

## **Svenska företag i Turkiet**

Hur väl har svenska företag lyckats med etableringen i Turkiet

Södertörns Högskola  
Kandidatuppsats 10p, Företagsekonomi  
Handledare: Hans Richter

Författare  
Marcelle Melkemichel      820605  
Gülay Akdeve                830814

## Sammanfattning

Allt fler svenska företag och organisationer väljer att etablera sig utomlands och Turkiet är en av de viktigaste marknaderna för dessa framförallt för att det är ett billigare land än Sverige när det gäller arbetskraft, levnadskostnader samt det är billigare produktionskostnader där .

För att bli framgångsrik på en främmande marknad är det viktigt att besitta kunskap om affärskultur i det nya landet. Den turkiska marknaden är idag högintressant för den internationella industrin. Det sker ständigt nya etableringar i landet. I denna uppsats beskriver vi hur svenska företag lyckats med etableringen i Turkiet och vilka svårigheter de stöter på samt Turkiets roll för svenska företag i marknadsexpandering.

Handeln mellan Sverige och Turkiet sträcker sig ut över en lång tid. Turkiet är genom sin höga tillväxt och det strategiska läget mellan Europa och Asien mycket intressant för den svenska industrin.

Vi har intervjuat sju svenska dotterbolag etablerade i Turkiet, samtliga var nöjda med att finnas där. Alla företag som vi intervjuat har valt att etablera sig i Turkiet dels för att det är billigt där och dels för att öka sina marknadsandelar. Billig, kompetent och engelsk språkkunnig arbetskraft är andra viktiga faktorer.

Inledningsvis lyfter vi fram lite fakta om Turkiet och dess handel med Sverige. I teorin beskriver vi de kulturella effekterna på en internationell etablering med hjälp av Hofstede modell samt den turkiska kulturens effekt på affärer. I uppsatsen presenteras de tre olika sätten att göra investeringar; Greenfield, Brownfield och David Ricardos teori om komparativa fördelar. I empirin framgår intervjuundersökningarna.

Samtliga intervjuer genomförde vi genom elektronisk post.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning .....	5
1.1 Historisk bakgrund .....	5
1.1.2 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
1.5 Om Turkiet .....	7
1.5.1 Regionala skillnader.....	8
1.6 Turkiet och EU .....	8
1.7 Fördomar om Turkiet.....	9
1.8 Skattelagstiftning i Turkiet .....	10
1.9 Handeln mellan Turkiet och Sverige.....	11
1.10 Tidigare Forskning.....	12
2. Metod.....	16
2.1 Kvantitativa metoder .....	16
2.1.2 Kvalitativ metod .....	16
2.2 Induktion.....	16
2.2.1 Deduktion.....	16
2.2.2 Validitet.....	17
2.2.3 Reliabilitet.....	17
2.2.4 Urval.....	17
2.3 Val av ämne.....	17
2.4 Intervjuer .....	17
2.4.1 intervjuareffekter .....	18
2.4.2 Val av intervjuteknik .....	18
2.5 Metodkritik.....	18
3. Teori.....	19
3.1 Etableringsstrategier.....	19
3.2 Brownfield och Greenfield.....	19
3.2.1 Greenfield.....	20
3.2.2 Brownfield.....	20
3.3 Ricardos teori.....	20
3.4 Begreppet kultur .....	21
3.4.1 Hofstedes modell.....	21
3.4.2 Turkiets och Sveriges Placering i Hofstedes modell .....	23
3.5 Den Turkiska kulturen .....	24
3.5.1 De kulturella effekterna.....	25
3.6 Utländska företags affärsmöjligheter i Turkiet.....	26
3.7 Turkiska företag i Sverige .....	27
4. Empiri- intervjuundersökningar .....	28
4.1 Jeans & Clothes .....	28
4.2 Volvo.....	28
4.3 ITT- FLYGT AB ( representerad som Anadolu flygt i Turkiet) .....	30
4.4 Marshall ( dotterbolag till Akzo Nobel) .....	30
4.5 SKF.....	31
4.6 Tetra Pak.....	32

<b>4.7 Oryantal Import</b> .....	33
<b>5. Analys</b> .....	34
<b>6. Slutsats</b> .....	38
<b>7. Diskussion</b> .....	39
<b>7.1 Kritik av eget arbete</b> .....	39
<b>7.2 Fortsatt forskning</b> .....	39
<b>8. Källförteckning</b> .....	41
<b>Bilaga: 1</b> .....	43
<b>Bilaga: 2</b> .....	44
<b>Bilaga: 3</b> .....	45

## 1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till val av ämnesområde, problemformulering samt dess syfte och avgränsningar.

### 1.1 Historisk bakgrund

Handel mellan människor och olika kulturer har funnits i flera årtusenden, tariffära handelshinder och handel har nästan alltid gått hand i hand. Förr i tiden var tull en viktig inkomstkälla för städer, speciellt upptagandet av en tull vid inträdet i staden. Idag fungerar tullen som en avgift som staten i ett land kan lägga på en vara (Lundberg 1995).

Genom utrikeshandeln, har flera svenska företag trots den lilla hemmamarknaden växt och är nu stora, internationella och globala företag, såsom Electrolux, Volvo och Ericsson m fl. (Svenskt näringsliv 2002).

Sveriges medlemskap i EU, har inneburit att svenskt import som inte kommer från ett EU land, eller ett land som EU inte har ett frihandelsavtal med, har belagts med större tullar än de var före Sveriges medlemskap. Vid en tullunion som t.ex. EU, där medlemsländerna inte har några tullar gentemot varandra, men tullar mot länder som inte ingår i tullunionen, borde enligt ekonomisk teori leda till, ett ökat handelsutbyte mellan medlemsländerna på bekostnad av utomstående länder (Lundberg 1995).

	Export		Import	
	MUSD	%	MUSD	%
<b>EU-länder</b>	<b>38.350</b>	<b>52,3%</b>	<b>49.048</b>	<b>42,2%</b>
<b>Övriga europeiska länder</b>	<b>8.780</b>	<b>12,0%</b>	<b>23.784</b>	<b>20,4%</b>
<b>Nord- och Sydamerika</b>	<b>5.937</b>	<b>8,1%</b>	<b>7.800</b>	<b>6,7%</b>
<b>Mellanöstern</b>	<b>10.113</b>	<b>13,8%</b>	<b>7.956</b>	<b>6,8%</b>
<b>Övriga</b>	<b>10.095</b>	<b>13,8%</b>	<b>27.764</b>	<b>23,9%</b>
<b>TOTALT</b>	<b>73.275</b>	<b>100,0%</b>	<b>116.352</b>	<b>100,0%</b>

Ett tullunionsavtal formades mellan Turkiet och EU 1996. Turkiet liberaliserade sedan sitt handelssystem för att kunna följa EU-regleringen och få tullfri handel med Europa. Turkiet är det enda land som har ett tullunions avtal med EU utan att vara medlem i unionen. Främsta syftet med tullunion är att varor, utan att utsättas för tullavgifter skall kunna röra sig fritt mellan olika EU-länder. Turkiet kan för fri cirkulation av varor skapa en gemensam handelsstrategi. Turkiets handel med EU-länder ökade under de senaste åtta åren tack vare medlemskapet i Tullunionen.(exportrådet). Under 2005 steg Turkiets export med 16,0% och importen med 19,3%. Turkiet handlar främst med EU- länderna: Import och export statistik 2005

Turkiet importerar främst bränsle och industrimaskiner. Textil, fordon samt järn och stål är de mest exportorienterade branscherna. ("Världens möjligheter" en presentation av Exportrådet)

### **1.1.2 Bakgrund**

Allt fler svenska företag och organisationer väljer att etablera sig utomlands. Idag läggs fokus på Östeuropa däribland den turkiska marknaden som är högintressant för den internationella industrin, dels tack vare den höga tillväxten och dels tack vare det geografiska läget på gränsen mellan Europa och Asien.

Sverige och Turkiet har handlat med varandra i århundraden. Ericsson fanns representerat i Turkiet redan i slutet av 1800-talet och Volvo och Scania kom 1993. Idag finns det cirka 72 svenska dotterbolag och över 350 svenska företag representerade i Turkiet.

Vid etableringen på en internationell marknad är det viktigt att inneha kunskap om landets affärskultur och dess medborgare. Grunden för att lyckas på den nya marknaden utgår ifrån att företag anpassar sig till den kultur och dess förutsättningar inom vilken de befinner sig.

### **1.2 Problemdiskussion**

Ett stort problem idag det land man etablera sig är att företagare inte har tillräckligt med kunskap om affärskulturen och människorna. De kulturella skillnaderna kan utgöra en barriär för relationsskapande, och därmed utgöra hinder mellan företagen. Vid etablering på okänd marknad med nya kunder och nya förväntningar är det viktigt med uppbyggandet av nätverk och relationer.

- 1 Turkiet är ett obekant land, vilka fördomar finns om landet?
- 2 Turkiet är en stor marknad och är stor möjlighet för svenska företag.
- 3 Turkiets väg till EU, hur ser den ut ?

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att undersöka framgångsfaktorerna för svenska företag med sina etableringar i Turkiet.

### **1.4 Avgränsning**

Denna studie behandlar endast svenska bolag som verkar i Istanbul. Vi kommer inte att begränsa oss till en särskild bransch.

Kontrasterna mellan stad och landsbygd är stora i Turkiet, och det är i Istanbul som de flesta företagen är etablerade. Det kan även finnas kulturella skillnader mellan stad och landsbygd. Men vi skall beskriva vilka problem, möjligheter svenska företag haft vid etablering i Istanbul. Vi skall beskriva hur utlandsetableringen påverkas av flera faktorer som tex. politik, ekonomi och kultur.

## 1.5 Om Turkiet

### Politisk struktur

Dagens Turkiet är ett demokratiskt land som grundades 1923 av Mustafa Kemal Atatürk. Under de följande åren genomförde Atatürk med fast hand en rad reformer med inriktning på att modernisera Turkiet. Turkiet har en president som väljs vart sjunde år, och en premiärminister som väljs vart fjärde år. Lagstiftande församling är Turkiets Nationalförsamling (TGNA) som består av 550 deputerade. Riksdagsval hålls vart femte år (exportrådet). Militären har en inofficiell roll i Turkiets politik och har en del att säga till om. Eftersom Turkiet är kandidat för EU- medlemskap anstränger sig regeringen för att avskaffa korruptionen, som är utbredd, men har ännu inte lyckats. Det nuvarande regeringspartiet är Rättvis och utvecklingspartiet. (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Turkiet>). Militären fungerar som en självständig politisk aktör som kan operera utanför den valda regeringens konstitutionella auktoritet. Den turkiska militären accepterar den valda regeringens och demokratins riktighet, men har ändå makten att påverka regeringen både direkt och indirekt i enlighet med de egna idealen och grundreglerna. (Semere,R, Semiotik)

### Ekonomi

Turkiets dåliga ekonomi har utvecklats under de senaste åren. Man har gjort enorma framsteg inom ekonomin, vilket har inneburit förändringar till det bättre av det dagliga livet för landets 72 miljoner invånare. Den starka ekonomin har medfört en kraftigt ökad handel med Sverige. Den totala handelsvolymen mellan Sverige och Turkiet uppgår till SEK 11 miljarder. Turkiets BNP ökade med 7,8 %, industri samt jordbruks produktionen steg med 9,4% och 7,1% respektive, och tjänstesektorn ökade med 7,2% under 2002 (exportrådet) .

Framgångarna har avlöst varandra, och Turkiet siktar nu mot ett EU medlemskap. Efter att 1999 blivit accepterad till EU-kandidat status har datumet för påbörjning av Turkiets EU medlemskaps förhandlingar äntligen blivit satt. Förhandlingarna började den 3 Oktober 2005. Utländska direktinvesteringar ses som en väg att uppnå bättre siffror i betalningsbalansen, som nu uppvisar ett underskott motsvarande drygt 4 % av BNP. Man hoppas nu på större utländska investeringar i den privata sektorn efter EU:s beslut att inleda medlemskapsförhandlingar med Turkiet. Genom utförsäljning av bland annat Türk Telekom och spelmonopolet hyser man förhoppningar om ett tillflöde av utländskt kapital. (exportrådet).

I samband med den ekonomiska utvecklingen förväntas nya investeringar göras i Turkiet vilket förhoppningsvis kommer att frambringa nya arbetstillfällen. Den nuvarande regeringens ambition till en finans politik som ska hålla inflationen under kontroll har lett till ett ökat förtroende hos investerare, vilket i sin tur bidragit till den turkiska ekonomins positiva utveckling (exportrådet).

Turkiets utrikeshandel är omfattande och den starkast växande sektorn av ekonomin. Under 2004 steg exporten och importen med 32,8 % och 40,1 % respektive. Den totala exporten

uppgick till 62,8 miljarder dollar medan importen uppgick till 97,2 miljarder dollar. Olika näringsgrenars andel av BNP består av jordbruk 14 procent, industri 26 procent och tjänster 61 procent. Utöver detta så är Turkiet EU:s sjätte största exportmarknad och Sveriges 20: e. (exportrådet).

### 1.5.1 Regionala skillnader

Det finns stora skillnader mellan olika delar av landet, det mest utvecklade området är Marmararegionen i nordväst inklusive Istanbul. Andra ekonomiska centra är Izmir i väster, huvudstaden Ankara i inlandet och triangeln mellan Adana, Mersin och Iskenderun i söder.

Minst utvecklade är östra och framförallt sydöstra Turkiet. Sydöstra delen härjades svårt av inbördeskriget 1984- 1999 mellan staten och PKK, kurdiska arbetarpartiet som grundades 1978 men är förbjudet i Turkiet (Länder i fickformat, 2000)

Olika regioner i landet har olikartade inkomstfördelningar, något som EU uppmärksammat som problematiskt. 12,6 miljoner människor i Turkiet lever under fattigdomsgränsen enligt offentliga uppgifter. Den mest välbeställda femtedelen av befolkningen erhåller 50 % av den nationella inkomsten, och den fattigaste femtedelen ca 5 % procent (exportrådet).

## 1.6 Turkiet och EU

År 1959 sökte Turkiet medlemskap i den europeiska gemenskapen. Ansökan avvisades men 1963 upprättades ett särskilt avtal där ett framtida medlemskap inte uteslöts. Ytterligare en ansökan kom 1987, något som ledde till att tullavtal etablerades 1995. EU: s regeringschefer i Helsingfors beslöt att Turkiet skulle betraktas som ett kandidatland. Löftet om medlemskap kom i Köpenhamn 2002 och då man beslutade att utvärdera situationen i Turkiet ( med avseende på Köpenhamns kriterierna) i slutet på 2004 för att då eventuellt besluta inleda förhandlingar (folkpartiet.se en artikel av Cecilia Malmström) . Köpenhamnskriterierna kallas de villkor som EU:s kandidatländer måste uppfylla för att bli medlemsländer i EU. I korthet innebär kriterierna att ett land måste uppfylla vissa politiska, ekonomiska och administrativa krav. Kraven ställs för att det nya medlemslandet ska respektera EU:s gemensamma demokratiska principer, klara av konkurrensen på EU:s gemensamma marknad samt kunna hantera och tillämpa EU:s gemensamma regelverk. Köpenhamnskriterierna gäller för ett kandidatland tills landet har blivit medlem i EU ( eu-upplysningen.se).

Turkiet blir en symbolisk bro mellan Europa och Asien vilket gynnar utländska investerare som då kan nå ut till länder som Iran, Azerbadjan, Egypten m.fl..

Turkiet i EU skulle kunna spela en strategisk roll som fredlig brobyggare mot länderna österut och norrut och utgöra en förebild för hur islam och demokrati kan förenas. Det skulle kunna stärka Europas roll och uppgift för fred, demokrati, välstånd och fackliga rättigheter i regionen.

Möjligheten till EU-medlemskap utgör en stark drivkraft för ett land att stärka demokratin och de mänskliga rättigheterna. Det märks inte minst genom de reformer som Turkiet hittills har



genomfört för att kunna börja sin förhandling med EU. Men efter att förhandlingarna inleddes har tyvärr takten på reformarbetet saktats ner och till och med helt avstannat i vissa delar. Det kanske fortfarande förekommer tortyr och övergrepp i turkiska fängelser. Övergreppen sker inte systematiskt och de är inte sanktionerade, men likväl förekommer de. Turkiets premiärminister Erdogan talade för en månad sedan inför hundratals åhörare på World Forum for Democracy i Istanbul. Han sade att det finns mycket kvar att önska när det gäller det praktiska genomförandet av de lagar man stiftat (folkbladet.se).

Det främsta hindret för att Turkiet ska kunna bli en fullvärdig medlem i EU är nog att landets rättsväsen inte fungerar som i en modern demokrati. ändå har parlamentet, med stöd av EU, genomfört genomgripande reformer i lagstiftningen. Mycket har blivit bättre de senaste åren. Men rättssäkerheten förblir bristfällig. ännu kan åklagare godtyckligt väcka åtal mot medborgare vars åsikter de ogillar (utrikes politiska institutet, ui.se).

EU kan stödja arbetarklassen i Turkiet med att utveckla deras rättigheter. Facken är inte särskilt starka, det är svårt att få till stånd kollektivavtal. EU: s regler kan bidra till nya, välgörande villkor för Turkiets arbetare att få starkare rätt att sluta avtal på arbetsplatserna.

