



Handelshögskolan i Stockholm

Institutionen för marknadsföring och strategi

Examensuppsats, 20 poäng

Att köpa i Kina

En studie om hur och varför svenska företag fördjupar sina inköp i Kina

Abstract:

China is one of the fastest growing markets of today and attracts billions of dollars in foreign direct investments. Swedish companies have not been late to follow and operate on the Chinese market driven by opportunities in sales, production, and sourcing. However, there has been limited research made on how and why Swedish companies extend their sourcing efforts in China. By combining research within the internationalization of export activities, concepts from global sourcing, and gathered empirical data from leading Swedish companies operating in China, the thesis develops a framework for analyzing the internationalization process of sourcing in China.

Författare: Anna Beijer och Nina Sundén

Inskrivningsnummer: 19179 och 18995

Handledare: Björn Axelsson

Opponent: Erika Dilworth och Cecilia Larsson

Examinator: Per Andersson

Framläggning: Stockholm, den 4 juni 2009, 15.15–17.00

Innehållsförteckning

1.	Introduktion och syfte	5
2.	Teoretisk referensram.....	6
2.1.	Hur fördjupar företag sitt internationella inköp över tid?.....	7
2.2.	Vad påverkar företag att öka sitt internationella inköp över tid?	12
2.3.	Forskningsmodell	22
3.	Forskningsmetod	29
3.1.	Val av metod.....	29
3.2.	Val av fall	30
3.3.	Val av respondenter	32
3.4.	Datainsamling	33
3.5.	Analys av data	34
3.6.	Tillförlitlighet	35
4.	Två fall från lastbilsindustrin: Scania och Lindemaskiner	37
4.1.	Scania.....	37
4.2.	Lindemaskiner	45
5.	Tre fall från bilindustrin: Volvo Personvagnar, Autoliv och Finnveden Bulten.....	47
5.1.	Volvo Personvagnar	47
5.2.	Autoliv	51
5.3.	Finnveden Bulten.....	58
6.	Tre fall från telekomindustrin: Ericsson, Habia Cable och Por Pac.....	61
6.1.	Ericsson	62
6.2.	Habia Cable	70
6.3.	Por Pac	75
7.	Tvärfallsanalys och diskussion.....	77
7.1.	Hur fördjupar företagen sitt inköp i Kina över tid?	78
7.2.	Vad påverkar företag att öka sitt inköp i Kina över tid?	82
8.	Slutsats	91
8.1.	Teoretiskt bidrag.....	91
8.2.	Reviderad forskningsmodell.....	93
8.3.	Praktiskt bidrag.....	95
8.4.	Studiens begränsningar	97
8.5.	Förslag till fortsatt forskning	98
9.	Referenser.....	99
9.1.	Primära källor – intervjuer.....	99
9.2.	Referenslitteratur	100
9.3.	Övriga källor.....	107
9.4.	Internetkällor	107
10.	Appendix	108
10.1.	Appendix 1: Frågeformulär.....	108

Tabellförteckning

Tabell 1; Översikt av studiens behandlade forskningsfält	7
Tabell 2; Monczka och Trents fyra faser av internationellt inköp	10
Tabell 3; Monczka och Trents strategier för att förflytta sig mellan de fyra faserna av internationellt inköp	11
Tabell 4; Sarkar och Cavusgils sammanfattning av faktorer som driver etableringsstadier	16
Tabell 5; En sammanfattning av samtliga identifierade drivkrafter presenterade inom forskningsfältet internationellt inköp	19
Tabell 6; En sammanfattning av identifierade hinder och framgångsfaktorer inom forskningsfältet internationellt inköp	21
Tabell 7; Eberhardt et al.s interna och externa faktorer för och emot lokalisering i Kina	22
Tabell 8; En sammanfattning av identifierade påverkande faktorer från forskningsfältet internationaliseringsteori	26
Tabell 9; En sammanfattning av identifierade påverkande faktorer inom forskningsfältet internationellt inköp	27
Tabell 10; Presentation av studiens kriterier för urvalet av fallföretag och om dessa uppfylls för respektive fallföretag	31
Tabell 11; Översikt över fallföretagens respektive intervjuobjekt inklusive titel samt plats och datum för intervjuernas genomförande	33
Tabell 12; En sammanfattning av vilka av Rajagopol och Bernards stadier som förekommit för varje fallföretag.....	79
Tabell 13; En sammanfattning av övriga stadier som förekommit för varje fallföretag.....	80
Tabell 14; En sammanfattning av identifierade generella faktorer uppdelat efter respektive teoriområde och för varje fallföretag	86
Tabell 15; En numrering av alla stadier identifierade för studiens fallföretag.....	87
Tabell 16; En sammanfattning av identifierade specifika faktorer för respektive fallföretag uppdelat efter teorifält. Siffrorna visar vilka specifika stadier som dessa faktorer har påverkat. En förklaring till siffrorna presenteras i Tabell 15.	88

Figurförteckning

Figur 1; Rajagopol och Bernards fem stadier av internationellt inköp	11
Figur 2; Studiens forskningsmodell som illustrerar hur företaget fördjupar sitt inköp över tiden.....	24
Figur 3; Illustration av studiens forskningsmodell för hur och vad som påverkar företags internationalisering av inköp	29
Figur 4; Illustration av fallföretagens förhållande till varandra	32
Figur 5; En illustration av hur Scania's verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som illustrerar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.	44
Figur 6; En illustration av hur Lindemaskinens verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats i Kina. I detta fall har ingen annan verksamhet påbörjats i Kina.	46
Figur 7; En illustration av hur Volvo Personvagnars verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.	51
Figur 8; En illustration av hur Autolivs verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.....	57
Figur 9; En illustration av hur Finnveden Bultens verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.	61
Figur 10; En illustration av hur Ericssons verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.....	69
Figur 11; En illustration av hur Habia Cables verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.	74
Figur 12; En illustration av hur Por Pacs verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företags inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.....	77
Figur 13; Studiens reviderade forskningsmodell.	94

1. Introduktion och syfte

”Kina har länge varit och är än idag den hetaste internationella marknaden att etablera verksamhet på. Kina ses som ett nära på självklart steg för många svenska företag och svenska företag är starkt representerade i Kina” (Mats Harborn, Scania China, 2007).

Med en genomsnittlig tillväxt om nio procent per år sedan 1978 är Kina idag världens fjärde största ekonomi (Sveriges Ambassad, 2009). Kina är ett av de länder som lockar störst mängd utländska direktinvesteringar och 2007 uppgick summan totalt till 75 miljarder USD (Lundgren, 2009). Samma år etablerades i genomsnitt fyra svenska företag per dag i Kina (Hähnel och Rylme, 2007). Antalet svenska företag som är etablerade i Kina har fortsatt att öka sedan dess och idag finns knappt 600 svenska företag i Kina med verksamhet inom produktion, inköp, FoU och försäljning. Totalt handlar mer än 10 000 svenska företag med Kina idag och importen till Sverige från Kina uppgick 2007 till 43,5 miljarder SEK (Sveriges Ambassad, 2009).

Inköp i Kina har studerats av många forskare och är ett ämne som blir allt vanligare. Inköp i Kina drivs i stor utsträckning av jakten på kostnadsbesparingar som en del av företags internationella inköpsstrategi, men inköp i Kina är också ofta nära kopplat till att svenska företag etablerar annan form av verksamhet i Kina som är beroende av lokalt inköp. Tidiga studier pekade främst på motiv till och problem med inköp i Kina. Det var tydligt att låga priser och korta ledtider till produktionsanläggningarna i Kina motiverade många företag att söka sig dit (se bl.a. Zhang och Goffin, 1999, 2001; Zhang och Thoburn, 1998). I de studier som fokuserade på problemen var bristande kunskap inom teknologi, varierande kvalité och otillräcklig leveransförmåga hos kinesiska leverantörer vanliga (se bl.a. Zhang och Goffin, 1999, 2001). Redan tidigt fokuserade forskningen också på olika etableringsformer i Kina. Speciellt joint ventures stod i fokus (se bl.a. Kotabe och Zhao, 2002). Inköp och former av inköpsverksamhet i Kina har tidigare sällan varit i fokus, vilket senare forskning till viss del har adresserat. Resultaten är dock spridda och ibland motsägelsefulla. Det har bland annat påvisats att inköpsverksamhet i Kina påverkas av etableringsformer för inköp och försäljning (Kotabe och Zhao, 2002), medan andra studier inte finner denna koppling (Eberhardt, McLaren och Wilkinson, 2004). Zhang och Goffin (2001), Christerson (2000), Zhang och Thoburn (1998) konstaterar i sin forskning att det är oklart om bransch, företagets storlek eller tid påverkar lokaliseringen av inköp i Kina. Lu och Björkman (1997) noterar också ett uttalat

motstånd mot att välja en kinesisk leverantör bland europeiska chefer. Ahlstrom, Bruton och Chan (2001) identifierar problem med att hitta och behålla kompetent kinesisk personal som problematiskt med att köpa i Kina. Myndigheternas krav och företagets relation till den kinesiska staten har i flera studier pekats ut som betydande och ibland avgörande faktorer för ett framgångsrikt inköp i Kina, även om det finns en tvetydighet i graden av påverkan (jmf Zhang och Goffin, 2001, Osland och Björkman, 1998, och Sanyal och Guvenli, 2000).

Utöver forskningen om inköp som identifierar olika faktorer som påverkar formen för inköp i Kina finns få studier som tar mer dynamiska angreppssätt. Trots att ett antal författare inom inköpsfältet påpekar att inköp är en föränderlig process där inköpsförfarandet utvecklas över tid (se bl.a. Van Weele, 2005) saknas forskning om inköp i Kina som en process. Detta medför att även om forskningen ger svar på generella motiv till varför företag köper i Kina, så ger forskningen inget svar på frågan hur företagets inköp utvecklas över tid och vad som förklarar denna process. Med utgångspunkt i Kinas betydelse som inköpsmarknad för svenska företag och givet bristen i dynamik i existerande forskning, är syftet med denna studie att *beskriva hur och förklara vad som påverkar svenska företag att fördjupa sina inköp i Kina över tid.*

Uppfyllandet av detta syfte ger flera bidrag inom forskning men även praktiska bidrag. Avseende forskning på området kompletterar studien existerande forskning inom internationalisering och internationellt inköp. Dessa områden har i tidigare forskning behandlats helt separat. Som ett led i detta avser studien att integrera forskning inom två skilda områden: internationellt inköp och internationalisering. I studien presenteras en modell för internationalisering av inköp vars relevans fortsättningsvis kan testas på andra marknader än Kina och i nya sammanhang. Studiens empiriska observationer kan också tjäna som vägledning för företag och organisationer som överväger att etablera sig i Kina med inköpsverksamhet eller som avser att fördjupa sitt inköp i Kina.

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen är strukturerad i två avsnitt som återspeglar studiens syfte. Det första avsnittet framställer tidigare forskning om *hur* företag fördjupar sina inköp på en internationell marknad över tiden. Det andra avsnittet presenterar tidigare forskning om *vad som påverkar* företag att fördjupa sitt inköp över tiden. Dessa respektive avsnitt behandlar tidigare forskning från två skilda forskningsfält; *internationalisering* och *internationellt*

inköp. Kapitlets sista del är en sammanfattning av de första två avsnitten och således en sammanfattning av den teoretiska referensramen. Här diskuteras de två teoretiska inriktningarna; internationalisering och internationellt inköp, tillsammans. I detta avsnitt presenteras och diskuteras också studiens forskningsmodell. Kapitlets övergripande struktur illustreras i *Tabell 1*.

Tabell 1; Översikt av studiens behandlade forskningsfält

Avsnitt	Internationalisering	Internationellt inköp
2.1 Hur fördjupar företag sitt internationella inköp över tid?	2.1.1	2.1.2
2.2 Vad påverkar företag att öka sitt internationella inköp över tid?	2.2.1, 2.2.2 och 2.2.3	2.2.4
2.3 Sammanfattning av teoretisk referensram och forskningsmodell		

2.1. Hur fördjupar företag sitt internationella inköp över tid?

I den första delen av detta avsnitt redogörs teori som behandlar hur företagets internationalisering ser ut över tiden med utgångspunkt i internationaliseringsteori. Därefter följer en del som återger forskning inom internationellt inköp.

2.1.1. Internationalisering

Inom internationaliseringsteorin är forskningen om internationalisering av inköp mycket begränsad, vilket har uppmärksamats av ett flertal forskare (Leonidou och Katsikeas, 1996; Katsikeas, Skarmas, och Katsikea, 2000; Hertz och Mattsson, 1998). Flera forskare har valt att kategorisera internationella aktiviteter som antingen *inåt-* eller *utåtriktade* (Coviello och McAuley, 1999; Jones 1999; Jones 2001; Korhonen, Luostarinen och Welch, 1996; och Karlsen et al., 2003). Inåtriktade aktiviteter definieras som aktiviteter som rör inköp medan utåtriktade aktiviteter definieras som de aktiviteter som rör försäljning och produktion utomlands. Traditionellt har forskningen fokuserat på utåtriktade aktiviteter; det vill säga exportverksamhet (Katsikeas, Skarmas, och Katsikea, 2000; Hertz och Mattsson, 1998) och har främst försökt definiera framgångsfaktorer för export (Cavusgil och Zou 1994; Evangelista 1994; Zou och Stan 1998).

Johanson och Wiedersheim-Paul (1975) presenterar en studie inom internationaliseringsteorin som undersöker den organisatoriska formen på ett företag med exportverksamhet i en internationell miljö. I empiriska observationer finner de att företaget successivt ökade sitt

åtagande av resurser på den analyserade exportmarknaden. Utvecklingen ses som en process av successivt åtagande av resurser. I den efterföljande studien definieras företagets organisatoriska utveckling i form av tre successiva faser (Johanson och Vahlne 1977). Dessa faser är *ingen exportverksamhet*, därefter följer *export via agent eller mellanhand* och slutligen etablerades ett *eget försäljningsbolag*. Faserna specificeras utifrån åtagandet av företagets resurser på den analyserade marknaden och utvecklingen ses som en process av gradvis ökat åtagande.

Johanson och Wiedersheim-Pauls forskning har kommit att bli bland de mest tongivande studierna inom internationalisering och brukar benämnas Uppsala internationaliseringsmodell. Flera forskare har likt Johanson och Wiedersheim-Paul delat in internationaliseringsprocessen i olika faser. Wortzel och Wortzel (1981) identifierar fem steg som visar hur ett tillverkande företag kan öka sin grad av internationalisering efter beslut om att exportera. I deras studie visar det sig att graden av kontroll har stor inverkan och varje steg påverkas av parallella internationaliseringar av andra funktioner som tidigare hade legat ute på företagets kunder. En liknande modell presenteras av Moon och Lee (1990) med fokus på nivån av engagemang på den nya marknaden.

Ett flertal forskare har också tagit ett ledarskapsperspektiv på internationalisering genom att dela in de olika stadierna i företagets internationalisering utifrån ledarskapsfrågor. Bilkey och Tesar (1977) lägger fram en modell med sex steg som utgår från ledningens attityd till exportverksamheten. De sex stegen sträcker sig från avsaknad av intresse i exportaktiviteter till ett aktivt engagemang i exportaktiviteter. Czinkota (1982) utvecklade denna teori vidare och definierade följande steg; *icke-exporterare*, *intresserad icke-exporterare*, *undersökande exporterare*, *experimenterande exporterare*, *semierfaren exporterare* och *mycket erfaren exporterare*. Lim, Sharkey och Kim (1991) undersöker de inledande stegen innan företagsledningen fattar beslut om exportverksamhet. De urskiljer fyra olika steg i följande ordning; *medvetenhet om möjligheterna med export*, *intresse av export*, *intention till export* och *anpassning*. Cavusgil (1984) identifierar tre olika beteenden hos management: *experimenterande engagemang* – litet fokus på möjligheterna på nya marknader; *aktivt engagemang* – ledningen erkänner den internationella verksamhetens vikt i att uppfylla verksamhetens mål; och *dedikerat engagemang* – ledningen är fullt dedikerade att utveckla den internationella verksamheten.

Leonidou och Katsikeas (1996) pekar på flera gemensamma nämnare mellan de olika teorierna inom internationalisering av exportverksamhet. Teorierna delar in företagets internationalisering i distinkta faser där utvecklingen beskrivs som en process av sekventiella faser som företaget gradvis förflyttar sig mellan. Leonidou och Katsikeas riktar kritik mot modellen för att den enbart analyserar företagets exportverksamhet och därmed inte ger en helhetsbild av företagets verksamhet. Modellerna kritiserar också för att vara statiska och därmed ha ett lågt förklaringsvärde.

Flera forskare indikerar att det finns likheter mellan internationalisering av inköpsaktiviteter och internationalisering av exportverksamhet, samt att det finns samband mellan internationalisering av inköp och internationalisering av export. Johanson och Wiedersheim-Paul (1975) påpekar t.ex. att en liknande etableringsprocess är ett troligt scenario även för inköpsfunktionen. Företagets internationalisering av inköpsfunktionen har också ofta funnits vara lik och ofta direkt kopplad till internationaliseringen av försäljningsfunktionen (Johanson och Vahlne 1977; 1990; Karlsen et al., 2003). Mattysens, Quintens och Faes (2003) argumenterar för att de två processerna är mycket lika och ofta direkt kopplade till varandra eftersom företag ofta har relationer med både kunder och leverantörer på en internationell marknad. Forskningen har även specifikt identifierat kopplingar mellan inåt- och utåtriktade aktiviteter (Korhonen, Luostarinen och Welch, 1996; Karlsen et al., 2003). Kopplingarna mellan de inåtriktade och utåtriktade aktiviteterna uppstår inte i de tidiga stadierna men utvecklas över tiden (Welch och Loustarinen, 1993). Därmed kan det argumenteras för att teoribildningen som förklarar internationaliseringen av inköp kan ta avstamp i internationalisering av export. Detta resonemang är också i enlighet med tidigare forskning (se bl.a. Agndal, 2006).

2.1.2. Internationellt inköp

Inom internationellt inköp har forskning bedrivits kring hur företagets inköp successivt fördjupas på marknaden. Forskningen inom inköp fastlägger att inköp utvecklas från lokalt/inhemskt inköp till globalt inköp. Litteraturen på området identifierar inte utvecklingen som en process men företag förväntas förändra sin grad av internationellt inköp över tiden. Monczka och Trent (1991, 1992, 2002, 2003a, 2003b, 2005) presenterar den mest utarbetade modellen inom internationellt inköp som just förklarar internationalisering av inköpsprocessen från lokalt/inhemskt inköp till globalt inköp. Monczka och Trent (1991, 1992) delar in internationaliseringen av inköpsprocessen i fyra faser som illustreras i *Tabell 2*.

Tabell 2; Monczka och Trents fyra faser av internationellt inköp

Faser av internationellt inköp			
Fas 1	Fas 2	Fas 3	Fas 4
Endast inhemskt inköp	Internationellt inköp baserat på behov	Internationellt inköp som en del av inköpsstrategi	Integrering av global inköpsstrategi

Företag antas förflytta sig från fas 1 till fas 4. I fas 1 har företaget endast inhemskt inköp. Det som företaget köper från andra länder köps genom lokala mellanhänder. Fas 1 kännetecknas av att företaget antingen inte ser behovet av internationellt inköp eller saknar expertis för att påbörja internationellt inköp. Företaget saknar också information och kunskap för att kunna jämföra internationella inköpsalternativ. I fas 2 köper företaget internationellt endast i liten utsträckning och ofta baserat på behov. Företaget är ofta reaktivt drivet till fas 2 och har endast begränsad internationell inköpsförmåga på grund av bristfällig inköpsorganisation och dålig information. Ofta förlitar sig företaget på internationella distributörer att tillhandahålla material och information. I fas 3 är internationellt inköp en del av företagets uttalade inköpsstrategi och företaget förstår att en fokuserad internationell inköpsstrategi leder till märkbart resultat. Företaget arbetar proaktivt med internationellt inköp. Fas 4 innebär integrering och koordinering av global inköpsstrategi på global basis. Företaget uppnår framgång till följd av internationellt inköp i mycket större utsträckning än i övriga faser.

