SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
Institutionen för Ekonomi &
Företagande
Kandidatuppsats 15p
Höstterminen 2007

# *Franska dotterbolags etableringar på den svenska marknaden.*

**Handledare :**
**Göran Grape**
**Hans Zimmerlund**

**Författare:**
**David Månsson**
**Magdalena Lam**

## Sammanfattning

Dagens globaliserande värld har medfört att gränserna har suddats ut mellan länderna. Med ökade kommunikations - och transportsmöjligheter resulterar det i att företag har större möjligheter att expanderas och etableras världen över. När franska företag etablerar sig i Sverige genom dotterbolag kan de stöta på svårigheter såsom kulturella skillnader som finns mellan Frankrike och Sverige. Brist på kunskap och förståelse vid utlandsetablering för värdlandets kultur, värderingar och normer samt företagskulturen och dess struktur kan bidra till missförstånd samt oförmåga att kunna samarbeta. Dessa barriärer kan i sin tur leda till en misslyckad etablering. De franska företagen måste därför skapa en välfungerande kommunikation mellan moder-och dotterbolaget vid en utlandsetablering. Syftet för denna studie är därför att analysera och utvärdera olika organisatoriska strategier för att en fransk företagsetablering ska lyckas i Sverige. Studien har därför genomförts via intervjuer med tre franska dotterbolag i Sverige.

Resultatet av studien visar att faktorerna som har lett till att franska dotterbolagsetableringar lyckats överleva på den svenska marknaden är; att de har skapat en väl fungerande dubbelriktad kommunikation och struktur mellan moder-och dotterbolag, samt internt mellan ledning och anställda. Vidare visar resultatet att de kulturella skillnaderna mellan Frankrike och Sverige inte har haft en så stor påverkan på dotterbolaget på grund av vanan av internationalisering.

Slutsatsen av studien är att erfarenhet av internationalisering är av yttersta vikt för företaget. Att dotterbolaget är självstyrt är också en viktig faktor för att ett franskt dotterbolag ska nå en långsiktig överlevnad på den svenska marknaden. Andra slutsatser som dragits är att det kulturella avståndet respekteras mer när det är stort, att det kan vara svårare för två länder, med relativt homogen kultur att samarbeta. Heterogenitet är alltså en tillgång då man etablerar sig på en främmande marknad.

## Abstract

Today's globalisation has opened up borders between countries as can especially be seen with the opening of the European Union. This has increased possibilities of communication and transportation, which has provided companies with greater expansion opportunities throughout the world. However, difficulties may occur when companies choose to establish abroad, for instance when French companies establish in Sweden through subsidiaries, the lack of knowledge and understanding, when it comes to the business culture, customs, and values within the host country, as well as the culture and the structure within the company, may contribute to misunderstandings and inability to work in an amalgamated manner. These barriers are a cause of unsuccessful penetration within foreign markets. In order to succeed French companies must create a well-functioning communication line between the parent company and its subsidiaries in foreign markets. The purpose of this study is to analyse and review different organisational strategies in order to establish how French companies can succeed in Sweden. The study is based on interviews with three French subsidiaries in Sweden.

The result of this study shows that the factors for successful survival for the French companies whom are setting up subsidiaries in Sweden are to; create a well-functioning two-sided communication strategy within the structure between the parent company and the subsidiary. This interaction has characterised the subsidiaries communication structure with a well-functioning internal two-sided communication between the management and the employees. Furthermore, the study shows that the cultural differences between France and Sweden have not had an impact on the subsidiary due to previous experience of internationalisation.

The conclusion of this study shows that the experience in internationalisation is vital for a company. In order to ensure a French subsidiary's accomplish long-term survival in the Swedish market, the self-management of the subsidiary is crucial. It can also be concluded that more consideration is paid to the cultural gaps of the nations involved. When the cultural gap is substantial it can be more difficult for two countries with relatively homogenous cultures to cooperate. Heterogeneity could be an asset when a company expands into a foreign market.

# *Författarnas tack*

Denna kandidatuppsats som omfattar 15 poäng har skrivits under höstterminen 2007 inom ämnet Service Management på Södertörns Högskola.

Vi vill tacka alla de som har hjälpt och ställt upp för oss under uppsatsskrivandets gång.

### *Ett speciellt stort tack till:*

Våra respondenter som har tagit sig tid för oss och kommit med värdefull information.
Stig Göran Andersson – Marknadschef inom företaget Schneider
Anne-Charlotte Billing - HR Director inom företaget Renault
Peter Kaméus - Kommunikationsdirektör inom företaget Veolia Transport Northern Europe AB

Våra handledare Hans Zimmerlund och Göran Grape som har väglett oss under arbetets gång.

Vår franska lärare Jacques Mangold som har kommit med värdefull information.

Vi vill även tacka våra kära opponenter som har hjälpt oss med bra kritik och förslag.

Sist men inte minst ett varmt tack till alla våra nära och kära för all stöd!

Stockholm 7 januari 2008

*Magdalena Lam och David Månsson*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING


**1. INLEDNING 7**

**1.1 BAKGRUND 7**
**1.2 PROBLEMDISKUSSION 10**
**1.3 PROBLEMFORMULERING 10**
**1.4 SYFTE 10**
**1.5 AVGRÄNSNING 10**
**1.6 VAL AV PERSPEKTIV 11**

**2. METOD 12**

**2.1 VETENSKAPLIG SYNSÄTT 12**
2.1.1 POSITIVISM OCH HERMENEUTIK 12
2.1.2 VAL AV VETENSKAPLIGT SYNSÄTT 12
**2.2 VETENSKAPLIGA METODER 12**
2.2.1 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 13
**2.3 FORSKNINGSMETODER 13**
2.3.1 VAL AV FORSKNINGSMETOD 14
**2.4 METODER FÖR DATAINSAMLING 15**
2.4.1 PRIMÄRDATA 15
2.4.2 SEKUNDÄRDATA 15
2.4.3 VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD 15
**2.5 URVAL 15**
2.5.1 VAL AV URVALSMETOD 16
**2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET 16**

**3. TEORI 17**

**3.1 TEORETISK ARGUMENTATION 17**
**3.2 TEORETISK GENOMGÅNG 19**
**3.3 NORMANNS TEORI OM DOMINERANDE IDÉER 20**
**3.4 GRÖNROOS TEORI OM MERVÄRDESKAPANDE 23**
**3.5 HOFSTEDES TEORI OM KULTURDIMENSIONER 25**
**3.6 HOFSTEDES KULTURELLA KARTA 28**
**3.7 KULTUR ENLIGT SCHEIN 29**
**3.8 TEORETISK SYNTES 30**
**3.9 TEORETISK REFERENSRAM 32**

**4. EMPIRI 33**

**4.1 SHNEIDER ELECTRIC 33**
4.1.1 SCHNEIDERS ETABLERING I SVERIGE 33
4.1.2 STYRNING-KOMMUNIKATIONEN MELLAN MODER-& DOTTERBOLAG 33
4.1.3 INTERN KOMMUNIKATION-LEDNING & ANSTÄLLDA 34
4.1.4 KULTURELL PÅVERKAN- ”SVERIGE VS FRANKRIKE” 34
4.1.5 RELATIONSSKAPANDE 35

**4.2 RENAULT** **35**
4.2.1 RENAULTS ETABLERING I SVERIGE 36
4.2.2 STYRNING-KOMMUNIKATIONEN MELLAN MODER-& DOTTERBOLAG 36
4.2.3 INTERN KOMMUNIKATION-LEDNING & ANSTÄLLDA 36
4.2.4 KULTURELL PÅVERKAN- ”SVERIGE VS FRANKRIKE” 37
4.2.5 RELATIONSSKAPANDE 37
**4.3 VEOLIA TRANSPORT NORTHERN EUROPE AB** **38**
4.3.1 VEOLIA TRANSPORTS ETABLERING I SVERIGE 38
4.3.2 STYRNING-KOMMUNIKATIONEN MELLAN MODER-& DOTTERBOLAG 38
4.3.3 INTERN KOMMUNIKATION-LEDNING & ANSTÄLLDA 39
4.3.4 KULTURELL PÅVERKAN- ”SVERIGE VS FRANKRIKE” 39
4.3.5 RELATIONSSKAPANDE 40

**5. ANALYS 41**

**5.1 ETABLERING** **41**
**5.2 STYRNING -KOMMUNIKATIONEN MELLAN MODER-& DOTTERBOLAG** **41**
**5.3 INTERN KOMMUNIKATION-LEDNING & ANSTÄLLDA** **41**
**5.4 KULTURELL PÅVERKAN- ”SVERIGE VS FRANKRIKE”** **42**
**5.5 RELATIONSSKAPANDE** **43**

**6. RESULTAT 44**

**7. SLUTSATS 46**

**8. AVSLUTANDE DISSKUSION 48**

**8.1 KÄLLKRITIK** **48**
**8.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING** **49**

**9. KÄLLFÖRTECKNING 50**

**10. BILAGOR 53**

# 1. INLEDNING

*I detta kapitel presenteras en bakgrund för denna studie. Denna bakgrund kommer sedan att mynna ut i en problemdiskussion följt av en problemformulering, ett syfte, en avgränsning samt val av perspektiv.*

## 1.1 Bakgrund

Dagens globaliserade värld har lett till en ökad gränsöverskridning. Den nya tekniken, med internet i spetsen har lett till att människor kommit närmare varandra. Den pågående globaliseringen för inte enbart länder närmare varandra på ett kulturellt plan där människor blir mer och mer lika, utan även på ett politiskt och ekonomiskt plan ökar likheterna.
Ökade kommunikations - och transportsmöjligheter resulterar i att företag har större möjligheter att expanderas och etableras världen över.
Den aktiva globaliseringspolitiken som många länder har bedrivit har medfört att företag idag verkar över nationens gränser på ett helt annat sätt än tidigare. Andelen multinationella företag har ökat från 7 000 år 1970, 37 000 år 1991 till 60 000 år 2000. [1]
Den svenska marknaden har av tradition varit en liten marknad. Utländska företag har inte funnit den svenska marknaden attraktiv för etablering.

Den Europeiska Gemenskapen, sedermera Europeiska Unionen är en viktig faktor som påskyndat globaliseringen i Europa. [2] Sedan Sverige gick med i EU 1995 fick Sverige tillträde till EU:s inre marknad och de så kallade fyra friheterna. Fri rörlighet för varor, tjänster, personer och kapital. Det skall råda lika förutsättningar för etablering för medlemsstatens egna medborgare och utländska subjekt. I och med den fria rörligheten har gränsen för vad som betraktas som hemmamarknad suddats ut. [3]. Tack vare medlemskapet i EU kombinerat med avskaffande av restriktioner för utländska investerare, valuta och skattereformer samt avreglering av viktiga sektorer är Sverige idag ett attraktivt land vad gäller etablering.[4]
Frankrike var ett av de första medlemsländerna i EU, de blev medlemmar redan 1992.
Medlemsländerna i EU talar inte längre om att ”exportera” till varandra, utan att ”leverera” varor.

[1] www.regeringen.se/content/1/c6/01/45/57/22f4751d.pdf
[2] http://www.isa.se/upload/svenska/publikationer/kampen_om_utl_inv_2006.pdf
[3] http://www.handels.gu.se/epc/archive/00004865/01/200613.pdf
[4] www.eu-upplysningen.se

Företag väljer att etablera sig på utländska marknader för att utnyttja sina fördelar jämfört med konkurrenter. Internationell tillväxt ger företaget möjlighet till långsiktig lönsamhet. Motiven till utlandsetablering är många, men den mest frekventa är tillväxtbehov. Med tillväxtbehov menas att hemmamarknaden är för liten eller har stagnerat. Även kunders internationalisering, konkurrens och tillväxtbehov är faktorer som får företagen att etablera sig utomlands. [5]

Det finns olika sätt att etablera sig i utlandet. Företag kan antingen göra en nyetablering, ett joint venture, som innebär ett delägarskap, eller ett företagsförvärv. [6] Oftast sker etableringar utomlands genom joint venture eller företagsförvärv framför en nyetablering. Detta då en nyetablering medför höga startkostnader. En av nackdelarna med joint venture och företagsförvärv är dock risken för att en målkonflikt kan uppstå mellan delägarna.[7] Det är därför viktigt att ta hänsyn till de olika etableringsmetoderna och dess för- och nackdelar.
De kulturella skillnaderna mellan länderna påverkar också starkt vid val av etableringsmetod.[8] Företag tenderar att i starten av sin utlandsetableringsprocess etablera sig på marknader som är närbelägna och relativt lika hemmamarknaden.
*Om de kulturella skillnaderna inte beaktas vid utlandsetablering kan det leda till att företag väljer ”fel” sätt att etablera sig på.*

Företag som etablerar sig utomlands möter ständigt på kulturskillnader som finns mellan olika länder och olika företag. Kulturskillnader handlar om människors olika attityder, värderingar och normer som styr människors handlande. Dessa kulturskillnader präglar i sin tur företagskulturen i olika länder. I varje företag finns en uppsättning av invanda attityder, normer och värderingar som har formats av dess lands kultur. [9] Då exempelvis franska företag väljer att etablera sig i Sverige kommer de att ta med sig ovan nämnda uppsättningar, som i sin tur kan leda till en försämrad kommunikation mellan aktörerna inom företaget. Denna försämrade kommunikation kan bero på bristande förmåga att förstå skillnader i språk, attityder, värderingar samt seder och bruk.[10]
*Brist på kunskap och förståelse vid utlandsetablering för värdlandets kultur, värderingar och normer kan bidra till kommunikationsfel samt oförmåga att kunna samarbeta inom företaget.*

Ett företags affärskultur påverkas starkt av dess lands sociala värderingar. Frankrikes kultur är speciell på det sätt att det är en blandning av nordeuropeisk och latinsk kultur. Frankrikes

[5] Kleen, Moberg & Palm 2003 s.87-88
[6] Ibid s.109-110
[7] Ibid s.111-112
[8] Kogurt, B. & Singh, H. 1988 vol. 19, nr 3
[9] Normann, R 1999 s.30
[10] Kleen, Moberg & Palm 2003 s.139-140

förhandlingsstil är därför unik. Fransmännen är relationsfokuserade samtidigt som de är en nation av individualister. Det franska språket är en viktig del av Frankrikes kultur. [11] De anser att det är viktigt att bevara sitt språk och skydda det mot influenser från engelskan, vilket är en av anledningarna till varför fransmän gör affärer på franska. Exempelvis finns det lagar som kräver att samtliga tryckta annonser på främmande språk ska översättas till franska. Skrivna avtal är av stor vikt för fransmännen. Ingenting är definitivt förrän det står svart på vitt på ett dokument. Det som utmärker franska företag är dess starka hierarkiska struktur som kännetecknas av den traditionella franska ledningsstilen där de franska cheferna styr företagen genom en auktoritär stil med en enkelriktad kommunikation nedåt i företaget. Denna franska hierarkiska struktur står i stor kontrast till den svenska platta modellen och svenskarnas synsätt på jämlikhet. [12]