## 1.7 Fördomar om Turkiet

Det finns många fördomar om Turkiet. Att landet var undangömt, militärmaktens plågsamma dubbla roll och att även utrikesturkar haft kritik mot sitt eget land är anledningarna till olika länders fördomar.

*”Martin Luther myntade redan på 1500-talet begreppet bevara mig för djävulen och turken. Turkarna har sedan dess personifierats som fienden, ondskan, barbaren, hämndlystna och icke-europeér. Om vi idag läser de artiklar som skrivs i media om Turkiet och turkar kommer vi snabbt att märka att en mycket övervägande del av dessa är negativa. Vid en kritisk granskning av de många västerländska författare och forskare som beskriver Turkiets historia ges en mycket ensidig och fördomsfull bild. Hjältarna är alltid de kristna och fienden är alltid de muslimska turkarna. Partiskheten rättfärdigar tyvärr de historiska fördomar som har byggts upp under århundradena, vilket underlättar diskussionerna och debatterna inom det egna landet.*

*Det bor idag närmare 4 000 000 miljoner europeér med turkisk bakgrund inom EU som ständigt lever med dessa fördomar. En stor del av den turkiska gruppen är väl integrerade i Europa. Det känns därför oerhört kränkande och betungande att varje dag bearbeta de fördomar som har målats upp under flera hundra år. För att motverka detta är det viktigt att alla i ett samhälle tar ansvar för att helheten berättas, inte endast den ena partens historia.”*  
(turkiska ungdomsförbundet)

Regeringspartiet AKP har sina rötter i islam och vill ha ökade religiösa rättigheter i Turkiet men samtidigt är de positivt inställda till EU-medlemskap. Men bara en femtedel av landets väljare vill ha en islamisk stat. Majoriteten är för sekularism (svd).

Det finns ett hårt antiturkiskt motstånd att bryta ned inom EU, inte minst bland tyska kristdemokrater, franska gaullister och starka krafter i Österrike. Sveriges generalkonsul i Istanbul, Ingmar Karlsson, tror att det motstånd mot ett turkiskt EU-medlemskap som frodas bland franska gaullister och tyska kristdemokrater kommer att lägga sig innan det blir dags för Turkiet att gå in i unionen, tidigast 2015. Karlsson ser en rad motsägelser i de tyska kristdemokraternas och franska gaullisternas motstånd till ett turkiskt EU-medlemskap. – Här i Turkiet ser många EU-medlemskapet som en garanti för muslimernas religionsfrihet i ett samhälle präglad av sekulär fundamentalism. De grundläggande värderingarna i AKP skiljer sig inte från europeiska kristdemokraters. Det faktum att motståndet mot Turkiet är stort just där är paradoxalt (svd).

## 1.8 Skattelagstiftning i Turkiet

Landet har inriktat sig på att genomföra strukturella reformer inom fem olika områden: bankväsendet, socialförsäkringsväsendet, lantbruket, beskattningen och arbetsmarknaden. Förändringstakten är dock långsam. Därför brottas Turkiet fortsättningsvis med en låg investeringsnivå, underskott i bytesbalansen, stor skuldbörda, hög räntenivå, och smal skattebas.

Företag köper råvaror utanför bokföringen, betalar löner svart och säljer varor utanför bokföringen. Företagsbeskattningen har förenklats och är nu 33 procent (vasabladet).

Utländska företag har haft svårt att etablera sig i Turkiet eftersom protektionism och tekniska handelshinder är vardag. Turkiets premiärminister Recep Tayyip Erdogan presenterade förra året i november en rad skattesänkningar. De är ett försök att dra in mer utländskt kapital. Företagsskatten sänks från 30 till 20 procent och taket för inkomstskatt från 40 till 35 procent. Den totala skattebördan på utländska investeringar minskas från 37 till 28 procent. Turkiet har de bästa ekonomiska utsikterna på tio år (svt.se).

De ekonomiska kriterierna för Turkiets EU-medlemskap innebär; att avskaffa tekniska och administrativa handelshinder, säkerställa ett effektivt kontrollsystem på den inhemska marknaden och fri rörlighet för varor. Att undanröja alla restriktioner som påverkar utländska direktinvesteringar (från EU) inom samtliga ekonomiska sektorer i Turkiet. Dessutom att fortsätta med anpassningen av punktskatter och mervärdesskatt, särskilt i fråga om skattesatser, omfattningen av befriade transaktioner och skatternas struktur, och avskaffa skatteregler som kan innebära diskriminerande behandling ([google.se/ansokarländer](http://google.se/ansokarländer)).

Utländska företag skall fram till slutet av maj varje år redovisa en noggrann beskrivning av verksamheten, årsredovisningen samt en intäktsrapport för statssekreterarens utländska företags generaldirektör ([aksam.com.tr](http://aksam.com.tr))

Ett komplext och orättvist skattesystem har inverkat negativt på den privata sektorn och investeringsbenägenheten. Därför togs i början av år 2002 i bruk ett nytt skattesystem för att bredda skattebasen och strömlinjeforma skattenivån (Vasabladet 2005,11,13).

## 1.9 Handeln mellan Turkiet och Sverige

Turkiet, med sina 72 miljoner invånare, erbjuder omfattande möjligheter för svenska företag. Inte mindre än 20% av befolkningen har normal köpkraft enligt västerländska mått mätt och ca 8 miljoner har stark köpkraft. I Turkiet pågår dessutom en klar förändring av befolkningens konsumtionsvanor. Under 2004 hade Turkiet den näst största ökningen av den privata konsumtionen av alla OECD länder. Enligt FNs uppskattning så kommer Turkiets befolkning att vara 85,8 miljoner år 2025.

Turkiet är idag Sveriges 20:e största exportmarknad - och på stark tillväxt. Sveriges export till Turkiet uppgick 2004 till 7,2 miljarder SEK, en ökning på 18 %. Sverige har samtidigt en ökande import från Turkiet (+30 %) och den uppgick 2004 till 2,9 miljarder SEK.

Turkiet har den kraftigaste ekonomiska utvecklingen inom hela OECD idag. Under år 1981 började den turkiska tillväxten att ta fart och den har sedan dess ökat med en genomsnittstakt på 4,5% per år. Om den nuvarande tillväxttakten fortsätter kommer Turkiet att år 2025 vara den 16:e största ekonomin i världen istället för den 23:e största, vilket idag är fallet. Turkiet är genom sin höga tillväxt och det strategiska läget mellan Europa och Asien mycket intressant för den svenska industrin.

Sverige är representerat i Turkiet med såväl ambassad i Ankara som generalkonsulat och handelssekreterare i Istanbul. Inom generalkonsulatets ram bedrivs verksamhet med seminarier, besöksutbyte etc. bl.a i syfte att underlätta den turkiska anpassningen till EU.

Sverige importerar varor, till stor del kläder från Turkiet för knappt 3 miljarder. I sammanhanget kan noteras att företag som Ikea och klädkedjor köper varor i Turkiet för export till tredje land.

Under 1990-talet ökade exporten från Sverige till Turkiet systematiskt. Det kan hänvisas till nästan alla varugrupper. Detta kan ses som ett tecken på att det inte bara är de stora företagen som kan göra bra affärer i Turkiet utan även de små och medelstora. (exportrådet)

I oktober 2005 beslöt EU att starta medlemsförhandlingar med Turkiet, vilket är mycket positivt för svenska och utländska investerare. Den allmänna förväntan är att Turkiets närmande till EU kommer att leda till ett förbättrat affärsklimat och en anpassning av Turkiets regler till det europeiska regelverket. (tbrconsulting.se)

Handeln mellan Sverige och Turkiet har vuxit stadigt de senaste åren. Första halvåret i år låg den svenska exporten till Turkiet på 4,4 miljarder kronor, en uppgång med 29 procent jämfört med samma period i fjol.

En stor del av den turkiska exporten består av kläder. Såväl H&M som Lindex och Kapp-Ahl har inköpskontor i landet. Även den turkiska elektronikexporten till Sverige växer. (Aysen Savci)

Det finns goda affärsmöjligheter för svenska exportörer och investerare, speciellt inom telekommunikation, medicinska och läkemedels relaterade produkter, fordon, energigenererande utrustning, industriell utrustning, kontors maskiner, annan transport utrustning samt kemikalier och relaterade produkter. Produkt kvalitet och efterfrågan på företagets

produkter är två av de viktigaste faktorerna för företag som funderar på att slå sig in och behålla en position på den turkiska marknaden. Svenska exportörer kan inte automatiskt anta att det som säljer bra i Sverige kommer att gå bra i Turkiet. Men med omsorgsfull undersökning, utveckling, en professionell framtoning samt rätt partner kan företag förvänta sig goda resultat.

Sverige exporterar bl.a. maskiner för tillverknings-, byggnads- och gruvindustrin till Turkiet. Sverige har även ökat sin export andel inom telekommunikationsutrustning och telekommunikationsprodukter på senare tid. Turkiets export till Sverige består av grönsaker, frukt och alla slags textilprodukter.

Genom Turkiet kan svenska företag också nå till marknaderna i Centralasien, framförallt Azerbadijan, Turkmenistan, Tadzjikistan, Georgien och Kazakstan. Turkiet har dels kulturella och dels språkliga band med dessa länder. Turkiska företag har länge varit aktiva och lyckats etablera sig väl i dessa länder och svenska företag kan med fördel ta del av de turkiska företagens erfarenheter vid etableringar på dessa marknader (exportrådet).

## **1.10 Tidigare Forskning**

Exportrådet har tidigare gjort en liknande undersökning som vi gör nu. Syftet med deras undersökning var att ge svenska företag en god inblick i det Turkiska affärsklimatet.

En webbaserad enkät skickades ut till 40 svenskrelaterade företag verksamma i Turkiet. 46 procent besvarade enkäten.

Närmare 90 procent av de deltagande företagen är dotterbolag.

Nästan 70 procent av de deltagande företagen är verksamma inom handel.

Turkiet står inte för den största delen i den totala omsättningen för många företag. Ca 30 procent anser att lönsamheten i Turkiet är relativt god, jämfört med andra marknader. Många av företagen anser att det finns goda tillväxtpotentialer i Turkiet.

En majoritet av de tillfrågade företagen anser att lagstiftningen i Turkiet är fördelaktig för deras verksamhet.

Mindre än en femtedel av de tillfrågade företagen anser att frekventa förändringar i lagarna orsakar problem för deras verksamhet.

Bara en fjärdedel av de tillfrågade företagen tycker att återbetalningen av moms fungerar bra. Betalningsförmågan uppfattas inte som tillfredställande.

Lika många anser att skillnader mellan turkiska och svenska bokföringssystem orsakar några problem.

Många företag anser att vinstbeskattningen inte är förmånlig.

Kortfristiga samt långfristiga krediter är relativt svåra att få medan interna samt internationella transaktioner fungerar bättre.

Samtidigt anses räntorna vara relativt höga.

Inflationen påverkar mer än hälften av de deltagande företagen. Relativprisändringar sker hela tiden i en ekonomi och är ganska enkla att urskilja om inflationen är låg. Om inflationen däremot är hög är det svårt att veta om en prisökning på en enstaka vara är en relativprisändring eller en del av en allmän prisuppgång. Då kan företag och hushåll fatta beslut på felaktiga grunder. Genom att hålla inflationen låg och stabil fungerar prismetanismen bäst och resursanvändningen blir effektiv. Den nya turkiska liran som infördes 2005, med sex nollor färre än den gamla, är ett uttryck för framstegen i arbetet med att stabilisera inflationen.

Etableringsprocessen anses vara relativt okomplicerad.  
Svenska företagare bemöts väldigt positivt i Turkiet.  
De med erfarenhet anser att det är okomplicerat att hyra/köpa kontor.  
Förtullningsprocessen är bristfällig och kan förbättras.  
Hälften av de tillfrågade företagen anser att produktcertifieringsprocessen är bristfällig, medan den resterande delen anser att den är godtagbar.

På frågan om i vilken utsträckning de bedömer att ingångna avtal efterlevs har de flesta svarat att avtalsrätten efterlevs till stor del.

Tillgången på kompetent personal inom management, inom försäljning, inom produkt utveckling, inom administration och personal inom verkstad, är stort i Turkiet.

Ett starkt argument för att flytta produktionen till Turkiet är lönenivån men skattesystemet är inte ett starkt argument för att flytta hit. Även tillgången på kvalificerad personal och den ekonomiska tillväxten är ett starkt argument för att flytta produktionen hit. Det geografiska läget är förstås ett mycket starkt argument för företagen att flytta hit och även marknadspotentialen.

Många anser att det inte är några problem att hitta pålitliga samarbetspartners. Affärsmännen besitter oftast språkkunskaper, vilket underlättar samarbetet.

Det kan vara relativt svårt att få information om andra företag i Turkiet. En femtedel anser att det kan vara komplicerat att få information av myndigheter, många har ingen erfarenhet av hur det går till.

Byråkrati påverkar företagen i deras dagliga arbete. Den sägs vara mer oförutsägbar och den påverkar affärsverksamheten i en hel del avseenden och tar mycket tid, inspektioner av inkommande gods leder till kostnader som drar ner bruttomarginalen för många företag. Importlicenser leder ofta till förseningar inom olika led av verksamheten. Arbetstillstånd till anställda kan vara mycket krångligt att få.

*”Regler ändras och det finns flera svar på samma fråga, det är ett svårtolkat regelverk”.*

Betalningsvillkoren i Turkiet är oftast lite längre än i Sverige, ofta gäller det att ha goda relationer till din kund/partner och detta underlättar att de som står i skuld till företaget håller tiden till den bestämda betalnings dagen.

I genomsnitt är det ca 45 dagar som gäller för att betala sin skuld i Turkiet.

*”Längre betalningsvillkor här eftersom de ibland har ont om pengar, dock är det ej speciellt unikt för Turkiet.”*

*”Bra relation kan ofta leda till betalningar i tid. Det finns bankgarantier och olika säkerheter i värsta fall.”*

Många av de utländska cheferna uppfattar sin situation som mycket positiv, då de blir mycket väl mottagna. Det är viktigt att skapa nätverk, klarar man av det blir man ännu bättre mottagen av den turkiska affärsvärlden.

*”Turkiet är mycket positivt, man får en annan typ av respekt här, självklart är saker och ting inte som i Sverige och ibland kan det vara svårt att anpassa sig till t ex språk, kultur, arbetssätt, och framförallt hierarkin.”*

På grund av sitt strategiska läge har Turkiet länge varit en bro till den arabiska världen. Turkiska företag har sedan länge etablerat sig i den delen av världen och har goda kontakter och kännedom av regionen. Många internationella företag använder Turkiet som en bro över till en ”ny” region i en annan del av världen.

*”Istanbul är ett av våra centrala kontor, härifrån når vi ut till Turkmenistan, Kazakstan, och området kring Ryssland. Synergien är viktig. Landet kommer att bli ännu viktigare i framtiden.”*

*”Det geografiska läget är en av anledningarna till varför H&M ligger i Turkiet. Det billigaste landet närmast Europa”*

*”Sandvik Turkiet, har MiddleEast och North African Region från Turkiet. Istanbul är bra med utgångsläge till Egypten, Yemen, Saudiarabien, Tunisien. Bra kommunikationer, logistik, flygförbindelser”*

*”Ja, Asienregionen, Nordafrika, Malta och Cypern. Volvo når sammanlagt 6 marknader från Turkiet. Flygkommunikationen är bra och affärsklimaten är relativt lika.”*

*”Kaukasus, Georgien, Iran, Egypten fungerar från Turkiet. Turkiet är Tetra Paks produktionsbas. Business Development för hela mellanöstern sköts från Turkiet.”*

Ännu har Turkiet inte påverkats i stor utsträckning av EU-utvidgningen dock är det framförallt en positiv uppfattning om vad EU kommer att innebära för Turkiet. Många anser att köpkraften hos befolkningen kommer att öka, att imagen kommer att förbättras, vilket leder till att investeringarna och handeln kommer att öka och intensifieras. Dock anser man att det kan leda till att landet blir dyrare. Många anser också att det är viktigt att vara representerad i landet innan EU-anslutningen då även konkurrensen kommer att öka.

*”Självklart kommer EU att ha en positiv påverkan på Turkiet, enklare processer vid import, tullar och handelsrelationer. Komplexa TSE (Turkish Standardisation Institute), andra myndigheter och regeringen kan bli EU-anpassade, vilket kommer att underlätta för utländska investerare”*

## **2. Metod**

Med detta kapitel vill vi beskriva och motivera hur vi har gått tillväga för att besvara syftet med vår uppsats. Innehållet i kapitlet är till för att ge läsaren en förståelse för den metod vi använt oss av. Denna förståelse är till för att hjälpa läsaren att bilda sig en sanningsenlig bild av resultatet i vår undersökning.