Eftersom fas 4 anses vara den optimala fasen beskrivs fem strategier för hur företag ska förflytta sig mellan faserna mot den sista fasen. Strategierna sammanfattas i *Tabell 3*. Varje strategi utgör ett steg mot en mer global inköpsstrategi och kännetecknas av olika grad av globalt inköp – från inget globalt inköp till hög grad av globalt inköp. Fas 1 kan implicit kopplas till graden *ingen internationellt inköp* och fas 2 till *långt* internationellt inköp, men kopplingen mellan faserna och graden av globalt inköp är otydlig. Modellen säger således lite om graden av inköp mellan de olika faserna, varken globalt eller på en enskild marknad. Zeng (2000) menar visserligen att det skulle kunna antas att ju mer internationaliserad inköpsprocessen är desto högre är graden av internationellt inköp totalt, men något mer

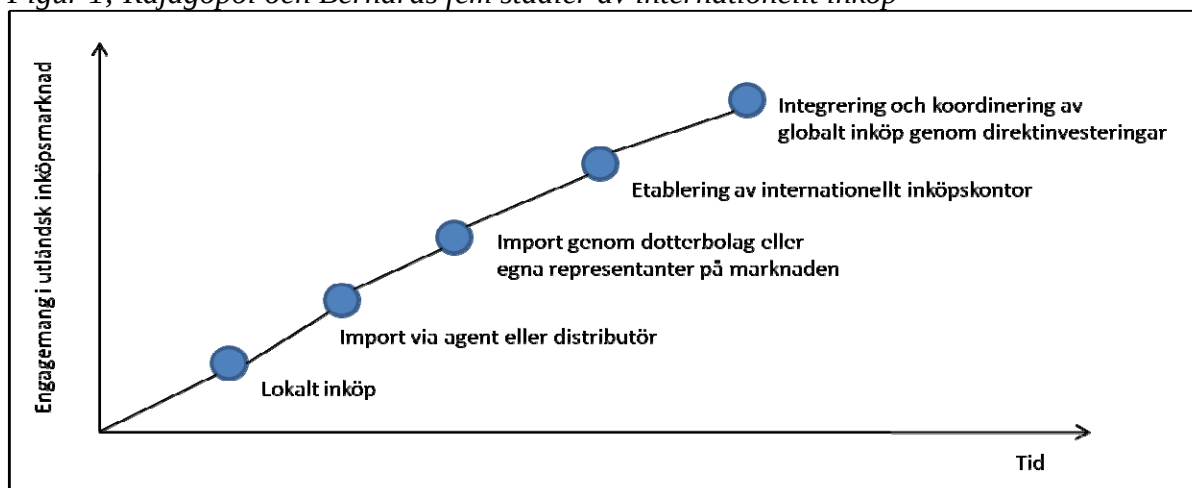
utförligt resonemang eller underlag finns inte att tillgå. Det kan även konstateras att betydelsen av graden av globalt inköp inte definieras tydligt.

Tabell 3; Monczka och Trents strategier för att förflytta sig mellan de fyra faserna av internationellt inköp

	1) Avsätt inhemska inköpare att arbeta med internationellt inköp 2) Använder dotterbolag eller andra företagenheter för internationellt inköp	3) Etablera internationellt inköpskontor	4) Tillsätt design, tillverkning och inköpsansvar till specifika globala affärsenheter 5) Integrera och koordinera den globala inköpsstrategin
Ingen	Låg	Mellan	Hög
Grad av globalt inköp			

Monczka och Trents (1991, 1992) ovan beskrivna teori är strategiinriktad. Den ämnar hjälpa företag att uppnå en optimal global inköpsprocess snarare än att bygga teori om vilka stadier som företag genomgår vid en ökad grad av internationellt inköp. Strategierna kan emellertid ses som stadier av internationellt inköp där flytt från strategi 1 till 2, 2 till 3 och så vidare är en successiv process mot globalt inköp (Rajagopol och Bernard, 1993). Rajagopol och Bernard presenterar fem stadier med utgångspunkt i Monczka och Trents fyra faser (Figur 1).

Figur 1; Rajagopol och Bernards fem stadier av internationellt inköp



Dessa stadier är 1) lokalt inköp, 2) import via agenter eller distributörer (indirekt import eller direkt import), 3) import genom dotterbolag eller egna representanter på marknaden, 4) etablering av internationellt inköpskontor, och 5) integrering och koordinering av globalt

inköp genom direktinvesteringar. De olika stadierna kännetecknas av ökat engagemang i utländsk inköpsmarknad över tiden. Trots att Rajagopol och Bernard strukturerar stadierna i en modell där stadierna skiftar över tiden upplevs modellen som mycket statiskt eftersom diskussionen aldrig rör en förflyttning mellan stadierna utan fokuserar på det initiala valet av stadium vid internationellt inköp. Den enda process som är tydlig är flytten från stadium 1. Att modellen är statisk förstärks av att författarna diskuterar svårigheten för företag att flytta mellan stadierna.

2.2. Vad påverkar företag att öka sitt internationella inköp över tid?

I följande avsnitt redogörs för vad som påverkar företag att fördjupa sitt internationella inköp med utgångspunkt i teoriblocken internationalisering och internationellt inköp. Forskningen inom internationalisering kan delas in i tre delar: Uppsala internationaliseringsmodell, internationalisering i nätverk, och transaktionskostnadsansatsen. Dessa tre delar redogörs för först och följs av påverkande faktorer inom internationellt inköp.

2.2.1. Internationalisering: Uppsala internationaliseringsmodell

Uppsala internationaliseringsmodell (Johansson och Wiedersheim-Paul, 1975) kritiserades tidigt för att den inte kunde förklara hur företagen flyttade sig mellan de olika faserna inom internationalisering av exportverksamhet. Med utgångspunkt i den identifierade sekventiella processen har en stor del av den fortsatta forskningen fokuserat på att förklara processen i sin helhet och lite på skiftet mellan faserna (se bl.a. Benito och Welch, 1994). Johansson och Vahlne (1977, 1990) kom senare att utveckla modellen. Enligt dem förklaras företagets successiva resursåtagande på marknaden av företagets ökade kunskap och erfarenhet från marknaden då denna förväntas ha en direkt inverkan på företagets riskbenägenhet och därmed utveckling. Författarna skiljer på *objektiv kunskap* om marknaden som är enkel att överföra, och kunskap i form av *experimentellt lärande*. Enligt modellen kan experimentellt lärande enbart förvärfvas genom faktisk verksamhet på den internationella marknaden. Trots den generella naturen av kunskap, kan kunskap i kombination med en situations unika förutsättningar även antas vara specifik i förflyttningen mellan enskilda faser (Benito och Welch, 1994). Brist på nödvändig kunskap om marknaden har visat sig driva ledningens uppfattning av kostnaden för internationaliseringen vilket är direkt avgörande för expansion av verksamheten (Ericsson et al., 1997). Det bör även noteras att Benito och Welch (1997) fann att ökad kunskap och erfarenhet om marknaden även kan ha en hindrande inverkan på

företagets utveckling då identifieringen av risker också kan verka hämmande och till och med negativt för företagets internationalisering.

Det finns flera faktorer som påverkar ett företags kunskap. Det psykologiska avståndet, dvs. störningarna i informationsflödet från marknaden i form av exempelvis kultur- och språkskillnader, har påvisats påverka (Johansson och Vahlne, 1977). Johansson och Wiedersheim-Paul (1975) visar att det är mindre komplicerat att snabbt etablera den kunskap som krävs på stabila och homogena marknader. Tid är en annan faktor som har visat sig påverka företagets internationalisering. Detta visades bl.a. av Carlsson, Nordegren och Sjöholm (2005) och Ericsson et al. (2001). Carlsson, Nordegren och Sjöholm (2005) fann också att företagets erfarenhet från marknaden i andra sammanhang var mycket viktig för det experimentella lärandet. Det har emellertid inte kunnat bekräftas i senare studier. Johanson och Vahlne (1990) lyfte även fram företagets storlek som direkt avgörande. Mindre företag med begränsade resurser kan inte nå de senare faserna i internationaliseringen. Detta har senare bekräftats av andra forskare (Bonaccorsi, 1992).

Precis som i tidigare avsnitt har fokus inom internationaliseringslitteraturen varit på internationalisering av exportverksamhet. Fletcher (2001) fann dock att samma faktorer som påverkade internationalisering på försäljningssidan hade liknande effekter på internationalisering av inköp.

2.2.2. Internationalisering: Internationalisering i nätverk

En forskningsgren inom internationalisering beskriver hur företagets internationaliseringsprocess drivs av företagets interaktion med andra företag i ett nätverk. Johansson och Mattsson (1988) drar slutsatsen att företagets internationalisering måste ses i den kontext i vilken företaget opererar, vilket inkluderar relationerna med kunder, distributörer och leverantörer. Vid internationalisering påverkas förhållandena i relationerna. Detta kan användas till företagets fördel genom att öka styrkan i befintliga relationer, etablera nya relationer eller genom att integrera företagets position i nätverket. Johansson och Mattsson (1988) klassificerar företag i fyra kategorier med avseende på internationalisering. Den första kategorin är *The Early Starter*. I denna kategori kännetecknas företaget av att det har få internationella relationer och saknar kunskap om marknaden. Företag i denna kategori tenderar också att påverkas i stor utsträckning av sina kunder. *The Lonely International* har redan internationell verksamhet och driver ofta internationaliseringen i nätverket eftersom de

har en stark position i nätverket. Kategori tre, *The Late Starter*, opererar i ett internationellt nätverk genom sina kunder och leverantörer som driver företaget till en internationalisering. Den fjärde kategorin, *The International Among Others*, är ett företag som både är internationaliserat och som opererar i ett nätverk som också är internationaliserat. Teorin fastslår att företag påverkas av nätverket de agerar inom men att olika företag påverkas olika mycket av nätverket. Vissa företag tenderar att påverkas medan andra företag påverkar. Hertz och Mattsson pekar också på att en av huvudutmaningarna för ett företag på en ny internationell marknad är att utveckla nya relationer på marknaden, eftersom det är viktigt med relationer på den internationella marknaden för att vara framgångsrik i utvecklingen.

Det finns kopplingar mellan Uppsala internationaliseringsmodell och internationalisering i nätverk. Welch et al. (2001) beskriver hur en stor del av den kritiska kunskapen som krävs vid internationell etablering finns i företagets nätverk, och därmed är företaget beroende av nätverket för framgångsrik internationalisering.

2.2.3. Internationalisering: Transaktionskostnadsansatsen

Transaktionskostnadsansatsen introducerades av bl.a. Williamson (1975, 1981) och Reid (1983) för att förklara företags internationalisering. Ansatsen definierar ingen process med specifika stadier. Dock utgår teorin från att organisationer förändrar sitt beteende eller organisatoriska form genom att förflytta sig mellan organisatoriska eller beteendemässiga stadier.

Transaktionskostnadsansatsen bygger på den grundläggande transaktionskostnadsmodellen där företagets beslut om att utöka sitt åtagande av resurser på marknaden avgörs av en optimering av transaktionskostnaden genom en avvägning mellan risk, kontroll, och avkastning. Benito, Pedersen och Petersen (1999) lyfte fram begreppet *switching cost* (se t.ex. Williamson, 1975, 1981) som är särskilt relevant för att förklara varför företagen ökar sitt åtagande av resurser till den internationella marknaden. Switching cost definieras som den kostnad som är kopplad till att förändra ett företags nuvarande beteende och den kostnad som i sin tur låser aktören vid ett specifikt beteende. Förändringar sker när fördelarna med att förändras överväger kostnaden för förändringen. Förändringar i fördelar kan uppstå p.g.a. förändringar kopplade till marknaden eller internt i organisationen. Det finns flera faktorer som påverkar företagets switching cost och därmed direkt företagets åtagande av resurser till den internationella marknaden. Dessa är 1) omgivningsfaktorer, såsom politiska förändringar,

tillväxt och ökad konkurrens; 2) interna ekonomiska faktorer, såsom den faktiska prestationen i den nuvarande kanalen (se Pedersen, Petersen och Benito 2002); eller 3) förändringar i företagets riskaversion. Logiken inom transaktionskostnadsmodellen kritiserades tidigt för att endast inkludera ekonomiska faktorer och omgivningsfaktorer. Därför har flera forskare kompletterat och omgrupperat faktorerna för att inkludera politiska faktorer, produktfaktorer och marknadsfaktorer (Anderson och Coughlan, 1987).

Forskning har också bedrivits på isolerade förflyttningar mellan specifika organisatoriska stadier. Valet av etableringsstadium har varit av särskilt intresse. Anderson och Gatignon (1986) finner i sin studie att graden av kontrollbehov, i kombination med kostnad, avgör vilket etableringsstadium som väljs. Kontrollbehovet och kostnaden påverkas i sin tur av hur marknadsspecifika investeringarna för respektive marknad är, graden av extern och intern osäkerhet, samt möjligheterna för andra aktörer att åka snålskjuts. Hill, Hwang och Kim (1990) utvecklar modellen baserat på denna forskning och hävdade att valet av etableringsstadium påverkas av 1) behov av kontroll, 2) storlek av resursåtagande, och 3) behovet av riskspridning, dvs. risken att konkurrensfördelar ska kunna exploateras av tredje part. Författarna identifierar vidare tre variabler som inverkar på behovet av kontroll: grad av nationell skillnad, vikt av skalekonomier, samt företagets globala utsträckning. Omgivningsfaktorer såsom landsspecifika risker, potential i efterfrågan och konkurrenssituationen påverkar företagets vilja och behov av att avsätta resurser på marknaden. Därutöver påverkas företagets riskbedömning av interna faktorer, såsom värdet av företagsspecifik kunskap och know-how.

Sarkar och Cavusgil (1996) sammanfattar forskningen kring etableringsstadier i grupperna produktmarknadsfaktorer, företagsspecifika faktorer, värdmarknadsfaktorer, kulturella faktorer, motivering bakom global strategi, och global målsättning med verksamheten; se *Tabell 4*.

Tabell 4; Sarkar och Cavusgil's sammanfattning av faktorer som driver etableringsstadier

Centrala Teman	Subteman				
Produktmarknadsfaktorer	Teknologifrågor; komplexitet, intensitet, behov av riskspridning, grad av kunskap, kostnad för överföring av teknologi, kapital, intensitet, vikt av FoU	Marknadsförings- och produktfrågor; kategori, marknadsföringsintensitet, stadium i produktlivscykel, specialanpassning, servicegrad, komplexitet, utbytbarhet, patentstyrka, varumärkesstyrka	Tillgångar och kunskap tillägnade marknaden	Koppling till kärnverksamhet	Svårighet att separera produktion och konsumtion
Företagsspecifika faktorer	Storlek på företaget och den internationella satsningen	Erfarenhet antingen som multi-internationellt företag eller av verksamhet på den specifika marknaden	Ägarstruktur	Företagets diversifiering	Kompetensproblem inom operativ verksamhet, ledning och/eller innovation
Övriga marknadsfaktorer	Marknadspotential och storlek, tillväxt, produktacceptans	Äganderisk; politisk risk, beviljning om anslag, ekonomiska fluktuationer	Operationella risker; legala frågor, opportunistiskt beteende, mm	Regelmässiga hinder; tillgänglighet av resurser avseende ledning och teknologi	Produktmarknaden; egenskaper, intensitet av konkurrens, stadium i produktlivscykel, teknisk volatilitet, krav på anpassning
Kulturella faktorer	Sociokulturellt avstånd	Skilnad i konsumentens preferenser	Kulturell attityd mot undvikande av osäkerhet		
Motiv bakom global strategi	Sökandet efter ny marknad	Följer kunden	Förebyggande av global attack	Strategisk utpost	Global plats för inköp
Global målsättning	Ekonomiska mål; tillverkning, marknadsföring och försäljning, distribution, ledningens kompetens, FoU	Effektivitet	Differentiering av produktstrategi	Ledarskap avseende kostnader	

Forskning har också bedrivits kring vad som påverkar mellan specifika stadier i processen. Petersen, Benito och Pedersen (2000) kom fram till att förändringen från agent till eget kontor

i stor del kan förklaras av en förändring i externa och interna faktorer som direkt påverkar företagets uppfattning av sin switching cost. De faktorer som de fann särskilt intressanta var: förändring i lokala förhållanden på marknaden, missnöje med den nuvarande mellanhand, ackumulering av egen kunskap om marknaden, tillväxt i potential på marknaden, tillväxt av företaget som ger mer resurser, kontrakt och legala restriktioner, risker för förlust av försäljningsinkomst vid byte, uppskattade rekrytering och utbildningskostnader, och uppskattade kostnader av eget lärande på plats.

Petersen och Pedersen (1999) undersöker hastigheten med vilken ett företag knyter upp resurser på en marknad. Studierna bekräftade att ökad kunskap driver företagets ackumulering av resurser, att mindre företag har svårare att ta sig till de sista stegen, och att försäljningsvolymerna och ökad konkurrens driver utvecklingen. Vidare identifierade de ett antal externa och interna faktorer som påverkar hur snabbt företaget ackumulerar resurser på en marknad. Ett serviceföretag visade sig gå mycket snabbare fram än ett tillverkningsföretag. Företagets motiv, tillverkning eller försäljning, avgör hur snabbt företaget ackumulerar resurser. Ett företag som satsar på att dra fördelar av låga arbetskraftskostnader har svårare att utnyttja fördelarna utan att snabbt skifta stadium. Stabila marknader innebär en snabbare internationalisering. Grad av globalisering inom industrin fungerar även den som en katalysator i processen.

2.2.4. Internationellt inköp

I följande underavsnitt presenteras ett sammandrag av forskningen inom internationellt inköp med utgångspunkt i vad som påverkar företag att fördjupa sitt internationella inköp. Stor del av litteraturen inom internationellt inköp, om än med olika empirisk utgångspunkt (olika företagsnationalitet, företagsstorlek, bransch, olika forskningsmetoder o.s.v.) fokuserar på att beskriva och förklara 1) vilka drivkrafter företag har för att bedriva internationellt inköp, och 2) vilka problem och framgångsfaktorer som uppkommer för ett företag vid internationellt inköp. Samtliga faktorer påverkar företag när de bedriver internationell inköpsverksamhet. Underavsnittet är uppdelat enligt forskningsområdets fokusområden: drivkrafter, samt problem- och framgångsfaktorer.

Drivkrafter

Det viktigaste motivet till globalt inköp enligt Kotabe (1998) är att exploatera ett företags konkurrensfördelar och de relativa lokala fördelarna på en viss marknad (se även Frear,

Metcalf och Alguire, 1992). Liknande förklarar Monczka och Trent (1991) att företag strävar efter internationellt inköp som en reaktion på den globala konkurrensen och ser det som en proaktiv strategi för att bygga konkurrensfördelar. För många företag är internationellt inköp emellertid initialt en defensiv reaktion för överlevnad, menar Monczka och Trent, som emellertid successivt övergår till strävan efter konkurrensfördelar. Kotabe (1998) beskriver att företag uppnår konkurrensfördelar med internationellt inköp genom kostnadsfördelar och valutakursfördelar på den internationella marknaden. Vid en granskning av utförda studier på området är det uppenbart att kostnadsbesparingar är den enskilt vanligaste drivkraften till att företag bedriver internationellt och globalt inköp (se bl.a. Monczka och Giunipero, 1989; Monczka och Trent, 1991; Spekman, 1991; Handfield 1994; Herbig och Ohara, 1993; Frear, Metcalf och Alguire, 1992). Många studier påvisar emellertid att även kvalitet (se bl.a. Monczka och Trent, 1991; Kotabe, 1998; Handfield, 1994; Min och Galle, 1991), teknologi (se bl.a. Kotabe, 1998; Monczka och Trent, 1991; Frear, Metcalf och Alguire, 1992; Kotabe och Murray, 1990), tillförlitlighet/leveranssäkerhet/pålitlighet (se bl.a. Kotabe, 1998; Monczka och Trent, 1991; Frear, Metcalf och Alguire, 1992) och tillgänglighet (se bl.a. Frear, Metcalf och Alguire, 1992; Herbig och Ohara, 1993) är vanligt förekommande krafter.

Utöver de mest frekvent återkommande faktorerna presenteras en mängd andra faktorer i forskningen inom internationellt inköp. Monczka och Trent (1991) lyfter fram behovet av att konkurrensutsätta inhemsk leverantörsmarknad och att utöka leverantörsbasen som drivande vid internationellt inköp. Kotabe och Murray (1990) och Monczka och Trent (1991) pekar också på internationellt inköp som ett sätt att få access till nya marknader för övriga delar av verksamheten. En annan faktor är att myndighetskrav, där exempelvis regeringen i olika länder ofta har krav på att företag som är verksamma på en marknad måste köpa lokalt tillverkade varor (se bl.a. Kotabe och Murray, 1990; Kotabe och Omura, 1989; Davis, 1974; Frear, Metcalf och Alguire, 1992). Herbig och O'Hara (1993) beskriver i sin studie att mindre restriktiva arbetsregler och skattefördelar på internationella marknader är en viktig dravkraft. Frear, Metcalf och Alguire (1992) pekar på att drivkraften även påverkas av global attityd inom företaget, att internationellt inköp förstärker företagets "image", samt anknytning till utländskt dotterbolag och geografisk placering. En sammanfattning av samtliga drivkrafter presenteras i *Tabell 5*.