Till skillnad från fransmännen präglas svenskar av ett jämlikt samhälle där status och rang inte är av betydelse. Sveriges affärskultur är avtalsfokuserad. Stor vikt läggs vid effektivitet och svenskar är inte förtjusta i så kallat ”dödprat”. Svenska företag tenderar vara öppna och nyfikna gentemot företag som de aldrig har hört talas om. Vidare är jämlikhet ett ord som företagen värderar högt. Jämlikheten återspeglas starkt i den decentraliserade platta strukturen av den svenska ledningsmodellen. De svenska företagsledarna tvekar inte att kommunicera direkt till sina underanställda och vice versa. Kommunikationen är dubbelriktad, den flödar uppåt, nedåt och i sidled. [13]
Svenskarna är väldigt reserverade vid affärsmöten. De använder sig inte av stora gester och försöker undvika att avbryta varandra vilket står i kontrast med det franska sättet. En annan skillnad som finns mellan Frankrike och Sverige är att de svenska företagen arbetar med att skapa goda långsiktiga relationer med sina kunder för att behålla sina kunder. [14] Den franska hemmamarknaden är mycket större och en förlorad kund kan enklare ersättas med en ny kund. *Förutom skillnader i kulturen, normer och värderingar finns det stora skillnader mellan den franska och svenska företagsstrukturen och deras olika sätt att handskas med sina kunder.*

Idag finns relativt få franska företag etablerade i Sverige. De 184 franska företagen, kan jämföras med drygt 700 tyska företag etablerade i Sverige.[15] Av de 184 franska företag som fanns etablerade på den svenska marknaden år 2003 finns en del mycket uppmärksammade fall där franska och svenska företag misslyckats med sitt samarbete. Renaults misslyckade förvärv av

[11] Gesteland R 2002 s.251
[12] Ibid s.252 , Mårtenson R, 1998 s.304
[13] Gesteland R 2002 s.301-302
[14] Mårtenson, R 1998 s.258
[15] www.swedishtrade.se

Volvo, samt Connex övertagande av tunnelbanan är två fall som med all tydlighet visar svårigheterna för franska och svenska företag att samarbeta med varandra. Trots alla svårigheter är den svenska marknaden av yttersta vikt för fransmännen. Med detta i åtanke är det oerhört viktigt för företagen att anstränga sig för att etableringen i Sverige ska bli så lyckad som möjligt.

## 1.2 Problemdiskussion

Det framgår av bakgrunden att den franska och den svenska kulturen, värderingar och normer skiljer sig från varandra. Brist på kunskap och förståelse vid utlandsetablering för värdlandets kultur, värderingar och normer kan bidra till missförstånd samt oförmåga att kunna samarbeta.

Utöver skillnader i kultur, normer och värderingar finns det även stora skillnader mellan den franska och svenska företagsstrukturen. Frankrikes hierarkiska styrning står i stark kontrast till Sveriges decentraliserade dito. Då ett franskt företag etablerar sig i Sverige genom eget dotterbolag ”tar” de med sig sitt invanda hierarkiska sätt att arbeta. Detta kan leda till en försämrad kommunikation och samarbete mellan aktörerna. Dessa skillnader innebär att ett franskt dotterbolag som etablerar sig i Sverige ställs inför stora utmaningar. Företaget måste dels lyckas förhandla på det franska sättet med sitt franska moderbolag. Dels måste företaget lyckas förhandla på det svenska sättet med sina svenska kunder och sina svenska anställda.

## 1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för att ett franskt dotterbolag ska uppnå långsiktig överlevnad på den svenska marknaden?

## 1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att analysera och utvärdera olika organisatoriska strategier för att en fransk dotterbolagsetablering ska lyckas i Sverige

## 1.5 Avgränsning

Uppsatsen kommer att avgränsas till franska företag som har etablerat sig i Sverige via egna dotterbolag.

## 1.6 Val av perspektiv

Uppsatsen kommer att kretsa kring ett organisatoriskt perspektiv, men författarna kommer även att titta på ett kundperspektiv där de studerar hur franska företag anpassar sig till de svenska kundernas karakteristika.

# 2. METOD

*I detta kapitel redogör författarna för studiens metodiska tillvägagångssätt. Sedan motiveras validiteten samt reliabiliteten för denna studie.*

## 2.1 Vetenskapliga synsätt

Det finns två sätt att förhålla sig till vetenskaplig forskning. Dessa två sätt kallas positivism och hermeneutik.

### 2.1.1 Positivism och Hermeneutik

*Positivism* är en samhällsvetenskaplig infallsvinkel och baserar sig på antagandet att det finns mönster och regelmässigheter inte bara i naturen, utan även i den sociala världen. [16] Positivismen innebär att enbart det som kan förutsägas är att betrakta som kunskap. Verkligheten tenderar att ses som lineär. Positivismen är en vetenskaplig metod som med framgång används inom naturvetenskapen. Ur ett positivistiskt synsätt får man kunskap, antingen genom empiri eller genom logiska slutsatser. Positivismen betonar vikten av objektivitet och resultatet ska bli detsamma oavsett vem som är forskare.

*Hermeneutik* är en annan forskningsansats med tolkning som analysredskap. Inom hermeneutiken strävas inte efter att hitta orsak-verkan samband utan det är tolkningen av verkligheten som står i fokus. Inom hermeneutiken betonas att det inte finns någon absolut sanning. Förståelse och fördomar är här två centrala begrepp. De kunskaper som forskaren redan besitter blir bakgrunden till forskarens tolkning av fenomenet. Med detta i åtanke är det enkelt att förstå att hermeneutiken betonar vikten av att studera ett fenomen så förutsättningslöst som möjligt. Medan positivismen härstammar från det naturvetskapliga, kommer hermeneutiken istället från humaniora.[17]

### 2.1.2 Val av vetenskapligt synsätt

Författarna kommer i denna studie att utgå ifrån ett hermeneutiskt synsätt. I studien är tolkningen av fenomenet det centrala, vilket författarna söker uppnå genom intervjuer med franska företag.

## 2.2 Vetenskapliga metoder

Vid val av metod finns att välja mellan en induktiv ansats eller en deduktiv ansats. Skillnaden ligger i huruvida teorierna kan härledas från empirin eller ej.

[16] Denscombe M, 2000 s.281
[17] Nationalencyklopedin “Hermeneutik“

*En induktiv metod* innebär att skapa teorier ur fakta. En induktiv slutledning kommer från en enstaka observation, ett singulärt påstående till ett universellt och generellt påstående. För att påståendet, baserat på en induktiv ansats, ska bli korrekt, krävs att tre villkor ska uppfyllas: [18]

- Påståendet ska vara baserat på ett stort antal observationer
- Observationerna ska vara gjorda under olika omständigheter
- Inga observationer får falsifiera den lag man önskar härleda.

Är dessa krav uppfyllda kan observationerna leda till ny teoribildning. Den induktiva metoden är att föredra då forskningsområdet är relativt okänt, det finns med andra ord inte många redan befintliga teorier att applicera.

*En deduktiv metod*, till skillnad från en induktiv metod, härleder slutsatser ur teorin. Vid deduktion utgår forskarna ifrån ett antal premisser som sedan leder till ett logiskt giltigt resonemang. En slutsats är således giltig om den är logiskt sammanhängande. Utifrån en allmän, generell lag kan nya lagar deduceras, förutsatt att resonemanget är logiskt giltigt. [19]

### 2.2.1 Val av tillvägagångssätt

I denna studie avser författarna utgå från en deduktiv ansats. För att besvara denna studies frågeställning, ”Vilka faktorer är viktiga för att ett franskt dotterbolag ska uppnå långsiktig överlevnad på den svenska marknaden?”, använder sig författarna av redan befintliga teorier för att härleda dessa till ett logiskt giltigt resonemang. Tillvägagångssättet motiveras även av det faktum att författarna i denna studie ej avser formulera nya teorier. Då studien berör, ett till sin struktur kvalitativt område, använder författarna även sig av en kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen, så kallad abduktion.

## 2.3 Forskningsmetoder

Vid val av forskningsmetod görs en distinktion mellan en kvantitativ och en kvalitativ studie. Skillnaden mellan dessa två metoder är främst användningen av ord eller siffror som fundamental analysenhet.[20] Kvantitativ forskning avser mäta företeelser för att generera siffror. När siffror har genererats är det enkelt att använda sig av statistiska metoder för att analysera.

[18] http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/ch4.htm
[19] http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/ch4.htm, Nationalencyklopedin
[20] Denscombe M, 2000 s.203-207

Kvantitativa ansatser härstammar från den naturvetskapliga forskningen men är anpassade till forskningssubjektet, människor. Den kvantitativa metoden räknar fenomen, vilket innebär att forskaren räknar dess utbredning. [21] Vad gäller analys har den kvantitativa metoden en stark ställning då siffror är enklare än ord att analysera. En stor siffermängd tenderar ge pålitligare resultat vid statistikberäkning, vilket innebär att en kvantitativ ansats lämpar sig bra vid storskaliga forskarprojekt. Denscombe menar att en fördel med den kvantitativa forskningen är att den tenderar associeras med neutralitet, då forskarens inblandning är liten eller direkt obefintlig jämfört med en kvalitativ studie där forskaren på ett helt annat sätt deltar i studien. En kvantitativ studie genomförs ofta med frågeformulär med exakt formulerade frågor som ska besvaras av respondenten. De hårda data som fås fram på detta sätt är sedan enkel att mäta och föra in i olika tabeller och diagram.

Kvalitativ forskning uppfattar ord som den centrala analysenheten. I den kvalitativa forskningen kan forskaren välja att vara deltagande eller ej. Data samlas in genom att forskaren ställer mer eller mindre öppna frågor som respondenten får besvara. Denscombe menar att en kvalitativ studie lämpar sig bättre för beskrivning. Det blir enklare att beskriva komplexiteten och läsaren får större underlag för att analysera och utvärdera den tolkning som forskaren gjort. En kvalitativ studie är flexibel på det sätt att forskaren kan anpassa sina frågor efter det som framkommer under intervjun. Kvalitativ forskning lämpar sig särskilt bra för småskaliga studier där möjlighet ges att ”gå på djupet” med ett fåtal respondenter.[22]

### 2.3.1 Val av forskningsmetod

Författarna har i denna studie valt att utföra en kvalitativ studie. Anledningen till detta är önskan att få en fördjupad kunskap kring de faktorer och variabler som författarna anser relevanta.

Författarna önskar också utnyttja den flexibilitet som erbjuds inom den kvalitativa studien, med möjligheten att omformulera på förhand givna frågor, beroende på den nya kunskap som erhålls under intervjun. Denna studie undersöker ledningen hos ett fåtal utvalda franska företag och den kvalitativa forskningen lämpar sig bäst för en småskalig studie.

[21] Denscombe M 2000 s.203-207
[22] Ibid s.203-207

## 2.4 Metoder för datainsamling

Den insamlade datan kan delas in i primär och sekundärdata. [23]

### 2.4.1 Primärdata

Primärdata innebär data som samlats in för det aktuella projektet. Denna information är den data forskaren själv samlat in via exempelvis observationer, enkäter eller intervjuer. Insamling av primärdata bygger på att frågor ställs som respondenten ska besvara. Denna information kan samlas in via telefonintervjuer, brevenkäter samt personliga intervjuer.

### 2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata syftar tillbaka på sådant material som samlats in i andra sammanhang än forskningsprojektet. Det kan röra sig om databaser, tidskrifter och böcker. Förutsatt att sekundärdatan är sammansatt av personer med rätt kompetens är sekundärdata smidigt och ej lika tidskrävande som primärdata.

### 2.4.3 Val av datainsamlingsmetod

I denna studie har författarna valt att i första hand använda sig av primärdata som samlats in via personliga intervjuer samt telefonintervjuer. Telefonintervjuer har genomförts då några företag inte hade möjlighet att genomföra en personlig intervju. Denscombe skriver att ”*man ifrågasätter nu antagandet att intervjuer ansikte mot ansikte ger bättre, mer exakta data*” och menar att folk är lika ärliga och uppriktiga vid en telefonintervju som en personlig intervju. I samtliga fall har författarna i förväg valt att skicka ut frågorna genom mail eller vid telefonkontakt presentera frågorna för att respondenten ska erhålla kunskap och vara förberedd då författarna kom på besök, I studien har författarna även valt att använda sig av sekundärdata, såsom företagens presentation på Internet samt årsbokslut och diverse mailutskick. Denna sekundärdata har sedan hjälpt författarna att formulera intervjufrågor.

## 2.5 Urval

Författarnas undersökning är en urvalsundersökning, det vill säga att en liten del av hela populationen studeras. Urvalet kan sedan delas in i ett slumpmässigt och ett icke slumpmässigt urval. Det slumpmässiga urvalet bygger på antagandet att oavsett vilket urval forskaren väljer, blir detta ett representativt urval för hela populationen. Det icke slumpmässiga urvalet innebär att

[23] Eriksson, L.T-Wiedersheim Paul, F s. 377

forskaren inte har tillräckligt med information om populationen för att genomföra ett icke slumpmässigt urval. [24]

### 2.5.1 Val av urvalsmetod

Författarna har i denna studie valt att använda sig av ett *subjektivt urval* samt ett *snöbollsurval.* Ett *subjektivt urval* innebär att urvalet för underökningen ”handplockas.” [25] Denscombe menar att denna metod är lämplig då forskarna har en viss förkunskap om det som ska undersökas. Fördelen med denna metod är att forskarna kan ”närma sig människor eller företeelser som han eller hon på goda grunder kan anta vara avgörande för undersökningen” Författarna har valt denna metod med hänvisning till att populationen är relativt liten, det finns alltså inte särskilt många franska företag etablerade i Sverige. Utav de som finns etablerade är inte alla relevanta för denna undersökning på grund av vår avgränsning vilket innebar att den subjektiva urvalsmetoden av de företag som författarna har valt att undersöka var att föredra före ett slumpmässigt urval.