### **2.1 Kvantitativa metoder**

En kvantitativ undersökning utgår i första hand från siffror och att kunna mäta data med hög precision. Denna undersökning krävs att vara strukturell och formell så att den ser likadan för samtliga respondenter. Undersökningen skapar också ett bättre statistikunderlag än den kvalitativa. Den kvantitativa forskningen har analytisk inriktning och strävar efter att fokusera på vissa specifika faktorer och den studerar hur olika företeelser förhåller sig till varandra. Poängen med kvantitativ forskning är att ta fram numeriska data som är ”objektiva” i den bemärkelsen att de existerar oberoende av forskarens och är inte ett resultat av inverkan från forskaren (Halvorsen, 1992).

#### **2.1.2 Kvalitativ metod**

Vi har använt oss av en kvalitativ metod i uppsatsen. Jan Hartman hävdar att den karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärden hos en individ eller en grupp av individer. Ordet kvalitativ kommer från latinets *qualites*, vilket betyder egenskap eller beskaffenhet. Följaktligen vill den kvalitativa forskningen identifiera egenskaperna hos ett fenomen. Kvalitativa data kallas också för mjukdata eftersom de inte direkt kan omskrivas till siffror. De mänskliga egenskaper som många idag menar är nyckeln till företagets värdeskapande – arbetstillfredsställelse, kreativitet, kunskapsgivande, lojalitet etc. – är typiska representanter för mjukdata (Hartman, 1998).

## **2.2 Induktion**

Induktion bygger på upptäckande, observationer och datainsamling som bidrar till en generell slutsats och sammanfattning till regelbundenhet till teorierna. Alltså har dessa forskare empirin som utgångspunkt och sina observationer. Men dock är det viktigt att observationerna inte är styrda av någon förutfattad mening eller teori. Uppläggningsen vid induktion är flexibel, det är viktigt att inte låsa sig till en bestämd datainsamlingsmetod (Halvorsen, 1992).

### **2.2.1 Deduktion**

Deduktion innebär att forskare kommer fram till slutledning utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Vilket innebär att hypoteser härleds utifrån teori som prövas empiriskt med vetenskapliga metoder. Det finns två metoder inom deduktion, det första är hypotetiskdeduktiv metod som innebär att hypoteser formas och styr vilka observationer som görs och det andra är deduktiv nomologisk förklaringsmodell vilket innebär att det som ska förklaras härleds genom hänvisa till lagar och initialvillkor. (Hartman, 1998)



## 2.2.2 Validitet

Det är viktigt att de uppgifter vi samlar in från respektive respondent skall vara relevanta för den problemställning vi arbetar med (halvorsen). De data och metod vi använder skall vara korrekta och exakta. Validiteten innebär att data ska stämma överens med vad vi avser att undersöka och att den skall avspegla verkligheten ( Denscombe martin).

## 2.2.3 Reliabilitet

Reliabiliteten är ett mått hur pålitliga dem data vi använder oss av i vår undersökning är. För att testa reliabiliteten kan man upprepa undersökningen på samma urval. Ett tecken på att de data man använt sig av har hög reliabilitet är om det visar sig att man får samma resultat. ( Johannessen & Tufte)

## 2.2.4 Urval

En urvals ram är ett register som ska innehålla hela populationen för undersökningen (Denscombe). Den totala populationen i vår undersökning är de svenska företag som genom olika tillvägagångssätt etablerat sig i Turkiet. I vårt urval fokuserar vi endast på svenska dotterbolag som finns på Exportrådets hemsida. Vi skickade enkätundersökningen med e-post till samtliga på listan men det var endast sju som svarade.

## 2.3 Val av ämne

Vi har valt att i denna uppsats använda oss av en kvalitativ ansats därför att vi vill få insikt och förståelse inom det studerande området. Detta grundar vi på att vi vill gå in på djupet istället för på bredden. Vår studie är induktiv då den omfattar observationer och upptäckanden. Undersökningen börjar vi med att samla empirisk fakta utan att sammanbinda den i en teori. Genom den induktiva metoden vill vi upptäcka samband mellan Turkiet och Sverige och inte dra generella slutsatser.

## 2.4 Intervjuer

En intervju är en dialog mellan intervjuare och den som intervjuas. Intervjuer används vanligen när det avses att erhålla information, kunskap eller egenskaper en grupp eller en individ besitter. Det finns olika typer av intervjuer; *strukturerad intervju*, *ostrukturerad intervju*, *personlig intervju*, *gruppintervju* och *fokusgrupper* ( Denscombe). Vid kvantitativa undersökningar användas främst standardiserade intervjuer, frågeformulär och enkäter, då är alltså frågorna fastställda och ordningsföljden mellan frågorna är bestämd i förhand. Kvalitativt inriktade intervjuer kallas för djupintervjuer, vilket går på djupet och inte avser

mäta något. En djupintervju är informell och sker inte på ett standardiserad sätt, formuleringen är öppen och styrs inte av förutbestämd ordning ( Halvorsen).

### 2.4.1 intervjuareffekter

vid användning av intervjuer vid informationsinsamling finns det både för och nackdelar. Det finns tre olika grupper av intervju effekter;

- 1 **Uppmärksamhetseffekter:** I en undersökning finns det alltid risk för att de intervjuade personerna inte agerar som de brukar göra. Detta går att förhindra genom att intervju n äger rum på en plats där respondenten känner sig trygg.
- 2 **Förförståelseeffekter:** Intervjuaren kan ofta vara omedveten om utgången av intervjun, frågorna kan ställas på ett visst sätt för att få specifikt svar som skulle passa in med den bild som utfrågaren fått på förhand. Svaren på frågorna kan i vissa fall återges för att blidka eller manipulera intervjuaren (Svenning).
- 3 **Respondens effekter:** detta innebär att den person som blir intervjuad av någon anledning väljer att inte svara eller medvetet svara fel. Felkällan kan bero på många faktorer. Frågorna kan vara exempelvis uppfattas som stöttande eller för intima. Det kan också hända att respondenten har otillräckligt med kunskap om ämnet, men trots det utger sig för att vara kompetent ( Eriksson, W- P).

### 2.4.2 Val av intervjuteknik

Vi valde att göra en enkätundersökning via e-post som syftade till att ge en samlad bild av hur företag som etablerat sig i Turkiet anser att etableringen resulterat och även till att stödja med information om varför de valde att etablera sig i Turkiet. I enkätens frågor gavs utrymme för de svarande företagen att ge uttryck för egna synpunkter och även formulera egna svar men det var mest specifika svar. För att förhindra att respondenterna inte är uppriktiga i sina svar, respondens effekter, försökte vi formulera frågorna i enkätundersökningen så att de inte blir svåra att besvara.

## 2.5 Metodkritik

Intervju tekniken som vi genomförde var inte personlig och därför kan det upplevts som icke nödvändigt att besvara eller ej prioriterats.

Det tog mycket tid i anspråk att genomföra eftersom vissa respondenter var bortresta och andra ville få frågorna översatta till turkiska.

### **3. Teori**

#### **3.1 Etableringsstrategier**

Vid en etablering på en ny marknad utomlands är det viktigt för företaget att förutom att ha en noggrant upplagd etableringsstrategi även ingå i ett välfungerande nätverk. Man betonar framförallt följande bindningar i nätverk: sociala, tekniska, teknologiska, kunskapsmässiga, planeringsmässiga, ekonomiska och juridiska. Nätverket verkar för långsiktiga och stabila relationer (Gummesson, E 1998).

Problem som kulturella skillnader, annorlunda regelverk, ekonomiska förhållanden och allmänna handelshinder kan resultera i att etableringen inte lyckas. Syftet med etableringen kan variera, den kan grunda sig antingen i tillväxtbehov eller överlevnadsbehov. Tillväxtbehovet innefattar att skaffa nya kunder på en ny marknad och expansion av företaget i sig. Då hemmamarknaden är mättad finns det ingen annan väg att gå än att etablera sig på nya marknader där efterfrågan finns. Detta är ett vanligt motiv och ett sätt för företagen att nå framgång. Överlevnadsbehovet kan exempelvis vara det lilla företaget som tillverkar en komponent till ett större bolag och då det stora bolaget väljer att flytta måste det lilla följa med för att överhuvudtaget överleva. Därför blir etableringen ett deltagande i ett redan befintligt nätverk.

Vi kommer att mäta vikten av etableringsteorin genom att analysera de svar vi fått genom intervjuer med de olika företagen. En fråga vi valt att ställa var varför de valt att etablera sig just i Turkiet och om de kulturella skillnaderna försvårar deras arbete eller påverkar försäljningen negativt.

#### **3.2 Brownfield och Greenfield**

Industrigeografer skiljer mellan ”brownfield företag” och ”greenfield företag”. Ett brownfield företag karakteriseras bl. a. av en viss företags/organisationskultur, vilken kan ses som ”frusna ideologier”, dvs. värderingar och förhållningssätt, vilka ligger inkapslade i företaget och som endast långsamt förändras över tid. I kontrast är greenfield företaget nyetablerat på det ”gröna fältet”, i nya byggnader med hög andel nyanställd personal, och där motsvarande historiska koppling till företagets tidigare historia inte finns. Greenfield företag framställs därför som mer lämpliga för olika reformeringsprojekt. ( Team som lär strategi, Henrik Kock)

### 3.2.1 Greenfield

Företaget skapar en helt ny organisation från grunden. 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 Sverige. 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. (Kahlin, Jeanette och Piechal, Laura, *Motiv till utlandsetableringar, svenska företag i Polen*)

### 3.2.2 Brownfield

Existerande företag förvärvas, men struktureras om så att det uppköpta företaget passar det svenska företagets struktur. Omstrukturering kan ske genom att till exempel byta ut ledningen, arbetskraften, maskinparken eller till och med själva produkten. En viktig del av en Brownfield investering 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. (Kahlin, Jeanette och Piechal, Laura, *Motiv till utlandsetableringar, svenska företag i Polen*)

### 3.3 Ricardos teori

Den gamla föreställningen att export är bra och import dåligt förkastades för nästan tvåhundra år sedan då David Ricardo framlade sin teori om de komparativa fördelarna. Ricardo hävdade att internationell frihandel skulle vara lönsam för alla inblandade parter och att det hela så småningom skulle leda till att varje land skulle producera den produkt landet var bäst på. 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

Ricardos teori har senare kompletterats med den så kallade Heckscher/Ohlin-teorin som, starkt förenklat, hävdar att länder med rika naturtillgångar exporterar råmaterial och länder

med stor arbetsstyrka men lite kapital exporterar arbetskrävande varor och importerar kapitalkrävande produkter.

Ricardos teorier är naturligtvis starkt förenklade och man skulle kunna hävda att de inte är applicerbara på för fattiga länder eftersom de förutsätter en förmåga att kunna anpassa sig till världsmarknaden vilket många fattiga länder saknar. Att ett land är rikt på naturtillgångar är inte någon garanti för att landets ekonomi är i god ordning, många afrikanska länder har fantastiska naturtillgångar utan att landets ekonomi är lika fantastisk. Det omvända förhållandet gäller inte heller, ett land behöver inte nödvändigtvis stora naturtillgångar för att ha en starkt växande ekonomi, många exempel på detta finns, tex kan man knappast hävda att det är på grund av sina naturtillgångar som Schweiz har en så stark ekonomi, detta beror på andra faktorer. ( Ericsson, David *Internationellhandel ur ett u-lands perspektiv*)

### 3.4 Begreppet kultur

Enligt Hofstede (1991) är en tänkbar definition av begreppet kultur en organisations inre liv. Det kan gälla sättet att fatta beslut vid en förhandling eller hur man befordrar respektive bestraffar medarbetare och avser främst kommunikationen inom en organisation.

En mer affärsnära precision av en företagskultur är faktorer som arbetets betydelse för affärsmässig framgång, belöning, bestraffning, handlingskraft, initiativtagare osv. och de anställdas betydelse för affärsmässig framgång i synnerhet, kunder och kunders behov som utgångspunkt för affärsverksamheten.

Medan det som kallas för företagskultur vanligen avser attityder, åsikter, handlingsmönster, värderingar som påverkar t.ex. organisationsutformningen och valet av människor (Hofstede).

#### 3.4.1 Hofstedes modell

Kulturfenomen och framförallt företagskultur har av stor betydelse för hur framgångsrikt ett företag är jämfört med sina konkurrenter. Företag försöker medvetet att implementera sina egna kulturella särdrag i samverkan med sin omgivning, vilket i sin tur skall bidra till företagets framgång och att framgångsrika företag har starka kulturer har framförallt forskare som Hofstede (1991) kommit fram till. Hofstede menar att ett medvetet arbete med kulturutveckling i organisationer är av godo för alla inblandade parter vilket bidrar till ett företags framgång.

Vidare har Hofstede arbetat fram en modell som består av fyra olika kulturdimensioner, individualistiskt eller kollektivistiskt, maktdistans, osäkerhetsundvikande samt maskulint eller feminint vilken förklaras nedan. Modellen bygger på Hofstedes undersökning gjord på ett multinationellt företag IBM, där denne har fått fram olika karaktäristiska särdrag på IBM-anställda i respektive kultur.

1. **Maktdistans:** fokuserar på relationen mellan människor med olika status i arbetslivet, dvs. mellan chefer och medarbetare. Det innefattar även till vilken grad de anställda accepterar chefens styrelse och bestämmande rätt. I kulturer med stora maktdistans beslutar dem överordnade patriarkiskt eller autokratiskt, alltså är medarbetarna beroende av sina chefer. I kulturer med en låg makt distans är makten

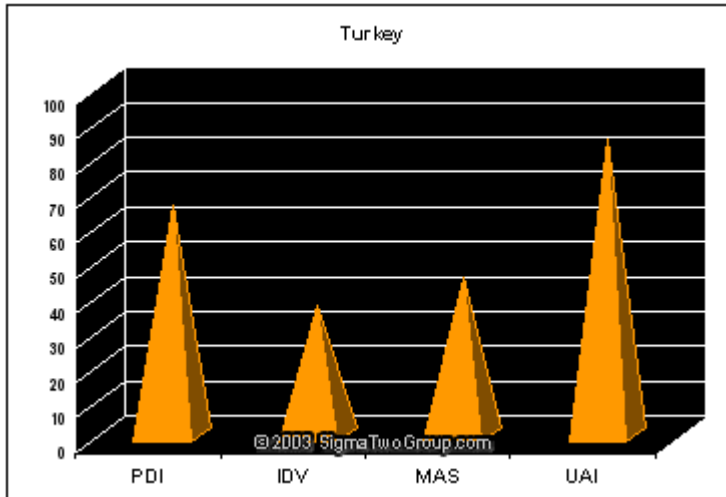
oftast decentraliserat och en konsultation föredras, dvs. ömsesidigt beroende mellan chef och medarbetare.

2. **Kollektivism/individualism:** omfattar huruvida människan ser sig själv som en individ eller som en del av en kollektiv gemenskap. Kollektivism står för ett samhälle i vilket människorna från födseln och framåt är integrerat i starkt sammanhållna grupper. Arbetsmål för den kollektivistiska ytterligheten associeras starkt till utbildning och fysiska arbetsförhållanden.
3. **Maskulint/feminint:** står för skillnaden mellan organisationer angående värderingar. Hög grad av maskulinitet är ett samhälle som prioriterar vinst, fysiska bevis på framgång, pengar osv. medan ett feminint samhälle står för god livskvalitet, trivsel, vinst på lång tidsperspektiv osv.
4. **Osäkerhetsundvikande:** hur människor upplever osäkra eller okända situationer som ett hot, alltså en subjektiv och kulturell betingad upplevelse. Den beskriver typiska reaktioner till det som är annorlunda och riskabelt. Men också att individen försöker undvika osäkerhet genom att hänvisa till lagar, planera och använda experter osv. (Hofstede)

Styrkor och svagheter med Hofstedes kulturmodell:

- Styrkor:
  - baserad på ett stort urval
  - urvalet är kontrollerat mellan länder vilket gör det lättare att jämföra
  - innehållet i varje dimension är relevant
  - ingen annan studie jämför så många olika nationella kulturer med så många detaljer
- Svagheter:
  - antar att de nationella gränserna överensstämmer med de kulturella gränserna
  - Hofstedes urval arbetade inom en enda industri och ett enda företag
  - det kan finnas tekniska svårigheter i Hofstedes forskning p.g.a. en överlappning av de fyra dimensionerna
  - definitionen av de olika dimensionerna kan variera mellan olika kulturer

### 3.4.2 Turkiets och Sveriges Placering i Hofstedes modell



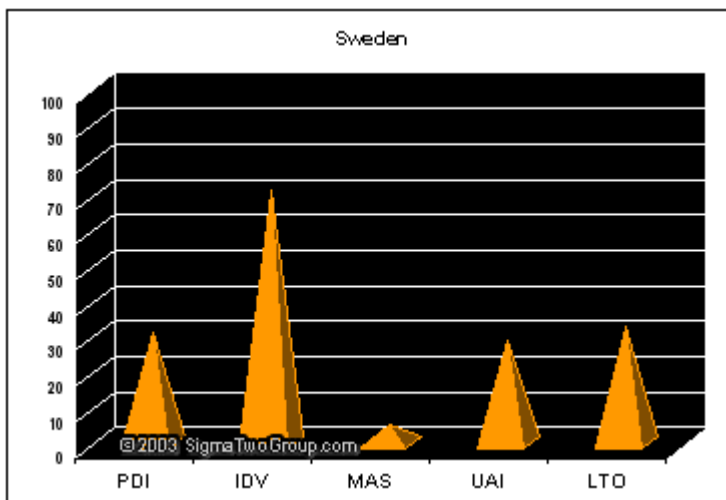
Förklaring av parametrarna

Power Distance Index (PDI) = Maktdistans

Individualism (IDV) = Individualism

Masculinity (MAS) = Maskulint

Uncertainty Avoidance Index (UAI) = Osäkerhetsundvikande



Som tabellen visar är skillnaderna stora mellan Turkiets och Sveriges placering i Hofstedes modell. Sverige har en betydligt lägre maktdistans vilket innebär att makten är decentraliserad. I Turkiet däremot är medarbetarna beroende av cheferna och deras beslut. Individualismen är högre i Sverige vilket pekar på att man ser till individen i första hand och sen till gruppen.