Tabell 5; En sammanfattning av samtliga identifierade drivkrafter presenterade inom forskningsfältet internationellt inköp

DRIVKRAFTER	
Exploatera företagets konkurrensfördelar	
Exploatera relativa marknadsfördelar	
Konkurrens på inhemsk leverantörsmarknad	
Behov av att utöka leverantörsbasen	
Kostnadsbesparingar	
Bättre kvalitet	Myndighetskrav
Mer avancerad teknologi	Mindre restriktiva arbetsregler
Tillgänglighet	Skattefördelar
Tillförlitlighet/leveranssäkerhet/pålitlighet	Global attityd inom företaget
Access till nya marknader för övrig verksamhet	Förstärker image

Hinder och framgångsfaktorer

Det finns ett flertal studier som pekar på hinder vid internationellt inköp och aspekter som bör beaktas vid internationellt inköp. De flesta studier har snarlika resultat. Ett flertal studier har också identifierat framgångsfaktorer för att lyckas med internationellt inköp. Referensramen är synnerligen splittrad och de flesta studier listar endast en mängd faktorer utan att ge utförliga förklaringar. Följande avsnitt återger en övergripande beskrivning av dessa studier, som sedan sammanfattas i *Tabell 6*. Eberhardt et al. (2004) har genomfört en studie om internationellt inköp med inriktning mot brittiska företag i Kina. Denna studie presenteras separat.

Zeng (2000) identifierar flera hinder vid internationellt inköp i form av transportförseningar, fluktuationer i valutakurser, resekostnader, kvalitetssäkring, språk, pappersarbete, inspektionsprocedurer, upprättande av kontrakt, kulturskillnader/traditioner, politisk stabilitet/politiskt klimat, handelshinder, integritet hos företaget, och nationalistiska attityder och beteenden. I Zeng (2003) presenteras ytterligare hinder: brist på lokal processutrustning och teknik, bristfällig infrastruktur för transport och telekom, samt komplicerade tullregler. Monczka och Giunipero (1984) och Kotabe (1998) uppvisar liknande hinder vid internationellt inköp men tillägger även långa avstånd och brist på kunskap om främmande marknader och leverantörer. I Birou och Fawcetts (1993) studie diskuteras problem till följd av Just-in-time- strategier: kvalificering av leverantörer, utvecklandet av logistik för längre produktflöden samt kunskap om främmande affärskultur. Birkinshaw och Hood (1998) tar upp fördomar och kommunikation mellan dotterbolag och moderbolag som hinder vid

internationellt inköp. Även konkurrens om resurser inom företagsgruppen kan påverka (Birkinshaw och Hood, 1998).

Kotabe (1998) menar att för att skapa en hållbar internationell inköpsstrategi måste företag beakta tillgänglig infrastruktur, den industriella och kulturella miljön, liksom möjligheten till gott samarbete med värdlandets regering eftersom dessa dimensioner enkelt kan ge upphov till problem. Birou och Fawcett (1993) finner att de viktigaste faktorerna för att lyckas med internationellt inköp är ledningens stöd, kommunikationsegenskaper, etablering av långsiktiga relationer och utveckling av kompetens specifik för internationellt inköp. Övriga framgångsfaktorer är att förstå de globala möjligheterna, ha kunskap om främmande affärskultur, aktivt planera globalt inköp, erhålla experthjälp, ha kunskap om valutakurser, användandet av logistiktjänster, samt etablering av utländska inköpskontor. Birou och Fawcett poängterar också vikten av långsiktighet för att vara framgångsrik. Matthyssens, Quintens och Faes (2003) identifierar samarbete mellan olika divisioner, förståelse för andra kulturer, support från ledningen, utbildad personal, och samarbete med leverantörer som kritiska framgångsfaktorer. Även Fagan (1991) framhåller ledningens stöd, men betonar även vikten av tydliga mål, kontinuerlig jämförelse av totala kostnader, etablering av tillit och respekt, användandet av IT och riskhantering som viktiga aspekter. I en studie av svenska industriföretag, Hallén (1982), framkommer att attityd till att köpa internationellt och kompetens om internationellt inköp påverkar framgången. Liknande beskriver Davis (1974) att nationalism inom företaget påverkar internationellt inköp, och Arnold (1989) skriver om betydelsen att företaget har tillgång till internationell kunnig personal. Peterson, Frayer och Scannell (2000) påpekar att det finns behov av olika typer av inköpsstrukturer och processer, som t.ex. logistiksystem, supply chain-processer, och informationssystem, för att uppnå effektivt globalt inköp. Belderbos, Capannelli och Fukao (2001) instämmer att inköps- och produktionsstrategier inom moderbolaget påverkar men identifierar också att landsspecifika faktorer och faktorer specifika för dotterbolaget är väsentliga. I diskussionen om framgångsfaktorer med internationellt inköp är leverantörsutveckling en viktig dimension för att lyckas med internationellt inköp. Trent och Monczka (1999) understryker vikten av samarbete med leverantörer för att uppnå konkurrensfördelar och pekar på en mängd åtgärder företag kan vidta för att försäkra sina leverantörers kvalitet.

Ett flertal studier finner att olika organisatoriska faktorer är av betydelse vid internationellt inköp. Giunipero och Monczka (1997) studie påvisar vikten av att den organisationsstrukturen

som används vid internationellt inköp stödjer företagets allmänna inköpsstruktur. Även Arnold (1989) pekar på företagsorganisation som en viktig faktor och att det är viktigt att inköpsstrategin genomsyrar företagsstrategin. Matthyssens, Quintens och Faes (2003) identifierar generella organisatoriska förutsättningar och prioriteringar inom företagsledningen för att uppnå långsiktig framgång inom internationellt inköp. Kotabe (1998) hävdar vidare att global inköpsstrategi kräver nära koordinering med FoU, tillverkning och marknadsföringsaktiviteter. Om dessa tre delar är separerade geografiskt blir koordineringen svårhanterlig. Arnold (1989) diskuterar också storleken av företaget som en avgörande framgångsfaktor för internationellt inköp. Större företag antas ha mer och/eller andra resurser än mindre företag och därmed större möjlighet att lyckas.

Tabell 6; En sammanfattning av identifierade hinder och framgångsfaktorer inom forskningsfältet internationellt inköp

Sammanfattning hinder och framgångsfaktorer	
Långa avstånd	Etablering av långsiktiga relationer
Transportförseningar	Förståelse för globala möjligheterna
Utmaningar till följd av Just-in-time-strategier	Långsiktighet
Utvecklandet av logistik för längre produktflöden	Aktivt planera globalt inköp
Resekostnader	Tydliga mål
Användandet av logistiktjänster	Etablering av tillit och respekt
Politisk stabilitet/klimat/industriell miljö	Riskhantering
Bristfällig infrastruktur för transport och telecom	Brist på lokal processutrustning och teknik
Fluktuationer i valutakurser	Kvalitetssäkring
Handelshinder	Brist på kunskap leverantörer.
Pappersarbete	Kvalificering av leverantörer
Inspektionsprocedurer	Kompetens specifik för internationellt inköp
Upprättande av kontrakt	Samarbete med leverantörer
Komplicerade tullregler	Kompetens om internationellt inköp
Samarbete med värdlandets regering	Erhålla experthjälp
Landspecifika faktorer	Internationell kunnig personal/utbildad personal
Språk	Företagsorganisation
Kulturskillnader/traditioner/affärskultur	Företagsstorlek/Resurser i företaget
Integritet hos företaget	Organisationsstruktur/organisatoriska förutsättningar
Nationalistiska attityder och beteenden/fördomar	Samarbete mellan olika divisioner
Attityd till att köpa internationellt	Etablering av utländska inköpskontor.
Brist på kunskap om främmande marknader	Inköpsstrukturer/-processer/-system
Kommunikation mellan dotterbolag och moderbolag	Leverantörsutveckling
Konkurrens om resurser inom företagsgruppen	Inköps- och produktionsstrategier inom moderbolaget
Ledningens stöd/prioriteringar hos ledningen	Koordinering FoU, tillverkning och försäljning

Eberhardt et al. (2004) kartlägger i sin studie interna och externa faktorer som påverkar brittiska företags lokaliseringsgrad i Kina. Dessa faktorer grupperar de i en matris (Tabell 7) utifrån om det är en positiv eller negativt påverkande faktor och om det är en intern eller extern faktor. Flera av faktorerna är återkommande från annan forskning inom internationellt inköp. Utifrån dessa faktorer bygger de ett ramverk som ska hjälpa företag att skapa och implementera inköpsstrategier i Kina. I sin studie finner de också belägg för en "learning curve" där företag med tiden lär sig mer om inköp i Kina och genom denna erfarenhet bygger kunskap som bidrar till en ökad grad av inköp.

Tabell 7; Eberhardt et al.s interna och externa faktorer för och emot lokalisering i Kina

	För lokalisering	Mot lokalisering
Interna faktorer	Kostnadsbesparingar	Moderföretags auktoritet avseende lokalisering
	Policy eller vilja att lokalisera och utveckla leverantörer	Brist på design- eller testfaciliteter i Kina
	Existerande försörjningslänk mellan moderbolag och lokal kinesisk leverantör	Tid och kostnad vid internt godkännande av nya leverantörer
	Förbättrad kommunikation och ökad bekvämlighet vid kontakt med leverantörer	Problem avseende inköbspersonal (inkompetens, brist på utbildning, kulturella aspekter, korruption)
	Design- och testfaciliteter i Kina	
	Joint venture med kinesisk partner (med erfarenhet av lokala leverantörer)	
	Kompetent inköbspersonal	
	Positiv attityd inom/support från moderbolag	
Externa faktorer	Utbud av efterfrågad kvalitet	Brist på tillräcklig och stabil kvalitet
	Ängslagna lokala leverantörer	Rädsla för IPR-överträdelse
	Importtullar som gör import oattraktivt	Kundföreskrifter avseende utländska leverantörer
	Övriga tullfaktorer som gör import oattraktivt	Begränsad: Leveranssäkerhet
	Förtroende och långsiktighet i relationer med lokala leverantörer	Affärskultur hos leverantörer (kortsiktighet och närsynhet)
	Kundföreskrift/villkor (skapar press i försörjningskedjan)	Godkännande av komponenter från externa myndigheter (inklusive kundgodkännande)
	Begränsad: Statlig inblandning	Bristfällig teknologi eller brist på skalfördelar (för små volymer)
	Begränsad: Förenklat sökande efter lokala leverantörer	

2.3. Forskningsmodell

I följande avsnitt arbetas denna studies forskningsmodell fram i två steg. Steg ett syftar till att skapa den del av forskningsmodellen som förklarar hur företag fördjupar sitt internationella inköp över tid. I det andra steget kompletteras forskningsmodellen för att svara på den andra

delen av syftet; vad som påverkar företag att öka sitt internationella inköp över tid. Således presenteras en forskningsmodell som kommer att användas för att utforska studiens syfte.

2.3.1. Hur fördjupar företag sitt internationella inköp över tid?

Gemensamt för den teoretiska referensramen inom internationaliseringsteori och internationellt inköp är att båda forskningsgrenarna har identifierat företagets utökade internationella verksamhet som en successiv process, där företag i sekventiella steg rör sig mellan faser/stadier över tiden. Ett flertal forskare, både inom internationalisering och internationellt inköp, har utifrån empiriska observationer klassificerat dessa faser efter valda segmenteringsfaktorer. Större delen av forskningen inom både internationalisering och internationellt inköp har segmenterat och identifierat faser/stadier utifrån den organisatoriska utvecklingen över tiden, där de olika organisatoriska formerna kännetecknas av olika grad av resursåtagande eller engagemang till den internationella marknaden. Inom internationaliseringsteorin finns även studier som segmenterat utvecklingen utifrån ett ledarskapsperspektiv, men för denna studies forskningsmodell kommer denna teoribildning inte att beaktas vidare.

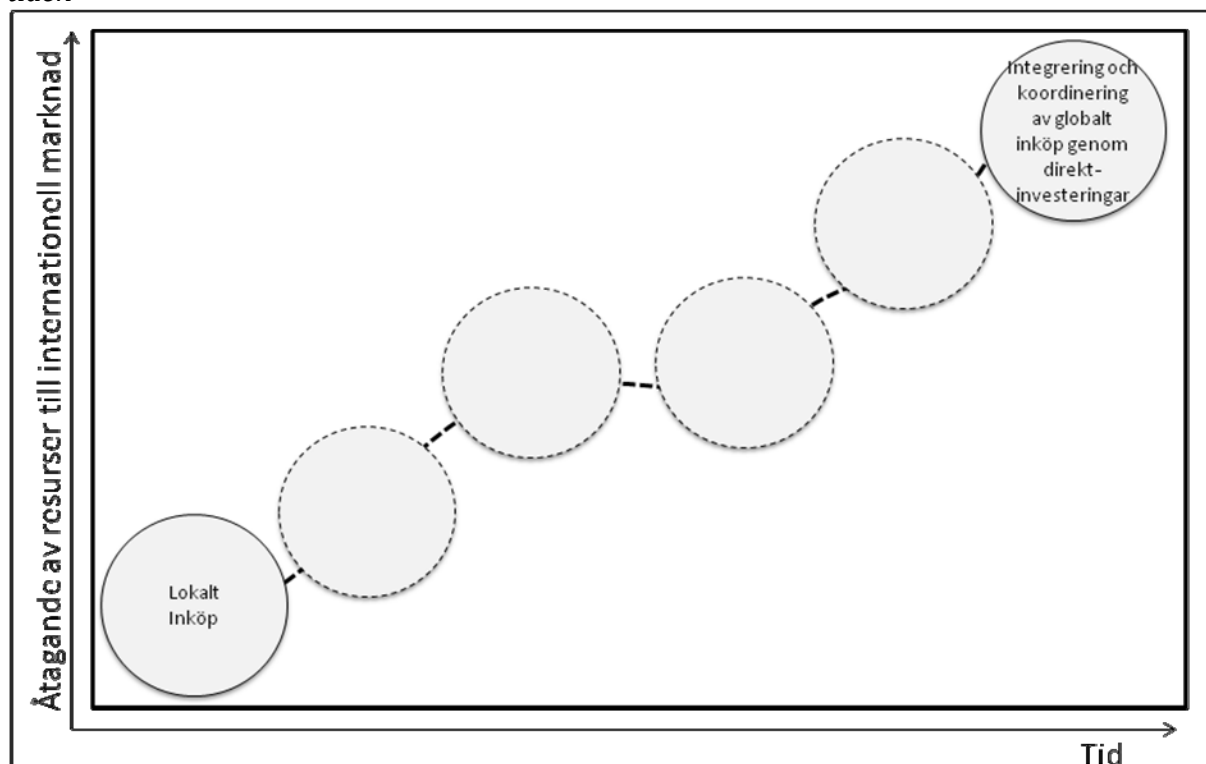
Inom forskningsfältet internationalisering har fokus främst varit på exportaktiviteter och dess organisatoriska former. Forskningen med utgångspunkt i företagets inköpsverksamhet är mycket begränsad och forskningsområdet internationalisering kritiseras ofta för att inte kunna förklara hela företagets internationella utveckling över tiden. Det finns emellertid en mängd forskare som argumenterar för att internationaliseringsteorier såsom Uppsala internationaliseringsmodell även kan appliceras på internationalisering av inköp. Forskning har även identifierat tydliga kopplingar mellan inköpsverksamhet och exportverksamhet.

Inom internationellt inköp har forskningen utgått från ett mer företagsstrategiskt perspektiv och identifierat olika stadier som företag förflyttar sig mellan. Teorin är kritiserad för att vara mycket statisk just för att den inte diskuterar förflyttning mellan stadierna utan fokuserar på det initiala valet av stadium vid internationellt inköp. Forskningen kring hur modellerna tar sig uttryck i mätbara observationer över tid är också begränsad.

Denna studies forskningsmodell utgår från både internationaliseringsteori och teori om internationellt inköp. I *Figur 2* presenteras den första delen av modellen. Modellen syftar till att förklara hur företagets inköp fördjupas över tiden och är byggd med hänsyn till kritiken

som finns mot rådande teoribildning inom internationalisering och internationellt inköp. I linje med forskningen inom internationalisering och internationellt inköp beskriver modellen företags utveckling som en successiv process där företaget förflyttar sig över tiden. Eftersom flera studier pekat på att forskning inom internationaliserings skall vara tillämpbar även inom inköpsområdet utgår den ena axeln från internationaliseringsteori och representerar företags resursåtagande till den internationella marknaden. Resursåtagande definieras här som kvantitet av resurser som härrörs till den internationella marknaden samt hur specifika resurserna är för den internationella marknaden. Modellen påvisar ett gradvis ökande resursåtagande över tiden och kan analyseras i efterhand som faktiska skiften i företags strategi. Därmed kan förklaringsfaktorer till utvecklingen definieras.

Figur 2; Studiens forskningsmodell som illustrerar hur företaget fördjupar sitt inköp över tiden



Tidigare forskning inom internationalisering och internationellt inköp har kritiserats för att vara statisk genom att bygga teorier med fasta stadier eller faser. Denna forskningsmodell tar därför en mer flexibel ansats och utgår från en mer gradvis utveckling och fastslår inga specifika faser eller stadier utöver en startpunkt och en slutpunkt. Alla företags internationaliseringsprocess antas således börja med *lokalt inköp*. Definitionen av *lokalt inköp* breddas i denna studie till innebörden att företaget inte har någon inköpsverksamhet på den

analyserade marknaden, Kina, och köper enbart av lokala producenter på sin hemmamarknad eller på marknaden i dess direkta närhet. Varje företag antas också avsluta internationaliseringsprocessen med *integrering och koordinering av inköpsaktiviteter globalt genom direktinvesteringar*. I detta slutgiltiga stadium gör företaget direktinvesteringar på marknaden för att integrera inköpsverksamheten med övrig verksamhet både lokalt och globalt. Genom att inte låsa specifika stadier lämnas även utrymme för att undersöka kopplingar mellan inköpsverksamhet och övrig företagsverksamhet, t.ex. försäljning, tillverkning och FoU. Dock visar modellen på att företag kommer att flytta mellan stadier, men de är inte tydligt definierade utan kan variera från fall till fall.

2.3.2. Vad påverkar företag att öka sitt internationella inköp över tid?

Studiens teoretiska områden har identifierat faktorer både inom internationaliseringsteori och inom internationellt inköp teori som kan förklara vad som påverkar företag att fördjupar sitt inköp på en internationell marknad och därmed öka sin grad av resursåtagande till marknaden.

Internationaliseringsteorin har ofta kritiserats för sin oförmåga att redogöra för hur företag rör sig från en fas till en annan men det finns ett antal studier som med utgångspunkt i olika teoretiska områden påvisar en mängd faktorer som förklarar förflyttning. Forskningen har först och främst fokuserat på att presentera övergripande faktorer som förklarar vad som driver processen i sin helhet över tiden. Inom det ledande teorifältet Uppsala internationaliseringsmodell framställs en ökad grad av kunskap som den enskilt viktigaste faktorn som driver fördjupningen av resursåtagande på en ny marknad. Forskning har även förgrenats i nätverksteori där företagets internationalisering drivs av företagets strävan efter att optimera sin position i sitt nätverk. Vidare har ett stort antal forskare identifierat en optimering av transaktionskostnaden, eller i detta fall kostnaden för byte av fas, som den övergripande förklaringsfaktorn. Inom transaktionskostnadsteorin har också forskning bedrivits på enskilda förflyttningar mellan olika faser, exempelvis vid val av etableringsstadium samt förflyttning från mellanhand till egen representation på en marknad. Det finns också studier som har identifierat katalysatorer för processen i sin helhet. Dessa studier har som tidigare diskuterats fokuserat på exportverksamhet men i denna studie kommer de att tillämpas även på inköpsverksamhet. *Tabell 8* sammanfattar förklaringsfaktorerna.