Denscombe beskriver *snöbollsurval* som en ”process där en person hänvisar till en annan”. Författarna började med att kontakta franska handelskammaren för att be om tips om företag som skulle passa för denna studie. I initialskedet när kontakter togs med företag rekommenderade av franska handelskammaren var författarna noga med att be varje företag om tips om ytterligare företag som skulle kunna passa för studien. På detta sätt blev författarna exempelvis rekommenderade företaget Schneider samt Veolia. Fördelen med att arbeta med ett snöbollsurval är att det går att bygga upp ett rimligt stort urval på relativt kort tid. Denscombe menar vidare att snöbollsmetoden är en användbar metod i ett småskaligt forskningsprojekt.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

*"Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta”*. [26]

Begreppet validitet kan delas in i inre och yttre validitet. Den inre validiteten innebär hur bra undersökningen stämmer överens med verkligheten. Den yttre validiteten handlar om hur generaliserbar undersökningen är. [27] *Reliabilitet* handlar om tillförlitligheten i mätningen. För att erhålla hög reliabilitet i en undersökning ska samma resultat kunna uppnås vid flera olika mätningar oberoende av vem forskaren är.

[24] Denscombe M, 2000 s.18-19
[25] Ibid s.23
[26] Johannessen & Tufte 2003 s.47-48
[27] Ibid s.192

# 3. TEORI

*Under detta kapitel introduceras perspektivvalet för denna studie. Sedan avser författarna presentera en teorigenomgång och de olika teoriområdena. Därefter redogör författarna för de teorier som anses relevanta. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes och en teoretisk referensram.*

## 3.1 Teoretisk argumentation

Den problemformulering som studien avser att besvara är: *Vilka faktorer är viktiga för att ett franskt dotterbolag ska uppnå långsiktig överlevnad på den svenska marknaden?*

Som framgår av studiens bakgrund och problemdiskussion finns det stora skillnader mellan Frankrike och Sverige vad gäller kultur, och i synnerhet affärskultur. Den svenska, platta strukturen står i stark kontrast till den franska hierarkiska strukturen. Dessa kulturella och strukturella skillnader kan få försämrad kommunikation som följd. Med detta i åtanke har författarna valt ett organisatoriskt perspektiv som huvudsakligt perspektiv för att analysera och utvärdera den interna kommunikationen. Då en organisations utformning påverkas av ett lands kultur kommer även ett kulturellt perspektiv tas I beaktande.

Då studien fokuserar på franska företags långsiktiga överlevnad kommer två olika synsätt ställas mot varandra, transaktionsmarknadsföring samt relationsmarknadsföring;
***Transaktionsmarknadsförings*** syfte är en specifik transaktion vid ett specifikt tillfälle. Med andra ord engångsförsäljning, där marknadsföringen främst är inriktad på att distribuera värde som producerats i förväg åt kunden. [28] Denna marknadsföringssätt inriktar sig på att ha kortsiktiga relationer till sina kunder.

***Relationsmarknadsföringens*** syfte är att skapa relationer med kunder. Den kännetecknas av att relationer, nätverk och interaktioner sätts i centrum, där fokusen ligger på de värdeskapande processerna där kunderna upplever det värde som skapas.[29] Man skapar alltså ett värde mellan kund och säljare där man har långsiktiga relationer till kunderna.

[28] Grönroos, 2002:2, s.35
[29] Ibid, s.36

Enligt Normann finns det två olika styrningssätt; mål- och processtyrning.[30] ***Målstyrning*** som förknippas med *transaktionsmarknadsföringen* kännetecknas av ett hierarkiskt styre, med envägskommunikation, där ledningen sätter upp mål och alla i företaget ska sträva efter att uppnå dessa mål. Detta synsätt är lämpligt då beslutsfattaren vid sitt beslut inte behöver ta hänsyn till omgivningen. ***Processtyrning*** är målstyrningens raka motsats och används inom *relationsmarknadsföringen*. Här sker dialoger och kommunikation flödar dels uppåt, dels nedåt inom organisationsledet. Företaget har en vision, och alla parter inom företaget diskuterar och involveras i hur man bäst kan uppnå denna vision.

När ett franskt företag, som kännetecknas av hierarki och målstyrning, etablerar sig i Sverige med eget dotterbolag, där den svenska personalen är vana vid en decentraliserad processtyrning ställs företaget i en svår situation. Dotterbolaget måste dels klara av att involvera sin egen personal i det dagliga arbetet via ett processtyrt synsätt, men också klara av kontakten med det franska moderbolaget och förstå deras målstyrda synsätt.

Franska företag som etablerar sig i Sverige, kan beroende på hur marknaden ser ut, skapa mervärden för sina kunder, antingen genom att sälja sin produkt till ett lägre pris än sina konkurrenter eller genom att skapa värdeskapande processer, som till exempel erbjuda bra service och skapa goda relationer till sina kunder genom att involvera kunderna i framtagandet av produkten. Dessa två olika handlingssätt reflekterar de två olika synsätten transaktionsmarknadsföring samt relationsmarknadsföring.
Om det visar sig att de franska dotterbolagen inriktar sig på att ha kortsiktiga relationer med sina kunder och konkurrera med priset innebär det att dotterbolagen använder sig av transaktionsmarknadsföring och dess hierarkiska målstyrda synsätt med envägskommunikation, vilket tyder på att kunderna på marknaden har en generell efterfrågan på produkten. Om de franska dotterbolagen däremot inriktar sig på att ha långsiktiga relationer och skapa mervärde till sina kunder tyder det på att dotterbolagen  använder sig av en relationsmarknadsföring och dess decentraliserade processtyrda synsätt med en dubbelkommunikation. Detta tyder på att kunderna på marknaden har en specifik efterfrågan och därför krävs att företagen arbetar tillsammans med kunden vid framtagandet av produkten.

[30] Normann, R 1999 s.65-69

## 3.2 Teoretisk genomgång

Då franska företag etablerar sig i Sverige tenderar de att ta med sig sina invanda sätt att arbeta samt deras kultur och värderingar och normer. Då Sverige och Frankrike har två olika kulturer och kännetecknas av olika styrsätt, Sverige av en icke-hierarkisk processtyrning, samt Frankrike av en hierarkisk målstyrning är det för studien viktigt att se hur detta påverkar dotterbolagen. För att klargöra vilkas dominerande idéer som styr inom dotterbolaget och får övertaget över de andras används ***Normanns teori om dominerande idéer*** som belyser hur de dominerande idéerna påverkas av kultur, värderingar och normer. Vidare illustrerar denna teori om hur företagets situation, struktur samt de dominerande idéerna inom ett företag påverkar varandra.

Företag som strävar efter att ha långsiktiga relationer till sina kunder måste på något sätt skapa ett mervärde för sina kunder. För att klarlägga detta används ***Grönroos teori om mervärdeskapande*** som diskuterar hur mervärde kan skapas genom de två olika synsätten, transaktionsmarknadsföring, samt relationsmarknadsföring.

En faktor som försvårar för de franska företagen att samarbeta är kulturskillnaderna.
De kulturella skillnaderna mellan länderna är stora och det är relevant att studera hur dessa skillnader påverkar företagen, då ett lands kultur och tradition påverkar företagets struktur och utformning. För att illustrera dessa kulturella skillnader används därför Hofstedes teori om kulturdimensioner samt Hofstedes kulturella karta. ***Hofstedes teori om kulturdimensioner*** visar genom 4 olika kulturdimensioner hur olika länder skiljer sig från varandra, och ***Hofstedes kulturella karta*** visualiserar hur likasinnade länder kan delas in i olika kluster. I ***Scheins kulturteori***, som grundar sig på Hofstedes fyra dimensioner, presenterar han vilka olika möjligheter som finns då företag från två olika kulturer möts, vilket i vår studie innebär den franska och den svenska kulturen.

Författarna har delat in teorierna i tre olika teoriområden. Dessa benämns, *företagets dominerande idéer*, *mervärdesskapande*, samt *kulturteorier*. Detta görs för att skilja de olika teorierna från varandra, samt att förtydliga för läsaren. Som tidigare diskuterats påverkar landets kultur företagets dominerande idéer. De dominerande inom företaget påverkar i sin tur hur företaget är utformat och företaget väljer att arbeta i förhållande till sina kunder.

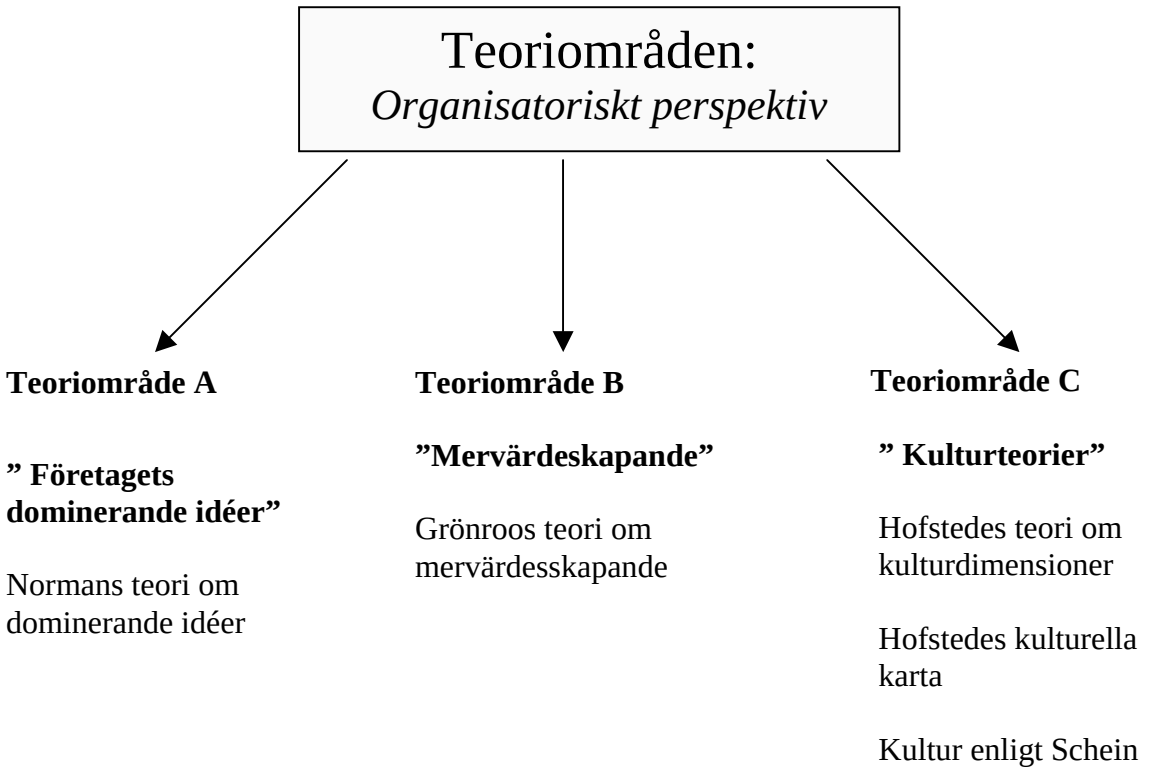


*Fig 1. Månsson/Lam*

## Teoriområde A

***Dominerande idéer***

## 3.3 Normanns teori om dominerande idéer

Normanns teori om dominerande idéer menar att de dominerande idéerna inom ett företag påverkas av kultur och traditioner samt värderingar och normer. De dominerande idéerna i sin tur påverkar och påverkas av den organisatoriska strukturen och företagets situation.

Olika länder har olika företagskulturer. Inom varje företag finns en uppsättning av invanda värderingar och normer som präglats av dess lands kultur. **Kulturen och traditionen** samt de **signifikanta aktörernas värderingar och normer** inom företaget påverkar i sin tur de dominerande idéer. De **signifikanta aktörerna** är de personer med tillräcklig makt och inflytande för att kunna påverka de dominerande idéerna. Oftast finns några få personer i ett företag som besitter denna förmåga.[31]

[31] Normann, R 1999 s.30

Inom varje organisation finns ett idésystem som står för värderingar, normer, trossatser, begrepp, antagande med mera. Denna uppsättning idéer utgör tillsammans en viktig del av den verklighet som aktörerna befinner sig i. Vad idésystemet kan innefatta är exempelvis uppfattningar om företagets roll och uppgift, antaganden om vad för slags organisatorisk struktur som är lämplig för att företaget ska uppnå effektivitet, olika slags formella mål m.m. De flesta företag karakteriseras av en mer eller mindre kontinuerlig ”kamp” om vilka idéer som skall accepteras och vara vägledande för företaget. De idéer som vinner kallas för de **dominerande idéerna**. [32]

Företagets **organisatoriska struktur** står för alla arrangemang såsom; den formella organisationens utformning, styrsystem av olika slag, resursernas karaktär, ansvarsgränser i företaget, kommunikationskanaler etc. [33]
Det organisatoriska perspektivet studerar relationen mellan olika företag.
Hur företagsledningen agerar beror på de dominerande idéerna samt på hur man uppfattar **företagets situation**.[34]

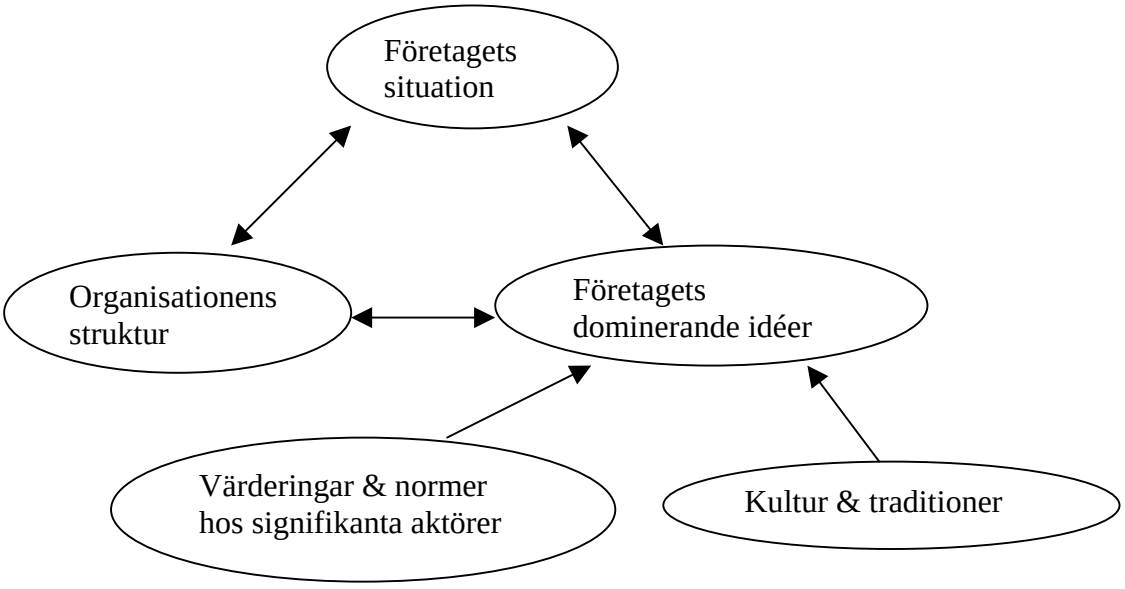


*Fig.2 Organisationsmodell, Norman- Skapande företagsledning*

[32] Normann, R 1999 s.30
[33] Ibid s.27, 33
[34] Ibid s.32

***Teorins relevans för studien***

Franska företag som väljer att etablera sig i Sverige genom dotterbolag kommer att påverkas av moderbolagets hierarkiska sätt att arbeta och dess dominerande idéer som påverkats av kulturen, traditioner samt värderingar och normer. Då Sverige som kännetecknas av en icke-hierarkisk struktur som förknippas med processtyrning samt med en  kultur som skiljer sig från Frankrikes kan det leda till oenigheter när det gäller dotterbolagsverksamheten i Sverige. Detta kan i sin tur leda till en försämrad kommunikation mellan företagsledningen och de anställda inom dotterbolaget då moder-och dotterbolaget har olika kulturer, värderingar och normer.