I Turkiet ser man att det är betydligt mer maskulint. De flesta svenska företag har oftast

målet ”bästa kvalitet”. I Sverige präglas också samhället av god livskvalitet där man föredrar god arbetsmiljö och faktorer som påverkar en individs välbefinnande. I Turkiet däremot handlar det mycket om vinst, framgång och pengar.

Osäkerhetsundvikandet är lägre i Turkiet det beskriver att man är rädd för att förändra och känner sig hotade av att ta risker. (<http://www.geert-hofstede.com>)

### 3.5 Den Turkiska kulturen

Följande information om den turkiska affärskulturen fick vi från vår kontakt person på exportrådet, Pinar Narter.

Enligt Narter uppskattar turken att man visar respekt för att man i Turkiet inte äter griskött, dvs. middags restaurang alternativen borde avgöras därefter. Fisk restauranger är ofta populära.

Vidare är det av betydelse att man blir hämtad/lämnad på/från hotellet/flygplatsen.

Det är okomplicerat att kommunicera med turken och ett självklara "bryta isen ämne" (om motförmodan något sådant skulle uppstå) är frågor om den egna kulturen vilket alltid är smickrande och uppskattat.

Det finns en del punkter som man ofta ska ha i åtanke när det gäller affärer i Turkiet, det kan naturligtvis finnas undantag. (Pinar Narter, exportrådet)

1. Man skall försöka förhandla med den högsta personen i ledningen, av många anledningar, dels kan man vara säker på att han/hon kan ta beslutet och inte skicka ansvaret vidare, och därmed förlänga hela processen, men även för att man isåfall bara behöver köpslå med en person. Alltså Turkar tycker om att köpslå, försök alltid att lämna lite rum åt att kunna köpslå. Ge aldrig ut er bästa pris på en gång, hur mycket de än säger att de inte gillar att köpslå så kommer de att göra det iallafall. Och ju längre ner i företagsledningen man börjar, desto mer måste man höja sitt första pris, för att det ligger en prestige i att ha fått ner priset, och alla man förhandlar med ända tills man når beslutsfattaren (och även han/hon) förhandlar ner en aning mer.

2. Trots att det varierar för turkar att svara tid, är det bra att hålla sig till västerländsk affärs kultur i det avseendet, och svara så fort man kan. I det här fallet då det Turkiska företaget inte godkände ert förslag kan ni ju börja med att ta reda på varför? Och utgå därifrån sedan. Är du själv i den sitsen att du kan ta beslut så ska du visst kontakta personen i ledningen direkt, men om det är så att du i ett förhandlings skede blir ombedd av han/hon att fatta beslut och du inte är förmögen till det kan det vara bättre att han/hon som är högre än du sköter den kontakten.

3. Alla sektorer har sina knep i Turkiet, därför är det som vi nämnt tidigare, svårt att säga hur man alltid ska vara, men att alltid försöka känna av pulsen på din potentiella partner innan du bestämmer strategi (på hårdhet) är att rekommendera. Ibland behövs väldigt lite hårdhet då man är på samma nivå och inte så mycket prestige ligger i luften, andra gånger tvärtom ( Pinar Narter, exportrådet).



### 3.5.1 De kulturella effekterna

Det är betydligt lättare nu för företag att exportera/importera till/från Turkiet och EU än förut. Turkiet har ett tullunions avtal med EU vilket underlättar affärerna med landet.

Exportrådet arbetar med att hjälpa Svenska företag i sin internationalisering. När ett Svenskt företag kontaktar dem, ser de till att besitta tillräcklig bakgrundsinformation om kundens produkt och erfarenhet inom export mm.. Sedan vill Exportrådet vara uppdaterade på kundens industri i Turkiet, så att de kan svara på basala frågor, och ge en bild på om det finns en stor potential för deras produkt eller ej.

Kraven på en säljare i Turkiet kan variera beroende på vilken produkt det gäller, t.ex. handlar det om specifika industriella föremål är en ingenjörs bakgrund självklart att föredra, i andra fall kan en ekonom bakgrund vara nödvändig. Men ett kontaktnätverk samt en utåtriktad attityd är ju alltid ett plus. En exportsäljare skall givetvis kunna Engelska, och gärna ett språk till (detta kan vara Ryska, Tyska, Arabiska eller Franska). Det är ju även att rekommendera att han/hon har erfarenhet av den typen av arbete. Självklart ett plus om han/hon har bra relationer med tullverksamheten mm.

En säljares förberedelser har samma procedur som gäller i andra länder, kunskap om kunden, produkten och att säljaren skall vara förberedd på att göra en behovsanalys. Det är lättare att sälja in en produkt/tjänst efter att säljaren har lyckats ta reda på vad som behövs, och hur han/hon kan åtgärda behovet.

Affärskulturen i Turkiet är väldigt lik den som är i de resterande länderna kring Medelhavet. Det är viktigt att kunna bygga upp en relation till sin kund, detta skapar förtroende och tillit mellan säljare och kund. Man är väldigt trogen sina kunder, likaväl som kunden sällan byter produkt om han/hon har en bra relation till säljaren/företaget (och produkten tjänar sitt syfte).

Turkiet är ett sekulariserat land, men ca 99 procent bekänner sig till islam. och religionen har en viss påverkan på vardagslivet. Det är viktigt att hålla reda på högtider men förutom det har inte religionen en stor inverkan i sälj processen. Statskicket har ingen större påverkan på försäljningen, det som är viktigt att förstå är mer de traditionella aspekterna tex. relationen mellan säljare och kund. Vänskap värderas mycket högt i Turkiet. Det är av betydelse att ta sig tid och umgås också socialt med sina blivande partners. I Turkiet gör man helst affärer med dem man känner.

För en bra affärsförhandling krävs tillit. Handlar det om en utländsk och en turkisk partner är det ofta en bra start att prata om Turkiet, maten, kulturen, fotbollen, vädret och annat som kan vara smickrande för den turkiska parten, och samtidigt intressant för den utländska parten att få reda på. Detta bryter isen och skapar en mjukare stämning. Sedan brukar det vara lämpligt att den turkiska parten ger en presentation av sig själv och sitt syfte med mötet, detta gäller sedan den utländska parten och sedan kan diskussionerna börja. Efter mötet är det att rekommendera att någon gör en kort summering av vad man har beslutat sig för och föreslår ett "nästa steg". Detta kan vara att man diskuterar med sina kollegor och sedan återkommer med ett svar på de frågor som har uppstått, eller att man återkommer efter att man har fått gå

igenom vissa dokument som den andra parten måste bistå med...mm. Innan ett beslut är taget hålls kontakten via mail oftast, sedan när samarbetet börjar är det smickrande att minnas och lyckönska vid vissa specifika högtider och dagar...och ha en kontinuerlig kontakt ( Pinar Narter, exportrådet)

### **3.6 Utländska företags affärsmöjligheter i Turkiet**

Turkiet har en mervärdesskatt (moms) på varor som ligger på 18% på alla typ av varor (livsmedel, böcker, biljetter inkluderat). Eftersom EU har ett frihandelsavtal med Turkiet är det nog troligt att man ej behöver betala tull på ex. Trävaror (Pinar Narter, exportrådet). Ett villkor för att tullbefrielse skall medges är att varan är en s.k. ursprungsvara. Med detta menas att den skall ha ursprung i EU (eller vissa andra länder) enligt definitioner i särskilda ursprungsregler.

När man exporterar till Turkiet gäller hel befrielse från tull där för de flesta varuslag (dock inte från moms och andra avgifter). Varan måste vara i s.k. fri omsättning i EU (dvs. antingen inhemsk eller importerad och förtullad). Detta måste kunna visas för den turkiska tullmyndigheten med ett varucertifikat A.TR. (exportrådet)

Enligt tullmyndigheten får en vara ursprung i EU om de material som används vid tillverkningen i EU vid denna genomgår s.k. tillräcklig bearbetning eller behandling, vilket för varje varuslag är uttryckt i en s.k. bearbetningsregel. Använda material som i sig är ursprungs varor behöver dock inte genomgå tillräcklig bearbetning eller behandling, vilket kallas för kumulation av ursprung.

Vid export till Turkiet av andra varor än vissa kol-, stål- och jordbruksprodukter skall varucertifikatet A.TR utfärdas för att styrka att varorna är i momsfria i EU. A.TR skall certifieras av tullmyndighet. Exportör som har särskilt tillstånd kan certifiera detta varucertifikat. (exportrådet)

En importör i Turkiet kan även kräva en leverantörsdeklaration. Leverantörsdeklarationen är benämningen på den deklARATION som vid behov skall användas för att styrka att en vara som levereras inom EU eller mellan EU och Turkiet är en ursprungsvara enligt reglerna i EU:s avtal om frihandel med vissa länder.

Leverantörsdeklarationen avges av leverantören av varan (på varumottagarens begäran) och är ett nödvändigt dokument för varumottagaren när denne skall ta upp varan i ett varucertifikat EUR.1, låta den omfattas av en s.k. fakturadeklARATION, ta upp den i en egen leverantörsdeklARATION eller räkna den som ett ursprungsmaterial när den ingår i en produkt som han tillverkar. ([www.skeppningshandboken.swedishtrade.se](http://www.skeppningshandboken.swedishtrade.se))

Transportnätet i Turkiet är väl utbyggt. 93 % av den totala transportmarknaden utgörs av vägtransporter, medan 4% utgörs av järnvägstransporter och 2% sjötransport. Endast 1 % utgörs av flygtransport. Det finns många speditörer i landet bl.a. kända internationella logistikföretag så som TNT, DHL, UPS, SCHENKER-ARKAS och MAERSK SEALAND.

Utländska investerare har samma rättigheter som den lokala företaget. Företaget kan vara 100 % utländsk ägt. Om man vill starta ett aktiebolag skall företaget då heta A.S på slutet (Anonym Sirketler). De stora städerna utgör en bra förutsättning för att starta ett företag

eftersom då finns det en bra tillgång till transportmöjligheter, utbildad arbetskraft och dessutom stark köpkraft. Istanbul 12 miljoner invånare, Ankara 3,5 miljoner invånare och Izmir med sina 2,5 miljoner invånare är de allra största städerna. (Pinar Narter, exportrådet)

### **3.7 Turkiska företag i Sverige**

Drygt 3 000 turkiska företagare bidrar med 31 miljarder kronor till BNP och anställer nästan 18 000 människor i sina bolag. Detta ger också en god en indikation på hur mycket Sveriges sammanlagt 70 000 företagare med invandrabakgrund bidrar med. ( "Nätverk för utveckling av turkiska företagare" , en studie av Turkiska Ungdoms Förbundet).

Förutom det rent ekonomiska tillskottet är den potentiella betydelsen av dessa företag enorm. I en framtid med demografiska problem och en väntad kostnadsexplosion är det bara ett ökat företagande som kan rädda Sveriges välstånd. Mot bakgrund av detta är det kanske särskilt intressant att invandrare som grupp är mer benägna än andra att starta företag. Dessutom anställer turkiska företagare i genomsnitt dubbelt så många som "svenska" små- och medelstora företag. (svensktnaringsliv.se)

## 4. Empiri- intervjuundersökningar

### 4.1 Jeans & Clothes

JC är ett av de ledande ungdomskoncepten och den fjärde största klädkedjan i Sverige. Företaget har en stark position på marknaden i Sverige med en marknadsandel om cirka 8 procent i sin målgrupp. JC:s koncept är att vara positionerad som modekedja med hög modegrad och hög kvalitet till bra priser. Sortiment och service attraheras av breda kundgrupper för att skapa försäljningsvolym. Huvuddelen, eller drygt tre fjärdedelar av de kunder som JC vänder sig till är upp till 25 år. Jeans utgör basen i sortimentet och svarar för omkring en tredjedel av det totala försäljningsvärdet. JC innehar idag en stark position på marknaden för barn- och ungdomskläder i Norden. JC:s övergripande mål är att vara marknadsledande på jeans i Norden samt en av de ledande aktörerna i norra Europa inom övriga kundsegment där man bedriver konceptet.

Kläderna kommer bl.a., från Turkiet. De tillverkas där till lägre produktionskostnad för att sedan säljas i Sverige och i övriga Norden.

Intervjuad:

Songul Can – General manager

J&C anser att de har lyckats bra med etableringen i Turkiet.

Byråkrati i alla länder är problematisk innan man lär sig den men när man fått kunskapen så försvårar inte byråkratin arbetet, säger hon. Det är enbart detaljer som skiljer den svenska och turkiska årsredovisningen åt men själva huvudprocessen är densamma. JC AB Producerar endast kläder i Turkiet vilket innebär att det inte finns ngn försäljning i den Turkiska marknaden och därför påverkar inte kulturen, statsskicket och religionen försäljningen, inte heller sätter dem problem för produktionen och sättet att leda företaget.

En skatteökning skulle påverka leverantörerna som i sin tur skulle påverka inköpspriset som i sin tur påverkar försäljningspriset...En skatteminskning tvärtom..

Idag är Turkiet ett mer etablerat land inom Europa vilket innebär att det är allt fler företag som satsar i den Turkiska marknaden, men för 6-9 år sedan trodde alla att det var ett ociviliserat land. Ett inträde i EU skulle leda till högre inköpspriser vilket skulle innebära minskad produktion i Turkiet och som på lång sikt kommer att ta död på produktionen.

### 4.2 Volvo

Volvo är världsledande tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, marina och industriella drivsystem samt komponenter och tjänster till flygindustrin. Volvokoncernen tillhandahåller också kompletta finansiella tjänster. Volvo grundades 1927 och har i dag drygt 80 000 anställda. De har produktion i 25 länder och försäljning på mer än 130 marknader. Volvos nettoförsäljning 2004 uppgick till drygt 200 miljarder kronor.

Intervjuad:

Carl- Göran Larsson – Managing director

Volvo har valt att arbeta i Turkiet eftersom man ser en tillväxtpotential där. Man har upprättat ett regionkontor för Östra och Södra Medelhavsregionen samt delar av forna Sovjet pga. av närheten till dessa marknader och goda flygförbindelser. De har varit där i tio år och det fungerar väldigt bra. Lagstiftningen har över tiden varit till vissa problem men det finns hopp om bättring pga. den pågående anpassningen till EU krav, säger Larsson.

Lagen är en sak men tillämpningen är en annan sida. Tyvärr finns fortfarande betydande brister i tillämpningen av lagar och att påstå att det råder "total likhet inför lagen" är inte riktigt sant. Inte sällan missgynnas utländska företag i domslut, säger han.

Tillämpningen av konsumentköplagen är ett exempel där godtycke råder i många fall. Till dels beroende på ovana att döma i sådana mål och att tradition saknas. Lagen som sådan är starkt EU influerad och liknar den vi har i Sverige.

Årsredovisningen är inget större problem anser han.

Som i alla länder måste man anpassa budskapet i annonser och kommunikation till rådande läge, referensramar, etik och moral.

Köpbeslut är kanske mer påverkade av emotionella själ än av rationella – i ännu högre grad än i Sverige.

Den urgamla "Basar mentaliteten" här, leder ofta till att man mer köper rabatten än produkten. Köpare är mer påverkade av marknadsföring av produkter än i Sverige och har svårare att "se igenom" marknadsföringsknep. Ingen direkt påverkan av religionen.

På frågan om hur statsskicket påverkar försäljningen svarade Larsson att vad som behövs för all affärsverksamhet är stabilitet i styrelse skick, regering och makro ekonomi. Turkiet har tidigare varit mycket instabilt med hög inflation, valuta- och finanskriser men detta har förbättrats avsevärt.

Man driver bolaget efter moderbolagets policier och rutiner såsom helägt dotterbolag till Volvo Car Corporation.

Bolagsskatt och inkomstskatt ger inga avsevärda fördelar mot Sverige. Problemet i Turkiet på den fiskala sidan är att alldeles för få företag betalar någon skatt alls!

Den svarta ekonomin bedöms vara åtminstone 50% av den officiella.

Vi följer alla föreskrifter angående lagar och skatter, säger Larsson.

Volvo har verkat så länge i Turkiet att verkligheten överskuggar fördomarna och vi har kanske ett mer balanserat synsätt, säger Larsson.

Turkiet har tyvärr ett image problem utomlands, vilket bl. a återspeglas i mycket låga investeringar av internationella placerare.

Landet ses som osäkert pga. av byråkrati, korrupktion och anses allmänt oförutsägbart.

Kostnadsläget är också relativt högt avseende det mesta.

Den generellt låga nivån på utbildningen är ett allvarligt problem för investerare eftersom få talar engelska.