Tabell 8; En sammanfattning av identifierade påverkande faktorer från forskningsfältet internationaliseringsteori

Internationaliseringsteori	Övergripande faktor	Subfaktor
Uppsala internationaliserings -skolan	Ökad kunskap i form av experimentellt lärande	· Psykologiskt avstånd till marknaden · Tid · Företagets internationella erfarenhet från marknaden · Företagets storlek
Internationalisering i Nätverk	Optimering av position i nätverk	· Öka styrkan i befintliga relationer · Etablera nya relationer · Integrera företagets position i nätverket. · Förändring drivet av andra aktörer (Piggy backing)
Transaktions-kostnadsansatsen	Kontinuerlig optimering av transaktionskostnad, så kallade switching cost, genom avvägning mellan risk, kontroll och avkastning	<u>Generella förklaringsfaktorer</u> · Interna ekonomiska faktorer · Externa omgivningsfaktorer · Politiska faktorer · Produktfaktorer · Marknadsfaktorer <u>Val av Entry Mode</u> · Behov av kontroll - Grad av nationell skillnad - Vikt av skalekonomi - Global utsträckning · Grad av åtagande av resurser - Landspecifika risker - Förtrolighet med belägenhet - Förutsättningar i efterfrågan - Konkurrenssituationen · Spridning av risk - Grad av företagsspecifik kunskap - Naturen av företagets knowhow · Produktmarknadsfaktorer · Företagsspecifika faktorer · Världmarknadsfaktorer · Kulturella faktorer · Motivering till global strategi · Global Målsättning <u>Agent till eget kontor</u> · Förändring i lokala faktorer · Missnöje med nuvarande prestanda · Ackumulering av egen kunskap · Tillväxt potential på marknaden · Tillväxt av företaget som ger mer resurser · Kontrakt och legala restriktioner · Risker för förlust vid byte · Uppskattad kostnad av byte <u>Katalysatorer</u> · Ökad kunskap · Ökad försäljningsvolym · Företagets storlek · Ökad konkurrens · Service vs Produktion · Motiv: produktion eller försäljning · Marknadens stabilitet · Grad av globalisering i företaget

Inom internationellt inköp har forskningen inom området varit mycket empiriskt driven och ett stort antal iakttagelser presenterats som faktorer som har påverkat processen av en fördjupning av företagets internationella inköp. Drivkrafter till internationellt inköp har identifierats, såsom exploatering av relativa konkurrensfördelar, relativa marknadsfördelar, konkurrensutsättning av inhemsk leverantörsmarknad och en utökning av leverantörsbasen. Utöver detta har ett stort antal studier tittat på påverkande faktorer såsom hinder och framgångsfaktorer för internationellt inköp. För att ge en överblick av dessa fristående empiriska studier har dessa grupperats efter *avståndsrelaterade faktorer, omgivningsfaktorer, kulturella faktorer, strategiska faktorer, leverantörsmarknadsfaktorer, interna förutsättningar och organisatoriska faktorer*. En sammanfattning av forskningsfältet presenteras i *Tabell 9*.

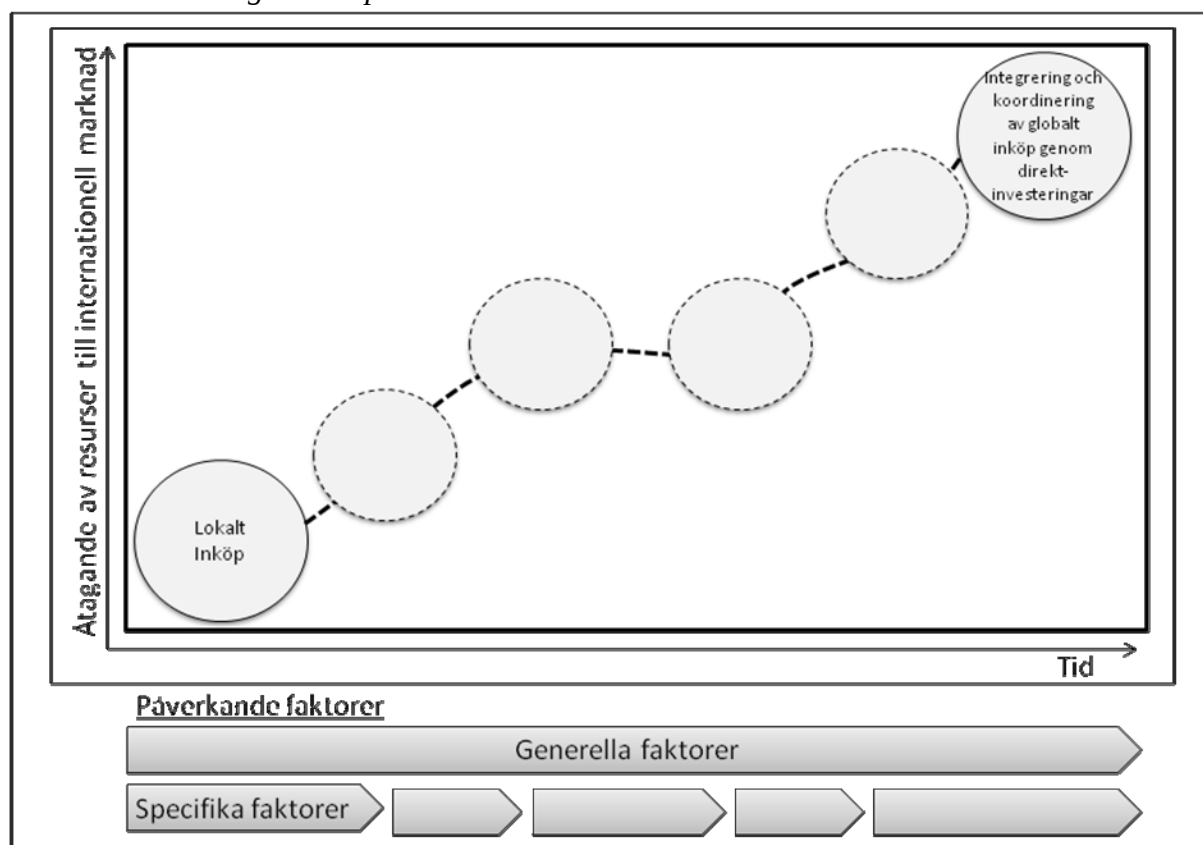
Tabell 9; En sammanfattning av identifierade påverkande faktorer inom forskningsfältet internationellt inköp

	Övergripande gruppering	Faktorer
Drivkrafter	- Exploatera företagets konkurrensfördelar - Exploatera relativa marknadsfördelar - Utökning av leverantörsbasen - Konkurrens på inhemsk leverantörsmarknad	- Kostnadsbesparingar - Bättre kvalitet - Teknologi - Tillgänglighet - Tillförlitlighet/leveranssäkerhet - Access till nya marknader för övrig verksamhet - Myndighetskrav - Mindre restriktiva arbetsregler - Skattefördelar - Global attityd inom företaget - Förstärkt image
	Avståndsrelaterade faktorer	- Långa avstånd - Risk för transportförseningar/leveranssäkerhet - Utmaningar till följd av JIT strategier - Utveckling av logistik för längre produktflöden - Resekostnader - Användandet av logistiktjänster - Kommunikation - Existerande försörjning mellan moderbolag och lokal leverantörer
Påverkande faktorer	Omgivningsfaktorer	- Politisk stabilitet/klimat/industriell miljö - Bristfällig infrastruktur - Handelshinder - Pappersarbete - Inspektionsprocedurer - Legala aspekter - Tullregler - Samarbete med regering/statlig inblandning - Landsspecifika faktorer - Tillgång till kompetens
	Kulturella faktorer	- Språk - Affärskultur och traditioner - Nationalistiska beteenden och fördomar - Brist på kunskap om främmande marknader - Etablering av tillit och respekt

Strategiska faktorer	· Konkurrens om resurser inom företagsgruppen · Ledningens stöd och prioritering · Etablering av långsiktiga relationer · Förståelse för globala möjligheter · Långsiktighet · Aktiv planering · Inköp och produktionsstrategi · Tydlig målsättning - policy och vilja · Attityd till att köpa internationellt · Riskhantering · Relation mellan dotterbolag och moderbolag · Kommunikation mellan dotterbolag och moderbolag
Leverantörsmarknadsfaktorer	· Kunskapsnivå hos leverantören · Utbud av efterfrågad kvalitet · Förenklad identifiering av lokala leverantörer · Angelägenhet hos lokala leverantörer · Förtroende och långsiktighet i relationer med lokala leverantörer · Rädsla för IRP överträdelse i samarbeten · Leverantörsutvecklingspotential/möjlighet · Kundföreskrift/villkor på leverantören · Bristfällig teknologi eller brist på skalfördelar (små volymer)
Interna förutsättningar	· Inköpsstrukturer/-processer/-system · Brist på processutrustning och teknik · Kvalitetssäkring · Kvalificeringsprocess av leverantörer · Kompetens om internationellt inköp · Erhållen experthjälp · Brist på design- eller testfaciliteter i Kina · Samarbete med leverantörer · Koordinering av FoU, tillverkning och försäljning
Organisatoriska faktorer	· Design och test faciliteter · JV med kinesisk partner · Företagsorganisation · Företagsstorlek/resursstyrka · Organisationsstruktur/organisatoriska förutsättningar · Samarbete mellan divisioner · Etablering av utländska inköpskontor

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns en mycket stor mängd faktorer som med utgångspunkt i olika teorifält och forskningsmetoder har identifierats som potentiella faktorer som påverkar företag att successivt fördjupa sitt internationella inköp. Studiens forskningsmodell utgår ifrån att dessa påverkande faktorer antingen tar sin form i generella förklaringsfaktorer som påverkar kontinuerligt i hela internationaliseringsprocessen eller som specifika faktorer som påverkar mellan olika stadier eller under specifika delar av den internationella utvecklingen. En sammanfattning av studiens forskningsmodell inklusive de påverkande faktorerna presenteras i *Figur 3*.

Figur 3; Illustration av studiens forskningsmodell för hur och vad som påverkar företagets internationalisering av inköp



3. Forskningsmetod

3.1. Val av metod

Utifrån studiens syfte valde vi att använda en kvalitativ metod baserad på fallstudier. Enligt Yin (1989) är det av värde att vid val av forskningsmetod utgå från tidigare forskningsmetoder inom liknande teoribildning. Eftersom de tidiga studierna inom området internationalisering av försäljning utgick från en kvalitativ forskningsmetod med fallstudier ansåg vi att denna metod var lämplig. Enligt Eisenhardt (1989) är också teoribildning utifrån fallstudier särskilt lämpligt vid tidigare stadier av teoribildning inom ett område. Eftersom internationalisering av inköp är ett relativt outforskat område och denna studie syftar till att bidra med ny teoribildning är fallstudier även av detta skäl en lämplig metod. Yin (1994) beskriver fallstudier som speciellt fördelaktiga när studien önskar förklara processer; händelser och deras utveckling över tiden, snarare än att studera hur frekvent ett fenomen är över tiden. Yin (1989) beskriver vidare att processer med flera variabler är för komplexa för att förklaras med en kvantitativ studie eller genom experiment. Fördelen med fallstudier är att man skapar en djup förståelse för fenomenet och därmed möjliggör djupare insikter.

Yin (1989) pekar på att antalet fall är ett viktigt val inom utformandet av studiens design. Valet mellan en enkel fallstudie och en multipel fallstudie avgör studiens generaliserbarhet. Varje fall bör ses som ett fristående experiment och inte som en enskild respondent i ett experiment. Därför ska flera fall likställas med multipla experiment och som tillsammans flera ökar generaliserbarheten i studien. Enligt Yin (1989) anses replikering föreligga om två eller flera fall stödjer samma teoribildning. Därför har vi valt att göra en multipel fallstudie, med tre huvudfall. Fallet utgör således analysenheten och branschen som företagen agerar inom. Inom varje bransch görs en inomfallsanalys av varje företag.

3.2. Val av fall

Varje fall utgör flera fallföretag. Vid val av fallföretag till undersökningen är det av vikt att de enskilda företagen är ändamålsenliga för forskningssyftet (Eisenhardt, 1989). Vilka företag som medverkar i studien avgör hur resultatets generaliserbarhet. Eftersom ett begränsat antal företag kan studeras är det av stor vikt vilka företag man väljer och hur man motiverar valet (Yin, 1989). Vi har baserat urvalet av företag på fem kriterier. Eftersom syftet är att förklara hur och vad som påverkar svenska företag att fördjupa sitt inköp i Kina är det första kriteriet att företagen är svenska. Med detta menar vi att företagen är svenskägda, har grundats i Sverige och har varit verksamma i Sverige under en längre tid. Det andra kriteriet är att företaget har eller har haft en väl utvecklad inköpsverksamhet och leverantörsbas i Sverige vilket tillsammans med det tredje kriteriet; att företaget idag köper från Kina påvisar en förändringsprocess eftersom företaget förmodas genomgå eller ha genomgått en internationaliseringsprocess av inköp i Kina.

Den efterföljande modellen ska kunna utökas till att appliceras på en bredare grupp av företag (Eisenhardt, 1989). Det är därför logiskt att välja fall som definierar extrema situationer eller är varandras motpoler, där processen som studeras blir mer transparent. Vid val av karakteristika hos fallen har vi därför som fjärde kriterium sökt finna företag som är kontrasterande och därför kan ge en bredare förståelse av forskningsfrågan. Med kontrasterande menar vi företag som har olika grad av inköp i Kina. De har även olika placering i produktionskedjan, dvs. de är olika nära slutkunden. Exempelvis kan ett företag vara relaterat till ett annat genom att vara dess underleverantör. Definierat utifrån omsättning är företagen också av olika storlek. För att i någon mån eliminera risken att det är rent företagsspecifika observationer som görs, har information samlats in från flera företag i samma bransch. Det femte kriteriet är alltså att företagen varit verksamma inom tre

tillverkningsbranscher som traditionellt är väl utvecklade inom svensk industri: telekom, bil och lastbil. Detta kriterium är viktigt för att branschen utgör analysenheten och företagen kan antas ha liknande branschsituationer.

Valet av fallföretag har utgått från de uppsatta kriterierna för att skapa en generaliserbar studie. Vi listade initialt relevanta företag, men det slutliga urvalet av företag har även berott på vilka kontakter vi kunnat etablera med företagen. Vi har etablerat kontakter dels genom personliga kontakter och dels genom kontakter inom fakulteten på Handelshögskolan i Stockholm. Företagen har själva också hjälpt till att etablera kontakter med andra företag inom samma kluster. Oavsett hur bra företaget uppfyller kriterierna är det av vikt att träffa relevanta personer för att få tillförlitligt och tillräckligt empiriskt underlag. Vi har även varit i kontakt med ett flertal företag som inte ingår som fallföretag i studien. På grund av bristfällig information utifrån dessa intervjuer och svårigheter att etablera fler kontakter inom företagen har vi valt att inte använda dem som fallföretag. Dessa företag är NEFAB och Volvo Lastvagnar. De valda fallföretagen och vilka kriterier de uppfyller presenteras i *Tabell 10*.

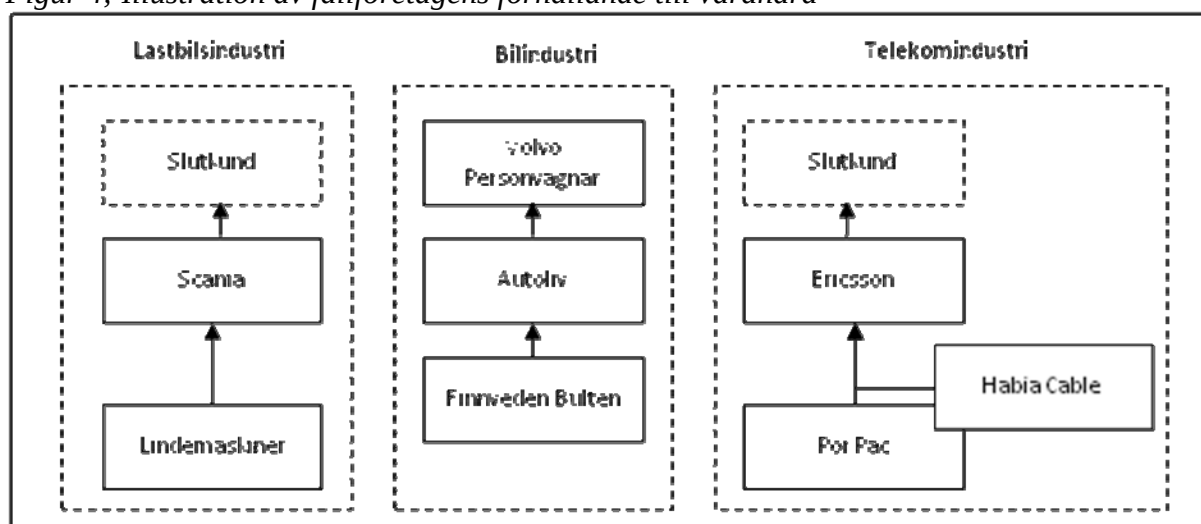
Tabell 10; Presentation av studiens kriterier för urvalet av fallföretag och om dessa uppfylls för respektive fallföretag

	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4	Kriterium 5
	Företaget är svenskt enligt uppsatt definition	Företaget är verksamt i en traditionellt svensk bransch	Företaget har/har haft inköpsverksamhet och leverantörsbas i Sverige	Företaget köper från Kina idag	Företaget skiljer sig från övriga företag inom samma bransch enligt definition ovan
Ericsson	Ja	Ja, telekom	Ja	Ja	Ja, se förklaring nedan
Habia Cable	Ja	Ja, telekom	Ja	Ja	Ja, se förklaring nedan
Por Pac	Ja	Ja, telekom, bil och lastbil	Ja	I liten utsträckning	Ja, se förklaring nedan
Scania	Ja, när studien genomfördes var Scantias huvudägare svensk	Ja, lastbil	Ja	Ja	Ja, se förklaring nedan
Lindemaskiner	Ja	Ja, bil och lastbil	Ja	I liten utsträckning	Ja, se förklaring nedan
Volvo Personvagnar	Nej, Volvo Personvagnar ägs av GM och har inte en svensk ledning	Ja, bil	Ja	Ja	Ja, se förklaring nedan
Autoliv	Nej, cirka 80 % av aktierna ägs i USA. Autoliv har delvis utländsk styrelse och ledning. Företaget grundades i Sverige och har	Ja, bil	Ja, men Autoliv har i dagsläget nästan inga leverantörer i Sverige	Ja	Ja, se förklaring nedan

	varit verksamt i Sverige under lång tid.				
Finnveden Bulten	Ja	Ja, bil och lastbil	Ja	Ja	Ja, se förklaring nedan

Avseende Kriterium 5 förhåller sig fallföretagen till varandra som illustreras i *Figur 4*. I bilden framgår hur fallföretagen är grupperade i tre industrikuster: lastbils-, bil- och telekomindustri, med flera fallföretag i olika delar av värdekedjan i varje kluster. Företagen inom varje kluster varierar också kraftigt i storlek och i hur mycket som företaget köper i Kina. Både Lindemaskiner och Por Pac köper endast i liten utsträckning i Kina medan Ericsson och Autoliv har utvecklat inköp i Kina. Storleksmässigt avseende omsättning och antal anställda är Ericsson, Scania och Autoliv större än övriga fallföretag inom samma bransch. Por Pac och Lindemaskiner är vid samma jämförelse minst.

Figur 4; Illustration av fallföretagens förhållande till varandra



3.3. Val av respondenter

Urvalet av respondenter har gjorts med utgångspunkt att intervjua personer som arbetar inom inköp med inriktning mot Kina, har strategisk insyn i utvecklingen i Kina, och/eller har varit delaktiga i utvecklingen av den kinesiska verksamheten både allmänt och inköps specifikt. Genom att intervjua flera olika personer som har olika roller i företaget är syftet att skapa en mer heltäckande och korrekt bild av internationaliseringen av inköp. För att göra detta möjligt utförde vi i den mån det var möjligt intervjuer med personer både i Sverige och i Kina. Urvalet av intervjupersoner har löpande gjorts tillsammans med våra kontaktpersoner på företagen för att säkerställa att vi täckt in alla väsentliga personer. Då företagen varierar i storlek anser vi att antalet intervjuer som krävs för att ge en komplett och representativ bild

varierar. Större företag kräver generellt fler intervjuer än mindre företag. Eftersom företagen har olika organisationsstruktur och ansvarsfördelning har det inte varit möjligt att träffa personer med samma titel inom olika företag. Vi har emellertid strävat efter rollers korrespondens i den utsträckning det har varit möjligt. En övergripande bild av intervjuobjekten finns i *Tabell 11*.

Tabell 11; Översikt över fallföretagens respektive intervjuobjekt inklusive titel samt plats och datum för intervjuernas genomförande

Företag	Person	Titel / roll	Datum	Plats
Autoliv	Halvar Jonzon	Vice President Purchasing, Senior Management, Autoliv	19-sep-06	Stockholm, Sverige
Autoliv	Benny Mattsson	Purchasing General Manager, Autoliv Kina	15-nov-06	Shanghai, Kina
Autoliv	Håkan Söderlund	Purchasing General Manager, Autoliv Kina	06-nov-06	Jiading, Kina
Finnveden Bulten	Bo Ehrenpohl	President, Bulten Fasteners China. Var med och öppnade verksamheten i Kina	14-nov-06	Shajing Village, Kina
Ericsson	Björn Anderson	General Manager, Sourcing, Ericsson China R&D Institute	10-nov-06	Beijing, Kina
Ericsson	Per-Olof Björk	Director, Market Support, Asia Pacific	04-okt-06	Kista, Sverige
Ericsson	Björn Boström	President, Nanjing Ericsson Panda Communications Company Ltd	07-nov-06	Nanjing, Kina
Ericsson	Xiao Ming	Director, Sourcing and Operational Development	07-nov-06	Nanjing, Kina
Ericsson	Jan Wassenius	Chef Supply Globally, Ericsson AB	16-okt-06	Kista, Sverige
Habia Cable	Andreas Björk	General Manager, Habia Cable China Ltd. Startade Habia Cables verksamhet i Kina.	07-nov-06	Changzhou, Kina
Habia Cable	Johan Vinberg	Verkställande direktör	05-sep-06	Stockholm, Sverige
Habia Cable	Stefan Westin	Logistics and Quality Manager	07-nov-06	Changzhou, Kina
Lindemaskiner	Jan Emander	Verkställande direktör och ägare	15-sep-06	Lindesberg, Sverige
Por Pac	Stig Andreasson	Inköpsansvarig	14-sep-06	Lindesberg, Sverige
Por Pac	Ulf Åhman	Verkställande direktör	14-sep-06	Lindesberg, Sverige
Scania	Mats Harborn	Chief Representative, Scania CV AB Beijing Representative Office och Ordförande Svenska Handelskammaren i Kina	13-nov-06	Beijing, Kina
Scania	Tomas G. Jonsson	Purchasing Director China. Startade Scantias inköpskontor i Kina.	06-nov-06	Shanghai, Kina
Scania	Lennart Lundstöm	Purchasing Director, Global Purchasing, Projects.	12-okt-06	Södertälje, Sverige
Scania	Per Utterbäck	Strategikonsult för Scantias koncernledning.	22-sep-06	Södertälje, Sverige
Volvo Personvagnar	Hand Landin	Purchasing Volvo Cars China	08-nov-06	Shanghai, Kina
Volvo Personvagnar	Per Norinder	General Manager Volvo Cars China	08-nov-06	Shanghai, Kina

3.4. Datainsamling

Intervjuerna utgick från en semistrukturerad intervjumall (se Appendix 1) med öppna frågor. Inledande frågor ämnade skapa en förståelse för företagets verksamhet, marknadsposition och strategi. Övriga frågor utformades utifrån studiens syfte och frågeställning. Vid utformande av frågor strävade vi efter konkreta frågor som minimerade utrymmet för missförstånd.