Då denna studie syftar till hur franska dotterbolag ska nå långsiktig överlevnad i Sverige är det därför intressant att studera om, och i så fall hur de **dominerande idéerna** i moderbolaget påverkar dotterbolagets verksamhet. Som framgår av figur 2 påverkas de dominerande idéerna av kultur, värderingar och normer som i sin tur påverkar och påverkas av företagets situation och struktur. Denna teori är relevant för studien då författarna söker att besvara vilkas **dominerande idéer** som råder, hur dessa idéer i sin tur påverkar organisationens struktur och vidare studera ifall dessa är kompatibla med det som krävs för att skapa långsiktig överlevnad på den svenska marknaden. Vidare är teorin relevant då studien ska undersöka hur **organisationens struktur** är uppbyggd . Dels hur dotterbolagets struktur ser ut, men även hur strukturen mellan moderbolag och dotterbolag ser ut.

## Teoriområde B

***Mervärdeskapande***

## 3.4 Grönroos teori om mervärdeskapande

Såsom kulturen och företagskulturen skiljer sig från olika länder, kan även olika länders kunder skilja sig åt då deras efterfrågan på produkten kan vara olika. I takt med att kunder blir mer upplysta kan de ställa högre krav på företagen. Företagen måste idag därför anstränga sig mer för att behålla sina kunder, de måste skapa ett mervärde för sina kunder. Grönroos menar att det finns två vägar att skapa ett värde för kunden. Det ena sättet härrör från transaktionsmarknadsföringen och syftar till att använda sig av ett lågt pris. Det andra sättet härrör från relationsmarknadsföringen, där företaget samverkar med kunden för att skapa en produkt anpassad för kundens behov. [35]

Transaktionsmarknadsföringen inriktas mot att distribuera ett värde mot pengar som i förväg skapats åt kunden. Det centrala är därför ***resultatet av produktionsprocessen***, där produkten står i fokus. [36] Vidare utgår transaktionsmarknadsföringen från massmarknader där kunderna är oidentifierade. Dessa kunder utsätts för olika konkurrerande produkter och förväntas göra oberoende val av de tillgängliga alternativen. Kunden uppfattas därför som någon som marknadsföraren gör något *med* och deras efterfrågan av produkten är därför generell. Produkterna inom transaktionsmarknadsföringen är på så sätt inte anpassad till kundernas behov.

Värdeskapande inom *relationsmarknadsföring* är raka motsatsen till transaktionsmarknadsföringen. Här skapas inte ett värde i förväg, istället skapas kundvärdet i relationen, i ett samspel mellan kunden och dess leverantör. Det blir därför inte produkten, utan ***värdeskapande processer*** som står i fokus. Till skillnad från transaktionsmarknadsföringen finns det inom relationsmarknadsföringen ett ömsesidigt beroende mellan marknadsföraren och kunden. Kunden uppfattas som någon som marknadsföraren gör något *för*, produkten är därför specifikt anpassad till kundens behov. [37]
Grönroos menar att marknader tenderar att utgå från relationsmarknadsföringen om antalet kunder är begränsat och/eller om det finns ett kontinuerligt samspel med kunderna.

[35] Grönroos, C. 2002 s.34
[36] Ibid s.35-37
[37] Ibid s.37

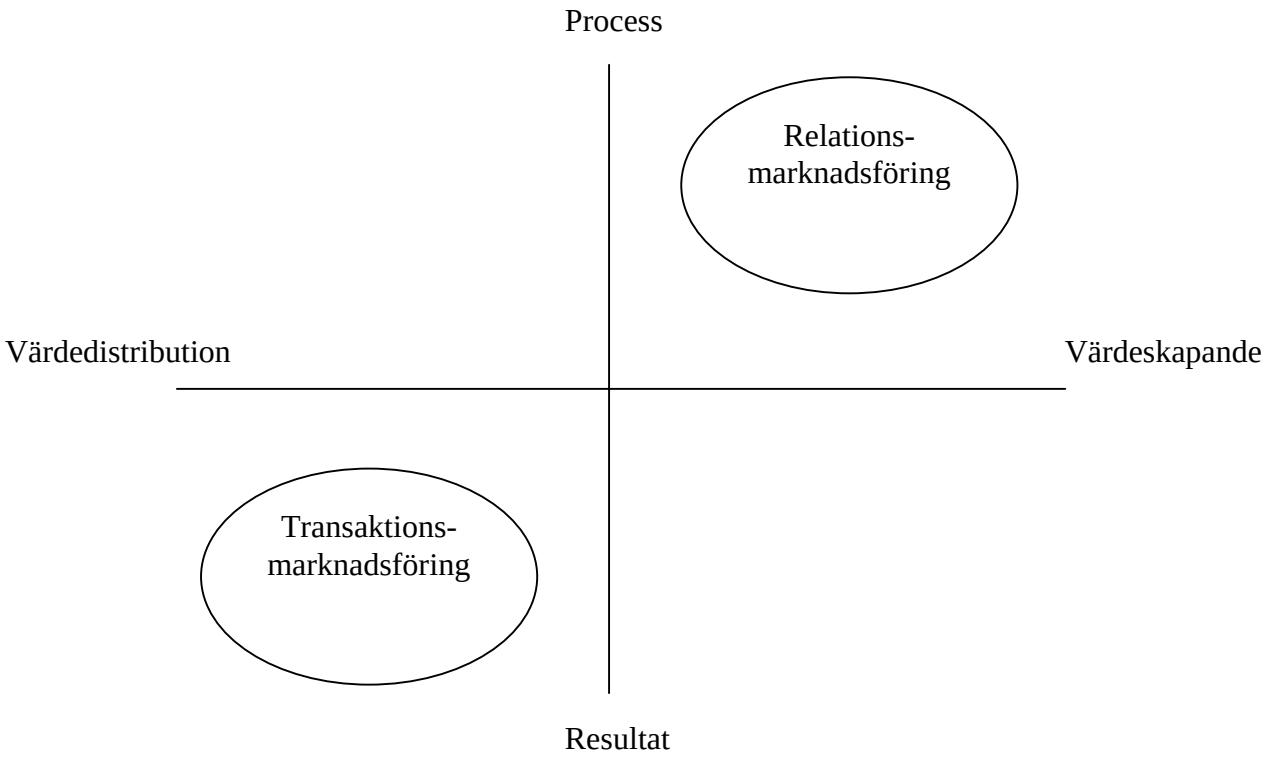


*fig.3 Värderingar i relations- och transaktionsmarknadsföring. (Grönroos, C s.36)*

***Teorins relevans för studien*.**

Då Frankrikes och Sveriges sätt att handskas med sina kunder skiljer sig, där svenska företag skapar långsiktiga relationer med sina kunder för att kunna överleva, måste ett franskt företag som etablerar sig i Sverige inse vikten av att integrera kunden, **specifikt anpassa produkten** och **skapa mervärde** genom att tillsammans framställa produkterna.

På en marknad där antalet kunder är begränsat är det enkelt för kunden att lämna relationen till företaget om denna relation är olönsam. Genom att integrera kunden i de värdeskapande processerna är det mer troligt att de franska företagen lyckas behålla sina kunder på den svenska marknaden. En fördel är då att de franska företagen inte behöver dras med i, eller starta, en prispress för att bli lönsamma. Grönroos skriver att ”passiva relationskunder” vill ha vetskap om att de kan kontakta leverantören om de skulle önska. Denna teori är relevant för studien då författarna söker besvara hur den svenska marknaden ser ut, om marknadens kunder har en generell eller specifikt efterfrågan av produkten, och utifrån det utvärdera från vilket marknadsföringssynsätt som det franska dotterbolaget bör utgå ifrån för att de skall lyckas behålla sina kunder på den svenska marknaden.

## Teoriområde C

***Kulturteorier***

## 3.5 Hofstedes teori om kulturdimensioner

Som nämnts i teoriområde A är företag beroende av varandra. Dotterbolaget är beroende av de lokala aktörerna, men även av relationen till sitt moderbolag. För ett lyckat samarbete krävs det även att företagen känner till och i viss mån lyckas anpassa sin företagskultur.
Hofstede undersökte anställdas värderingar inom IBM. Studiens resultat, där anställda i över 50 olika länder medverkade blev sedan underlag till hans teori om de olika kulturdimensionerna. Teorin förklarar hur de kulturella värderingarna påverkar arbetsplatsen.

Hofstedes fyra olika kulturdimensioner är:

1. ***Maktdistans***: graden av förväntning och acceptans att makten är ojämnt fördelad hos de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer i ett land. [38]

2. ***Individualism/kollektivism***: handlar om relationen till individen/gruppen. Individen har stor frihet i de individualistiska länderna, medan gruppen är mycket viktig i kollektivistiska samhällen. [39]

3. ***Osäkerhetsundvikande***: handlar om hur människor hanterar osäkerhet. Ett land som försöker skapa trygghet och undvika risker relateras till stort osäkerhetsundvikande. Ett land med lågt osäkerhetsundvikande kännetecknas av stor säkerhet, acceptans i andras uppfattningar och är inte rädda för att ta risker. [40]

4. ***Maskulin/feminin värderingsdominans***: vissa värderingar prioriteras högre än andra. I maskulina samhällen domineras värderingar som prioriterar pengar, framgång och statussymboler, medan värderingar som prioriterar relationer människor emellan, livskvalitet och miljö anses viktigare än pengar i de feminina samhällena. [41]

[38] Hofstede, G 1991 s.58-59
[39] Ibid s. 89-92
[40] Ibid s. 179-181
[41] Ibid s. 132, 175-177

Hofstede har visualiserat i tabeller det kulturella avståndet mellan olika länder. Där rangordnar han 74 länder efter de olika kulturdimensionerna. Här nedan visas Hofstedes tabeller för maktdistansindex, individualismindex, maskulinitetsindex samt osäkerhetsundvikandeindex. Men då studien studerar  Frankrike och Sveriges förhållanden till varandra har författarna därför tagit utdrag från dessa två länder. För att läsaren enklare ska kunna bilda sig en uppfattning om det relativa avståndet mellan länderna har författarna valt att lägga till varje dimensions ytterligheter, det vill säga de länder som är rankade först och sist.

**1. Maktdistans index (PDI)**

| **Land/Region** | **Poäng** | **Rangordning** |
|---|---|---|
| Malaysia | 104 | 1 |
| **Frankrike** | **68** | **27** |
| **Sverige** | **31** | **67** |
| Österrike | 11 | 74 |

*Fig.4 Lam/Månsson*

Denna tabell visar att Frankrike har en hög maktdistans jämfört med Sverige. Den tredje kolumnen visar ländernas rangordning från stor till liten maktdistans (1 står för den största och 74 för den minsta maktdistansen). Utifrån tabellen är Frankrikes placering 27, och Sveriges 67, detta tyder på att skillnaden mellan dessa länder är stor när det gäller makt. I Frankrike accepterar man i högre grad än i Sverige att makten ör ojämnt fördelad inom företag.

**2. Individualism index (IDV)**

| **Land/Region** | **Poäng** | **Rangordning** |
|---|---|---|
| USA | 91 | 1 |
| **Frankrike** | **71** | **13** |
| **Sverige** | **71** | **13** |
| Guatemala | 6 | 74 |

*Fig.5 Lam/Månsson*

Enligt Hoftede finns det ”ett starkt samband mellan ett lands nationella välstånd och graden av individualism i dess kultur.”
Hofstedes IDV tabell bekräftar att höga värden av IDV relateras till rika länder medan de fattiga länderna relateras till låga värden på IDV. Sverige och Frankrike fick samma poäng på IDV, 71 poäng. Det finns alltså ingen skillnad vad gäller relationen till individen/gruppen mellan Frankrike och Sverige. Både länderna är relativt individualistiska.

**3. Osäkerhetsundvikandeindex**

| Land/Region | Poäng | Rangordning |
|---|---|---|
| Grekland | 112 | 1 |
| **Frankrike** | **86** | **17** |
| **Sverige** | **29** | **70** |
| Singapore | 8 | 74 |

*Fig.6 Lam/Månsson*

Denna tabell visar att det finns stora skillnader på hur Frankrike och Sverige hanterar osäkerhet. Frankrikes 86 poäng jämfört med Sveriges 29 poäng tyder på att Frankrike undviker risker och försöker skapa trygghet medan Sverige inte är rädda att ta risker.

**4.Maskulinitetsindex**

| Land/Region | Poäng | Rangordning |
|---|---|---|
| Slovakien | 110 | 1 |
| **Frankrike** | **43** | **47** |
| **Sverige** | **5** | **74** |

*Fig.7 Lam/Månsson*

Utifrån Hofstedes MAS tabell rankades Sverige som det mest feministiska landet i studien. Jämfört med Frankrike, med rangordningen 47, kan man se att skillnaden är stor. I Frankrike prioriteras alltså pengar, framgång och statussymboler, medan i Sverige prioriteras relationer, livskvalitet och miljö.