Internetpenetrationen är bara 15%, kanske bl. a pga. dåliga språkkunskaper men också eftersom de flesta inte har råd med en dator.

Ett inträde i EU skulle förmodligen bli positivt i takt med en modernisering och förbättrad utbildning. Harmonisering av lagstiftning och tillämpande av densamma är positivt.

Större öppenhet i ekonomi och ledning av landet och nedbrytande av fördomar, ersatta av kunskap kan ge investeringar en kick, anser Larsson.

#### **4.3 ITT- FLYGT AB ( representerad som Anadolu flygt i Turkiet)**

Företaget ingår i ITT Industries, Inc. som har 45 000 anställda världen över och omsätter närmare 50 miljarder kronor.

Företaget är idag ledande tillverkare och leverantör av dränkbara pumpar och omrörare.

Produkterna används över hela världen i vatten- och avloppsanläggningar, för bevattning och dränering samt i olika industriprocesser

Flygt Pumpar har en egen organisation med kvalificerade säljingenjörer och servicetekniker

Intervjuad:

Selcuk Süral – Ingenjör

ITT – Flygt AB tillverkar bl.a. pumpar och finns i 134 länder. Man har valt att etablera sig i Turkiet år 1991. Selcuk Süral tycker att det var klokt av företaget att välja att arbeta i landet för att nu tjänar de väldigt bra på det. Det går bra för företaget och man har expanderat mycket i Turkiet.

Den turkiska lagstiftningen kan då och då vara ett problem för företaget i deras vardagliga arbeten, det är svårt med byråkratin menar han. Vad som skiljer de två ländernas årsredovisningar åt enligt Süral är att den svenska är mer disciplinerad och fungerar bättre än det turkiska, här klandrar han byråkratin igen.

Kulturen kan ha en stor effekt på försäljning, varma människor med trevliga ord kan göra susen och det är turkarna bra på menar Süral. Religionen däremot kan inte ha någon effekt alls på försäljningen ingen bryr sig om att det är muslimer som återförsäljer och man bryr sig inte om köparens tro.

Då och då kan det uppstå problem för utländska företag som vill etablera sig i Turkiet, det kan handla om t.ex. olika pappersarbeten, men det går alltid att ordna. En skatteökning i landet skulle inte påverka företaget så pass mycket men skatteminskning skulle gladeligen innebära mindre skattepengar till staten.

På frågan om vad Süral ansåg om fördomarna mot Turkiet svarade han att omvärlden såg Turkiet som ett 3:världsländ och att det berodde på turkarna i Europa och i övriga världen, de gav en missvisande bild av Turkiet enligt Süral.

Ett framtida medlemskap i EU skulle inte innebära större förändringar för Anadolu Flygt, det enda som skulle kunna påverkas är priserna.

#### **4.4 Marshall ( dotterbolag till Akzo Nobel)**

Marshall är en av Turkiets ledande färg producenter i. Fabriken bildades i Istanbul år 1954. I juli 1998 uppköptes Marshall av världsledande Akzo Nobel.

Intervjuad:

Mustafa Balci – Direktör i kunskap, system och koordination

Företaget Marshall tillverkar målarfärg i Turkiet och man har valt att etablera sig i här för att öka företagets globaliseringsgrad och ökad marknad. Balci tycker att det blev lyckat att flytta

produktionen hit, det går väldigt bra för dem där och Turkiet kan vara bron till andra turkiska republiker och arabländerna.

Marshall har utvecklat arbetsvillkor, arbetsmiljö, säkerhet mm på turkisk standard och har ingen skillnad från den europeiska standarden.

Marshalls redovisning har inga skillnader från de svenska, samtliga Akzo Nobel bolag har gemensamma redovisningsnormer.

De kulturella skillnaderna som råder mellan Turkiet och övriga Europa när det gäller måleri så målar de flesta européer själva sina bostäder medan 70 procent av turkarna lämnar det till en specialist. Religionen har ingen som helst påverkan på Marshalls försäljning, säger Balci. De nya anordningarna i den turkiska lagen har underlättat etableringen för utländska investerare ännu mer, anser Balci.

Momsen på varor har börjat sjunka och därför kan försäljningen öka, enligt Balci.

Eftersom Marshall samarbetar med Akzo Nobel har företaget inte stött på fördomar. Marshall anses som ett internationellt bolag och respekteras högt. Ett inträde i EU skulle inte påverka företaget så pass mycket enligt Balci, om människors inkomst ökar i och med medlemskapet så kan även försäljningen öka. Det finns ingen tull tillämpning nu så inträdet i EU skulle inte medföra större problem säger Balci

#### **4.5 SKF**

SKF-koncernen är världsledande leverantören av produkter, kundanpassade lösningar och service inom området lager och tätningar. SKF:s verksamhet är organiserad i tre divisioner: Industrial, Automotive och Service. Varje division servar en global marknad och fokuserar på sina specifika kundsegment.

SKF har 83 tillverkningsenheter i 22 länder bl.a. Turkiet. SKF har säljbolag i 70 länder. SKF startade verksamheten 1907.

Intervjuad:

Ulvi Bagoglu – Chef

SKF bildades i Sverige, Göteborg, 1907 och kort därefter började bolaget etablera sig i övriga Europa. Företaget hade goda framtidsutsikter och år 1928 kom de till Turkiet. Det var definitivt ett smart val att välja att etablera sig i Turkiet, säger Bagoglu, i 78 år har företaget arbetat med stor framgång och ökat sin marknadsandel. För varje år blir det bättre och bättre. Bagoglu tycker inte att lagar och reglerna i Turkiet försvårar för företaget, man upplever inga svårigheter med lagstiftningen där. Det finns inget som försvårar för en utländsk företag att etablera sig här.

På senare år har Turkiet börjat gå över till internationella standard när det gäller redovisningsnormer vilket minskar skillnaderna från det svenska redovisningen. Han tycker också att turkiska kulturen har mer en positiv effekt på försäljningen än en negativ. Och han tror inte heller att religionen skulle påverka deras arbete där.

På senare år och under 2006 har man planerat en skatteminskning i olika anläggningar vilket kan påverka kontanta inflödet positivt medan skatten på produktionsavgifter skulle påverkas negativt.

Bagoglu säger att vissa länder/ människor kan ha en dålig bild av Turkiet och vara fördomsfulla men att det ändras när de kommer dit och att SKF har aldrig stött på fördomar. På frågan om hur en eventuell medlemskap i EU kan påverka SKF:s arbete i Turkiet svarade Bagoglu att det fortfarande är en lång väg kvar dit och att man just nu har en positiv uppfattning om medlemskapet.

#### **4.6 Tetra Pak**

Tetra Pak är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel. Med ca 20 250 anställda i mer än 165 länder arbetar Tetra Pak i strategiskt partnerskap med leverantörer och kunder för att utveckla effektiva, innovativa och miljöanpassade produkter till miljontals människor världen över. Tetra Pak har som mål att all cellulosafibrer som förpackningsmaterialet tillverkas av ska härstamma från, och kunna spåras till, skog hanterad utifrån principer för hållbart skogsbruk

Intervjuad: Håkan Pettersson – Commercial Director

Tetra Pak finns i 165 länder men etablerade sig i Turkiet väldigt tidigt, redan 1978. Det var då viktigt med produktion och förpackningsmaterial. 1978 gick de ihop med ett annat företag vilket var det enda sättet att komma in i Turkiet på den tiden. De ville ha majoritet men detta var inte legalt förut. Turkiet har väldigt kompetent personal, det är otroligt många som är högutbildade. Speciellt i Istanbul finns det stor tillgång till bra personal och vill man så kan man få tag på dem. Det är väldigt informellt och de har flexitid på arbetet vilket kanske inte är så typiskt svenskt utan mer typiskt för Tetra Pak.

Positiva sidor är att det är drive i turkarna, de vill lyckas och självförverkliga sina idéer. De har lag känsla men är ändå mer individualister än vad vi är i Sverige, säger Pettersson. Turkar är mer sociala och öppna och de har lätt att få kontakt med kunder. I helhet så är turkar inte så punktliga, det finns ursäkter för allt, fast på Tetra Pak är alla punktliga.

I Turkiet har man respekt för chefen fast ofta på ett negativt sätt, oftast utav rädsla. Det är status fixering vad gäller bärbara datorer, bilar, mobiltelefoner, det är väldigt viktigt att visa kunder vad man har.

Språket är viktigt externt, men internt på företaget så pratar man ofta engelska. De gör aldrig affärer på turkiska mellan säljare och kund.



## 4.7 Oryantal Import

Intervjuad: Stefan Fallbjörk ( från kundservicen)

Företagets verksamhet består av import av prisvärda skyltdockor, torsos i återvinningar plast, lätt att hantera i verksamheter.

Även import av kläder från Turkiet, fashion, smycken, accessoarer och orientaldressar.

Företaget har valt att etablera sig i Turkiet eftersom Fallbjörk har goda kontakter där samt att varorna är mycket bra och prisvärda där säger han. Han anser inte att de har lyckats bra med etableringen så bra ännu, det finns en hel del att göra menar han. Just nu startar de upp ett företag i Turkiet, orsaken är många byråkratiska regler. Kraven som finns är att man är etiska och följer reglerna där.

Stefan säger att de inte har stött på några svårigheter med lagstiftningen där, inte än i alla fall, svårigheterna har hittills uppstått i Sverige med en massa merkostnader och regler.

Han har inte utvärderat den turkiska redovisningen ännu och därför vet han inte hur den skiljer sig från den svenska.

”Det är en stor skillnad på våra kulturer, det är ytterst viktigt att ha goda relationer i Turkiet innan man skall våga sig på affärerna, lätt att bli lurat om inte det turkiska företaget är seriöst”. Religionen har ingen betydelse för dem. Statsskicket har inte heller någon betydelse, myndigheterna hjälper gärna till med frågor, säger Stefan.

Det är av yttersta betydelse att planlägga alla besök och väldigt noga med att ha gott om tid vid besöken, när man förbereder sitt arbete.

Man får betala införselmoms som man sedan får tillbaka efter 3 månader, det är väldigt jobbigt när de måste betala det, plus även tullkontroll avgifter och dylikt!

På frågan om vilka fördomar de hade om Turkiet och vad de hade bemötts av svarade han att de hittills bemötts av fördomar av svenskar och aldrig av turkarna själva.

Ett inträde i EU skulle kanske underlätta handel över gränserna, han vet ej hur det påverkar idag.

## 5. Analys

Turkiet har tydliga drag maktdistans. Eftersom de anställda i Turkiet inte är vana med en decentraliserad makt och konsultation arbetar de effektivare i en kultur med maktdistans. Förhållandena i företagen är hierarkiska, ledningen fattar beslut och anställda får direktiv som skall utföras. Denna förhållningssätt bidrar till att medarbetarna förväntar sig eller föredrar att chefen ger detaljerade order och kontrollerar om arbetet slutförs på rätt sätt.

Det finns tydliga drag av kollektivism och individualism hos den turkiska chefen och medarbetaren. Personliga mål prioriteras gentemot kollektivets. Den turkiska medarbetarnas kollektivistiska ansvar är att fullfölja order från chefen utan att ifrågasätta, åtminstone inte öppet. De kollektivistiska målen talar om skyldigheter och ansvar medan de individualistiska talar om rättigheter.

I Turkiet är det mannen som har övertaget. Vad det gäller kvinnor har den sociala bakgrunden varit avgörande för arbetsmöjlighet och deras position ute i arbetslivet. Kvinnor som tillhör familjer med goda förutsättningar och nätverk har möjlighet till hög utbildning och stöter inte på större hinder på grund av yrkesval.

Turken är innovationsrik, öppen för idéer och kreativ i sitt tankesätt. Företagen som deltog i intervjuundersökningen poängterade att turken är kompetent och högutbildad och vågar ta för sig. Det är viktigt att ha kontakter i Turkiet för att kunna komma långt med sina affärer där. Det är även ett plus hos turkarna om man som utlänning är kunnig om deras kultur.

Syftet med utlandsetableringar kan variera, den kan grunda sig antingen i tillväxtbehov eller överlevnadsbehov. Tillväxtbehovet innefattar att skaffa nya kunder på en ny marknad och expanderar av företaget i sig. Då hemmamarknaden är mättad finns det ingen annan väg att gå än att etablera sig på nya marknader där efterfrågan finns. Detta är ett vanligt motiv och ett sätt för företagen att nå framgång. Överlevnadsbehovet kan exempelvis vara det lilla företaget som tillverkar en komponent till ett större bolag och då det stora bolaget väljer att flytta måste det lilla följa med för att överhuvudtaget överleva. Därför blir etableringen ett deltagande i ett redan befintligt nätverk.

Den turkiska marknaden är dock lite efter tekniskt sett. Detta skulle kunna vara både positivt och negativt. Positivt för att det finns enorma tillväxtpotentialer på en marknad som är på uppgång teknologiskt. Här skulle det kunna finnas en chans att ta marknadsandelar då konkurrensen än inte hunnit bli så stor. Negativt sett skulle en senare marknad kunna innebära teknologiska problem vid etableringen. Dessutom kanske det blir svårt att hitta kompetenta partners, om man beslutar sig för att använda sig av sådana. Då man söker en samarbetspartner skulle detta dock även kunna ses som en gynnsam faktor, eftersom man då har något att erbjuda i form av tekniska färdigheter och därmed ses som en attraktiv partner. "Köpbeslut är kanske mer påverkade av emotionella själ än av rationella – i ännu högre grad än i Sverige. Den urgamla "Basar mentaliteten" här, leder ofta till att man mer köper rabatten än produkten. Köpare är mer påverkade av marknadsföring av produkter än i Sverige och har svårare att "se igenom" marknadsföringsknep."

Turkiet är en viktig och prioriterad marknad för Volvo och beslutet att bilda ett bolag där har fattats för att skapa förutsättningar för att effektivt kunna samordna affärsverksamheten i

Turkiet och att markera Volvokoncernens långsiktiga närvaro i landet. Volvos försäljning på den turkiska marknaden uppgick under 1997 till drygt en miljard kronor man insåg att det fanns en tillväxt potential där och etableringen skedde år 1998. Framgångsfaktorn för Volvo grundar sig på att man har studerat både turken och Turkiet mycket väl. Detta kan vi konstatera utifrån intervjun med Carl- Göran Larsson, hans svar på intervju frågorna tyder på att de har förstått den turkiska kundens mentalitet.

Framgångsfaktorerna för Tetra Paks etablering i Turkiet är att man valt att samarbeta med turken och ta del av dennes kunskaper. Positiva sidor är att det är drive i turkarna, de vill lyckas och självförverkliga sina idéer. De har lag känsla men är ändå mer individualister än vad vi är i Sverige, säger Pettersson. Turkar är mer sociala och öppna och de har lätt att få kontakt med kunder.

Enligt Stefan Fallbjörk är goda relationer med turkar nyckeln till en framgångsrik etablering i Turkiet. Själv valde han att etablera sig där eftersom han hade bra kontakter där.

Marshall har utvecklat arbetsvillkor, arbetsmiljö, säkerhet mm på turkisk standard men ändå ingen skillnad från den europeiska standarden för att kunna lyckas med sin etablering där. De nya anordningarna i den turkiska lagen har underlättat etableringen för utländska investerare ännu mer, anser Mustafa Balci direktör i Marshall.

Alla svenska företag som vi intervjuat har valt att etablera sig i Turkiet dels för att det är billigt där och dels för att öka sina marknadsandelar. Billig, kompetent och engelsk språkkunnig arbetskraft är andra viktiga faktorer.

De multinationella företagen väljer att producera sina produkter där de sammanlagda kostnaderna för produktionen är lägst. Detta går att hänföra till Ricardos och Heckscher/Ohlins teori om de komparativa fördelarna. Eftersom många utvecklingsländer har ett överskott på arbetskraft och en låg lönesättning lokaliseras produktionen hit. Turkiet är ett av dessa länder med stor tillgång på arbetskraft samt låga löner. Turkiets självklara fördelaktiga produktionsfaktor är tillgången på billig arbetskraft. Låga löner innebär att en specialisering på arbetskraftsintensiv produktion är att föredra. Sverige har en komparativ fördel inom kunskapsintensiv produktion tack vare en högre produktivitet och en generellt sett högre utbildningsnivå. Turkiets utbud av utbildad arbetskraft är intressant även för svenska tjänsteföretag, engelsk språkkunniga högutbildade medarbetare var en tillgång framkom det vid enkätsvaren som respondenterna givit.

När tullar mellan länder försvinner framträder ländernas komparativa fördelar. Detta möjliggör utnyttjandet av fördelarna och företag kan flytta produktionen till det land där resursutnyttjandet är högst. För Turkiets 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 Turkiet har landet även en god tillgång på outnyttjad arbetskraft.

Jämför man Sverige och Turkiet utifrån variablerna ur Hofstedes modell så ser man att de två skiljer sig åt. Vissa faktorer är mer påtagliga i Turkiet, hierarki, maktförhållanden och ojämnligheten mellan könen syns tydligare där. Den stora skillnaden ligger i att svenskar är oerhört individualistiska något som det inte verkar finnas utrymme för i Turkiet.