Intervjuerna har utformats enligt Yins (1994) och Eisenhardts (1989) rekommendationer vilket beskrivs nedan. Intervjuerna genomfördes på plats på företagets kontor i Sverige och i Kina i form av fokuserade intervjuer som varade mellan en och två timmar. Vi var båda två närvarande vid samtliga intervjuer för att öka validiteten. Vidare gjordes ljudupptagningar av samtliga intervjuer. Utöver det inspelade materialet förde vi löpande anteckningar för att fånga upp generella observationer och tankar. Vid intervjuerna har vi haft skilda roller för att behålla kontroll över intervjun; en av oss har varit mer fokuserad på att driva intervjun framåt utifrån intervjumallen medan den andra haft rollen att ta in intryck och se till att vi uppnått uttömmande svar.

Varje fallstudie resulterade i en detaljerad sammanställning vars syfte var att bekanta oss med varje fall som en enskild studie. Enligt Eisenhardt (1989) gör denna metod det möjligt för fallens unika mönster att framträda innan samtliga fall samordnas. För varje fall och samtliga intervjuer har vi utifrån anteckningar och inspelning av intervjun som sedan renskrivits i sin helhet sammanställt intervjuprotokoll. Eventuella oklarheter eller motsägelser har kontrollerats med ett eller flera intervjuobjekt i efterhand.

3.5. Analys av data

Utifrån sammanställningarna har vi var för sig gått igenom samtliga intervjuer för att finna mönster. Utifrån Eisenhardts (1989) rekommendation har vi arbetat med jämförelser mellan fallen där vi sökt efter mönster i form av likheter och skillnader i påverkande faktorer i processen. Därefter har vi diskuterat dessa mönster. På så vis har vi säkrat att vi inte färgas av varandras upptäckter utan bibehållit våra individuella perspektiv. Vid analysen av datamaterialet har vi också följt en så kallad "program logic model approach" (Yin, 1994, s. 118). Detta är en kombination av matchning av mönster och analys av tidsserier. Vi valde att använda mönstermatchning för att utforska orsak och verkan mönstret mellan potentiella influerande faktorer. I enlighet med Miles och Huberman (1994) använde vi orsak-och-verkan-loopdiagram som ett redskap i analysen för att upptäcka olika mönster. Vi valde även att strukturera intervjudata genom att skapa kognitiva kartor och överföra dessa till verkliga bilder för att få en bättre överblick av de olika aktiviteterna i internationaliseringen. Analysen av data resulterade i detaljerade bilder över varje företags process av fördjupat inköp i Kina som vi sedan jämförde och överförde till större bilder som inkluderade samtliga fallföretag. Dessa bilder ligger till grund för analysen av studien tillsammans med det teoretiska ramverket.

3.6. Tillförlitlighet

Enligt Yin (1989) kan en studies kvalitet och därmed tillförlitlighet avgöras genom fyra test; konstruktionsvaliditet, inre validitet, yttre validitet, samt reliabilitet. I det följande avsnittet kommer studiens tillförlitlighet att diskuteras utifrån dessa begrepp. Det bör framhållas att genom att studien hade tydligt fokus tidigt vid insamlingen av empiri har det varit möjligt att samla rätt data, såväl som att göra det systematiskt. Enligt Eisenhardt (1989) ökar detta studiens tillförlitlighet.

3.6.1. Reliabilitet

Yin (1989) beskriver reliabilitet som hur väl ett genomförande av studien kan upprepas med samma resultat. Kvalitativa fallstudier har enligt Merriam (1994) av sin natur låg reliabilitet därför att de ofta är situationsberoende och påverkas av hur väl kommunikationen fungerar mellan intervjuare och respondent. De utsagor vi fick från intervjupersonerna föreföll vara relativt situationsoberoende och en annan intervjuare hade förmodligen i stora drag fått samma resultat, bland annat därför att intervjupersonerna föreföll ha en klar bild av de avhandlade ämnena. Det bör framhållas att studien utförts vid en viss tidpunkt i en kontinuerlig process och att om samma studie skulle genomföras igen kan studien ge ett annat resultat om inte samma tidsperiod anges.

Yin (1989) presenterar olika arbetsmetoder för att öka reliabiliteten. En arbetsmetod är att upprätta ett protokoll över genomförandet av fallstudien. Fastän inte fullt formaliserat har studien följt en plan och dokumenterats löpande. Därigenom finns möjligheten att replikera studien. En ytterligare arbetsmetod som Yin (1989) beskriver är att skapa en fallstudiedatabas. Sedan insamlingen av data påbörjats har information sorterats i mappar och finns tillgänglig både skriftligen och via ljudinspelning. Detta möjliggör ytterligare granskning av data för replikering. Kontaktinformation till företagen och de respondenterna finns också tillgängligt.

3.6.2. Validitet

Konstruktionsvaliditet innebär att etablera korrekta operativa mått för det som mäts och är enligt Yin (1989) största anledning till kritiken mot fallstudier som forskningsmetod. För att möta detta krav krävs att de specifika förändringar som studeras, i detta fall graden av ökat inköp, definieras tydligt och att det valda måttet väl reflekterar det som ska mätas. Vi definierade tidigt vad vi menar med *ökat inköp*. Yin (1994) presenterar även tre taktiker för att öka konstruktionsvaliditet: studien bör innefatta multipla källor och en beviskad bör

upprätthållas, och intervjuobjekten bör gå igenom den sammanställda rapporten. Datatriangulering genom information från olika källor och olika metoder stärker undersökningens validitet (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Därför har vi använt oss av olika typer av data såsom tidningar, tidskrifter, företags årsredovisningar och övriga rapporter. Under analysen kontrollerade vi och matchade dessa källor med det insamlade intervjumaterialet så långt det var möjligt. Genom att använda olika datakällor och datainsamlingsmetoder ökas sannolikheten att viktig information inte lämnas utanför. Slutligen har vi utöver fallstudierna genomfört expertintervjuer. Till grund för studien finns även en beviskedja såtillvida att man kan länka samman det färdiga empiriska avsnittet med rådata och frågeformulär.

Den inre validiteten definieras av Yin (1989) som hur väl ett kausalt förhållande kan upprättas mellan specifika omständigheter. Utifrån Yins rekommendationer användes därför mönstermatchning liksom tidsserier vid analys av det insamlade materialet. Vidare strävade vi efter att förbättra den inre validiteten genom triangulering (Denzin och Lincoln, 2000); uppgifterna från företagsrepresentanterna kontrollerades mot kollegor inom samma företag och övrig sekundärdata. De faktorer som Merriam (1994) lyfter fram som skäl till att det är svårt att få hög inre validitet i en kvalitativ fallstudie – att empiri från intervjuer påverkas av tillfälliga faktorer och att resultaten dels speglar intervjuobjektens subjektiva bild av verkligheten dels utsätts för subjektiv tolkning av intervjuaren – ser vi som mindre problematiskt eftersom följande åtgärder har vidtagits: många intervjuobjekt inom samma fallföretag för att säkra informationen; intervjuobjekten har gått igenom informationen vilket minskar risken för tillfälligheter i svaren; båda uppsatsförfattarna var närvarande vid samtliga intervjuer, och oberoende analys av insamlat material av båda författarna för att minska subjektivitet.

Yttre validitet handlar om studiens generaliserbarhet; hur väl det går att överföra studiens resultat till andra fall i liknande sammanhang (Merriam 1994, Yin 1989). Yin (1989) menar att kritiker ofta hävdar att enskilda fall ger en dålig generaliserbarhet. Som diskuterats ovan utgick vi medvetet från flera olika fall inom liknande branscher men med olika egenskaper för att öka generaliserbarheten. För liknande fall inom liknande branscher bör generaliserbarheten vara hög.

4. Två fall från lastbilsindustrin: Scania och Lindemaskiner

I detta kapitel presenteras två fall från den svenska lastbilsindustrin, Scania och Lindemaskiner. Det empiriska materialet för Scania baseras på intervjuer med Purchasing Director Tomas Jonsson Scania AB Region China, Chief Representative Mats Harborn Scania CV AB Beijing, Purchasing Director Lennart Lundström Global Purchasing Projects Scania AB och Strategikonsult Per Utterbäck Scania AB. För Lindemaskiner intervjuades Verkställande Direktör Jan Emander.

Varje fall inleds med en kort beskrivning av företaget, följt av en kronologisk återberättelse av dess utveckling i Kina. I slutet av varje avsnitt presenteras även övriga påverkande faktorer som antingen är av en mer generell art eller som inte har kunnat härröras till ett specifikt tillfälle i tiden. Avslutningsvis sammanfattas det enskilda fallet med en bild och en listning av identifierade påverkande faktorer.

4.1. Scania

Scania är ett globalt ledande företag inom utveckling, tillverkning och service av lastbilar och bussar. Scania lägger mycket resurser på FoU och deras främsta konkurrensfördel är avancerad teknik. Scania hade 2006 en omsättning på 70 738 MSEK och 32 820 anställda (Scania 2006). Konkurrenten på Scanias marknad är hård och som konsekvens minskar vinstmarginalen löpande. Kunderna har också blivit mer priskänsliga vilket kräver större effektiviseringar och kostnadsbesparingar för att stärka lönsamheten. Till följd av Scanias historiskt höga lönsamhet är förändringsviljan och viljan till risktagande låg.

Scania har produktionsverksamhet och slutmontering i flera delar av världen. Årligen produceras cirka 60 000 fordon. Företaget har som policy att FoU skall drivas i anslutning till produktionen. Slutmontering sker ofta nära marknaden. Inköpsverksamheten på Scania styrs från huvudkontoret i Södertälje och har därutöver en global inköpsorganisation. Inköp utgör ungefär hälften av kostnadsbasen och har stor strategisk betydelse. Inköp är delaktigt i alla processer och ligger i anslutning till produktion och FoU. Scania är av uppfattningen att Kina kommer att bli en av deras tio största marknaderna, men inte de närmaste åren eftersom marknaden i Kina för den typ av fordon som Scania producerar är mycket begränsad idag.

4.1.1. 1965–2003

Scania började sälja lastbilar i Kina 1965 men satte sin första egna representation på den kinesiska marknaden först 1985. I mars 1985 medverkade de i sin första förhandling med potentiella joint venture-partners för produktion, men drog sig ur. Till följd av politisk turbulens lämnade Scania i slutet av 1980-talet över verksamheten till en agent som skötte all försäljning och service på den kinesiska marknaden. I mitten av 1990-talet började Scania köpa från kinesiska leverantörer via mellanhänder i Sverige.

Till följd av att Scania valde att arbeta via en agent istället för att ha egna representanter försvårades utvecklingen i Kina. Startsträckan för att lära känna marknaden blev lång eftersom Scania initialt inte ackumulerade egen kunskap om Kina. Så småningom upptäckte Scania att vid inköp via mellanhänder gick man dessutom miste om stor del av kostnadsbesparingen som Scania kunde ha fått om de själva hade hanterat de kinesiska leverantörerna. Därför påbörjades diskussioner om att köpa direkt från Kina.

I slutet av 1990-talet fanns det leverantörer i Europa som inte klarade Scanias krav på ekonomi, kvalitet och försörjningsförmåga och som trots försök inte lyckades levare upp till kraven. För att kunna motivera fortsatt inköp från befintliga leverantörer utanför låglöneländer ställde Scania krav på konstant produktivitetsförbättring. När kraven inte uppfylldes hos befintliga leverantörer sökte Scania nya leverantörlösningar. Särskilt de låga lönerna lockade i Kina och ökat inköp i Kina blev en nödvändig utkomst.

1997 påbörjade Scania inköp i Kina av enklare verktyg direkt från inköpsorganisationen i Sverige. De första inköpen i Kina gjordes från kinesiska leverantörer som tidigare haft mellanhänder i Sverige och där man såg besparingar genom att eliminera mellanledet. Genom en anställd inom Scania som tidigare arbetat med Kina etablerades av en slump Scanias första egenutvecklade inköpskontakt med Kina. 2002 medverkade Scania i ytterligare joint venture-diskussioner avseende produktion men drog sig ur på nytt. Så länge som Scania lyckas hålla arbetskraftsinnehållet till under 15 procent beräknar Scania att det är billigare att producera i Sverige än att flytta produktionen till ett låglöneland. Den uppskattade kostnadsbesparingen av att producera i Kina är i slutändan mindre än den Scania skulle kunna uppnå genom att effektivisera den europeiska verksamheten.

4.1.2. 2003–2005

2003 började Scania resa till Kina med inköpare från Sverige för att besöka potentiella leverantörer. Detta var Scanias första lokala närvaro sedan de lämnade marknaden drygt tio år tidigare. Från ledningens sida fanns det ingen tvekan om hur vägen framåt för Scania skulle se ut. Det var en överlevnadsfråga att kunna få ner kostnaderna för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Inköp hade kontinuerligt krav på sig att minska inköpskostnaden och behövde ta tillvara de kostnadssänkningar som inköp i lågkostnadsländer innebar. Om man kunde köpa från låglöneländer med god kvalitetssäkring var det ett bra alternativ. 2004 fastslogs en plan på att köpa minst 10 procent från låglöneländer, däribland från Kina. Scania startade även en separat enhet inom inköpsorganisationen i Sverige vars uppgift var att arbeta med lågkostnadsländer.

När de första inköparna besökte Kina för att hitta leverantörer sökte de ostrukturerat och utan en tydlig målbild efter leverantörer på marknaden. Scania upptäckte att kartläggningen av leverantörerna fungerade bäst i samarbete med lokala medarbetare. Kvalitetssäkringsarbetet var mycket tidsödande. Scania såg att det fanns en teknisk kunskapsnivå som var tillräckligt hög för att klara av att leverera till Scania i Sverige och man erhöll förmånliga offerter. Det var svårt penetrera den kinesiska leverantörsmarknaden från Sverige och det krävdes lokal närvaro för att få bättre kontakter både med befintliga och potentiella leverantörer. Det blev därför uppenbart att det behövdes en lokal organisation i Kina för att Scania skulle vara framgångsrika i sitt inköpsarbete. Med en egen organisation kunde Scania lättare få ökad kunskap om marknaden och lära sig av andra västerländska företag i Kina.

4.1.3. 2005–2006

2005 öppnade Scania ett inköpskontor i Shanghai, vilket också var Scanias första operativa kontor i Kina. Enhetens främsta uppgift var att kartlägga marknaden och identifiera potentiella nya leverantörer. Inköpskontoret i Shanghai ansvarade även för att utföra visst kvalitetssäkringsarbete och deltog i detta på plats i Kina. Att vara framgångsrik byggde emellertid mycket på koordination med Sverige vilket krävde mycket kompetens från Sverige på plats i Kina. Inköpskontoret i Kina agerade som en koordinator med det svenska inköpskontoret och arbetade oftast på uppdrag av Sverige även om de ibland kom med egna initiativ. Uppdragen grundade sig ofta på att Scania hade brist på bra leverantörer i Sverige avseende någon särskild komponent. Inga egna affärer fick göras på plats i Kina utan den svenska organisationens ställningstagande och beslut. Kontoret i Kina hade emellertid stark

support från ledningen i besluten. Huvudkontoret i Sverige förändrades för att möta behovet från Kina. Bland annat sattes en projektgrupp samman vars uppgift var att genomföra inköpen i Kina. Formandet av projektgruppen innebar att fokus på inköp i Kina ökade. Scania hade ett relativt sett sent inträde på den kinesiska marknaden.

Hösten 2006 säkrade Scania sin första leverantör i Kina sedan kontoret öppnades. Arbetet med att kvalitetssäkra leverantören tog lång tid. Hösten 2006 var Scantias uppnådda lokaliseringsgrad under 10 procent. De köpte ingenting från svenska underleverantörer på plats i Kina. Produkterna som köptes i Kina var endast standardprodukter med minimal risk och man hade endast kvalificerat en leverantör. Scania i Kina saknade också förhoppningar om nya leverantörer inom en snar framtid.

4.1.4. Övriga påverkande faktorer

Successiv ökning av kunskap på marknaden

Scania har mängder med uppslag på produkter som i framtiden kan köpas från Kina, även mer strategiska komponenter. ”Idag är det egentligen ingenting som aktivt motverkar ökat inköp i Kina, det är bara trögheten i processen”, påpekar Lennart Lundström (2006). Scania menar att det tar tid att bygga upp kunskapen om marknaden, att bygga upp långsiktiga relationer till leverantörer och att lära sig att ta hand om de kinesiska leverantörerna på rätt sätt. Allteftersom Scania lär känna marknaden är planen att köpa mer komplicerade artiklar i Kina och även att förflytta visst utvecklingsarbete till kinesiska leverantörer.

Eftersom man anser att kunskap om marknaden är centralt för att kunna öka inköpen från Kina arbetar Scania aktivt med att öka denna. Scania lägger mycket tid på att bygga ett kontaktnät för att lära av andra och utnyttjar bland annat kontakterna med andra svenska företag i Kina. Lokalt anställda spelar också en viktig roll eftersom de har erfarenheter och kontakter från tidigare positioner.

Inköpsstruktur och process

Ett ytterligare skäl till att lokaliseringen tar tid är att Scania generellt har nära och långsiktiga relationer med underleverantörer. Det är ovanligt att befintliga relationer med en underleverantör bryts, eftersom Scania inte anser att det lönar sig. Scania arbetar istället med att utveckla underleverantörers produktivitet och det är sällan man utnyttjar ren prispress. Det är bara i de fall som den befintliga leverantören inte lyckas uppnå kostnadsbesparingen som Scania aktivt söker efter kinesiska leverantörer som ett alternativ. Scania har hittills inte

lämnat någon leverantör i Sverige för en ny i Kina. Dock finns det leverantörer vars produkter utvärderas att köpas från lågkostnadsland och detta är ett prioriterat område.

Kvalificeringsprocess av leverantörer

Det finns flera olika anledningar till att endast en leverantör blivit godkänd. Scania ställer höga krav på sina leverantörer i form av kvalitet, leveranssäkerhet, pris och processmognad, så tillvida att leverantören måste passa in i Scanias produktionssystem. Kvalifikationsprocessen är mycket rigorös, tidkrävande och kräver stora resurser. Därför är ett leverantörsbyte förknippat med höga kostnader. De långa ledtiderna för att byta leverantör har också resulterat i att lokala kinesiska leverantörer tappat intresset eftersom de ofta kräver snabba och stora volymer. Det har också varit problematiskt att många inblandade i processen ingår i den svenska organisationen.

Tomas Janson (2006) talar om en naturlig tröghet i relationsbyggandet som tar mycket tid; ”det är inte som att stanna till på OBS och bara gå in och shoppa. De här affärerna tar tid”. När Scania har utvecklat relationer med leverantörerna är det möjligt att kinesiska leverantörer även kan komma att bedriva utvecklingsarbete för Scanias räkning. Vidare finns det potential i att utveckla de kinesiska underleverantörernas produktivitet på sikt.

Företagsstorlek och resursstyrka

Scania upplever att de har en konstant brist på resurser inom inköpsorganisationen både i Sverige och i Kina. Detta bidrar till svårigheter att utveckla inköpsorganisationen i Kina och få kunskap om marknaden. Det behövs fler personer inom den kinesiska ledningen som kommer ifrån det egna bolaget som kan ta med sig kultur, kunskap och kontaktnät.