***Teorins relevans för studien***

Företag som etablerar sig i ett främmande land stöter ständigt på kulturskillnader på den nya arbetsplatsen. Genom Hofstedes 4 olika kulturdimensioner: maktdistansindex, individualismindex, maskulinitetsindex samt osäkerhetsundvikandeindex visas hur olika länders värderingar påverkar arbetsplatsen. Denna teori visar även de **kulturella avstånden** mellan olika länder. Därför anser författarna denna teori relevant för studien då författarna vill se hur stora de kulturella avstånden är mellan Sverige och Frankrike genom dessa 4 olika kulturdimensioner, och därefter se hur det kulturella avståndet påverkar de dominerande idéerna i företaget. I bakgrunden nämns att företag i starten av sin utlandsetableringsprocess tenderar etablera sig på marknader som är närbelägna och relativt lika hemmamarknaden. Denna teori bekräftar att det kulturella avståndet är stort mellan Frankrike och Sverige. Frankrike kännetecknas av att inte vara berett att ta risker. Hofstedes dimensioner visar även att Sverige präglas av feminina värderingar, såsom relationer

mellan människor och Frankrike präglas av maskulina värderingar, såsom pengar och statussymboler.

## 3.6 Hofstedes kulturella karta

Efter att ha rangordnat de olika länderna i varje kulturdimension, positionerade och grupperade Hoftede likasinnade länder längs två dimensioner. Maktdistansindex och osäkerhetsundvikandeindex. I denna karta kunde man då se tydliga landsgrupperingar – anglosaxiska, nordiska, latinska och asiatiska grupperingar. Hofstede kom fram till att länder med hög maktdistans och osäkerhetsundvikande är mer ”mekaniska”, det vill säga byråkratiska.[42] Inom denna grupp fann han den latinska gruppen, där bland annat Frankrike ingick. Vidare menar Hofstede att länder med låg maktdistans och osäkerhetsundvikande är mer ”organiska”, med andra ord decentraliserade med mindre formaliserade regler. Inom denna grupp fann han de nordiska länderna och till en viss utsträckning även de anglosaxiska länderna. Sverige ingick i denna grupp.

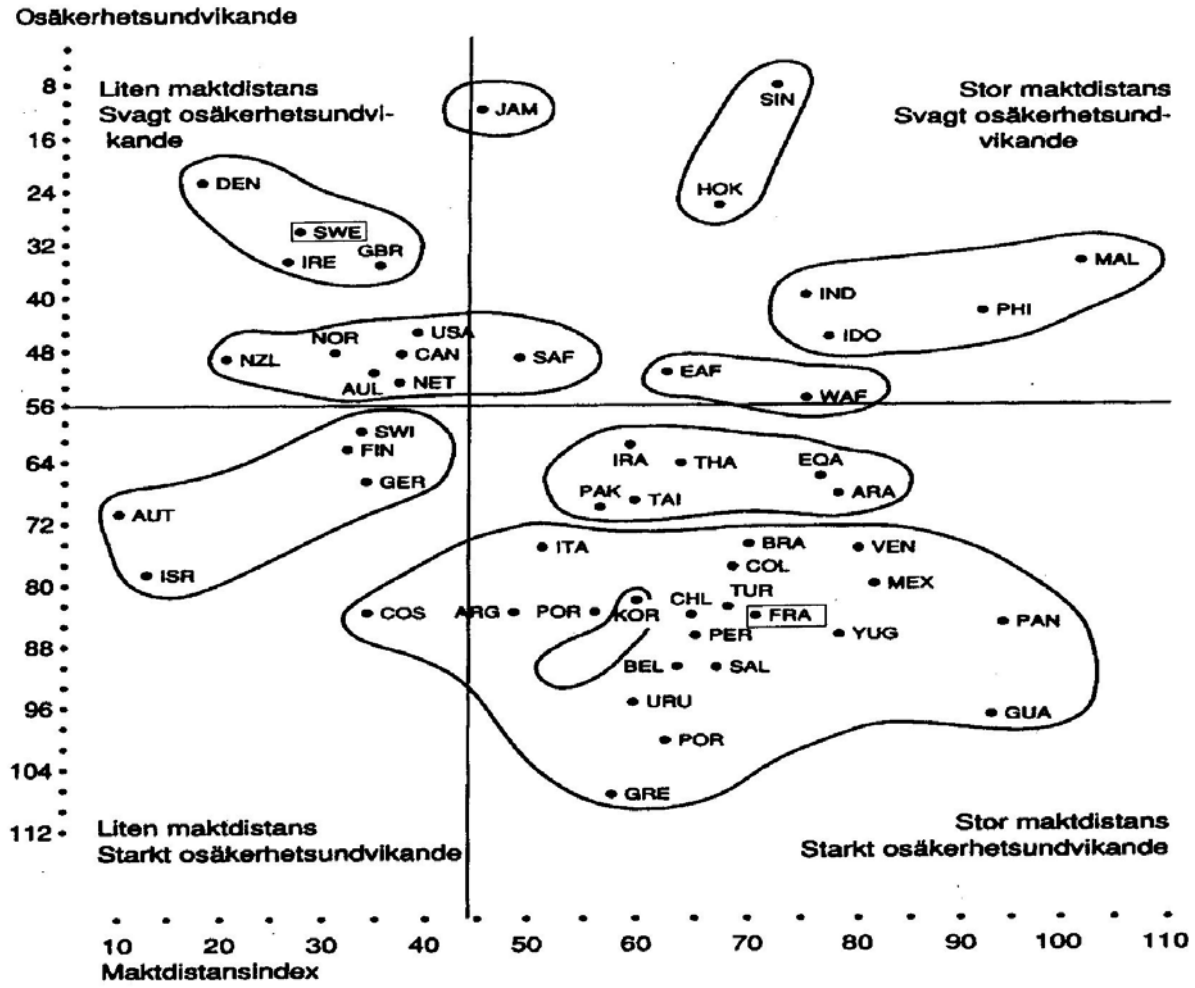


*Fig 8: dimensionerna osäkerhetsundvikande och maktdistans (Hofstede1991)*

[42] Hofstede, G 1991 s.68-72

***Teorins relevans för studien***

Olika länder har olika strukturer, styrningar inom företaget. Antingen är företaget hierarkiskt styrt eller decentraliserat. Med denna teori menar Hofstede att länder med hög maktdistans och osäkerhetsundvikande, som till exempel Frankrike, har en **hierarkisk styrning**. Länder med låg maktdistans och osäkerhetsundvikande, som exempel Sverige, har en **decentraliserad styrning**. Denna teori är relevant för vår studie då den tydligt bekräftar de skillnaderna författarna tidigare flaggat för i den teoretiska argumentationen. Teorin kan kopplas till Normanns mål-och processtyrning. Det franska hierarkiska styrsättet förknippas med målstyrning där ledningen tidigt sätter upp ett mål och de anställda arbetar efter dessa mål. Den svenska decentraliserade styrningen kännetecknas av Normanns processtyrning där ledningen och de anställda tillsammans arbetar fram mål och visioner, där tvåvägskommunikationen är central.

## 3.7 Kultur enligt Schein

När företag har så pass skilda kulturella värderingar som Hofstede visar att franska och svenska företag har är det intressant att studera vad som händer när dessa två kulturer möts. Den amerikanske forskaren Edgar.H.Schein menar att kultur är de värderingar som människor har och grundar sitt dagliga beteende efter.[43] Då dessa värderingar kraftigt kan skilja sig åt, är det inte konstigt att kulturkrockar kan uppstå när olika kulturer möts. Problemen baseras på förutfattade meningar samt okunskap om den andres kultur. Schein menar att det finns tre möjligheter när två kulturer möts:

1. Kulturerna kan fortsätta att verka oberoende av varandra men ändå samexistera
2. den ena kulturen kan dominera över den andra
3. de två kulturerna bildar en ny tredje kultur. [44]

***Teorins relevans för studien***

För denna studie är det mycket intressant att se vad som händer då den franska företagskulturen möter den svenska kulturen. Författarna vill undersöka om de två kulturerna kan **samexistera**, om

[43] Schein, E 1999
[44] Ibid

den **ena dominerar över den andra** eller ifall det går att skapa **en tredje kultur**, en blandning av det traditionella svenska och det traditionella franska.

Genom att undersöka hur de dominerande idéerna hos moderbolaget påverkar dotterbolaget kan denna studie visa om det finns ett samexisterande av de två divisionerna eller om moderbolagets idéer direkt är överförda till dotterbolaget.

## 3.8 Teoretisk Syntes

I den teoretiska syntesen utgår författarna ifrån studiens problemformulering *Vilka faktorer är viktiga för ett franskt dotterbolag vid långsiktig överlevnad på den svenska marknaden?* För att kunna svara på studiens fråga, används de teorier som författarna redogjort för samt faktorer som är relevanta för studiens syfte.

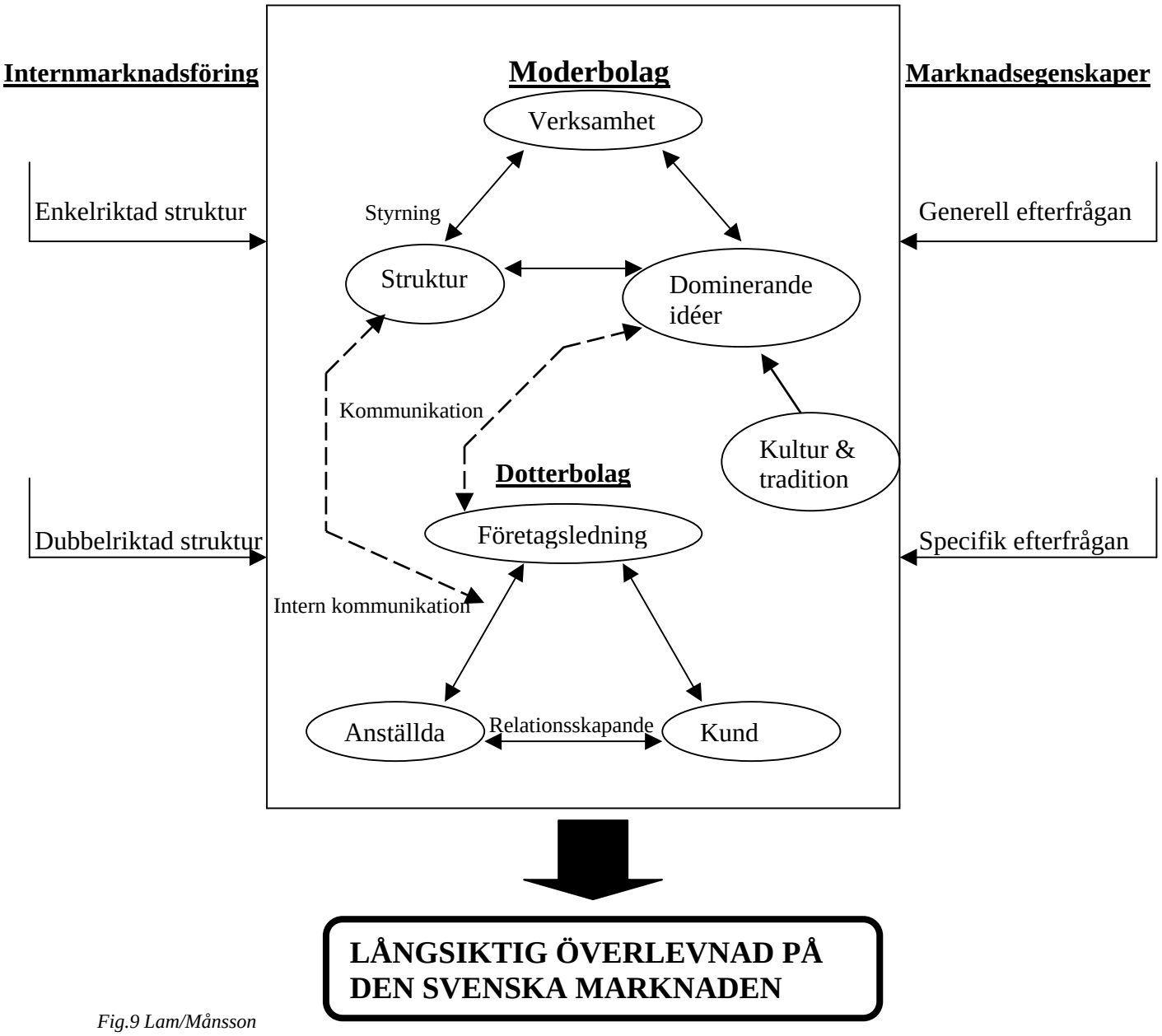


*Fig.9 Lam/Månsson*

I syntesen är moderbolagets och dotterbolagets relation i fokus. Som författarna har nämnt innan påverkar kultur, värderingar och normer de dominerande idéerna hos moderbolaget, som i sin tur påverkar och påverkas av dess organisatoriska struktur. Det franska moderbolagets dominerande idéer kan sedan influera dotterbolagets verksamhet och utformning. Vidare kan den hierarkiska strukturen hos moderbolaget påverka den decentraliserade strukturen hos dotterbolaget, det vill säga den **interna kommunikationen** mellan företagsledningen och de anställda inom dotterbolaget.

**Kommunikationen** är nyckeln till ett bra samarbete. Om företaget är hierarkiskt kännetecknas det av en **målstyrning** vilket tyder på att det finns en **enkelriktad struktur**. En enkelriktad kommunikation innebär att dotterbolaget inte kan påverka moderbolagets dominerande idéer utan det är enbart moderbolagets dominerande idéer som kan påverka dotterbolagets.
Om ett företag är decentraliserat kännetecknas det av en **processtyrning** vilket tyder på en **dubbelriktad struktur,** en dubbelriktad kommunikation, vilket innebär att de dominerande idéerna hos dotterbolaget kan påverka moderbolagets. Denna dubbelkommunikation leder i sin tur till en välfungerande intern kommunikation som leder till långsiktig överlevnad på den svenska marknaden.

För att det franska dotterbolaget ska kunna överleva långsiktigt på den svenska marknaden bör företaget även skapa mervärde och anpassa sig till de svenska kundernas behov. Som tidigare diskuterats, kan företaget skapa mervärde för kunderna kan, antingen genom att använda sig av ett lågt pris eller genom att samverka med kunden för att skapa en produkt anpassad för kundens behov. Det gäller då att ta hänsyn till den svenska marknadens egenskaper, om kunderna har en **generell efterfrågan** av produkten eller om de har en **specifikt anpassad efterfrågan**. Om kunderna har en generell efterfrågan bör företaget tillämpa transaktionsmarknadsföring vilket förknippas med målstyrning och en enkelriktad struktur inom företaget. Har kunderna en specifikt, anpassad efterfrågan bör företaget använda sig av relationsmarknadsföringen som förknippas med en processtyrd, dubbelriktad struktur.

Centralt för denna uppsats är att undersöka hur långsiktig överlevnad kan skapas. Svårigheten för de franska företagen är att anpassa sitt arbetssätt och skapa värdeskapande processer, genom interaktion och samarbete skapa långsiktig överlevnad.