Med hjälp av Hofstedes modell kan man jämföra olika organisationers företagskulturer framförallt är den mer anpassbar för organisationer från olika länder. I uppsatsen har vi gjort en skildring av den turkiska och svenska företagskulturen med hjälp av Hofstedes modell.

Hofstede genomförde under början av 70-talet det som förmodligen är den hittills största undersökningen avseende kulturella skillnader i arbetslivet mellan personer från olika länder. Undersökningen gjordes på IBM-anställda i ca 40 länder. Resultatet blev fyra kulturella dimensioner som Hofstede menar kan användas för att peka på kulturella skillnader och likheter.

*Maktdistans*, denna aspekt på dimensionen stämmer enligt teorin eftersom Sverige och Turkiet är två helt olika länder med olika kulturer, bakgrund och samhällssyn, vilket gör att människor i en organisation beter sig annorlunda. I Sverige är makten centraliserad. Samtliga anställda har eget ansvar och frihet på arbetet medan de anställda i Turkiet inte fungerar utan en ledare, dvs. en chef. Turkiet är toppstyrt och det existerar en hög maktdistans.

*Individualism/kollektivism* handlar om relationen mellan individ/grupp. I länder med hög grad av individualism är friheten större. Sverige är ett av dessa länder där medarbetarna har större frihet än arbetarna i Turkiet som är mycket beroende av ledaren i organisationen.

*Osäkerhetsundvikande* handlar om en individs säkerhet i en organisation. Hög grad av osäkerhetsundvikande medför att individerna känner stor osäkerhet, är rädda för att ta risker, är t.ex. rädda för att förlora jobbet osv. Även här ser vi skillnaden mellan Sverige och Turkiet, i Turkiet har den lägre graden. Man är rädd att ta risker och följer alltid samma "visa" för att förhindra att problem uppstår och för att det är lättare med det man är van vid. Turkarna har en medfött motvilja mot förändring, många har svårt att anpassa sig till nyordningarna som marknadsekonomi och demokratisk samhälle med sig.

Trots de stora kulturella skillnaderna utgör det inte ett problem eller hot för svenska företag som vill etablera sig där inte heller för de redan etablerade. Det är inte svårt för dem att anpassa sig efter turkisk kultur och standard. Det är viktigt att ha goda relationer med turkarna och att ha engelsk språkkunniga turkiska medarbetare. Affärskulturen i Turkiet är väldigt lik den som är i de resterande länderna kring Medelhavet. Det är viktigt att kunna bygga upp en relation till sin kund, detta skapar förtroende och tillit mellan säljare och kund. Man är väldigt trogen sina kunder, likaväl som kunden sällan byter produkt om han/hon har en bra relation till säljaren/företaget.

I en av intervjuerna, Tetra Pak, framkom det att företaget hade gjort en Brownfield investering,

De gick ihop med ett annat företag vilket var det enda sättet att komma in i Turkiet på den tiden, 1978. De ville ha majoritet men detta var inte legalt förut.

SKF har etablerat sig i Turkiet innan den tiden också, 1928, och därför har även de gått ihop med ett annat företag. Dessa företag lyckades bra med sin etablering i Turkiet och de har vunnit nya kunder och marknadsandelar där.

Oryantal import anser sig inte lyckats bra med etableringen ännu men de håller nu på med att starta ett företag där från grunden, Greenfield.

Volvo Car Corporation köpte upp den tidigare privata importören av Volvo bilar i Turkiet. Ett redan existerande bolag förvärvades d v s brownfield.

JC är ett liaison företag i Turkiet. Det går inte att köpa upp ett liaison kontor. JC ansökte om ett liaison tillstånd och blev beviljat det av den Turkiska staten.

Marshall förvärvades av Akzo-Nobel år 1998. Det var ett redan befintligt bolag som bildades i Istanbul på 50- talet.

ITT- flygt ingår i koncernen ITT- industries och representeras som Anadoluflygt i Turkiet. Bolaget bildades 1991 från grund gemensamt med svenska ITT- flygt.

Brownfield investeringen är vanligt förekommande det beror till stor del på att det var förbjudet i Turkiet för utländska företag att bilda sig från grund. Men företag som kommit dit på senare tid, efter 80 – talet har vissa gjort en greenfield investering. Vi tror att detta har ökat i och med att Turkiet blivit en attraktivare marknad när tull avgifter slopats och EU-medlemskapet är väldigt aktuell. En greenfield investering blir mer att föredra eftersom svenska ledare vill ha ett mer ”svenskt” styr sätt i organisationen.

Vår egen bedömning av intervjuerna enligt Hofstedes modell sammanfattade vi i en matris.

Företag	Maktdistans	Individualism	Maskulint	Os.Und.	Brownfield	Greenfield
J & C	Hög	Låg	Medel	Hög		X
Volvo	Låg	Hög	Låg	Medel	X	
ITT Flygt	Hög	Låg	Hög	Hög		X
Marshall	Hög	Låg	Hög	Medel	X	
SKF	Hög	Låg	Medel	Hög	X	
Tetra Pak	Låg	Hög	Låg	Medel	X	
Oryantal	Låg	Hög	Låg	Låg		X

I de flesta intervjuer framkommer vikten av att ha bra kontakter med turkiska affärspartnern för att lyckas där nere. Även turken Pinar Narter som arbetar på exportrådet framtonar betydelsen av det, ”man skall försöka förhandla med den högsta personen i ledningen, av många anledningar, dels kan man vara säker på att han/hon kan ta besluten och inte skicka ansvaret vidare, och därmed förlänga hela processen, men även för att man i så fall bara behöver köpslå med en person”. I Hofstedes modell kan man utläsa hur hög maktdistansen är i Turkiet och att allt ligger i ledarens händer och att medarbetarna är mindre självständiga varför förstår vi Narters formulering att man skall i första hand försöka förhandla med den högsta personen i ledningen för att vara säker på sin sak.

## 6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att utifrån studier beskriva och analysera samt ge information/ kunskap om den turkiska marknaden för svenska företag. För att kunna uppfylla syftet har vi undersökt och beskrivit hur den turkiska affärskulturen ser ut.

Kunskap och engagemang är väldigt viktigt, turken är tämligen konservativ där regler är betydelsefulla. Det är väldigt strikt och formellt på turkiska företag, där tilltal är otroligt viktig och titlar som dr och professor ej bör glömmas. Detta tror vi grundar sig på att det finns respekt och artighet för sina medmänniskor och sina äldre vilket är en del av kulturen. I allmänhet är turken glad, varm, social och öppen och det är även viktigt att behålla sin värdighet vad som än händer.

Den ekonomiska och den politiska situationen landet befinner sig i ändras ständigt. Vi anser att affärsmässiga beslut påverkas och ändras från dag till dag, då besluten är nära förknippade till landets utveckling. Därför bör företag vara beredda på att drastiska förändringar och överraskningar kan ske vilket kräver snabba beslut.

Till skillnad från Turkiet tror vi att det finns en större plattform för långsiktigt tänkande i Sverige, vilket kan bero på den stabila ekonomiska och politiska situationen, då Sverige är inte lika påverkad av omvärlden när det gäller ekonomiska och politiska frågor. Det långsiktiga tankesättet är en naturlig del av den svenska organisationen.

De flesta företag som vi intervjuat menar att byråkratin i alla länder är problematisk innan man lär sig den men när man fått kunskapen så försvårar inte byråkratin arbetet. Turkiet ses som osäkert pga. av byråkrati, korruption och allmänt oförutsägbart. Den turkiska lagstiftningen kan då och då vara ett problem för företagen i deras vardagliga arbeten, detta pga. byråkratin.

Samtliga intervjuade håller med om att en skatteminskning eller ökning inte påverkar företagets försäljning så pass mycket. Men det finns indikationer på att den planerade sänkningen av moms kan leda till ökad försäljning av företagets varor i Turkiet.

Man anser att köpkraften hos befolkningen kommer att öka vid ett EU medlemskap och att imagen kommer att förbättras, vilket leder till att investeringarna och handeln kommer att öka. Dock anser man att det kan leda till att landet blir dyrare.

*”Ett inträde i EU skulle förmodligen bli positivt i takt med en modernisering och förbättrad utbildning. Harmonisering av lagstiftning och tillämpande av densamma är positivt. Större öppenhet i ekonomi och ledning av landet och nedbrytande av fördomar, ersatta av kunskap kan ge investeringar en kick”* sade Larsson, Volvo.

Vi anser att den som är insatt i ett lands affärskultur kommer närmare sina utländska affärspartners därmed ökar möjligheterna att skapa bestående affärsrelationer.

## **7. Diskussion**

I detta kapitel skall vi kritisera uppsatsen och diskutera hur den kunde bli bättre. Vi skall även ge råd till de som vill göra en fortsatt forskning samt till företag som tänker etablera sig i Turkiet.

### **7.1 Kritik av eget arbete**

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur väl svenska företag lyckats med etableringen i Turkiet. Vi valde att göra en enkätundersökning via e- post. I och med att det inte var personligt prioriterades enkäten nog inte lika mycket som om det hade varit en personlig intervju. Av en hel del företag var det endast 2- 3 som svarade vid första förfrågan, vi fick lov att påminna dem flera gånger om oss för att få dem att svara. Vissa ville få frågorna på turkiska och det fick de också men tyvärr så svarade de inte då.

Vi borde ställa flera frågor för att kunna få så mycket information som helst av dem, de flesta valde att skriva korta svar och det försvårade för oss. När vi skrev tillbaka för att få lite mer information om något blev det aldrig något svar tillbaka.

Brownfield- och greenfieldinvesteringarna samt Ricardos teori inkluderades till uppsatsen senare, därmed blev det inga frågor inom dessa ämnen till företagen. Vi återupptog kontakten med dem angående ämnet men endast 2 av dem svarade. För resterande fick vi gå in på deras turkiska hemsida och läsa om deras historia, problemet här var att inte alla har en turkisk hemsida.

### **7.2 Fortsatt forskning**

Vi anser att det skulle bli intressant att göra en samma undersökning efter Turkiets medlemskap i EU. Skulle det uppstå några skillnader eller inte. Idag är huvudsyftet till att flytta verksamheten hit är billigt arbetskraft men blir det lika billigt efter inträdet i EU.

Turkiet anses vara en bro till övriga arabvärlden och till andra turkiska republiker såsom Azerbadjan. Därför skulle det vara intressant att göra en samma undersökning om t.ex. Azerbadjan för att kunna se skillnaderna från Turkiet. Men då är det kanske mer turkiska företag som flyttat dit än svenska eller andra europeiska.

I Turkiet har man frihandelszoner som underlättar för utländska företag att etablera sig på dessa marknader. Efter de goda resultaten från frihandelszonernas verksamhet planeras öppnandet av fler zoner. Idag har de 17 frihandelszoner :

Provins	Plats	Typ av industri	Verksamhetens början
Mersin	Mersins Hamn	Lätt industri	1987
Antalya	Antalyas Hamn	Ren industri	1987
Istanbul	Atatürk Flygplats	Handel och tjänster	1990
Izmir	Gaziemir	Elektronik, telekom	1990
Trabzon	Trabzons Hamn	Handel	1992
Istanbul	Tuzla	Läder	1995
Mardin	Industrizonen	Industri och handel	1995
Erzurum	Erzurum Mässområde	Industri och handel	1996
Istanbul	Istanbuls Fondbörs	Värdepapper	1997
Adana	Yumurtalyk	Industri och handel	1998
Izmir	Menemen	Läder	1998
Rize	Rizes Hamn	Handel	1998
Samsun	Samsuns Hamn	Industri och handel	1998
Trakya	Çatalca	Industri och handel	1998
Kayseri		Industri	1998
Avrupa	Çorlu	Textil, industri och handel	1999
Gaziantep	Gaziantep	Textil, industri, handel och tjänst	1999

Det är av betydelse för utländska företag att handla inom dessa zoner då de kan dra nytta av dessa fördelar:

- 1 Undantag från moms och andra skatter, tullar och kreditavgifter, förutom en halvprocentig skatt som läggs på CIF-värdet av import av varor som senare ska exporteras samt på värdet av import av varor som är avsedda att säljas inom Turkiet.
- 2 Inga begränsningar vid överföringen av inkomst genererad från aktiviteter inom zonerna.
- 3 Inga företagsskatter för genererade inkomster, även om inkomsten överförs till dotterföretag i Turkiet.
- 4 Förbud mot strejker under en 10-års period .
- 5 Tillgång till statligt stöd.
- 6 Inga begränsningar för handel av varor, vilket är ovanligt för de generellt gällande reglerna i fria handels zoner.
- 7 Mindre byråkrati.
- 8 Inga tullformaliteter eller avgifter på import och export av investeringsmaterial.
- 9 Undantag från exportprocedurer vid export från Turkiet upp till ett värde av 500 dollar. ( exportrådet)



## 8. Källförteckning

### *Litteratur:*

Denscombe M., "Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna."

Ericsson, David "Internationellhandel ur ett u-lands perspektiv"

Eriksson, Lars- Torsten & Wiedersheim- Paul Finn, "Att utreda, forska och rapportera"

Gummesson E, "Relationsmarkandsföring. Från 4 p till 30 r."

Halvorsen K, " Samhällsvetenskaplig metod"

Hartman J, "Vetenskaplig tänkande: från kunskapsteori till metod teori"

Hofstede G, " Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse"

Johannessen, Asbjørn och Tufte, Per Arne, "Introduktion till samhällsvetenskaplig metod"

Lundberg L, " Internationell handel och industristruktur"

Länder i Fickformat nr 405, Turkiet

Semere, R, och Hebbou, M, "Semiotik"

Svenning, C, "Metodboken"

### *Internet:*

[www.exportradet.com](http://www.exportradet.com) - [www.swedishtrade/turkiet.se](http://www.swedishtrade/turkiet.se)

[www.google.se](http://www.google.se)

[www.sayfa.com](http://www.sayfa.com)

[www.handelskammaren.se](http://www.handelskammaren.se)

[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)

[www.folkpartiet.se](http://www.folkpartiet.se)

[www.vasteuropa.se](http://www.vasteuropa.se)

[www.tbrconsulting.se](http://www.tbrconsulting.se)

[www.eastcapital.se](http://www.eastcapital.se)

[www.eu-upplysningen.se](http://www.eu-upplysningen.se)

[www.tuf.nu](http://www.tuf.nu)

[www.vasabladet.com](http://www.vasabladet.com)

[www.volvo.com.tr](http://www.volvo.com.tr)

[www.marshallboya.com](http://www.marshallboya.com)

[www.skf.com.tr](http://www.skf.com.tr)

[www.terapak.com.tr](http://www.terapak.com.tr)

[www.ui.se](http://www.ui.se)

[www.svt.se](http://www.svt.se)

[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Turkiet>

[www.skeppningshandboken.swedishtrade.se](http://www.skeppningshandboken.swedishtrade.se)  
|

## Bilaga: 1

### Intervjufrågor

1. Varför har ni valt att jobba i Turkiet?
2. Anser ni att ni lyckats bra med etableringen där?
3. Vilka krav finns det på er där?
4. Anser ni att lagstiftningen där försvårar ert arbete där?
5. Hur ser er årsredovisning ut till skillnad från de svenska, vilket skulle ni föredra den svenska eller den turkiska?
6. Vad har kulturen för inverka på försäljningen?
7. Och hur påverkar religionen försäljningen?
8. Vad har statsskicket för inverkan på försäljningen?
9. Hur förbereder ni er för ert arbete, vilka procedurer genomgår ni?
10. Hur ser skattelagstiftningen ut där, hur skulle en skatteminskning respektive ökning påverka er rörelse?
11. Vilka fördomar fanns om Turkiet och vad har ni bemötts av?
12. Hur skulle ett inträde i EU påverka era affärer?

## **Bilaga: 2**

### Intervjufrågor på turkiska

1. Sirketiniz neden Türkiyede calismayi tercih etti?
2. Firmanizi Türkiyede kurmak sizce basarili bir secim miydi?
3. Sirkeyinize karsi ne tür istenler talepler var Türkiyede?
4. Türk yasaları islerinizi zorlastiriyormu?
5. Rapolariniz/biloncolariniz isvectekilerden farki nedir, hangisini tercih ederdiniz?
6. Türk kültürünün satislarinizda nasıl bir etkeni var?
7. Dinin satislarda etkisi varmi?
8. Türk yönetimin/yasaların bi etkisi varmi, yani Türkiyede yabancı sirketlerin islerini zorlastiracak kanunlar varmi ?
9. Türkiyedeki vergi yasaları nasıl, bir vergi artisi veya düşüsü isletmenizi nasıl etkilerdi ?
10. Türkiyeye karsi ne önyargılar var dis dünyada, sizin sirketiniz neler ile karsilasti ?  
Önyargıların gerçeklik payi nekadardi ?
11. Türkiyenin AB ye girisi/üyeligi islerinizi nasıl etkiler?