Personalomsättning

Därutöver är personalomsättningen i Kina ett hot till följd av att inköpspersonal är mycket attraktiva på arbetsmarknaden. Det är dyrt att investera i att utbilda nya resurser och det blir särskilt komplicerat när kunskap och kompetens om produkten och företaget saknas lokalt i Kina.

Risk för transportförseningar

En av de viktigaste orsakerna till att inköpet från Kina inte ökar snabbare är Scanias känsliga logistikflöde. Eftersom Scania vill undvika att tumma på kvalitetskraven har företaget inga specifika krav på en viss inköpsvolym i Kina. Riskerna om en komponent uteblir eller inte finns tillgänglig vid rätt tidpunkt är stora och konsekvenserna är allvarliga. När ledtiderna är

långa från Kina ökar svårigheten att säkra tidsenlig och korrekt leverans. Den långa ledtiden minskar flexibiliteten och kräver säkerhetslager vilket i sin tur innebär stora kostnader vid konstruktionsändringar. Ledtider innebär också att i de fall som det uppstår problem i produktionen kan det ta flera veckor för någon kunnig i Sverige att resa till Kina för att lösa det. ”Det är problematiskt att köpa på långt avstånd”, säger Lennart Lundström (2006). Konsekvensen blir bland annat att Scania behöver sprida lokaliseringen av inköp och idag främst kan köpa icke-strategiska komponenter från Kina. För att förbättra detta pågår ett arbete med att bygga en fungerande försörjningsstruktur från Kina till Europa.

Utbud på efterfrågad kvalitet

Under utvecklingen i Kina har Scania haft svårigheter att hitta leverantörer som möter företagets krav. Enligt Scania råder det fortfarande brist på bra underleverantörer i Kina men man understryker att marknaden utvecklas snabbt.

Kvalitetssäkring

I framtiden tror den lokala organisationen att fler av huvudkontorets inköpsfunktioner kommer att flyttas till Kina för att öka kostnadseffektiviteten och minska tidsåtgången, vilket i sin tur skulle öka inköpen. Dock skulle det vara en utmaning att flytta ut processerna och det är ändå inte säkert att inköpen från Kina skulle öka väsentligt. Att bygga upp kvalitetssäkringsprocesser och att därmed flytta beslutsrätt från huvudkontoret ser Scania som en viktig del i denna utveckling. Det behövs för att kunna växa men också för att hantera mer förfrågningar och projekt vilket kräver närhet till leverantörerna. Med kvalitetssäkring på plats skulle processen bli snabbare och kapaciteten skulle öka. Mer teknisk kompetens på plats i Kina skulle underlätta arbetet med nya leverantörer. Man ser hur andra företag flyttar mer av huvudkontorets verksamhet till Kina och att dessa inte upplever samma kvalitetssäkringsproblem som Scania.

Rädsla för överträdelse av International Property Rights (IPR)

Risken för att teknologi skall bli kopierad har inneburit att Scania avslutat påbörjade inköpsinitiativ. Scania menar att de inte kommer att påbörja någon mer avancerad verksamhet i Kina så länge som det inte är möjligt att äga det som man etablerar och därmed ha full kontroll. Den kinesiska lagstiftningen om patentskydd är inte tillräckligt bra, den innebär alldeles för hög risk.

Språk

Språket har för Scania varit en av de svåraste faktorerna när det gäller Kina. Det försvårar den dagliga kommunikationen och har lett till missförstånd gällande avsikter och parternas vilja att utveckla affären, vilket försvårat nya samarbeten.

Samarbete mellan divisioner

Scania i Kina har också upplevt problem att kvalitetssäkra nya leverantörer till följd av internt förändringsmotstånd. Personer i den svenska verksamheten har agerat avvaktande och med misstro. Kvaliteten har upplevts som oacceptabel och det långa avståndet till huvudkontoret i Sverige har ansetts opraktiskt. ”Varje inköp i Kina är ett hot mot en leverantör på hemmaplan och en etablerad relation. Att bryta relationer är en jobbig process”, berättar Tomas Janson (2006). Mats Harborn (2006) instämmer att ”det innebär ett motstånd att bryta personliga kontakter, system och rutiner”. ”Det tar helt enkelt lång tid att få med sig linjeorganisationen i den svenska verksamheten” enligt Lennart Lundström (2006). Inom Scania i Kina känner man igen mönstret från andra länder där man etablerat verksamhet.

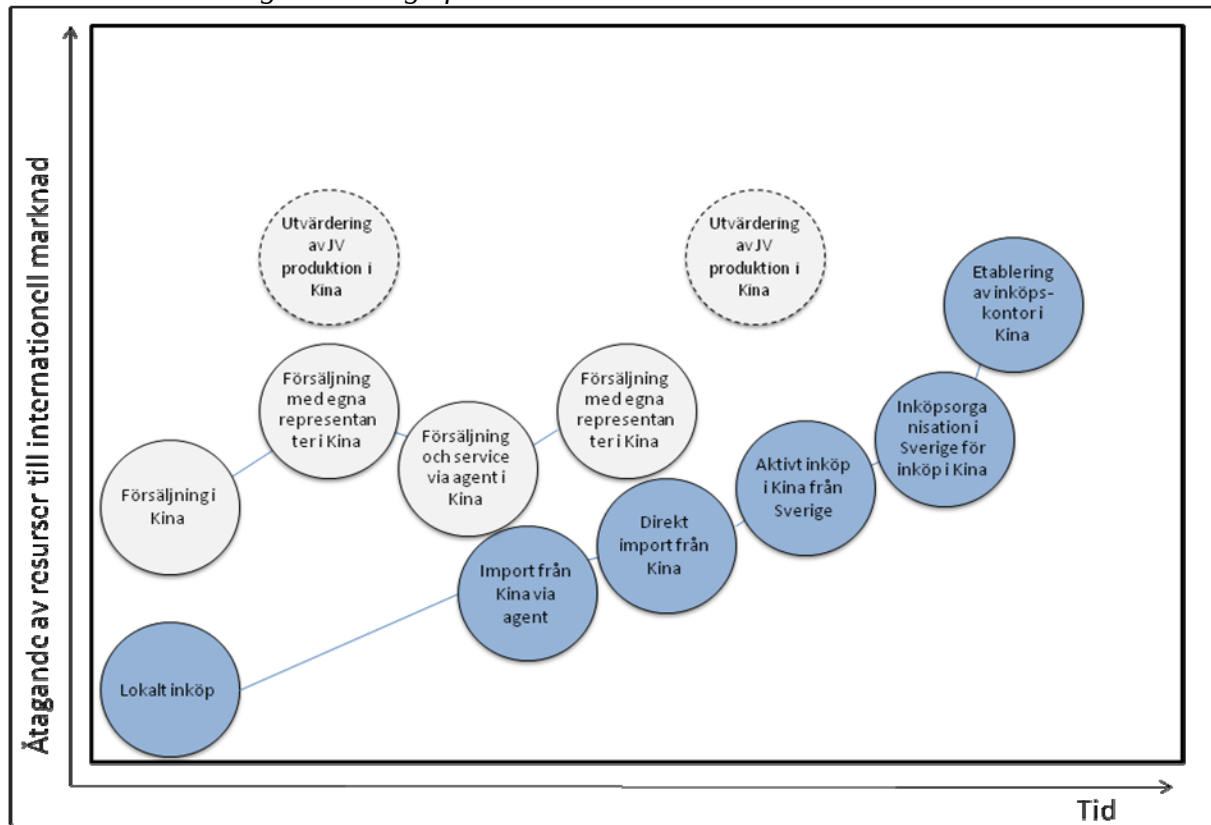
Corporate Social Responsibility

Även frågor avseende Corporate Social Responsibility (CSR) har gjort det svårt att godkänna leverantörer. Scania har underkänt leverantörer baserat på deras förhållningssätt till CSR-frågorna. De flesta har fått möjlighet att genomföra rekommenderade förbättringar men i flera fall har de inte lyckats uppnå kraven och därför underkänts.

4.1.5. Sammanfattning Scania

En sammanfattning av hur Scania har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 5* och därefter följer en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 5; En illustration av hur Scantias verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blåa cirkelarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkelarna som illustrerar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap om marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Bristande befintlig leverantörsbas
- Tillgång till ny marknad för övriga funktioner
- Myndighetskrav
- Risk för transportförseningar och långa ledtider
- Språk
- Förtroende och långsiktighet i relationer
- Utbud på efterfrågad kvalitet
- Rädsla för IPR överträdelser
- Kvalitetssäkring
- Inköpsstruktur och inköpsprocess/inköpssystem
- Samarbete mellan divisioner
- Företagsstorlek och resursstyrka
- Corporate Social Responsibility
- Missnöje med nuvarande prestation av kanal
- Tydlig målsättning – policy och vilja
- Ledningens stöd och prioritering
- Kvalitetssäkring
- Kvalificeringsprocess av leverantörer
- Stödfunktioner i hemmaorganisationen

- Personalomsättning

4.2. Lindemaskiner

Lindemaskiner är ett svenskt privatägt industriföretag som tillverkar detaljer i plåt till framförallt fordonsindustrin. De har en produktionsanläggning i Lindesberg i Sverige som nästan uteslutande tillgodoser den svenska marknaden. Företaget omsätter cirka 140 MSEK årligen och har låg lönsamhet. Mellan 50 och 60 procent av Lindemaskiners kostnadsmassa är inköpsrelaterad och de köper i huvudsak råmaterial. Därutöver köps standardbetonade komponenter såsom skruvar, muttrar och fästelement, samt på kundens bekostnad verktyg som används för att forma råmaterialet. Lindemaskiner har ingen separerat inköpsfunktion. Inköp hanteras av materialadministrationen eller marknadsorganisationen beroende på typen av inköp. Lindemaskiners största kunder är Scania, Volvo Lastvagnar och Trima. Prispressen från kunderna är hög. Därför strävar Lindemaskiner efter kontinuerliga förbättringar och är inspirerade av Scantias produktionsfilosofi.

4.2.1. 2004–2006

Autoliv var tidigare en kund hos Lindemaskiner men fabriken som de levererade till har förflyttats till Asien av kostnadsskäl. ”Vi vet att det är pressat och har därför inte uppvaktat dem. De har också en uttalad strategi att köpa i lågkostnadsland, vilket då låser upp händerna på inköparna. Autoliv får alltså inte köpa av svenska företag förrän inköparna har nått vissa mål” berättar Jan Emander (2006). Att kunderna flyttar till Kina har påverkat Lindemaskiner men inte i den grad att företaget har planer på att följa efter. De upplever ingen direkt konkurrens från Kina på sina produkter men är övertygade om att det finns. För att förbättra verksamheten och avancera sitt erbjudande har Lindemaskiner på senare år genomfört en rad investeringar.

Lindemaskiner har framförallt långsiktiga relationer till sina leverantörer men pressar dem i den mån det går för att uppnå kostnadssänkningar. Lindemaskiner började undersöka möjligheten att köpa komponenter från Kina för några år sedan för att åstadkomma kostnadssänkningar. Initialt försökte de köpa direkt från den kinesiska marknaden. ”Det gick inte så bra. Det kräver för mycket av oss. Vi har för lite sådana komponenter. Vi kan inte motivera resor till Kina och sådant. Vi drog nytta av kontakter som vi har med ett annat företag, Mora Armatur. När vi hittade något vettigt skickade vi en förfrågan till dem” (Emander, 2006). Lindemaskiner försökte även att använda ytterligare kontakter med företag

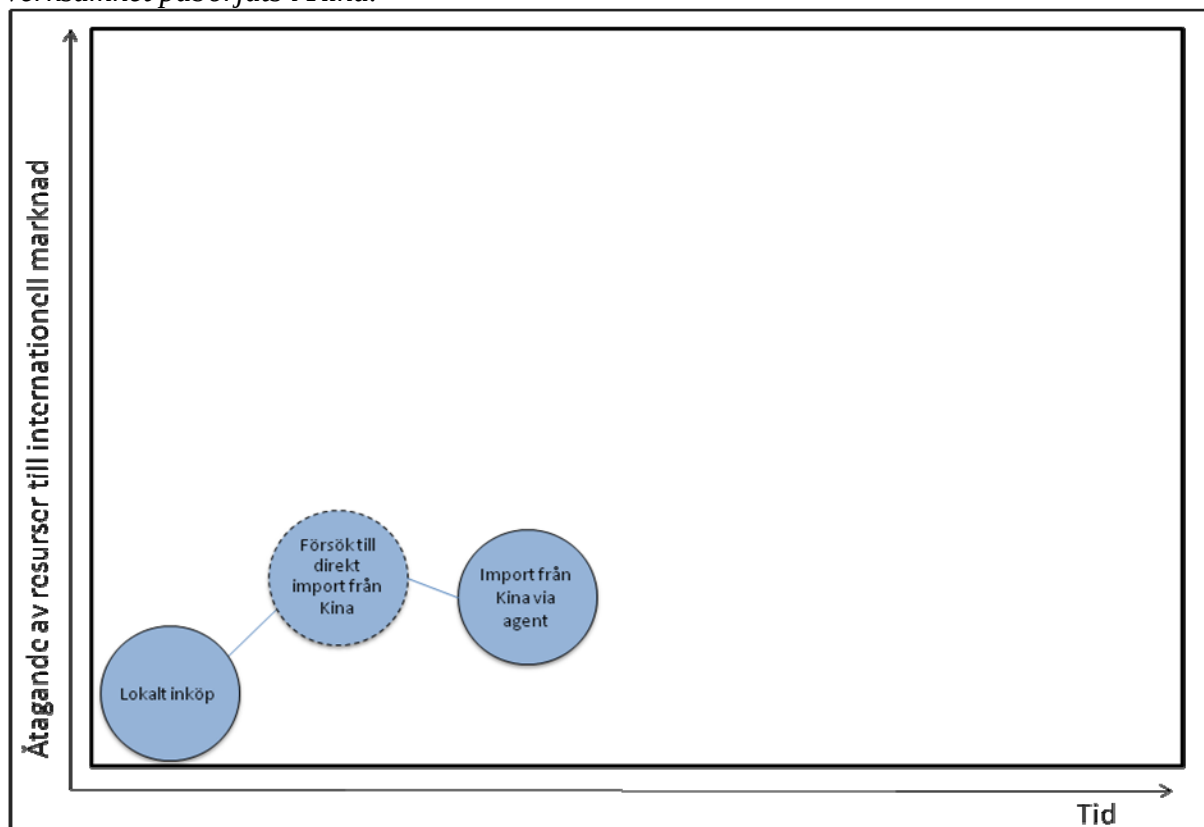
som i sin tur har kunskap om Kina. Det var enklare att köpa via företaget BUFAB än egna kontakter eftersom BUFAB bär ansvaret och även levererar till en mängd andra företag inom fordonsindustrin. Dessutom har BUFAB och Lindemaskiner arbetat tillsammans under en längre tid. Komponenterna köps därför sedan några år tillbaka från Kina genom agenten BUFAB i Sverige. Övrigt material köps fortfarande från Sverige.

4.2.2. Sammanfattning Lindemaskiner

En sammanfattning av hur Lindemaskiner har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 6*.

Därefter följer en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 6; En illustration av hur Lindemaskiners verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkelarna visar hur företagets inköp har utvecklats i Kina. I detta fall har ingen annan verksamhet påbörjats i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap på marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Företagsstorlek/resursstyrka
- Små volymer och bristfällig skalekonomi

5. Tre fall från bilindustrin: Volvo Personvagnar, Autoliv och Finnveden Bulten

I detta kapitel presenteras tre fall från den svenska bilindustrin; Volvo Personvagnar (PV), Autoliv och Finnveden Bulten. Det empiriska underlaget för Volvo PV bygger på intervjuer med VVC Purchasing Hans Landin på Volvo PV China och General Manager Per Norinder på Volvo PV China. För Autoliv baseras materialet på intervjuer med Vice President Purchasing Halvar Jonzon på Autoliv, Håkan Söderlund Purchasing General Manager Autoliv China och Benny Mattsson Purchasing General Manager Autoliv China. För Finnveden Bulten bygger det empiriska materialet på en intervju med President Bo Ehrenpol på Bulten Fasteners (China) Co., LTD.

Varje fall inleds med en kort beskrivning av företaget, följt av en kronologisk återberättelse av dess utveckling i Kina. Därefter följer en uppräkningslista av övriga identifierade påverkande faktorer som antingen är av en mer generell art eller som inte kan härröras till en särskild tidpunkt. Avslutningsvis följer en sammanfattning av påträffade stadier och identifierade påverkande faktorer.

5.1. Volvo Personvagnar

Volvo PV är en personbilstillverkare som sedan 1999 ägs av amerikanska bilföretaget Ford. 2005 omsatte Volvo PV 116 000 MSEK och har produktionsenheter i flera delar av världen, om än främst i Sverige och Europa. Företaget har även montering i Malaysia, Thailand och Kina. Volvo PV har haft verksamhet i Kina sedan 1994. Trots att huvudägaren Ford har haft verksamhet i Kina under flera år så opererar Volvo PV i stor utsträckning på egen hand men med stöd av Ford. Volvo PV sålde runt 4700 bilar i Kina under 2005 och beräknades nå 8000 bilar 2006. Tillväxten inom importerade bilar är låg vilket bl.a. beror på de höga importtullarna på 25 procent. Marknadstillväxten drivs främst av lokaltillverkade bilar till följd av att bilföretagen ökar volymerna och antalet modeller.

5.1.1. 1994–2004

Initialt etablerade Volvo PV sig i Kina med försäljning. ”Alla ser att det kommer att bli en jättemarknad och alla satsar här” menar Hans Landin (2006). Från och med 1994 importerade Volvo PV bilar via Hongkong och 2002 etablerade man samarbeten med tre oberoende importörer då Volvo PV inte fick rätten att sälja bilarna själva. Senare etablerades ett

representationskontor som i nära samarbete med agenterna styrde distributionen av Volvo PVs bilar. Volvo PV bedrev en mindre inköpsverksamhet i Kina från det svenska inköpskontoret av bland annat högtalare under denna period men det var inte en aktiv strategi att titta på Kina som en marknad för inköp.

5.1.2. 2004–2006

Volvo PV etablerade produktion i ett joint venture i Chaozhing i Kina i juli 2006. Marknaden börjar precis ta fart för Volvo PV och har potential att bli Volvo PVs näst största marknad. Man fick ett erbjudande om ett joint venture av myndigheterna och i samband med det stöttade Ford med kapital för att underlätta etableringen. Med etableringen av produktion möttes man också av den kinesiska regeringens lokaliseringskrav på 40 procent för att slippa höga tullsatser på 25 procent. Initialt köpte Volvo PV enbart det som reglerades av myndigheten och importerade övrigt material från leverantörer i Europa.

Volvo PV etablerade initialt ingen egen inköpsorganisation. Istället har Volvo PV tillgång till ett antal inköpare som arbetar för Volvo PVs räkning på Ford. Vidare finns det en ansvarig inköpare och kvalitetsansvarig på plats på Fords fabrik enbart för Volvo PVs räkning och de har ett nära samarbete med den svenska inköpsorganisationen. Shanghai Ford gör alla inköpsrevisioner för Volvo PV men de får också många egna kontakter främst från samarbetspartners i Europa som öppnar upp i Kina. Däremot har Volvo PV inget eget sökande efter underleverantörer men är öppna för alla möjligheter. Givet tidspressen i att få upp fabriken har bolaget inte prioriterat inköpsfunktionen eller att utvärdera den lokala leverantörsmarknaden i detta läge. ”Vi har inte haft tid, ork och lust att göra en kartläggning av möjligheterna. Vi har inte haft resurser för att titta på de leverantörer som vi kanske borde ha tittat på”(Landin, 2006). Den lokala organisationen insåg att det skulle vara fördelaktigt med en större organisation på plats specifikt för Volvo PVs räkning då Fords inköpare idag arbetar med så många projekt att Volvo PV inte prioriteras. Detta är beroende av utvecklingen av produktionen och avtalet mellan Ford och Volvo PV.

Volvo PV har identifierat att man uppnår något högre marginaler med lokalisering och förutspår att lokaliseringen kommer att öka i framtiden. Målsättningen är en lokaliseringsgrad på ca 50 procent. 2006 pushade den svenska organisationen för hur viktig den kinesiska verksamheten uppskattades bli för Volvo PV. Det innebar en etablering av ett China Integration Center vars enda uppgift var att stötta marknaden och produktionen i Kina. Under

hösten 2006 uppnådde Volvo PV en lokaliseringsgrad på 43 procent. Under perioder har det varit mycket problematiskt att nå målen av en mängd anledningar.