I den teoretiska syntesen anser författarna att denna långsiktiga överlevnad enbart kan skapas via värdeskapande till sina kunder, en väl fungerande kommunikation mellan moder- och dotterbolag

leder till en välfungerande interaktion inom dotterbolaget. Kommunikation bör därför styras via en processtyrning med en dubbelriktad struktur, det centrala inom relationsmarknadsföring. Det krävs även en anpassning från företagets sida till sina kunder. Företaget måste anpassa sina värderingar, sina produkter och sitt arbetssätt för att passa den svenska marknadens egenskaper.

## 3.9 Teoretisk referensram

Syftet med denna studie är *att analysera och utvärdera olika organisatoriska strategier för att en fransk företagsetablering ska lyckas i Sverige*.

Med utgångspunkt från de teorier författarna har valt att presentera har faktorer tagits ut från varje teori. Dessa faktorer har sedan gjorts om till mätbara variabler som används vid undersökningen.

***Beroende variabel***

Den beroende variabeln i vår studie är långsiktig överlevnad på den svenska marknaden
Den beroende variabeln påverkas av de oberoende variabler vi presenterar nedan.

| ***Faktorer*** | ***Variabler*** |
|---|---|
| Etablering | vana/ovana av internationalisering. |
| Styrning | Hierarkisk/Decentraliserad struktur inom moder-och dotterbolaget<br>Enkelriktad/Dubbelriktad struktur mellan moder-och dotterbolaget<br>Envägs/tvåvägskommunikation<br>Mål/Processtyrning<br>lika/olika påverkan av dominerande idéer hos dotterbolaget. |
| Intern kommunikation | Envägs/tvåvägskommunikation<br>Mål/Processtyrning<br>Samarbete/Ej samarbete |
| Kulturell påverkan | Lika/Olika kultur |
| Relationsskapande | Kortsiktiga/långsiktiga relationer med sina kunder.<br>Produktanpassning/Ej produktanpassning |

# 4.Empiri

*Denna del inleds med en presentation av företagen som undersökts i denna studie. Efter företagspresentationerna följer en redogörelse för de svar som författarna erhållit vid intervjuer.*

## 4.1.Schneider Electric

Schneider Electric grundades år 1836 i Frankrike och var på den tiden Schneider Electric Sverige AB som ingår i den världsomspännande Schneider Electric koncernen, med säte i Paris, Frankrike. Schneider Electric Sverige AB erbjuder ”innovativa lösningar för elkraftsdistribution, industriell automatisering och el, tele- och datainstallation. Företaget finns representerat i Sverige som eget dotterbolag sedan 1970. Företaget har ca 265 anställda och omsatte år 2006 1500 miljoner SEK. Med forskning, utveckling, marknadsföring och produktion sysselsätter Schneider koncernen ca 1950 personer i Sverige. På Schneider Electric Sverige AB:s hemsida kan läsas att företaget är marknadsledare inom många områden och kan erbjuda ett brett sortiment. Schneiders Electrics Sverige AB:s sortiment innehåller fler än 27.000 artiklar som distribueras i huvudsak via ledande elgrossister.[45]

Den information som nedan följer bygger på en intervju som gjorts med Schneiders Electric Sverige AB:s marknadschef, Stig-Göran Andersson.

### 4.1.1 Schneiders etablering i Sverige

Schneider Electric har varit verksamt på den svenska marknaden sedan 1962 då ett samarbete inleddes med en agent som sålde företagets produkter. Försäljningen gick mycket bra och man valde att 1970 etablera ett dotterbolag i Sverige. Stig Göran Andersson menar att tidpunkten att etablera sig i Sverige var korrekt, då Sverige, till skillnad från många andra länder i Europa inte var plågat av andra världskriget och därför hade en stark ekonomi. Idag finns 106 filialer runt om i världen där Schneider Electric Sverige AB ingår i Schneiderkoncernens nordiska/baltiska division. Schneider Electric har idag ett utbytessystem som kallas ”Marc O’Polo”. Det innebär att anställda under två års tid, om så önskas, kan flyttas till ett kontor någon annanstans i världen. Efter de två åren kan den anställde sedan välja om han/hon vill flytta hem eller fortsätta arbeta i detta land.

### 4.1.2 Styrning - kommunikationen mellan moder-och dotterbolag

Stig-Göran Andersson säger att dotterbolaget har daglig kontakt med sitt franska moderbolag. Schneider Electric Sverige har 18 produktchefer i Sverige och minst en av dessa är i kontakt med

[45] http://www.schneiderelectric.com/sites/corporate/en/home.page

Paris under en arbetsdag. Initiativ till denna kontakt tas av både det svenska dotterbolaget samt det franska moderbolaget, beroende på vad kontakten rör. I början av Schneider Electric:s etablering i Sverige fanns vissa språkproblem som försvårade kontakten. Alla broschyrer som skickades var på franska, vilket nu är ändrat. Idag kommer alla broschyrer på engelska och franska. Schneider Electric Sverige AB ingår i Schneiderkoncernens nordiska/baltiska division varför Schneider Electric Sverige AB även har mycket kontakt med sina nordiska och baltiska grannar. Stig-Göran menar att den svenska delen av företaget har en bra kontakt med moderbolaget och upplever inte att de är för styrda, utan ”det sker en ständig dialog kring lönsamhet och tillväxt”. Inom Schneider koncernen finns ingen konkurrens mellan de olika dotterbolagen då varje dotterbolag enbart är ansvarig för den geografiska del där de verkar, med kunder enbart från detta land.

### 4.1.3 Intern kommunikation - ledning och anställda

Stig-Göran Andersson menar att företaget har en god atmosfär, där ”de anställda när som helst kan tala med sina överordnade”. En rad möten hålls också där de anställda kan tala fritt. Under lunchtid erbjuds mat i lokalerna där alla har möjlighet att sitta och äta tillsammans. Under en lunch fick författarna möjlighet att tala med en av produktcheferna, Pontus Netinder, som bekräftade att de anställda kände att de kunde kontakta sina överordnade när så önskas. Stig-Göran Andersson, som under åtta års tid arbetat i Frankrike menade att detta var typiskt svenskt och att det i Frankrike, med dess hierarkiska struktur var helt annorlunda. De anställda har inte samma möjlighet att kommunicera med sina överordnade, utan har små möjligheter att anpassa sitt arbete.

### 4.1.4 Kulturell påverkan - ”Sverige vs Frankrike”

Stig-Göran Andersson framhåller under intervjun att relationen till moderbolaget är god, men att det självklart finns skillnader mellan ett svenskt och ett franskt sätt att arbeta som kan försvåra förbindelserna. ”Frankrike är mer hierarkiskt, mer toppstyrt än Sverige”. Schneider Electric Sverige AB har idag en fransk VD. Det faktum att VD:n är fransman förenklar kontakten med moderbolaget då de ju kan tala sitt modersmål med varandra. Andersson menar vidare att ”attityden från moderbolaget går från att vara en typisk fransk attityd till att vara en mer internationell, influerad av alla de 106 olika filialer runt om i världen”. När Schneider Electric Sverige AB har möten med sitt franska moderbolag sker dessa möten på både franska och engelska. Stig Göran Andersson, som själv talar mycket bra franska anser att han har en fördel i sina språkkunskaper, ”det är en stor fördel att tala franska på möten, man får mer information”. Mötena är även annorlunda i Frankrike jämfört med Sverige vad gäller upplägget. ”I Frankrike har man ingen fast agenda, det diskuteras mer fritt. De franska mötena har heller ingen bestämd start eller slutpunkt”. Sättet man gör affärer skiljer sig åt, då det i Frankrike är mer vanligt att göra

affärer under lunchmöten, som kan vara ett flertal timmar. När författarna frågar Stig-Göran Andersson varför han tror det finns relativt få franska företag etablerade i Sverige tar han upp de kulturella skillnaderna, men även det faktum att vi i Sverige inte associerar Frankrike med industriell tillverkning. ” Den traditionella bilden av Frankrike är en man med baguette, samt diverse vin, ost och mat”

### 4.1.5 Relationsskapande

Idag är Schneider Electrics vision att ha det bredaste sortimentet, att förse världen med ett bättre utnyttjande av elen. Företaget har en slogan som lyder ”För en bättre elektrisk värld”. Ekonomiskt vill företaget öka tillväxten och bli marknadsledande inom de områden verksamheten finns.. Istället för att konkurrera med priset, betonar Schneider Electric Sverige AB istället sitt utbud, tillgänglighet och kvalitet som sina främsta konkurrensmedel. En stark åtkomst till marknaden en god teknisk support, samt en högkvalitativ produkt är vad Schneider erbjuder sina kunder. Stig-Göran Andersson menar att den franske kunden skiljer sig åt från den svenske kunden. ”En svensk kund är mer kräsen än en fransk då han förväntar sig mycket mer. En svensk kund kan ringa vilken dag som helst, när som helst på dygnet och vilja få support. Som anställd och representant för företaget är det bara att finna sig i detta och göra sitt bästa för att kunden ska bli nöjd. Jag har mycket svårt att föreställa mig en fransk kund göra liknande. Den franske kunden är istället mer nationalistisk. Han handlar franskt!”.

## 4.2 Renault

Renault är ett företag inom bilindustrin, som finns etablerat i 118 länder. Historien om Renault startade den 24:e december 1898, då Louis Renault vann ett vad och lyckades köra sin bil uppför en brant i Paris. Med hjälp av pengarna och några order som han vann, startades företaget Renault som ett familjeföretag tillsammans med bröderna Marcel och Fernand. Renault ”designar, framställer och säljer innovativa, säkra och miljövänliga bilar runtom i världen”. Företaget har 128.893 anställda som bidrar till en lönsam tillväxt baserad på tre nyckelfaktorer; konkurrenskraft, innovation samt internationell utbredning.[46]

Den information som nedan följer baseras på en intervju med Anne-Charlotte Billing, HR Director på Renault Nordic, samt ett pressmeddelande som skickades ut den 20 juni 2007.[47]

[46] http://www.renault.com/renault_com/en/main/index.aspx
[47] www.renaultnordic.com/SE/pressrelease/releasese-2007-06-20/

### 4.2.1 Renaults etablering i Sverige

I September 2007 startades etableringen av Renault Nordic, som ska stå klart i januari 2008 och bestå av fordonsförsäljning samt reservdelar i Sverige, Finland, Norge och Danmark. Renault satsar 10 miljoner euro i en historisk produktoffensiv på dessa marknader. Huvudkontoret är placerat i Stockholm.

Renault har tre centrala mål, angående kvalitet, lönsamhet och tillväxt som ska vara uppfyllda till år 2009. Jämfört med år 2005 ska till exempel antalet sålda fordon öka med 800.000. För att uppnå detta har Europa identifierats som en marknad där Renault anses ha stor potential. Startandet av Renault Nordic är ett led i denna satsning.

Innan grundandet av Renault Nordic hade Renault under 25 år ett samarbete med Volvo i Sverige. En sammanslagning av de två företagen misslyckade och Renault började istället år 2006 att planera egen etablering som Renault Nordic i Sverige. En etablering som alltså planeras vara klar den första januari 2008. Anne Charlotte Billing förklarar att Renault mycket noga undersökte den svenska marknaden innan etableringen skedde. Renault tog hjälp av flera mellanhänder innan etableringen, såsom Franska Handelskammaren, advokatbyråer samt bemanningsföretaget Manpower. Anne Charlotte Billing menar att Renault anpassar sin etablering efter den lokala marknaden. Fördelen med att starta upp ett företag från grunden, som nu sker i Sverige, är att ”man kan bilda en ny kultur inom företaget som förändras från dag till dag. Idag har vi 20 olika nationaliteter anställda som alla bidrar till skapandet av en ny kultur inom företaget”.

### 4.2.2 Styrning - kommunikationen mellan moder-och dotterbolag

Anne-Charlotte Billing berättar att Renault Nordic har daglig kontakt med moderbolaget i Frankrike, via telefon, mail eller besök. Initiativen till denna kontakt sker ömsesidigt. Utöver moderbolaget står Renault Nordic ofta i kontakt med koncernens andra dotterbolag. Någon konkurrens mellan dotterbolagen finns inte, utan alla strävar efter samma mål, kvalitet, lönsamhet och antal sålda fordon. Anne Charlotte Billing menar att Renault är ”ett internationellt företag, relativt decentraliserat. Det finns situationer då Renault Nordic skulle vilja ha mer instruktioner från moderbolaget ”Ibland önskar vi till och med att vi vore mer styrda av moderbolaget”. Styrkan hos Renault Nordic är att det är ett modernt företag med unga och ambitiösa medarbetare.

### 4.2.3 Intern kommunikation - Ledning och anställda

Strukturen i det svenska dotterbolaget är uppbyggt med en ansvarig VD för varje land. Under denna VD befinner sig 11 personer i ledningsgruppen och är ansvarig för olika sektioner. En är ansvarig för finanssektionen, en annan för service/kvalitet och en tredje för banksektionen etc.

Alla dessa personer är beroende av varandra. Anne Charlotte Billing förklarar att denna struktur även finns hos moderbolaget men i en mer hierarkisk tappning.
Renault Nordic präglas av en prestigelös attityd där rummen är utformade efter tillgänglighet. Ledningen och de anställda har möten en gång varje månad där utbildningsfrågor står i fokus. Olika teammöten sker en gång i veckan. Utöver dessa möten sker dessutom individuella utvecklingssamtal. En fördel hos Renault Nordic menar Anne Charlotte Billing är att personalen är ung och ambitiös och det faktum att 20 olika nationaliteter finns representerade. ”Vi har skapat en egen företagskultur som präglas av öppenhet och tillgänglighet”.