**Bilaga: 3**

**LIST OF SWEDISH DAUGHTER COMPANIES  
IN TURKEY**

**March, 2005**

ABB HOLDING A.Ş.  
Organize Sanayi Bölgesi 2.cadde No:20  
81260 Yukarı Dudullu/ İSTANBUL  
Phone : +216-528 22 00 Mr OIVIND  
LUND  
Fax : +216-466 53 84 Managing  
Director  
E-mail : oivind.lund@tr.abb.com  
Business line: Electro mechanical equ., Power systems

---

ABB ELEKTRİK SAN AŞ  
Power T &D  
Esentepe mahallesi  
Milangaz cad. No:52  
81412 Kartal/ İSTANBUL  
Phone : +216 387 37 50, 353 38 49 (direct) Mr CELALETTİN KARADENİZ  
Fax : +216 353 88 07 Managing  
Director

---

ABB ELEKTRİK SAN AŞ  
Yukarı Dudullu Yeni Organize Sanayi Bölgesi  
Gençoğlu cad. PK 3  
İmes-Ümraniye  
Phone : +216 365 29 00 (39 hat) Mr VOLKER HUCK  
Fax : +216 365 29 40 (5 hat) Executive Board Member

---

ABS Pompaları San ve Tic Ltd. Şti.  
Atatürk cad. ABS Plaza No:40 K:3  
34750 Ataşehir - İSTANBUL  
Phone : +216-455 22 56 Mr SELİM  
BAYER  
Fax : +216-455 22 65 General  
Manager  
E-mail : abs@abspumps.com  
Business line: Pumps

---

AKZO NOBEL Kemipol Kimya San. Ve Tic. AŞ (Joint Venture)  
Ankara Karayolu 25 km  
35177 Kemalpaşa- İZMİR  
Phone :+232-877 00 71(9 hat),878 19 10 Mr EYÜP ALTAN  
Fax :+232-877 00 70, 878 27 03, 877 00 82 General Manager  
E-mail :akzonobel2@superonline.com  
Business line: Chemicals  
PK 916, 5/6 Şehit Nevres Bulvarı  
35210 İzmir  
Phone :+232-464 20 76, 464 21 17  
Fax :+232-421 61 48

---

ALFA-LAVAL Dış Ticaret Ltd. Şti.  
Bulgurlu Cad No: 34  
81180 Çamlıca-İSTANBUL  
Phone :+216-326 58 10 - 326 38 47 Mr JAN DE  
BOER Managing  
Fax :+216-326 10 01  
Director  
E-mail :jan\_de.boer@alfalaval.com  
Business line: Food Processing Machinery  
ANADOLU FLYGT POMPA PAZ VE TİC A.Ş.  
İmes Sanayi Sitesi E Blok 501 sok No:35  
81260 Dudullu-Ümraniye/ IST  
Phone : + 216 466 12 40 (6 lines) Mr FEYYAZ YUMURTACI  
Fax : +216 466 12 47 General  
Manager  
E-mail :flygt@anadoluflygt.com.tr  
Business line: pump  
Joint venture with Flygt AB

---

ASSAB Korkmaz Çelik Tic ve San AŞ  
DES Sanayi Sitesi 110 sok. D:16 Blok no:12  
Dudullu-IST  
Phone :+216 420 19 26 (5 hat) Mr LEVENT GANİYUSUFOĞLU  
Fax :+216 420 19 31 General Manager  
E-mail :levent@assabkorkmaz.com  
Business line: Steel

---

AstraZeneca İlaç San ve Tic Ltd Şti

Yapi Kredi Plaza B Blok K:3-4  
80620 Levent/ IST  
Phone :+212 317 23 00 pbx  
NISTRUP MADSEN  
Fax :+212 317 24 01  
E-mail : henrik.nistrup@astrazeneca.com  
www.astrazeneca.com

Mr HENRIK

General Manager

Business line: Medical

---

ATKASAN Atık Kağıt Değ. San-SCA Packaging  
Gürpınar mah. 4/13 sok. No:4  
Pınarbaşı/ İZMİR  
Phone :+232 436 28 60-61  
Fax :+232 436 28 47  
Manager  
E-mail :atkasan@superonline.com  
Business line: Packaging

Mr ERTUNGA ARDENİZ

General

ATLAS COPCO Makinaları İmalat A.Ş.  
İstasyon Arkası  
81700 Tuzla İSTANBUL  
Phone : +216-395 24 60  
YVES FRIN  
Fax : +216-395 68 09  
Director  
E-mail : jean-yves.frin@tr.atlascopco.com  
www.atlascopco.com  
Business line: Construction Equipment, compressor, industrial tools

Mr JEAN-

Managing

AUTOLIV CANKOR Otomotiv Emniyet Sistemleri San. ve Tic. AŞ  
Gebze Organize Sanayi Bölgesi İhsandede cad.800.sok  
No:801 41480 Gebze/ KOCAELI  
Phone : +262-648 46 00  
ALACA  
Fax : +262-648 46 01  
E-mail :mustafa.alaca@autoliv.com  
www.autoliv.com  
Business line: Safety belt production  
Joint venture with AUTOLIVE AB

Mr MUSTAFA

General Manager

---

BAHCO Endüstriyel Mamuller Sanayi Ticaret Ltd Sti.

Yakacık E5 Yan Yolu, Mermer Sokak No: 18/A

Kartal/İSTANBUL

Phone : +216-451 12 12

Fax : +216-309 95 35

E-mail:necla.kutay@bahco.com

Business line: hand tools, hardware, pruning tools, bansaw

Mr JAN NORD

General Manager

---

BİLGİ LINK LTD

Mithatpasa Cad. No. 1190

35260 Güzelyali, İzmir

Phone : +232-247 50 21

SANDBERG

Fax : + 232-247 50 22

Manager

E-mail: info@bilgilink.com

www.bilgilink.com

Business line:web services

Mr HAKAN

General

---

DELAVAL

Atatürk cad. No:372/1 K:2

352 20 Alsancak - İzmir

Phone :+232-464 18 60

HAZZAN

Fax :+232-463 99 12

Manager

E-mail : ozlem.ozulker@delaval.com

Business line: Milk Processing Machinery

Mr ADEL

General

---

DİPER KİMYA END. SAN VE TİC AŞ

Kırovası mevkii, Taşkahve Kemalpaşa asfaltı, 12,5.km PK42

35171Kemalpaşa/ İZMİR

TURGAY

Phone :+232 877 02 81-82, 877 07 12 (5 hat)

Fax :+232 877 07 16, 877 02 83

E-mail :diper@egenet.com.tr

General Manager

Mr GÜNGÖR KAVADARLI

Board member

Mr SELİN

KEMWATER Diper ÇEVRE kimyasalları San ve Tic AŞ

Phone :+232 877 12 42-43

Fax :+232 877 12 44

E-mail :kemwater@kemwater.com.tr

Business line:Chemicals

Joint venture with Kemira Kemi AB



---

DUNI AB Türkiye İstanbul Şubesi  
Derya sokak Şişikler plaza D blok no:14 K:1  
Sahrayıcedid - Kadıköy -TR-34734 İstanbul  
Phone :+216 411 44 94  
COBAN  
Fax :+216 411 10 55  
E-mail : [erdal.coban@duni.net](mailto:erdal.coban@duni.net)  
WEB : [www.duni.com](http://www.duni.com)  
Busniss line: Tissue paper

Mr ERDAL

General Manager

---

EF EĞİTİM Ltd Şti.  
İnönü cad. No:69-71 D:16  
Gümüşsuyu / İstanbul  
Phone : +212-292 34 55  
ÜÇÖK  
Fax : +212-249 12 33  
E-mail : [baris.ucok@ef.com](mailto:baris.ucok@ef.com)  
Business line: Language Education  
EKMAN LTD-Reis Paz. Ve Tic AŞ  
Mor Karanfil sok. No:6  
Levent/ İstanbul  
Phone :+212 339 38 00, 282 87 10  
MÜSTECAPLIOĞLU  
Fax :+212 339 38 50, 279 56 54, 269 54 03  
E-mail : [ismet@reis.com.tr](mailto:ismet@reis.com.tr)  
Business line:Paper, paperboard  
Distributor of: Sca Packaging, Kemira Kemi

Mr BARIŞ

General Manager

---

ELECTROLUX Dayanıklı Tüketim Mamülleri San. ve Tic. AŞ  
Tarlabaşı Cad. No: 35  
80090 Taksim/İSTANBUL  
Phone : +212-293 10 20  
POLLESEL  
Fax : +212-251 80 39  
Director  
E-mail : [nevio.pollesel@electrolux.com](mailto:nevio.pollesel@electrolux.com)  
Business line: White goods

Mr NEVIO

Managing

---

ENFALT Emülsiyon ve Asfalt Tesisleri AŞ  
ABC Plaza, ABC yolu, K:5

80860 İstinye/ İSTANBUL  
Phone : +212-323 21 80  
TATAROĞLU  
Fax : +212-323 21 83  
Manager  
E-mail : engine@turk.net  
Business line: Production of Asphalt Emulsions

Mr ENGİN  
General

---

ERICSSON TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. (Telecommunication equipment)  
Büyükdere Caddesi  
USO Center No:61 Kat:7  
Maslak 80670 İSTANBUL  
Phone : +212-286 86 86  
KEMVALL  
Fax : +212-286 87 87  
Director  
E-mail : jan.kemvall@ericsson.com  
Business line: Telecommunication

Mr JAN  
Managing

---

ESSELTE LEITZ Büro Malzemeleri San ve Tic AŞ  
Eski Büyükdere Cad., Ayazağa Ticaret Merkezi Kat:2  
Spring Giz Plaza Kat: 13-14  
Maslak/ İSTANBUL  
Phone : +212-286 26 30 -29  
Fax : +212-286 26 28  
Director  
E-mail :info@esselte.com  
Business line: Stationery

Mr MEHMET İPEKÇİ  
Managing

---

EXPEDO PAPER & CARTON AB  
Phone :+212 352 25 67  
ACAR  
Fax :+212 352 25 67  
Engineer  
E-mail :expedo@superonline.com  
Business line:Paper and carton

Ms ESRA  
Chemical

FLÄKT WOODS AB  
Phone :+216 370 98 30  
MEVLEVIOĞLU  
Fax :+216 371 45 50  
Manager  
E-mail : cihan.mevlevioglu@flaktwoods.com  
www.flaktwoods.com  
Business line: ventilation

Mr CIHAN  
Country Sales

GAMBRO AŞ  
Turan Gunes Bulvari 71Sokak no: 13/1-2-3  
Çankaya/ Ankara  
Phone :+312 440 5162  
BOLAYIR  
M:+90 532 215 8033  
E-mail :yuksel.bolayir@gambro.com  
Business line:Paper and carton

Mr YÜKSEL  
General Manager

GLOBAL REFUND AB- Joint Venture  
Ferah sok. 19 A  
Teşvikiye/ IST  
Phone :+212 232 11 21  
ASLANTAŞ  
Fax :+212 248 84 15, 241 77 28  
E-mail :haslantas@tr.globalrefund.com  
Business line: tax free shopping

Mrs HÜLYA  
General Manager

H & M, HENNES & MAURITZ Turkey-Liaison Office  
Sisli Ayazaga Buyukdere Cad. 3 Yol Mevkii, Noramin Is Merkezi  
No: 55, Kat: 2, 34398 Maslak - İSTANBUL  
Phone : +212- 329 04 00  
ARVIDSSON  
Fax : +212- 276 24 79-80  
E-mail :roland.arvidsson@hm.com  
Business line: Textile

Mr ROLAND  
Regional Manager

HL DISPLAY Teşhir ve Reklamcılık Ltd. Şti  
İstoç Ist.Toptancılar Çarşısı, 23.ada, No:61-63

Mahmutbey/ IST  
Phone :+212 659 01 92-93-97  
Fax :+212 659 02 01  
Manager  
E-mail :infohldisplay@superonline.com  
Business line: Display products

Mr ERDOĞAN YILDIZ  
General

---

IKEA Dış Ticaret Ltd Şti  
Mehmet Afkan sokak. No:17  
Koşuyolu/ IST  
Phone : +216-544 22 00  
VLADISLAV LALIC  
Fax : +216-544 22 10  
Manager  
Business line: home textile, glassware, ceramics

Mr  
General

---

İRİS TELEKOMÜNİKASYON VE MÜH. HİZ. AŞ  
Çayıroğlu sok. No:7 Üçgen Plaza Kat:1  
81120 İçerenköy/ IST  
Phone :+216-575 18 40 (17h)  
Fax :+216-575 18 57-58-59  
E-mail :johan.bruce@iris-tele.com  
Business line: Telecommunication

Mr JOHAN BRUCE  
Chairman

---

JEANS & CLOTHES-Liaison office  
Levent cad. Güvercin sok. No:28/2  
Levent/ IST  
CAN  
Phone :+212 324 61 02/03/04  
Fax :+212 324 52 30  
E-mail :songul.can@tr.jc.se  
www.jc.se  
Business line: Textile

Ms SONGÜL  
General Manager

---

KAPPAHL Türkiye-Liaison Office  
Abdi İpekçi cad. Ada apt. No:26/12  
Teşvikiye/ IST  
Phone : +212 296 76 26  
UĞURDAĞ  
Fax : +212 296 76 28  
E-mail :yesim.ugurdag@kappahl.com  
Business line: textile

YEŞİM  
General Manager

KAPLAMİN Ambalaj San-SCA Packaging  
İzmir-Ankara Karayolu 25.km No:158  
35175 Kemalpaşa-İZMİR  
Phone :+232 877 08 55 (6 lines)  
Fax :+232 877 08 62-63  
Manager  
E-mail :kaplamin@cukurova-sca.com  
Business line: Packaging

Mr MUSTAFA FİKRET ÖZVEREN  
General

---

KORPAP Kağıt ve Karton San Tic AŞ  
Büyükdere cad. 108/8 Enka Binası  
34394 Esentepe/ IST  
Phone :+212 337 48 00  
KUMRU  
Fax :+212 288 12 75, 266 64 27, 213 22 09 General Manager  
Business line: Pulp & paper  
Joint venture with Iggesund, Korimpex AB

Mr DAVIT

---

LINDEX -Liaison Office  
Kore Şehitleri cad. No:50 Kat:3  
80300 Zincirlikuyu-İSTANBUL  
Phone :+212 347 85 80  
BRYSON  
Fax :+212 347 85 78-79  
Manager  
E-mail : info@lindex.se  
www.lindex.se  
Business line: Textile

Mrs NİL DİLEK

General

---

MAPA MOBİLYA AKSESUAR VE PAZ AŞ  
Franchasing of IKEA  
Tepeüstü mevkii, Maya İnşaat şantiyesi, Çakmak mah. Şiir sok.  
Ümraniye/ IST  
Phone : +216-313 62 61, 313 62 54  
SINCER  
Fax :+216 313 15 71  
Director  
E-mail :gsincer@ikea.com.tr  
Business line: Furniture

Ms GÜLDEN

Managing

**MARSHALL BOYA**

Tavşancıl köyü, Eynarca mevkii

41455 Dilovası-Gebze/ Kocaeli

Phone : +262-754 74 70/3204, 641 79 84

Fax : +262-754 56 81

Manager

E-mail :denizg@marshallboya.com.tr

Business line: Chemicals, Paint

Joint venture with Akzo Nobel AB

Mr FERİDUN UZUNYOL

General

---

**MAXIT Yapı Malzemeleri San ve Tic A.Ş.**

Kısıklı cad. Beya Plaza 7/2

Altunizade / İSTANBUL

Phone : +216-474 90 80

SİNAL

Fax : +216-474 90 91

Director

E-mail : cem.sinal@maxit.com.tr

www.optiroc.com

Business line: Construction Materials

Mr CEM BAKI

Managing

---

**MAXXIUM TURKEY**

Ataturk Oto Sanayi Sitesi No: 78 Ciftkurtlar Oto GalerisiKat: 2

Maslak 80670 Istanbul

Phone : +212 286 47 00

EKSİN

Fax : +212 286 47 15

Manager

E-mail : bulent.eksin@maxxium.com

Partner of Absolut Vodka

Business line: Alcoholic drinks

Mr BÜLENT

General

---

**METESAN LEXEL AŞ**

Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, 1111 sok No:6

Çiğili/ İZMİR

Phone : +232-376 71 71

TUNCER

Fax : +232-376 71 70

Manager

E-mail :metesan@metesan.com

www.metesan.com.tr

Business line: electrical equipment

Mr ALPER

General

---

METSO MINERALS DIŐ TİC LTD ŐTİ

64.sok. 2/1

Öveçler/ ANKARA

Phone : +312-473 02 93

GÜNEL

Fax : +312-273 02 96

Manager

E-mail : feza.yilmaz@metso.com

Business line: Minerals

Mr ÖZKAN

General

Mr FEZA YILMAZ

Resp. Sweden

---

MINTEC YAPI KAPLAMA TEKNİKLERİ AŐ

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi, 18. Blok No:11-13

İkitelli/ ISTANBUL

Phone : +212 671 65 24

MORTAŐ

Fax : +212 671 07 78

Manager

E-mail : info@mintectr.com

www.geocitles.com/mintec\_tr

Business line: Construction, building facade

Joint venture with Mintec Consulting and Engineering AB

Ms AYŐE

General

---

NATAŐ Çivi San ve Tic A.Ő.