5.1.3. Övriga påverkande faktorer

Små volymer och bristfällig skalekonomi

Givet konkurrensen i Kina är volymerna mycket splittrade. ”Även om marknaden växer så kommer alla inte att kunna få de volymer som de hade tänkt sig. Volymen delas upp på så extremt många aktörer” säger Per Norinder (2006). Idag producerar Volvo PV ca 5000 bilar per år i Kina, uppdelat på tre olika bilmodeller. Verktygskostnaderna sprids på få enheter och det är mycket svårt att hitta detaljer där Volvo PV inte behöver investera mycket för att kunna producera lokalt. Standardisering i form av delade plattformar inom Ford är ett sätt att hantera problemet. En större produktionsvolym, uppskattningsvis 50 000 enheter, kommer att innebära möjligheter till ökad lokalisering i Kina. Marknaden för bilar svänger också kraftigt i Kina och det är svårt att prognostisera volymerna. Det orsakar problem både när det gäller mer strukturerat inköp och produktion.

Utbud av efterfrågad kvalitet

Att uppfylla sina höga krav på kvalitet har varit problematiskt för Volvo PV i Kina. Processerna i de kinesiska fabrikerna innefattar idag mycket handarbete och därmed ökar risken för fel markant, vilket har lett till direkt felaktiga produkter. Det har resulterat i dyr import i krislägen. Risken ökar betydligt med växande produktionsvolym. Det beror bl.a. på att det är svårt att kommunicera kvalitetskraven till de lokala leverantörerna som har helt andra referensramar. Vid en leverantörsgranskning upptäckte man att leverantörerna inte ens kunde sköta sina egna maskiner. Volvo PV har därmed vid flera tillfällen skickat ut medarbetare för att på plats lösa problem hos leverantörerna och har tvingats ta dit experter från Europa. Kommunikation har varit mycket komplicerad och det gäller även lokala joint ventures där kommunikationen inte har fungerat med organisationen i hemlandet.

Volvo PV uppskattar att det kommer att ta fyra till fem år innan lokala leverantörer är ikapp i termer av teknikkunskande. Det handlar främst om brister på kunskap hos kinesiska medarbetare. För att vara framgångsrika är företagen extremt beroende av lokal kinesisk kunskap och erfarenhet som är mycket svår att finna. Volvo PV anser att humankapitalet i Kina ligger långt efter. De flesta har ingen erfarenhet av bilindustrin och många inte ens av inköpsverksamhet. Dessutom är personomsättningen hög och lokal personal har en tendens att byta arbetsgivare ofta, vilket gör det svårare att bygga lokal kompetens.

Eftersom Volvo PV inte har ett eget lokalt inköpskontor utnyttjades initialt Fords befintliga leverantörsnätverk bestående av globala partners och joint ventures som etablerat sig i Kina. De ansågs vara enklare än att göra affärer med än de kinesiska leverantörerna. Dock har det i verkligheten inneburit inlåsnings effekter. Dels har det visat sig att Ford inte har samma kvalitetskrav som Volvo PV, dels har förväntningarna på leverantörerna varit högre än på de lokala leverantörerna, men trots det har processerna inte varit så effektiva som väntat. ”Initialt hade vi mer bekymmer med dessa joint ventures, t.ex. Autoliv, än med de kinesiska leverantörerna” berättar Per Norinder (2006). Problemen med Autoliv har bl.a. inneburit att Volvo PV har tvingats kassera stora lager. Kommunikationen mellan det europeiska företagets huvudkontor och deras joint ventures på plats i Kina har varit också problematisk.

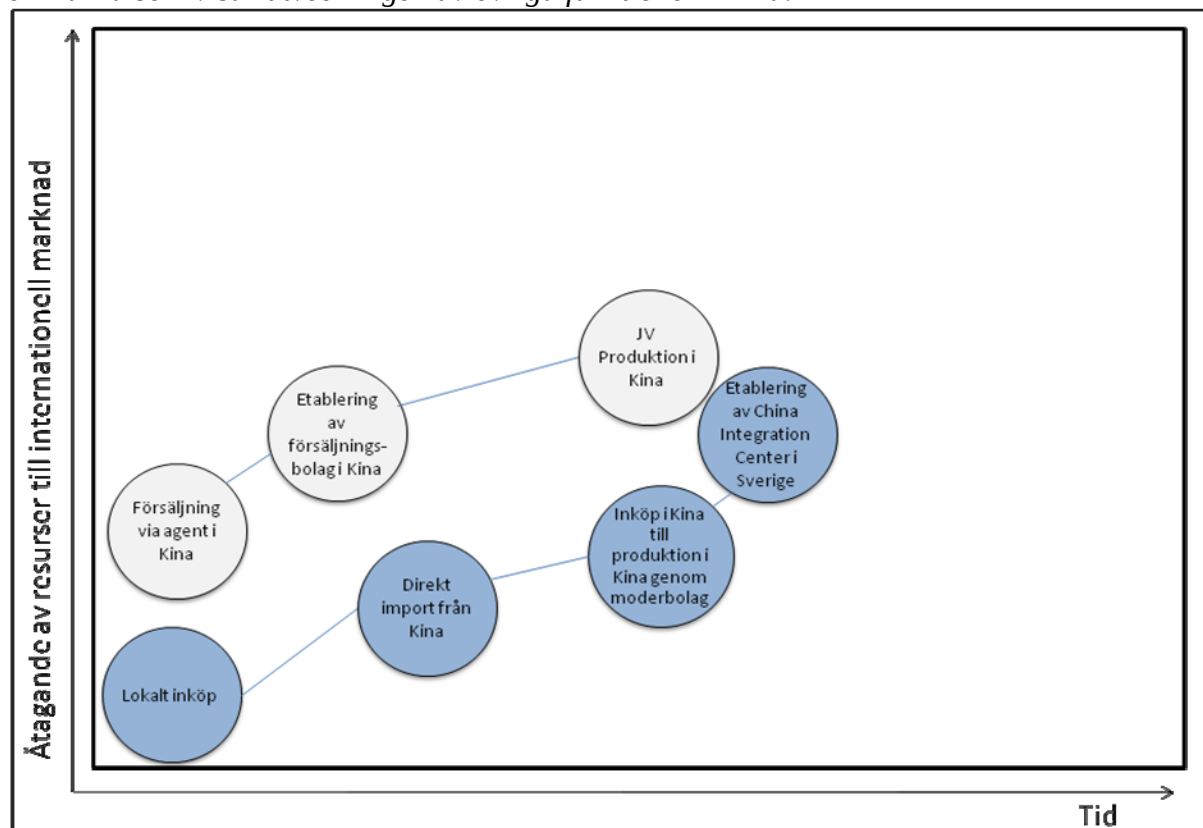
Affärskultur och traditioner

Volvo PV hade förväntat sig att prisnivån i Kina skulle vara mycket mer fördelaktig än vad den har visat sig vara. Förhandlingarna beskrivs som på en lokal marknad i Beijing där leverantörerna erbjuder priser som saknar underliggande kalkyler. Eftersom leverantörerna är medvetna om att Volvo PV måste köpa lokalt utnyttjar leverantörerna situationen genom att erbjuda prisnivåer som inte alls motsvarar de europeiska. Leverantörerna tillgodoräknar sig också alltid alternativkostnaden av importskatter i beräkningen. Det har avseende prisläget generellt varit enklare att arbeta med etablerade europeiska leverantörer.

5.1.4. Sammanfattning Volvo Personvagnar

En sammanfattning av hur Volvo PV har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 7* som därefter följs av en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 7; En illustration av hur Volvo Personvagnars verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkelarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkelarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade Påverkande Faktorer

- Successiv ökning av kunskap på marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Tillgång till nya marknader för övriga funktioner
- Myndighetskrav
- Utbud av efterfrågad kvalitet
- Små volymer och bristfällig skalekonomi
- Kvalitetssäkring
- Tillväxtpotential
- Handelshinder och tullregler
- Ökad konkurrens
- Ledningens stöd och prioritering
- Etablering av produktion

5.2. Autoliv

Autoliv utvecklar och tillverkar säkerhetssystem som säkerhetsbälten och airbags, primärt för personbilar, och omsatte år 2006 drygt 6 000 MUSD. Verksamheten består av centraliserad produktion av strategiskt viktiga komponenter och monteringsverksamhet placerad nära marknaden. Totalt har företaget verksamhet i 30 länder. Autoliv har en global marknadsandel

om cirka 30 procent. Majoriteten av de stora bilföretagen i världen ingår i företaget kundbas. I Kina arbetar Autoliv med sina globala kunder men de enskilt största kunderna är de lokala kinesiska bilföretagen.

Bilbranschen kännetecknas av prispress och Autoliv satsar på långsiktiga relationer, patent och konstant kostnadspress för att upprätthålla sin position. Företagets globala räckvidd och leveranssäkerhet har ett stort värde för kunderna och ofta kan man dra fördelar av att ta fram gemensamma säkerhetsplattformar för flera bilmodeller. Eftersom Autoliv arbetar med säkerhetsprodukter är företagets kvalitetskrav särskilt höga. Autoliv har de senaste åren, som ett led i effektiviseringsarbetet, lagt ut mycket av den klassiska mekaniken och arbetskraftsintensiva produktionen utanför den egna organisationen och andelen inköp har därmed successivt ökat. Fortfarande håller man intern kontroll på de strategiskt viktiga komponenterna.

5.2.1. 1998–2004

1998 ställde en av företagets viktigaste kunder, Volkswagen (VW), krav på att Autoliv skulle etablera sig i Kina. VW hade tidigt identifierat potentialen i den kinesiska marknaden men hade nu utsatts för den kinesiska regeringens krav om 40 procents lokalisering för att få behålla sitt produktionstillstånd. Leverantörsbasen i Kina kunde vid den tidpunkten inte uppfylla VW:s kvalitetskrav. Autoliv svarade med att öppna upp sitt första joint venture i Changzhou. Initialt bestod verksamheten enbart av enkel monteringsverksamhet med komponenter som importerades från USA och Sverige. Successivt växte verksamheten till att omfatta enklare tillverkning och man etablerade också nya anläggningar i ett flertal av de växande bilindustriområdena runt om i Kina.

Varje enhet agerade initialt helt decentraliserat och etablerade egna stödfunktioner som tog hand om den löpande försörjningen av material och kvalitetssäkring. En liten andel komponenter köptes lokalt från redan kända leverantörer som också hade etablerat sig i Kina. Den dåvarande organisationen skilde sig från övriga världen främst pga. de risker som ett joint venture innebär. Allt eftersom verksamheten växte blev den allt dyrare och mer ineffektiv. Ett behov av nedskärningar och effektivisering var ett faktum.

5.2.2. 2004–2005

Som en del i en stor rationalisering av organisationen i Kina och övriga Asien öppnades ett centralt inköpskontor i Shanghai 2004. Därmed centraliserades all inköpskompetens till Shanghai. Initialt låg den dagliga försörjningen av produktionen kvar på de enskilda enheterna. Autoliv identifierade snabbt inköpsmöjligheter i Kina för såväl den lokala produktionen som den globala organisationen. Autoliv insåg att stora besparingar kunde göras i direkt material, direkt lön, och anläggningstillgångar genom hela företagets supply chain genom att köpa och producera mer i Kina istället för att satsa på västerländska leverantörer. ”Vi tror ju inte att det kommer att finnas några leverantörer som är konkurrenskraftiga i Västvärlden om några år om man inte på något sätt tar tillvara på möjligheterna i lågkostnadsländer. Gamla status quo strategier, de kommer aldrig att hålla” (Jonzon, 2006). Med en högre lokalisering i Kina kunde Autoliv också reducera den mycket missgynnande importskatten. Bilbranschen kännetecknas också av ett behov av närhet till slutkund p.g.a. krav på väl synkroniserade leveranser, varför förseningar och fel blev mycket kostsamma. Allt eftersom den lokala marknaden utvecklades blev detta än mer relevant. Baserat på identifierade möjligheter sattes mål på 100 procent lokaliseringsgrad upp för den nya inköpsorganisationen och den kinesiska inköpsfunktionen fick en mycket strategisk roll i Autolivs globala organisation.

Identifieringen av lokala leverantörer var initialt mycket komplicerat. Det berodde delvis på Autolivs kvalificeringsprocess. Leverantören måste kvalificera sig till en Approved Vendor List och först därefter kan leverantören delta i globala budgivningar. Mycket få leverantörer i Kina uppfyllde de globala kraven initialt. Den lokala organisationen upplevde också motstånd och flaskhalsar i Europa. Komponenterna tvingades passera Technical Authority i Tyskland för godkännande. Det har historiskt sett tagit oskäligt lång tid och avstånd och låg prioritet har försenat processen. Orsaken tros ha varit en överdriven skepsis mot kinesisk kvalitet och att flytten har ansetts som ett hot mot den etablerade organisationen.

Utbudet av underleverantörer i Kina varierade mycket kraftigt inom olika komponentgrupper. Autoliv kunde enkelt identifiera konkurrenskraftiga leverantörer för gjutna detaljer. Däremot var det mycket svårt att identifiera leverantörer för små och tekniskt komplicerade komponenter. Inom vissa komponentgrupper består leverantörsbasen av globala jättar som inte var etablerade i Kina och då var det en omöjlighet att lokalisera komponenterna. Mycket

få kinesiska leverantörer arbetade med CAD eller Kanban-flöden som är standard inom bilindustrin. Detta innebar ett behov av mycket omfattande coachning av leverantörerna för att få till ett fungerande samarbete. Trots potentialen ville Autoliv inte satsa på att utveckla leverantörer; ”jag tycker inte att man skall vara där med fingrarna i syltburken. Det är deras industri och de sköter den mycket bättre själva. Det är i undantagsfall som man gör sådana saker. För mig är inköp extern produktion. Det handlar bara om att vi har valt att inte tillverka en komponent själva utan vi betalar någon annan för att göra det. Kan de inte göra det så skall de inte göra det, utan då får de göra något annat eller välja en annan kund” menar Halvar Jonzon (2006). Autoliv var inte säkra på att det handlade om att kompetensen inte fanns i Kina eller om att Autoliv helt enkelt inte lyckats identifiera potentiella leverantörer.

Givet Autolivs komplicerade kvalificeringsprocess, okunskapen om marknaden och ett sämre utbud av leverantörer på marknaden var det initialt mycket svårt att arbeta med lokala kinesiska leverantörer. Den primära strategin blev därmed att arbeta med utländska leverantörer som etablerat sig i Kina, så kallade transplants, och ett fåtal rekommenderade kinesiska leverantörer för att snabbt uppfylla kraven på lokalisering. Det visade sig att de var för få och nästa steg blev därmed att göra påtryckningar på befintliga leverantörer i USA och Europa för att flytta tillverkning till Kina. Den ökade etableringen av bilindustrin i Kina lockade men många såg också uppenbara risker. Av de svenska leverantörerna etablerade sig enbart Finnveden Bulten och SAPA i Kina, vilket tros bero dels på Volvos och Saabs svaga närvaro i Kina, och dels på att svenska företag generellt tappade fart under 1980- och 1990-talen. ”Då alla vill tillgodogöra sig fördelarna med lokalt innehåll blir det katten på rätten och rätten på repet” (Jonzon, 2006). Autoliv lämnade aldrig några garantier; ”begreppet supplier management är fasansfullt. Vi skall inte leda våra leverantörer, det skall de göra själva. Vi är kund och sedan ställer vi kundkrav och då är det upp till dem att anpassa sig” (Jonzon, 2006). Autoliv lovade bara att köpa från överflyttade leverantörer om de var konkurrenskraftiga i Kina. Strategin med att köpa från transplants gav resultat i en ökad lokaliseringsgrad i Kina.

5.2.3. 2005–2006

2005 genomförde Autoliv ytterligare en stor omorganisation av inköpsfunktionen. All inköpsverksamhet, inklusive försörjning, centraliserades till inköpskontoret i Shanghai. 2006 var inköpsverksamheten uppdelad efter olika produktgrupper för att bättre spegla leverantörsbasen. Organisationen hade också utökats med projektinköpare. Dessutom fanns en grupp med uppgift att arbeta med inköp till Autoliv globalt. Den nya organisationens mål var

att öka lokaliseringsgraden, minska inköpskostnaden, öka standardiseringen och minska antalet leverantörer i Kina.

Autoliv investerade också i en stor krocktestningsanläggning med tillhörande forskningsanläggning för att bättre kunna stödja de lokala biltillverkarna, främst för att uppnå kraven för export. Anläggningen fungerade som ett tekniskt center där Autoliv kunde arbeta med de strategiskt viktiga applikationerna och kvalitetssäkring på plats i Kina. Detta var också en av anledningarna till att en organisation med projektinköpare etablerades i Shanghai 2005. Som ett resultat flyttade Autoliv över mer tekniskt komplicerad tillverkning till Kina. Det fanns också planer på att utöka befogenheterna för det teknikcentret för att kunna testa hela produkter i det nybyggda designcentret. Detta skulle snabba upp den tidigare missgynnande kvalitetssäkringsprocessen.

Arbetet med att identifiera leverantörer till resterande delar av den globala organisationen ökade successivt och år 2006 uppnådde Autoliv cirka 30 procent lokaliseringsgrad i Kina. Autoliv hade emellertid fortsatt problem att hitta lämpliga leverantörer i Kina inom vissa produktgrupper. 2006 ansåg man det troligt att företaget skulle lyckas att öka sitt inköp av gjutgoods och textil i Kina. Eftersom löneläget i Kina redan hade förändrats kraftigt i de områdena i vilka Autoliv opererade hade företaget börjat rikta sina blickar mot utforskade områden i centrala Kina och andra länder. ”Det är inte säkert att Kina förblir världens fabrik. Länder som Vietnam kommer starkt” (Jonzon, 2006).

5.2.4. Övriga påverkande faktorer

Små volymer och bristfällig skalekonomi

En av de största utmaningarna för Autolivs utveckling av inköpet har hela tiden varit företagets position på marknaden i förhållande till leverantörerna. Bilindustrin är överhettad och spridd jämt på över 30 leverantörer. Det innebär inom vissa komponentgrupper är en order på t.ex. en säkerhetsdetalj till en av Autolivs plattformar ofta så liten i en bransch som kännetecknas av utnyttjande av skalekonomier. Autolivs policy är att undvika beroendeställningar genom att inte vara en för stor andel av leverantörens omsättning och single sourcing förekommer i mycket få fall. ”På det sättet har vi en leverantörsbas som måste stå på tå” enligt Halvar Jonzon (2006). I Kina har det varit problematiskt att följa riktlinjerna givet de små volymerna och Autoliv har tvingats till single sourcing vilket leder till ogynnsamma beroendeställningar. Intresset från leverantören är svalt för mindre volymer då

marginalerna är så hårt pressade att skalekonomi är det enda sättet för dem att få det att gå runt. Många leverantörer vill inte bry sig om Autolivs lågvolymaffär men Autoliv måste ändå fortsätta pressa ner priserna som ett krav från sina kunder. Det beskrivs som ”krig varje dag” (Söderlund, 2006). Den kortsiktiga lösningen har varit import men långsiktigt har det även inneburit ett mycket omfattande standardiseringsarbete av modellerna.

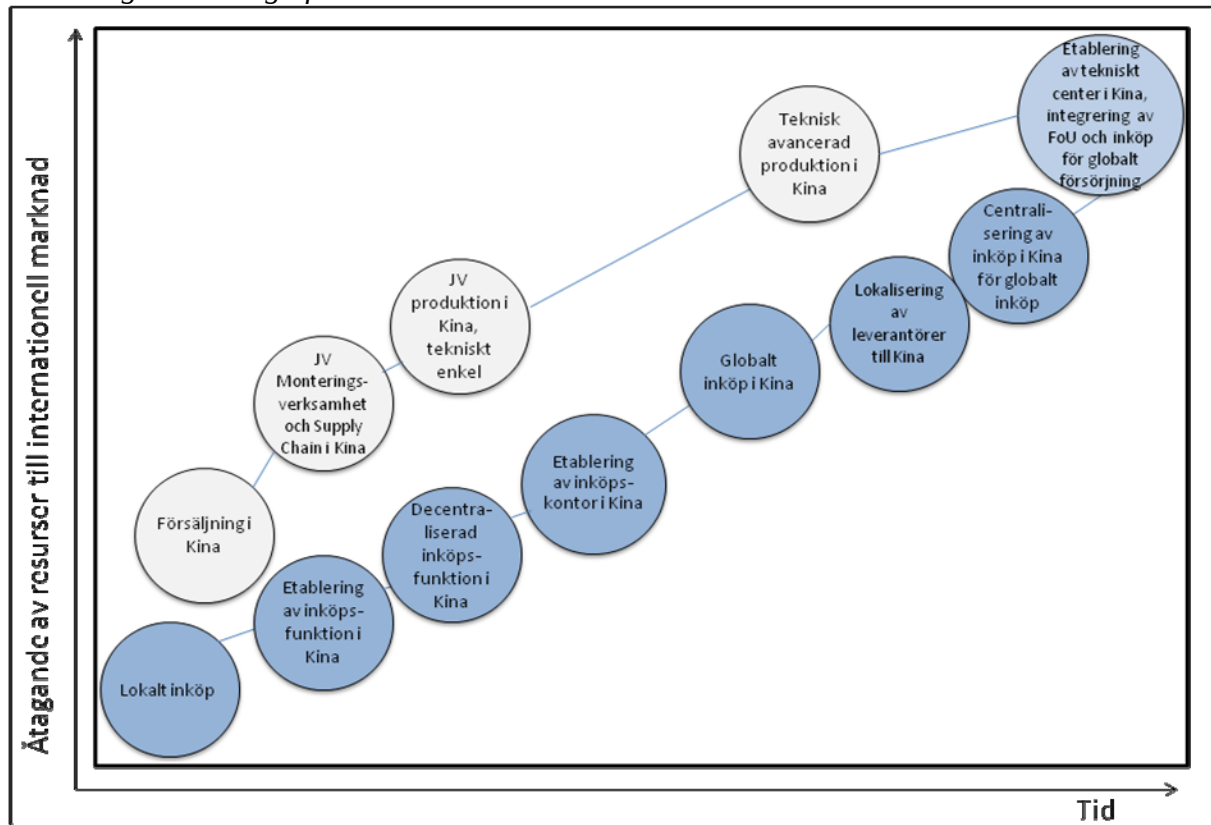
Utbud av efterfrågad kvalitet

De lokala kinesiska leverantörerna har successivt blivit allt bättre och har därmed kunnat hantera mer komplicerade säkerhetsplattformar, vilket i sin tur har gjort att en mer professionell inköpsorganisation har krävts på plats i Kina. Samtidigt har västerländska leverantörer, både i Kina och i Europa tappat fart. I Kina har det fått konsekvensen att relationerna med transplants har utvärderats och ersatts av kinesiska leverantörer. Det beskrivs som ett tredje steg i lokaliseringsprocessen i Kina. Orsaken till att transplantsen ersätts beror enligt Autoliv delvis på att de inte har flyttat över mer förädlingsvärde snabbt nog och därmed kan de inte konkurrera med allt duktigare kinesiska leverantörer.