### 4.2.4 Kulturell påverkan - ”Sverige vs Frankrike”

Anne Charlotte Billing menar att franska företag som etablerar sig i Sverige kan stöta på flera problem. Lokala lagstiftningar, anställningsvillkor, språk och kulturskillnader är några av de problem de franska företagen kan få. Detta är anledningen, tror Anne Charlotte till det relativt lilla antalet franska företag som är etablerade i Sverige. I beaktande ska även tas förutfattade meningar. ”Frankrike har bättre relationer till latinska länder och gör hellre affärer med dessa”. Renault Nordic stötte på vissa av dessa svårigheter, i huvudsak de språkmässiga skillnaderna. ”Svenskar är bra på engelska och på huvudkontoret talar man franska. Broschyrerna är på franska, detsamma gäller mötena. De ekonomiska termerna är dock översatta till engelska”. Vad gäller mötena är de långa i Frankrike och ”inte många beslut fattas. Fransmännen kommer inte i tid och talar dålig engelska vilket försvårar. Inga fasta agendor finns heller vilket irriterar en svensk.” Här har Renault Nordic ställt krav på moderbolaget att förbättra sin engelska för att underlätta samarbetet. Utöver dessa skillnader upplever Anne-Charlotte Billing att fransmännen har en bra attityd gentemot svenskarna och är väldigt öppna. Fransmännen använder sig av första namn vid kontakt med svenskarna och är allmänt entusiastiska och pålitliga. Dock ändras detta då de tvingas tala engelska.” De blir då försiktiga och rädda för att göra bort sig”. Anne-Charlotte Billing exemplifierade med ett tillfälle då Renault Nordic krävt att få broschyrer skickade till sig på engelska. När detta inte skedde kände sig Renault Nordic tvungna att ta ärendet ett steg högre i ledningen, hierarkin, vilket fick fransmännen på lägre nivå att känna sig överkörda.

### 4.2.5 Relationsskapande

Anne Charlotte menar att det även finns skillnader mellan en svensk och en fransk kund. ”Vi bygger upp en garanti och kreditavdelning för våra kunder i Sverige, men framförallt en bra support, vilket är väldigt viktigt då kundnöjdheten i Sverige är lägre jämfört med i Frankrike. ”Det krävs därför långsiktiga relationer till kunderna för att nå framgång”. Renaults vision är att år 2009

vara Europas ledande biltillverkare. Om detta uppnås kommer 24 nya bilmodeller släppas till och med 2009 anpassade efter den nordiska marknaden.

## 4.3 Veolia Transport Northern Europe AB

Veolia Transport är verksamma inom kollektivtrafiken. De grundades 1875 i Frankrike och kallades då för Compagnie Générale Française de Tramways. De är idag verksamma i 26 länder med sammanlagt 72 000 medarbetare, varav 16 000 finns inom Veolia Transport Northern Europe med en omsättning på ca.10 miljarder kronor. [48] Veolia Transport Northern Europe AB har sin grund i ett antal olika företag som exepel Linjebuss, Connex Tunnelbana och Connex Tåg. Företaget har varit verksamt i Sverige sedan 1998 och har idag 25 anställda inom det svenska företaget. De driver gods- och persontrafik med buss, tåg, tunnelbana, spårvagn, taxi och båt på entreprenad åt länstrafikbolag, kommuner och landsting i hela Sverige samt åt Rikstrafiken.

Informationen som följer nedan baseras på svar från Peter Kaméus, kommunikationsdirektör inom Veolia Transport Northern Europe AB.

### 4.3.1 Veolia Transport Northern Europes etablering i Sverige

Veolia Transport etablerades i Sverige 1998 genom uppköpet av bolaget Linjebuss som var noterat på börsen. Orsaken till varför Veolia Transport etablerade sig i Sverige var tack vare avregleringen av den svenska marknaden för kollektivtrafik. Verksamheten drivs lokalt efter de lokala kraven. Idag finns Veolia Transport etablerade i 26 länder där Veolia Transport Sverige AB ingår i Veolia Transport Northern Europe divisionen.
Företagets styrka är globala erfarenheter, stark finansiell ägare med ett tydligt fokus på samhällsnära tjänster. Deras huvudsakliga konkurrensmedel är deras internationella erfarenheter som de har fått från alla typer av kollektivtrafik och effektiv organisation med stark ägare.

### 4.3.2 Styrning - kommunikation mellan moder-och dotterbolag

Dotterbolaget har kontakt med sitt moderbolag i Frankrike varje månad genom uppföljningsmöten, men även genom olika projektmöten vid behov. Initiativet till denna kontakt sker ömsesidigt. Peter Kaméus menar att dotterbolaget är ganska resultatstyrt samtidigt som det är

[48] http://www.veolia.se/tmpl/XStartPage____26312.aspx?epslanguage=ML

väldigt decentraliserat vad gäller den lokala verksamheten. Han upplever inte att de är för styrda av moderbolaget utan de kan styra arbetet själva.
Idag har Veolia Transport Sverige AB kontakt med andra dotterbolag inom samma koncern och upplever inte att det finns någon konkurrens sinsemellan. Att det inte finns någon konkurrens kan förklaras med att alla dotterbolag har gemensamt uppsatta mål. Företagets vision är att bli kända som den bästa långsiktiga partnern, genom att förbättra kollektivtrafiken och attrahera fler resenärer genom en service utöver det förväntade.

### 4.3.3 Intern kommunikation - ledning vs anställda

Strukturen i det svenska dotterbolaget är uppbyggd genom en VD samt en ledningsgrupp som är ansvarig för olika sektioner. Peter Kaméus upplever att det finns en väl fungerande kommunikation mellan ledningen och de 25 anställda inom dotterbolaget. De träffas dagligen och har veckomöten med sina franska kontakter. Peter Kaméus upplever dock att de kontakter som dotterbolaget har med huvudkontoret i Paris ibland kan visa på stora skillnader i hur moderbolaget är uppbyggt. Peter Kaméus berättar att antalet anställda är flera hundra som sitter på flera våningar, de har längre avstånd till cheferna.
Peter Kaméus upplever att de anställda kan påverka sin arbetssituation då de är så få inom dotterbolaget vilket får till följd att alla kan göra sin röst hörd. Ett flertal möten samt det faktum att de anställda alltid har möjlighet att kontakta sin överordnade bidrar till denna uppfattning hos de anställda.

### 4.3.4 Kulturell påverkan - Frankrike vs. Sverige

Peter Kaméus upplever att den största kulturella skillnaden som finns är skillnaden i moder- och dotterbolagets struktur inom företaget. Franska moderbolaget har en mer hierarkisk struktur med en annorlunda ledningsstil medan svenska dotterbolaget har en mer decentraliserad struktur. En annan kulturell skillnad som Peter Kaméus upplever är tidsuppfattningen, fransmännen jobbar senare. ”Möten var i början utan agenda och startade därför inte i tid men nu
har det blivit bättre”. Vid dessa möten i Frankrike respektive Sverige talas franska, svenska samt engelska. Vilket av dessa tre språk som talas beror på konstellationen av personer deltagandes i mötet. ”Annars fungerar samarbetet med svenskarna utan problem”, dock anser Peter Kameus att det kan vara svårare internt mellan svenskar eller mellan fransmän. En svensk kan ha svårare att samarbeta med en svensk än med en fransman. Arbetar man tillsammans med någon från ett annat land anpassar man sig och är mer beredd att lyssna på vad den andra har att säga. Slutligen anser Peter Kaméus att det beror på personen mer än nationaliteten. ”Det har varit upp till 11 nationaliteter på kontoret här i Stockholm. Vi är vana att arbeta i en internationell miljö.”

### 4.3.5 Relationsskapande

Veolia Transport Sverige AB ”vill göra det lätt för människor att resa på ett smidigt, smart och miljövänligt sätt”. Detta gör företaget genom att anpassa sina tjänster genom att hela tiden utnyttja sin globala expertis för att komma med nya idéer för att passa den nya marknaden. För att nå sitt mål att vara Sveriges ledande serviceföretag inom persontrafik, med nöjda resenärer och stolta medarbetare, anser Veolia Transport Northern Europe AB att de måste ha ett nära samarbete med sina kunder.

# 5. Analys

---

*Under detta kapitel avser författarna ställa studiens insamlade data från föregående kapitel mot studiens valda teorier. Detta görs genom att jämföra beskrivningen av hur verkligheten ser ut med bilden av hur det bör se ut enligt den teoretiska modellen. För att lättare kunna följa med har författarna delat in rubrikerna på samma sätt som inom empirikapitlet.*

---

## 5.1 Etablering

Utifrån studiens empiri kan författarna se att samtliga undersökta företag, Schneider, Renault och Veolia har en stor vana av internationalisering. Detta med tanke på att Schneider har 106 filialer runt om i världen, Renault 118 och Veolia 26.

## 5.2 Styrning - kommunikationen mellan moder-och dotterbolag

Av undersökningens insamlade data upplever inte något av de tre företagen att de är för styrda utav sina respektive moderbolag med dess hierarkiska struktur, utan de känner att de kan arbeta relativt självständigt. I Renault Nordics fall önskar de ibland till och med att de vore mer styrda av sitt moderbolag. Detta tyder på att dotterbolagen inte präglas av moderbolagets hierarkiska struktur utan dotterbolagen är självstyrda i sina arbeten och har därför en *decentraliserad struktur*. Detta påstående kan understrykas då samtliga tre undersökta företagen anser att moderbolagen är av en hierarkisk struktur medan dotterbolagen har en decentraliserad struktur. Den decentraliserade strukturen inom Schneider Electric Sverige AB , Renault Nordic och Veolia Transport Northern Europe AB, tyder på att företagen har en processliknande kommunikation med moderbolagen där alla medarbetare känner att de kan göra sin röst hörd och påverka sin situation. Två utav de tre undersökta företagen, Schneider Electric Sverige AB och Renault Nordic har daglig kontakt med sitt franska moderbolag. Veolia Transport Northern Europe har dock endast kontakt med moderbolaget på månatlig basis.
Ett gemensamt drag hos samtliga tre företag är att kontakterna sker ömsesidigt från dotterbolagets sida samt från moderbolagets sida, vilket tyder på att det finns en *dubbelriktad kommunikation* hos samtliga tre företag.

## 5.3 Intern kommunikation - ledning och anställda

Av den insamlade datan kan författarna se att det finns en väl fungerande intern *tvåvägskommunikation* mellan ledningen och de anställda inom dotterbolagen. I exempelvis Schneider Electric Sverige AB:s fall kan de anställda när som helst, när så önskas ta kontakt med

sina överordnade. I Renaults fall finns en prestigelös attityd där rummen är utformade efter tillgänglighet och inom Veolia kan de anställda påverka sin arbetssituation då de är så få inom dotterbolaget vilket innebär att alla enkelt kan göra sin röst hörd. Tvåvägskommunikationen inom företagen sker även genom flera möten, från en gång i månaden upp till en gång i veckan. Denna tvåvägskommunikation tyder på att det finns *samarbete* och en *processtyrning* inom de tre företagen.

### 5.4 Kulturella påverkan - Frankrike vs. Sverige

Undersökningen visar att en av kulturskillnaderna som påverkar två av de undersökta företagen – Schneider Electric Sverige AB och Renault Nordic - är *möteskulturen*. Mötena är annorlunda vad gäller upplägget. I Frankrike finns ingen fast agenda och därmed har mötena ingen fast bestämd start eller slutpunkt. Detta är i stark kontrast mot det svenska mötesupplägget. Det franska mötesupplägget påverkade även Veolia i början då mötena var utan agenda och därför inte startade i tid. I Veolia Transport Northern Europes fall har det dock blivit bättre idag.
*Språkskillnaderna* har också haft en påverkan på de undersökta företagen, dock är det enbart Renault Nordic som uttryckligen påpekat detta, i synnerhet när det gäller möten med moderbolaget. Renault Nordic har därför ställt krav på moderbolaget att förbättra sin engelska för att underlätta samarbetet och få broschyrer skickade på engelska. Detta tyder på att Renault Nordics moderbolags dominerande idéer har en viss påverkan på dotterbolaget även om dotterbolaget är självstyrt. Det tyder dock även på att det finns en dubbelriktad kommunikation då dotterbolaget känner att de kan ställa krav på förändring hos moderbolaget utan att känna sig rädda för repressalier. Mötena med moderbolaget sker på franska och engelska inom Schneider Electric Sverige AB .Stig Göran Andersson menar dock att det kan vara en stor fördel att tala franska på möten då man kan få ut mer information. Inom Veolia Transport Northern Europe sker mötena på franska, engelska samt svenska beroende på mötesdeltagarna.

Utöver möteskulturen och språkskillnader, ser författarna utifrån empirin att samtliga tre företag anser att det finns kulturella skillnader i moderbolagets *struktur* jämfört med dotterbolagets dito. Den strukturella skillnaden har dock inte haft någon större inverkan på dotterbolagen. Som tydliggjorts tidigare kännetecknas moderbolaget av en hierarkisk struktur medan dotterbolaget av en decentraliserad struktur.

### 5.5 Relationsskapande

Samtliga tre undersökta företag betonar att de försöker skapa en nära relation till sina kunder. Stig Göran Andersson från Schneider Electric Sverige AB menar att den svenska kunden är mer kräsen och förväntar sig mycket mer än en fransk kund. Schneider Electric Sverige AB lägger tonvikten på sitt utbud, tillgänglighet och kvalitet snarare än att konkurrera med priset. En stark åtkomst till marknaden, en högkvalitativ produkt, samt en god teknisk support är vad som erbjuds de svenska kunderna. Stig Göran Andersson understryker att ” En svensk kund kan ringa vilken dag som helst, när som helst på dygnet och vilja få support. Som anställd och representant för företaget är det bara att finna sig i detta och göra sitt bästa för att kunden ska bli nöjd.”

Renault Nordic försöker skapa en bra relation till sina kunder genom att bygga upp en garanti – och kreditavdelning, men framförallt en bra kundsupport, vilket Anne Charlotte Billing anser är viktigt då kundnöjdheten i Sverige är lägre jämfört med i Frankrike. Det krävs därför långsiktiga relationer till kunderna för att nå framgång. För att lyckas i norden släpps 24 nya bilmodeller anpassade och designade efter den nordiska marknaden. Veolia Transport Northern Europe likväl som Schneider Electric Sverige AB och Renault Nordic försöker anpassa sina tjänster till den svenska marknaden. Detta gör Veolia Transport Northern Europe genom att utnyttja sin globala expertis för att komma med nya idéer för att passa den nya marknaden samt att betona miljövänligheten, vilket är något som de svenska kunderna tros uppskatta.

Utifrån ovannämnda data anser författarna att samtliga företagen – Schneider Elerctric Sverige AB, Renault Nordic samt Veolia Transport Northern Europé AB - har en hög grad av *produktanpassning* till den svenska marknaden där *långsiktiga relationer* med kunderna står i fokus.

# 6. Resultat

*I detta kapitel kommer författarna att redogöra för resultatet utifrån analysen, detta genom att referera till studiens syfte.*

Syftet med denna studie är att analysera och utvärdera olika organisatoriska strategier för att en fransk dotterbolagsetablering ska lyckas i Sverige.
Den teoretiska syntesen för denna studie visar att det finns två olika interna marknadsföringsstrategier för att franska dotterbolag ska få en fungerande kommunikation med dess moderbolag. Kommunikationen kan uppnås genom att antingen ha en enkelriktad eller en dubbelriktad struktur.
Analysen för denna studie visar att samtliga tre undersökta dotterbolag har använt sig av en dubbelriktad struktur då kommunikationen sker ömsesidigt mellan moder-och dotterbolag. Även det faktum att samtliga dotterbolag är processtyrda med en decentraliserad struktur visar att dotterbolagen inte präglas av moderbolagets dominerande idéer och hierarkiska struktur och därmed har en dubbelriktad struktur.