Dolayoba Köyü No: 22

Pendik/ISTANBUL

Phone : +216-307 50 17-18-19

Fax : +216-307 50 20

Manager

E-mail : natas@natascivi.com

Business line: Horseshoe nails

Joint venture with Mustadfors Bruks AB

Mr EMRE NEHAR ÖZAYDIN

Dep. General

MS HÜMA KOCAMAN

Dep. General Manager

---

NEW WAVE Turkey

Liaison office

Nüşetiyecad. Kalıpçı sok. Özden işhanı

No:4 K:1 Da:5, Beşiktaş/ IST

Phone : +212-259 73 76, 259 75 02

GÜNGÖR ÜSTEL

Fax : +212-259 75 71

Manager

Mr HÜLYA

General

E-mail : hulya.ustel@nwgeurope.com  
LUNDGREN  
jessica.lundgren@nwgeurope.com  
Business line: textile

JESSICA

---

NITROMAK MAKİNA Kimya-NİTRONOBEL Kimya San. AŞ  
Cinnah cad. No: 72/14  
06690 Çankaya-ANKARA  
Phone : +312-440 53 17-18  
Fax : +312-440 61 59, 441 69 03  
Manager  
E-mail : nitromak@superonline.com  
Business line: Chemicals

Mr AHMET MİRAS

General

---

NYNÄS NAPHTHENICS Yağları Tic Ltd Şti  
Eybulullah Cad. Sıtkı Çiftçi blokları, Gül sokak  
Barclay A19, D:5 Akatlar İstanbul  
Phone : +212-324 93 03  
İLKIN VARAN  
Fax : +212-324 97 77  
E-mail : ayhan.varan@nynas.com  
www.nynas.com/naphthenics  
Business line: Transformer oils, base oils, process oils

Mr AYHAN

General Manager

---

ORIFLAME Kozmetik Ürünleri Tic. ve San. Ltd. Şti.  
Kore Şehitleri Caddesi, No:39  
Zincirlikuyu, İstanbul  
Phone : +212 267 48 67  
GEÇALP  
Fax : +212 275 32 39  
E-mail : ayse.gecalp@oriflame.com.tr  
Business line: Cosmetics

Ms AYŞE

General Manager

---

OVA-SCA Packaging Ambalaj San.  
Adana Tarsus Karayolu Beydeğirmeni Mevkii  
33470 Tarsus-İÇEL  
Phone : +324 616 31 01-4 lines  
Fax : +324 622 59 77  
Manager  
E-mail : ovasca@cukurova-sca.com  
Business line: Packaging

Mr ZAFER KOLDAŞ

General



PHARMACIA & UPJOHN Sağlık Ürünleri Tic Ltd Şti

İnönü Cad. No: 96 Kat: 1

Ayazpaşa 80090 İstanbul

Phone : +212 249 91 07, 251 27 11 (Direct line)

BİLGÜTAY

Fax : +212 249 90 33

Manager

E-mail : muhittin.bilgutay@pharmacia.com

Business line: Pharmaceuticals

Mr MUHİTTİN

General

---

PROVISTA CONSULTING LTD

Mithatpaşa Cad. 1190/2

35260 Güzelyalı/ İzmir

Phone : + 232-247 50 21

SANDBERG

Fax : + 232-247 50 22

Manager

E-mail : [info@franklincovey.com.tr](mailto:info@franklincovey.com.tr)

[www.franklincovey.com.tr](http://www.franklincovey.com.tr)

Business line: consulting

Mr HÂKAN

General

---

RADISSON SAS CONFERENCE & AIRPORT HOTELS

(Hayat Otel İşl.Tur.Yat. ve Tic AŞ)

E-5 Karayolu

34620 Sefaköy/ IST

Phone :+212 425 73 73

Mr PERKYR JACOBSAN

Fax :+212 425 73 63

General

Manager

E-mail : [ist.turkey@radissonsas.com](mailto:ist.turkey@radissonsas.com)

Business line: Hotel

---

ROTECH AB

Bursa Serbest Bölgesi, Hisar Mevkii, Liman Yolu,

Gemlik - Bursa

Phone :+224 524 85 60

Mr YALÇIN EROĞLU

Fax :+224 524 85 65

General

Manager

E-mail : [yalcin.eroglu@abrotech.com.tr](mailto:yalcin.eroglu@abrotech.com.tr), [info@abrotech.com.tr](mailto:info@abrotech.com.tr)

[www.abrotech.com.tr](http://www.abrotech.com.tr)

Business line: Flexible automation solutions

SANDVIK ENDÜSTRİYEL MAMÜLLER SAN. ve TİC. AŞ (Marketing of cutting tools)  
Visiting Adres (Factory):Mermer Sokak No: 6,  
Yakacık E5 Yan Yolu  
81450 Kartal/İSTANBUL  
Phone : +216-309 15 15 Mr PIET-HEIN  
VON BENTHEM  
Fax : +216-377 00 26 Managing  
Director  
E-mail :piet-heyn.vanbenthem@sandvik.com  
Business line: Tools, steel & engineering

---

SCA Packaging Ambalaj San ve Tic AŞ  
Kaytazdere Balcı Mevkii  
77700 Altınova-Yalova  
Phone :+226 462 89 50 Mr HÜSEYİN  
ZAKİ BİLGİ  
Fax :+226 462 89 51-52 General Manager  
E-mail :scapackaging@cukurova-sca.com  
Business line: Corrugated Paperboard

---

SCANIA TRUCKS AND BUSES GENOTO IML. VE SAN AŞ  
Liaison office  
Doğuş Grubu Binaları, Büyükdere cad. No:65 Kat:8  
34390 Maslak / İstanbul  
Phone : +212 335 36 36 MR JAN  
KARLSSON  
Fax: : +212 285 40 29 Regional  
Manager  
E-mail :janbek@scania.com.tr  
Business line: Heavy trucks & buses

---

SCANROTOR Otomotiv Ticaret AŞ  
Ömerbey mah. Deniz cad. Samtaşlar Sitesi, A Blok No:16  
16940 Mudanya/ BURSA  
Phone : +224-544 87 33 Mr IVO  
MALTIR  
Fax : +224-544 88 09 General  
Manager  
E-mail : scanrotor@anet.net.tr  
Business line: Automotive

---

SCHENKER ARKAS Nakliyat ve Tic AŞ-BTL GÖTEBORG

Shipping & Transport AG

Kore Şehitleri Cad. No:15/A

34394 Zincirlikuyu / İstanbul

Phone : +212 274 44 48

KERN

Fax : +212 274 62 55, 274 41 70

Manager

E-mail : schist@ist.schenker-arkas.com.tr

Business line: Transport agency

Mr JÜRGEN

General

---

SECO KESTAK KESİCİ TAKIMLAR MAKİNA SAN VE TİC AŞ

Ramî, Kışla cad. Gündoğar İş Merkezi 1, No: 84/124

Topçular 34140, İSTANBUL

Phone : +212-613 40 43, 613 40 44

ŞAHİN KARACA

Fax : +212-613 40 42

Manager

E-mail : secokestak@secotools.com

Business line: Cutting tools

Joint venture with Seco AB

Mr HALDUN

General

---

SELKASAN Kağıt ve Paketleme Malz. İmalat San-SCA Packaging

Organize Sanayi Bölgesi PK199

45001 Manisa

Phone : +236 213 02 73

SİNANOĞLU

Fax : +236 213 02 78

Manager

E-mail : selkasan@superonline.com

Business line: Packaging

Mr TANER

General

---

SKF Türk Sanayi ve Ticaret Ltd Şti (Ball bearings production)

Gürsel mah. Yeşiltepe sok.

Giray han. No:22

80360 Kağıthane/ İSTANBUL

Phone : +212-295 73 30 (15 lines)

BENK

Fax : +212-295 73 45

Director

E-mail : tosun.benk@skf.com

Mr TOSUN

Managing

Business line: Rolling bearings

---

SONY ERICSSON MOBILE COMMUNICATION INTERNATIONAL AB

Büyükdere cad. USO Center Kat:1

Maslak/ IST

Phone : +212-335 28 38

Mr FATİH

GEMALMAZ

Fax : +212-335 28 28

Managing

Director

E-mail : fatih.gemalmaz@sonyericsson.com

Business line: telecommunication

---

SONERA Telekomünikasyon Hizmetleri Ltd Şti

Büyükdere cad. YKB Plaza, A Blok K:15

34330 Levent/ IST

Phone : +212 319 54 54

Mr ERDAL

DURUKAN

Fax : +212 284 44 88

General Manager

E-mail: erdal.durukan@finturholdings.com

Business line: telecommunication

---

SSAB Swedish Steel Çelik Dış Tic AŞ

Perdemsaç Plaza Bayar cad.

Gülbahar sok. No:17 Da:42

Kozyatağı-İSTANBUL

Phone :+216-445 59 54-55

Mr LEMİ ÖZDEN

Fax :+216-445 59 56

General

Manager

E-mail : ssabturk@superonline.com

Business line: Steel

---

STAR TOUR HOTELS AŞ

Bölge Tr. Md. Karşısı, Blue village Hamdullah Paşa Bey Oteli

07490 Konaklı- Alanya

Mr GÖRAN PLÅTH

Phone :+242-565 15 20, 510 00 01 (direct)

Managing Director

Fax :+242-565 15 31

Mr ERDEM

BEYKARA

Business line: tourism

Deputy of General Manager

Joint venture with Fritidsresor AB

---

SWEDISH MATCH KAV Kibrit ve akmak End. AŐ

İstiklal cad. 347/3

80050 Beyođlu/ IST

Phone :+212 252 40 26 (4 hat)

Fax :+212 245 68 40

E-mail :krister.barck-holst@swedishmatch.com

Business line: Forestry, matches

---

Mr KRISTER BARCK-HOLSH

Commercial Manager

SYMRISE KIMYA San. Tic. Ltd. Őti.

JV with EQT Northern Private Equity Fonds

Atatürk Cad. Sıtkı Bey Plaza No.82 D.16

34742 Kozyatađı / İstanbul

Phone :+216 477 71 88

GÜRBÜZ

Fax :+216 355 13 32

E-mail :metin.gurbuz@symrise.com

Business line: chemicals

---

Mr METIN

Managing Director

SYSTEM 3R Hassas Baglama Ekipmanlari Tic. Ltd. Sti.

Abdi İpekci Cad. Özel İdare İs Merk.

No:150 / 209 Bayrampasa 34030 İstanbul

Phone :+212 613 8062, -8063

Fax :+212 613 8069

e-mail: gultekineker@superonline.com

Business line: software and tool systems for the manufacturing industry

---

Mr GÜLTEKİN EKER

General Manager

SYSTEMAIR Havalandırma Ekipmanları San ve Tic Ltd Őti

Barboros mah. Sedef sok. No:37/1 Meliha Hanım apt.

KoŐuyolu/ IST

Phone :+216 474 75 35

ODABAŐI

Fax :+216 474 75 37

E-mail :hakan.odabasi@systemair.com.tr

Business line: ventilation

---

Mr HAKAN

General Manager

TELE2 Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ

Cemal Sahir Sokak No:26-28

Mecidiyeköy-Şişli 343 94 / IST

Phone :+212- 274 13 44

KİRTİŞ

Fax :+212- 274 13 43

Manager General Manager

E-mail :robert.kriechbaum@tele2.com

KRIECHBAUM

velitankirtis@yahoo.com

Business line:GSM operator

Mr VELİ TAN

General

Mr ROBERT

---

TERRACO HOLDINGS LTD

Mümtaz Z. Bulvarı, Organize San. Bölgesi

26110 Eskişehir

Phone :+222-236 04 23-24

Fax : +222-236 04 25

Manager

E-mail: terraco@terrace.com.tr

Business line: Architectural finishing materials, construction chemicals

Mr RAUF GÖKTAŞ

General

---

TETRA PAK Paketleme San.ve Tic.A.Ş.

Büyükdere Cad. No: 71, Nuroi Plaza, A Blok K:10

34398 Maslak/ İstanbul

Phone : +212-276 50 00, 335 96 05

KÖRMENDİ

Fax : +212-276 50 73

Director

E-mail : thomas.kormendi@tetrapak.com

Business line: Packaging materials

Mr THOMAS

Managing

---

TRELLEBORG AUTOMOTIVE AVS

Çerkezköy Organize Sanayi Bolgesi Ataturk Caddesi 7

Çerkezkoy/Tekirdağ

Phone : +282- 758 18 64

KARATAŞ

Fax : +282- 758 18 65

Manager

E-mail : ayhan.karatas@trelleborg.com

www.trelleborg.com

Business line: Hoses for automotive industry

Mr AYHAN

General

**TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ AŞ**

Meşrutiyet cad. No:153

Tepebaşı/ IST

Phone :+ 212 292 53 78

MUZAFFER AKPINAR

Fax :+ 212 292 53 00

E-mail:muzaffer.akpinar@turkcell.com.tr

Business line: GSM operator

Mr

General Manager

**TÜRK YTONG SAN VE TİC AŞ**

Fevzi Çakmak mah. Cemal Gürsel cad. No:102

Kaynarca-Pendik/ ISTANBUL

Phone :+216-396 66 00

HİNGİNER

Fax :+216-396 19 61

Business line: Construction materials

Mr FETHİ

General Manager

**VISION INTERNATIONAL Turizm, Sağlık, Eğitim Hizmetleri AŞ**

Mithatpaşa cad. No:223/A, Ömer Bey apt. K:2, Da:4, PK 7

35320 Narlıdere/ İZMİR

Phone :+232 239 33 64

Fax :+232 239 33 65

E-mail :persson@superonline.com

Business line: Consultancy

Mr TORBJÖRN PERSSON

General Manager

**VOLVO Otomobil Tic. Ltd. Şti.**

Süzer Plaza, K:4 Elmadağ Asker Ocağı cad. No:15

34367 Şişli/ İSTANBUL

Phone : +212-334 00 00, 249 24 88

GÖRAN LARSSON

Fax : +212-334 00 10/11

E-mail :glarso6@volvocars.com

Business line: Cars & genuine spare parts

Mr. CARL-

Managing Director

**VOLVO Otomotiv Türk Ltd. Şti**

Cevat Açıkalın cad. Fabrikalar yolu No:1

Tozkoparan-Merter/İSTANBUL

Phone :+212 482 40 40

DER MALEN

Mr JAN VAN

Fax :+212 481 85 45, 481 81 64  
Manager  
e-mail : jan.van.der.malen@volvo.com  
KILIÇ  
[www.volvo.com](http://www.volvo.com)  
Business line:Volvo Truck spare parts

General  
Mr METHİ

Resp. Volvo Penta

---

YAMAKEVO NETWORK LTD  
Fahrettin Kerim Gökay cad. No:42 Da:4  
81040 Ziverbey-Kadıköy/ IST  
Phone :+216 347 27 56-64  
BALLI  
Fax :+216 347 27 89  
Manager  
e-mail : volkan@yamakevo-network.net  
Business line:network

Ms VOLKAN  
General

---

YAŞARSON SWEDISH IMPORT & EXPORT  
Daughter company of Samverkarna Holding  
100. yıl mh. Batı Pınar sk. Ssk yanı No:13/2  
Tekirdağ  
Phone : +282 263 10 71  
UZUNLAR  
Fax :+282 262 03 44, 263 10 71  
Manager  
e-mail: yasarson@ttnet.com.tr  
[www.yasarson.com](http://www.yasarson.com)  
Business line: Food

Ms NURCAN  
Thrace Area



## **OTHER CONTACTS**

EMBASSY OF SWEDEN

Katip Çelebi Sok. No: 7

Kavaklıdere, Ankara

Phone : +312-455 41 00

DISMORR

Fax +312-455 41 20

Ambassador

E-mail :anne.dismorr@foreign.ministry.se

Ms ANNE

Swedish

---

CONSULATE GENERAL SWEDEN

İstiklal Cad. No: 497

80072 Beyoğlu, İstanbul

KARLSSON

Phone : +212 334 06 06

General

Fax : +212-252 41 14

E-mail : [ingmar.karlsson@foreign.ministry.se](mailto:ingmar.karlsson@foreign.ministry.se)

[generalkonsulat.Istanbul@foreign.ministry.se](mailto:generalkonsulat.Istanbul@foreign.ministry.se)

---

Mr INGMAR

Consul

---

SWEDISH CHAMBER OF COMMERCE IN ISTANBUL

Ayazağa yolu. İz-Giz Plaza. No:4/58

34398 Maslak, İstanbul

Phone : +212-329 82 20

Fax : +212-329 82 10

---

---

SWEDISH TRADE COUNCIL, İSTANBUL

Ayazağa yolu. İz-Giz Plaza. No:4/58

34398 Maslak, İstanbul

Phone : +212-329 82 20

Fax : +212-329 82 10

---

Ms AYŞEN SAVCI

Trade Commissioner

Mr ENDER ÇONKA

Project Leader

Ms EKİN ERGÜN

Consultant

Ms PINAR NARTER

Consultant Export Information

Mr OKAN BİLGİN

Accountant

---

---

SWEDISH RESEARCH INSTITUTE IN İSTANBUL

İstiklal Cad. No: 497

Beyoğlu, İstanbul

Phone : +212 252 41 19

ÅDAHL

Fax : +212 249 79 67

Research Ins.

E-mail : [sri@kilina.tr](mailto:sri@kilina.tr)

[karinadah1@superonline.com](mailto:karinadah1@superonline.com)

---

Prof. KARIN

Director of Swedish

(Dr. Andreas Ådahl)

---