Vidare visar analysen att de mest märkbara kulturella skillnaderna är moderbolagets hierarkiska struktur vs dotterbolagets decentraliserade struktur samt skillnaden i möteskulturen. Den strukturella skillnaden har dock inte påverkat dotterbolagets struktur då dotterbolagen ju kännetecknas av en decentraliserad struktur. Möteskulturen är den kulturella aspekt som har haft störst inverkan på de tre dotterbolagen, vilket tyder på att de kulturella skillnaderna mellan Frankrike och Sverige inte haft en så stor påverkan på dotterbolagen trots det stora kulturella avståndet mellan länderna. Att det kulturella avståndet mellan länderna inte spelat en så stor roll kan bero på att samtliga undersökta företag har tagit hänsyn till de kulturella skillnaderna då de har en stor vana av internationalisering. Författarna menar här att företagskulturen mer och mer går mot en internationell kultur, där moderbolagets nationalitet inte är det centrala. Vidare visar analysen att kulturerna verkar relativt oberoende av varandra men ändå samexisterar då dotterbolagen har ett nära samarbete med moderbolaget.

Analysen visar att kunderna på den svenska marknaden är mer kräsna och förväntar sig mer vad gäller service än en fransk kund, därför konkurrerar samtliga undersökta företag inte med priset som huvudsakligt konkurrensmedel utan fokuserar på att anpassa sig efter kundernas behov och efterfrågan genom att skapa en relation med kunderna. Med andra ord skapar samtliga företag

mervärde genom värdeskapande till sina svenska kunder då de har en specifikt anpassad efterfrågan. Det faktum att kundnöjdheten i Sverige är lägre än i Frankrike leder till att företagen försöker skapa långsiktiga relationer till sina kunder för att nå framgång.

Slutligen visar analysen att samtliga företagen präglas av ett relationmarknadsföringssynsätt då de har en processtyrd dubbelriktad struktur samt att deras svenska kunder har en specifikt, anpassad efterfrågan.

# 7. Slutsats

*I detta kapitel redogör författarna för slutsatser som dras utifrån studiens resultat och analys för att besvara studiens problemformulering.*

Problemformuleringen för denna studie är *Vilka faktorer är viktiga för att ett franskt dotterbolag ska uppnå långsiktig överlevnad på den svenska marknaden?*

Utifrån studiens resultat kan författarna dra slutsatsen att faktorer som är viktiga för att ett franskt dotterbolag ska uppnå långsiktig överlevnad är att skapa en väl fungerande **dubbelriktad kommunikation, dubbelriktad struktur** mellan moder-och dotterbolaget med processtyrning i fokus, samt en väl fungerande **intern dubbelkommunikation** mellan ledning och anställda inom dotterbolaget. Att moderbolaget inte är för kontrollerande och låter dotterbolaget vara **självstyrda** är också en viktig faktor då den svenska marknaden är annorlunda jämfört med den franska marknaden. Då de svenska kunderna har en specifik efterfrågan är därför att skapa mervärde till kunderna, genom **värdeskapande** en viktig faktor, med långsiktiga relationer till kunderna i fokus. **Relationsmarknadsföringssynsättet** är därför av största vikt.

Författarna kan även dra slutsatsen att företagets vana av internationalisering haft stor påverkan på företagen. ”Learning by doing” är en strategi som verkar fungera för företagen. Kunskap om hur man bäst går till väga för att lyckas med sin utländska dotterbolagsetablering fås genom att överföra kunskapen från en dotterbolagsetablering till en annan. **Erfarenhet av internationalisering** är därför en av de viktiga faktorerna att ta hänsyn till för att ett franskt dotterbolag ska nå en långsiktig överlevnad på den svenska marknaden.

Intressant är även det faktum att de kulturella skillnaderna inte var särskilt besvärande för företagen. Författarna menar att detta kan bero på att när företag från vitt skilda kulturer, såsom den franska och den svenska samarbetar, är företagen beredda på kulturella krockar och gör därför en noggrann studie innan man etablerar sig på den främmande marknaden och väljer att anpassa sig för att lyckas. **Det kulturella avståndet respekteras mer när det är stort.** Kanske kan det på ett sätt **vara svårare för två länder, med relativt homogen kultur, såsom Sverige och Norge att samarbeta**. I detta fall är företagen inte lika förberedda på att kulturkrockar kan förekomma, när det då inträffar står man utan information och vet ej hur de ska gå vidare.

Att **heterogenitet är en tillgång** då man etablerar sig på en främmande marknad, är efter författarnas studie, otvivelaktigt. Att ha personal från främmande kulturer gör att företagen är mer

förberedda på eventuella problem som kan uppstå. Då franska företag etablerar sig i Sverige är det en god idé att ha några personer med fransk bakgrund i personalen. Detta underlättar vid kontakt med moderbolaget och internt vad gäller förståelsen för de olika kulturerna.

Sammanfattningsvis är samtliga av dessa faktorer av yttersta vikt för att ett franskt dotterbolag ska kunna nå en långsiktig överlevnad på den svenska marknaden.

# 8. Avslutande diskussion

*I detta kapitel inleder författarna med en avslutande diskussion kring studien. Sedan presenteras den källkritik som riktas mot studiens genomförande.*

De franska företagen som undersökts i studien har det gemensamma draget att alla är internationella företag med filialer runt om i världen. Detta har hjälpt företagen att skapa en internationell företagskultur vilket minimerar de kulturella svårigheterna vid etablering på den svenska marknaden. De franska moderbolagen, som präglas av en hierakisk styrning har inte sökt överföra denna styrning till sina svenska dotterbolag, utan istället låtit dotterbolagen arbeta självständigt på ett sätt som lämpar sig på den svenska marknaden. Utöver moderbolagets hierarkiska struktur, var mötesstrukturen och till viss grad de språkliga problemen de mest märkbara kulturella skillnaderna mellan det franska moderbolaget och det svenska dotterbolaget. För att lösa dessa problem har Schneider och Renault valt två olika vägar. Schnider Electic Sverige AB har valt att tillsätta en fransk VD, vilket underlättar kontakterna och förståelsen mellan moderbolaget och dotterbolaget. Renault Nordic har istället valt att anställa ung personal som inte redan är präglade och formade av den svenska affärskulturen utan istället är mer öppna för utländska influenser.

Intressant med studien är också att dotterbolagen har insett skillnaden mellan den franske och den svenske kunden. De svenska dotterbolagen arbetar tillsammans med kunden, utarbetar en design och en produkt som särskilt lämpar sig för den svenska marknaden. Avslutningsvis menar författarna att franska företag har all möjlighet att nå framgång på den svenska marknaden, på precis samma sätt som tyska, engelska eller amerikanska företag. Det faktum att Frankrike idag saknar affärsprofil och fortfarande till viss del ses som ”ett land där man springer med baguetten under armen” kommer att ändras i takt med att fler franska företag etablerar sig på den svenska marknaden. Problem som de franska företagen har gällande de språkliga problemen som idag förekommer är också under förandring, i takt med att fler franska ungdomar studerar och talar engelska.

## 8.1 Källkritik

Författarna är väl medvetna om att undersökningen kan vara av känslig karraktär då dotterbolagen inte öppet vill kritisera sitt moderbolag. Svaren som erhölls tyder dock på att detta inte verkade vara något större problem då kritik riktades mot moderbolaget. Det faktum att författarnas studie

baseras på intervjuer av tre företag gör att informationen som legat till grund för de slutsatser som dragits kan vara för liten för att generaliseras. Risken att fel frågor har ställts är en risk som alltid finns framför allt baserat på att fel variabler tagits ut. Företagen vi valt ut kan inte sägas vara representativa för alla franska företag etablerade i Sverige. Skulle undersökningen göras på nytt är det möjligt att forskaren får nya svar beroende på vilka företag som undersökts. De företag vi valt är verksamma inom olika branscher och självklart är det så att branschen i mångt och mycket styr företagens agerande.

## 8.2 Förslag till vidare forskning

Författarna anser att det vore intressant att följa upp studien med de franska företagen genom att genomföra en ny studie om några år för att se om fler franska företag finns etablerade. Det vore även intressant att jämföra de franska företagen med företag från ett annat land som ligger långt nära Sverige på Hofstedes kuturella karta. Detta för att se om det finns skillnader i hur företagen anpassar sig. En intervju med moderbolagen för att få en rättvisare bild av relationen hade också varit önskvärt. Att vända på problematiken och se vilka problem som svenska företag stöter på vid etablering i Frankrike skulle också vara av intresse.

# 9. Källförteckning

**Litteraturer**


Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L.T-Wiedersheim, P (2001)- *Att utreda forska och rapportera,* Malmö

Gesteland, Richard R. (2002)- *Cross cultural-Business behaviour* , Business School Press Copenhagen

Grönroos, C (2002), - *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Grönroos, C, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Helsingfors, Finland

Hofstede, G. (1991, 2005) - *Organisationer och kulturer,* 2:a upplagan Studentlitteratur, Lund

Kogurt, B. & Singh, H. (1988), - *The effect of national culture on the choice of entry mode*, Journal of international business studies, vol. 19, nr 3

Moberg C, Kleen P, Palm G (2003)- *Världshandeln utveckling, aktörer och spelregler,* 1:a upplagan, ScandBook, Smedjebacken

Mårtenson, R.(1998)- *Affärsrelationer i Europa: personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer,* Studentlitteratur, Lund

Nationalencyklopedin

Normann, R (1999), *Skapande företagsledning*, 1:a upplagan. Bonnier Alba

Schein, E.(1999) - *The Corporate Cultural Survival guide*: *sense and nonsense about culture change*, San Francisco, Calif : Jossey-Bass

Johannessen, A  Tufte, P (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

**Elektroniska källor**

www.regeringen.se/content/1/c6/01/45/57/22f4751d.pdf 2008-01-16

http://www.isa.se/upload/svenska/publikationer/kampen_om_utl_inv_2006.pdf 2008-10-11

http://www.handels.gu.se/epc/archive/00004865/01/200613.pdf 2008-01-16

www.eu-upplysningen.se

http://www.schneiderelectric.com/sites/corporate/en/home.page 2007-12-06

http://www.renault.com/renault_com/en/main/index.aspx 2007-12-12

www.renaultnordic.com/SE/pressrelease/releasese-2007-06-20/ 2007-12-12

http://www.veolia.se/tmpl/XStartPage.aspx?id=26312&epslanguage=ML 2007-12-20

http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/ch4.htm 2008-01-16

http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/ch4.htm, 2008-01-16

www.swedishtrade.se

**Muntliga Källor**

Anne- Charlotte Billing, HR Director inom Renault Nordic, Stockholm, 2007-12-07

Stig-Göran Andersson, Marknadschef inom Schneider Electric Sverige AB, 2007-12-05

Peter Kaméus, Kommunikationsdirektör inom Veolia Transport Northern Europe AB, 2007-11-30

**Figurförteckning**


Fig 1. Teoretisk genomgång. Egen källa

Fig.2 Organisationsmodell, Normann, R (1999) - *Skapande företagsledning*

Fig.3 Värderingar i relations- och transaktionsmarknadsföring. Grönroos, C (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*

Fig.4 Maktdistans index. Egen källa utifrån Hofstede 1991

Fig.5 Individualism index. Egen källa utifrån Hofstede 1991

Fig.6 Osäkerhetsundvikandeindex. Egen källa utifrån Hofstede 1991

Fig.7 Maskulinitetsindex. Egen källa utifrån Hofstede 1991

Fig 8: Dimensionerna osäkerhetsundvikande och maktdistans. Hofstede, G (1991)

Fig.9 Teoretisk syntes. Egen källa

# 10. Bilagor

## Intervjufrågor

Företag:

Namn:

Befattning inom företaget:

Antal anställda inom företaget:

1. Vilken bransch tillhör ni?
2. Hur länge har företaget varit verksamt i Sverige?
3. Har företaget haft något samarbete med Sverige innan etableringen?
4. Varför etablerade ni er i Sverige?
5. Vem/Vad drev på etableringen?
6. I hur många andra länder finns företaget etablerat?
7. Tog företaget någon hjälp av mellanhand ( ex. Franska Handelskammaren)? Vilken information söktes?
8. Är företagets etableringssätt olika beroende på vilket land ni etablerar er i?
9. Har ni förändrat företaget på något sätt efter etableringen i Sverige?
10. Hur anpassar ni era produkter för att passa den nya marknaden?
11. Vilka problem anser ni att franska företag kan stöta på vid etablering i Sverige?
12. Varför tror ni att det finns relativt få franska företag etablerade i Sverige?
13. Upplevde ni några kulturella svårigheter vid etablering i Sverige?
14. Hur ofta har ni kontakt med moderbolaget?
15. På vems initiativ sker denna kontakt?
16. Har ni kontakt med andra dotterbolag inom samma koncern?
17. Upplever ni att det finns någon konkurrens mellan era olika dotterbolag?
18. Hur pass styrda anser ni att ni är av ert moderbolag?
19. Upplever ni att ni själva kan styra ert arbete?
20. Finns det några gemensamma riktlinjer för alla dotterbolag oavsett var de är baserade?
21. Vad har företaget för vision?
22. Vad är företagets styrka?
23. Hur är ledningen uppbyggd?
24. Vad är ert huvudsakliga konkurrensmedel?
25. Upplever ni att det finns en fungerande kommunikation mellan ledningen och anställda? Om ja, kan ni exemplifiera?

26. På vilket sätt finns ni där för kunderna efter ett köp har genomförts? Hur ofta har ni möten med de anställda?
27. Upplever ni att de anställda kan på verka sin arbetssituation? Ge konkreta exempel
28. Har ni upplevt några kulturskillnader på arbetsplatsen? Om ja, vad anser ni vara de största kulturella skillnaderna mellan Frankrike och Sverige? Hur har de kulturella skillnaderna påverkat företaget?
29. Hur fungerade/ fungerar samarbetet med svenskarna?
30. Hur upplever ni fransmännens attityd gentemot svenskar på ert företag?
31. Vilka språk talas vid möten i Frankrike respektive Sverige?
32. Vad är skillnaden med att göra affärer med svenskar jämfört med fransmän?
33. Har ni något att tillägga?