5.2.5. Sammanfattning Autoliv

En sammanfattning av hur Autoliv har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 8* som följs av en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 8; En illustration av hur Autolivs verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkelarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkelarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap om marknaden
- Global erfarenhet
- Kostnadsbesparingar
- Tillgång till nya marknader för övriga funktioner
- Myndighetskrav
- Risk för transportförseningar och långa ledtider
- Utbud av efterfrågad kvalitet
- Små volymer och bristfällig skalekonomi
- Kvalitetssäkring
- Inköpsstruktur/-process/-system
- Rationalisering av inköpsfunktionen
- Kundkrav på lokal närvaro
- Krav på befintliga leverantörer att etablera sig i Kina
- Handelshinder och tullregler
- Tydlig målsättning – policy och vilja
- Ledningens stöd och prioritering
- Förståelse för globala möjligheter
- Kvalificeringsprocess av leverantörer
- Samarbete mellan divisioner
- Etablering av design- och testfaciliteter
- Etablering av produktion

5.3. Finnveden Bulten

Finnveden Bulten utvecklar och marknadsför fästelement. Företaget agerar både som mellanhand och producent. Verksamheten består till 95 procent av egen produktion och 5 procent köps och säljs vidare direkt. Finnveden Bulten omsatte SEK 2,7 miljarder och har 1800 anställda. Företaget har ett flertal produktionsenheter i Europa och en i Kina. Finnveden Bultens största kunder är inom bilindustrin. Bland dessa finns Autoliv och Volvo PV. Finnveden Bulten har även kunder inom telekom. Konkurrenten på marknaden är hård.

Finnveden Bulten befinner sig långt ner i värdekedjan och affären kännetecknas av låga marginaler. De egentillverkade produkterna produceras direkt från råmaterial, där inköp av råvaror står för cirka 50 procent av kostnaderna. Till detta kommer även inköp av verktyg som används i maskinerna vid produktionen. Eftersom alla kunder har krav på produktivitetsförbättringar arbetar de aktivt för att hitta bättre och billigare leverantörer. Kvalitetssäkring är centralt inom bilindustrin och Finnveden Bultens leverantörer skall i slutändan godkännas av deras kunder.

Inköpsorganisationen inom Finnveden Bulten består av en central global inköpsfunktion och decentraliserat inköp på de olika produktionsenheterna. Globalt inköp ansvarar för att kartlägga leverantörsmarknaden och bygga en leverantörsbas som övriga delar av organisationen kan kontraktera på egen hand. Produktionsenheterna är ansvariga för avrop mot godkända leverantörer. Att etablera ett samarbete med en ny leverantör är komplicerat, dyrt och tar lång tid. De höga kvalitetskraven innebär att ingen kontakt får ske med leverantören utan verifiering med globalt inköp. Även kunden måste godkänna leverantören och säkerställa kvaliteten. För bilindustrin är det dessutom inte möjligt att ha flera leverantörer till följd av deras extrema precisionskrav. Den komplicerade processen resulterar i att Finnveden Bulten framförallt förlitar sig på långsiktiga leverantörsrelationer.

5.3.1. 1973–2006

”1973 började vi vår första kontakt med Kina men vi lyckades aldrig då”, berättar Bo Ehrenpohl (2006). Anledningen till att de inte lyckades med inköp i Kina var att de kinesiska leverantörer som företaget varit i kontakt med inte klarade kvalitetskraven. Det ansågs därför vara för hög risk att köpa i Kina. Först 1995 fick Finnveden Bulten sin första framgångsrika kontakt med den kinesiska marknaden. Startskottet var ett spontant fax från SEB med en förfrågan om att köpa en skruvfabrik utanför Peking. Dessförinnan hade Finnveden Bulten

inte funderat över produktion i Kina. Man köpte fabriken och påbörjade produktion i Kina 1996. Finnveden Bulten såg investeringen som ett experiment för att se om företaget kunde tjäna pengar på den växande kinesiska marknaden. Initialt gjorde Finnveden Bulten säkra satsningar med små medel. Eftersom de var övertygade om att det skulle vara enklare att ha kunder inom telekom än inom bilindustrin till följd av mindre krav blev Ericsson snart en av Finnveden Bultens största kunder. Parallellt började Finnveden Bulten att intressera sig för bilindustrin i Kina eftersom det utgjorde en mycket större marknad med högre tillväxt. Som på övriga produktionsenheter utsågs en inköpsansvarig i Kina med decentraliserat inköpsansvar. Eftersom inköpet till den egna produktionen främst består av råmaterial gjordes inköp genom upphandlingar baserat på volym och världsmarknadspriser.

De lokala inköpen till den egna produktionen i Kina var begränsade till en början. Bo Ehrenpohl berättar att de letade efter lokala leverantörer men utan framgång. Trots att de hade en fördel av att efterfråga stora volymer hittade de inga nya leverantörer. Det berodde på att den lokala marknaden i Kina initialt höll för dålig och ojämn kvalitet, samt att råvarupriserna var ogynnsamma till följd av låga produktionsvolymer. På grund av de höga råvarupriserna valde Finnveden Bulten att inte köpa tillverkningsmaterial i Kina utan importerade med höga fraktkostnader och importskatter. Vissa råvaror importerades till och med till ett högre pris än i Europa. Avseende verktyg uppstod ytterligare ett hinder för att köpa i Kina. Många verktyg var kopplade till patent och kunde därför inte ersättas av en lokal kinesisk leverantör.

Det enda som initialt var fördelaktigt i Kina var den lägre lönekostnaden per anställd. På personalsidan fanns emellertid andra problem i form av produktivitets- och kunskapsproblem som saktade ner utvecklingen i Kina. Under de första tre åren i Kina hade Finnveden Bulten stora problem att lära upp anställda och fick lägga mycket tid och kraft på att lyfta kompetensnivån. Initialt hade man personal från Europa för att hjälpa till med bland annat kvalitetsträning.

5.3.2. 2006

Hösten 2006 gjorde Finnveden Bulten mindre än 20 procent av sina totalinköp i Kina. Verksamheten i Kina gick bra och uppvisade en stadig tillväxt. Organisation i Kina underlättade inköpen eftersom den ibland kunde identifiera potentiella leverantörer som sedan utvärderas av den globala inköpsorganisationen. Dock hade detta inte ännu resulterat i ett fullt godkännande av en leverantör av kompletta komponenter. ”Det börjar komma nu men det har

gått långsamt. Vi håller på att kvalitetssäkra i detta nu”, berättar Bo Ehrenpohl (2006). Det hade varit för osäkert att genomföra kvalitetssäkring från Kina och därför blev leverantörsetableringsprocessen längre och mer komplicerad. Finnveden Bulten trodde också att produktionen i Kina skulle öka. Företaget började ofta med att producera produkterna i Europa och flyttade successivt över produktionen till Kina. Genom att öka produktionen skulle också inköpen i Kina att öka.

5.3.3. Fristående påverkande faktorer

Kundföreskrifter/villkor på leverantören

Inköpsbeteendet hos Finnveden Bultens kunder begränsar företaget att köpa mer från leverantörer i Kina. Både Autoliv och Volvo söker bättre priser och efterfrågar tekniska ritningar, specifikationer och offerter på mängder av produkter men kommer sällan till avslut. I många fall har kunden dragit sig ur för att de inte fått godkännande från den europeiska verksamheten. ”Man möter alltid motstånd. Det handlar ju också väldigt mycket om långa relationer och att bygga upp sådana. Man går ut och med ett flertal förfrågningar på artiklar men i slutändan har den lokala organisationen inte mandat att förhandla eller sluta avtal. De litar inte på kvaliteten” (Ehrenpohl, 2006). Konsekvensen av detta blir att man förstör sina relationer, sitt rykte och i slutändan offererar inga leverantörer. Finnveden Bulten upplever att de administrativa delarna med de stora kunderna tar för mycket tid och går för trögt. ”Vi vill inte hålla på med det där. Det har vi inte tid med”(Ehrenpohl, 2006).

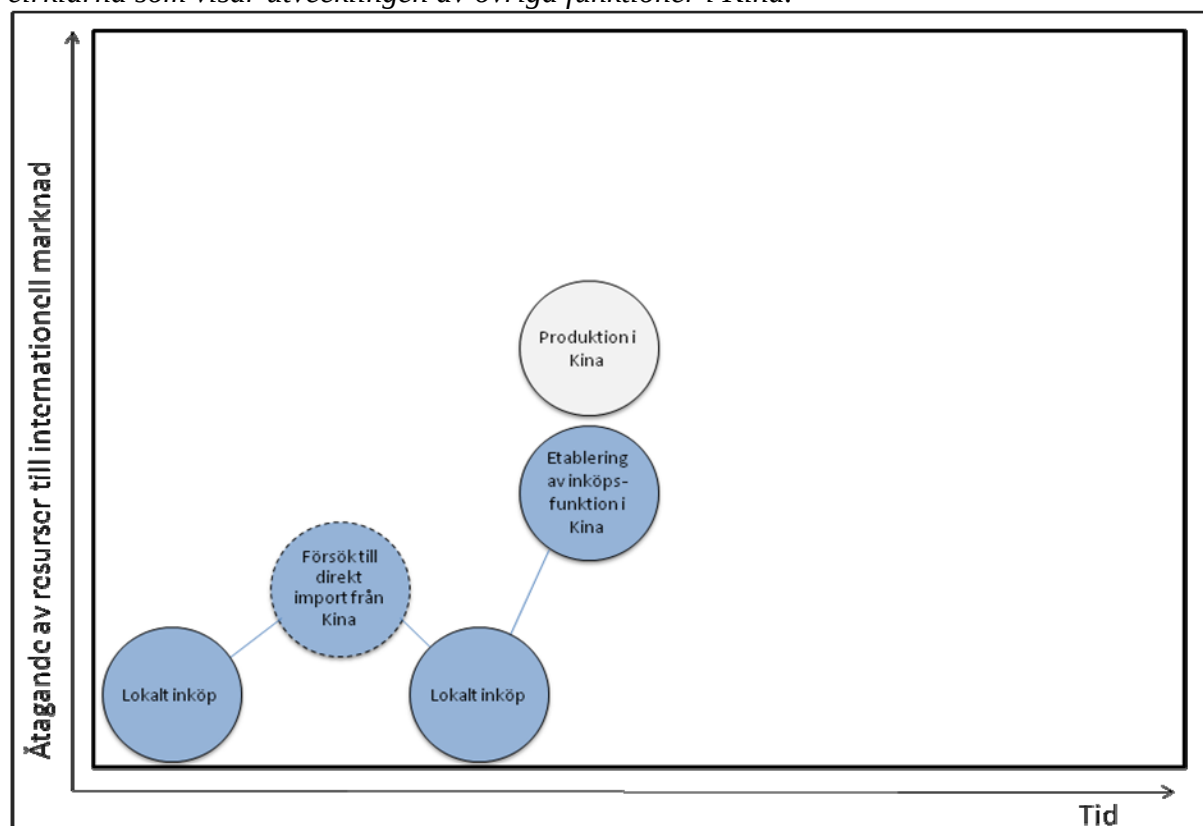
Samarbete mellan divisioner

Finnveden Bulten har undersökt möjligheten att köpa maskiner i Kina för tillverkningen där och även till verksamheten i Europa. Prismässigt ligger dessa maskiner mer än 50 procent lägre än motsvarande maskiner i Europa. Den europeiska verksamheten ställer sig emellertid mycket frågande till att ersätta de europeiska leverantörerna. Det finns en oro för att det skall bli svårt att få tag i reservdelar och att det skall vara svårt att jobba med nya maskiner, trots att maskinerna är nästan identiska och reservdelarna desamma. ”De känner sig trygga med det de har” (Ehrenpohl, 2006). Inom den svenska verksamheten råder blandade känslor om verksamheten i Kina och i den kinesiska verksamheten upplever man ett motstånd mot landet vilket tros bero på att det är svårt för svenskarna att förstå den snabba utvecklingen i Kina.

5.3.4. Sammanfattning Finnveden Bulten

En sammanfattning av hur Finnveden Bulten har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 9* följt av en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 9; En illustration av hur Finnveden Bultens verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap på marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Tillgång till nya marknader för övriga funktioner
- Handelshinder och tullregler
- Utbud av efterfrågad kvalitet
- Små volymer och bristfällig skalekonomi
- Kundföreskrifter/-villkor på leverantören
- Kvalitetssäkring
- Inköpsstruktur/-process/-system
- Samarbete mellan divisioner
- Etablering av produktion

6. Tre fall från telekomindustrin: Ericsson, Habia Cable och Por Pac

I detta kapitel presenteras tre fall från den svenska telekomindustrin; Ericsson, Habia Cable och Por Pac. Det empiriska materialet för Ericsson bygger på intervjuer genomförda med General Manager Sourcing Björn Anderson på Ericsson China R&D Institute, President Björn

Boström på Nanjing Panda Communications Company Ltd, Director of Sourcing, Operational Development Xiao Ming på Nanjing Panda Communications Company Ltd, Chef Supply Globally Jan Wassenius på Ericsson AB, och Director Marketing Support Asia Pacific Per-Olof Björk på Ericsson AB. Informationen om Habia Cable baseras på intervjuer genomförda med Verkställande Direktör Johan Vinberg på Habia Cable AB, Logistics and Quality Manager Stefan Westin på Habia Cable China Ltd och General Manager Andreas Björk på Habia Cable China Ltd. Underlaget för Por Pac baseras på genomförda intervjuer med Verkställande Direktör Ulf Åhman och Inköpsansvarige Stig Andreasson.

Varje fall inleds med en kort beskrivning av företaget, följt av en kronologisk återberättelse av dess utveckling i Kina. Därefter följer övriga påverkande faktorer som antingen är av generell art eller som inte har kunnat härröras till en viss tidpunkt. Avslutningsvis sammanfattas fallföretagets stadier i en bild och för varje fall sammanfattas de fristående påverkande faktorer som har kunnat identifieras.

6.1. Ericsson

Ericsson tillverkar kommunikationsutrustning och -tjänster till fasttelefoni- och mobiloperatörer globalt. Företaget har verksamhet i 140 länder och en global marknadsandel om cirka 40 procent. 2006 omsatte Ericsson 177 783 MSEK (Ericsson, 2006). Kina är Ericssons största marknad efter USA. Konkurrenten på den kinesiska marknaden är mycket hård. Trots det har Ericsson en marknadsandel om nästan 40 procent i Kina.

Ericsson har ett lågt förädlingsvärde på ungefär 5 procent och inköp utgör en stor del av företagets kostnader. Därmed är det viktigt att Ericsson kan uppnå kostnadsfördelar genom att arbeta samordnat och strategiskt med inköp. Detta innebär att producera nära marknaden och leverantörerna. Därför har Ericsson strukturerat FoU, produktion och inköp i nära samarbeten i tre ”supply-hubbar”. Det är viktigt för Ericsson att tjäna pengar i varje steg av sin värdekedja. Därför är det nödvändigt att pressa leverantörer för att uppnå låga priser. Ericsson söker emellertid en robusthet där en sammanvägd bedömning av leveranssäkerhet, kvalitet och pris är avgörande.

6.1.1. 1892–1992

Ericsson har exporterat till den kinesiska marknaden sedan 1892 men fram till omvälvningen av den kinesiska handelspolitiken 1979 var utvecklingen blygsam. Affärskontakterna sköttes

från Sverige samt från ett dotterbolag i Hong Kong som öppnades 1985. Samma år etablerades även ett representationskontor i Beijing som blev företagets kinesiska huvudkontor 1988. Initialt exporterade Ericsson färdiga varor till Kina till följd av att regeringen förhindrade utländska företag att etablera tillverkning. Under mitten av 1980-talet krävde de kinesiska myndigheterna lokal tillverkning för att få vara verksam på marknaden.

Mellan 1985 och 1992 var Ericsson i princip utestängda från Kina. Under denna period var inköpen från Kina nästan obefintliga. Endast visst kringmaterial köptes från delar av Kina som industrialiserats tidigare. Inköpen gjordes främst för att uppnå kostnadsbesparingar och sköttes av den svenska verksamheten, ibland med hjälp av dotterbolaget i Hong Kong.

6.1.2. 1992–1997

Ericsson startade produktion i Kina 1992 genom ett joint venture. Per-Olof Björk (2006) berättar att verksamheten i Nanjing initialt kännetecknades av små volymer och bristande lönsamhet. I och med att Ericsson startade produktion började de söka lokala leverantörer för att sänka kostnaderna och öka närheten till marknaden. Att transportera från Sverige var komplicerat och kostsamt. Att Kina är billigt att producera i blev inte relevant förrän senare. Dock var det svårt att hitta leverantörer som kunde ge rätt kvalitet, rätt teknisk nivå och en säker försörjning. Ericsson ville inte ändra sin kvalitetsstandard och nästan allt importerades således från Europa. ”Vad vi gjorde var att vi i princip stoppade in allt i lådor och hade bara sammansättning i Nanjing men vi hade helst sluppit det. Det var dyrare och mer komplicerat” berättar Per-Olof Björk (2006). Till sammansättningen köptes installationsmaterial lokalt. 1994 etablerade Ericsson ett helägt bolag och ytterligare ett joint venture.

Jan Wassenius (2006) berättar att under flera år var produktionen en monteringsverksamhet. Med större volymer blev behovet av närhet till underleverantörer större. Trots det gick uppbyggnaden av en leverantörsbas mycket långsamt. Ericsson hittade få leverantörer som kunde uppfylla kraven. Det var emellertid kulturskillnaderna som var påtagligt problematiska, trots att Ericsson utifrån erfarenhet visste att det skulle vara annorlunda att göra affärer i Kina. Jan Wassenius menar att Ericsson initialt inte behärskade processen för att köpa av en kinesisk leverantör. Större delen av tiden hade Ericsson inget utvecklat inköpskontor på plats i Kina vilket också försvårade sökandet av leverantörer. Ericsson hade decentraliserat inköpsfunktionerna till fabrikerna och enstaka personer i Beijing. De arbetade främst med avrop och hade begränsat ansvar. Anställda inom Ericsson i Sverige hade som uppdrag att

köpa i Kina men större delen av tiden sköttes arbetet från Sverige. De reste emellanåt till Kina för att finnas på plats några veckor åt gången. Detta gjorde att det tog för lång tid för Ericsson att förstå hur inköpsprocessen i Kina gick till.

Produktprover begärdes in från kinesiska leverantörer och skickades vidare för godkännande i Sverige. Proverna matchade sällan specifikation och skickades ofta otaliga gånger mellan Ericsson Sverige, Ericsson Kina och underleverantören i fråga. Proverna var av dålig kvalitet och klassificerades ofta som skräp av den svenska verksamheten. Anledningen var att kinesiska leverantörer levererade underifrån i kvalitet istället för att direkt leverera på den nivå som Ericsson önskade. Avseende pris hade Ericsson också kulturella problem. De offererade ofta för höga priser vilket många gånger resulterade i att Ericsson hade svårt att nå förmånliga erbjudanden. Därmed tillbringades mycket tid i förhandlingar som resulterade i få godkännanden av leverantörer och produkter.

6.1.3. 1997–2002

I takt med de stigande volymerna skedde även en förändring i Ericssons behov av lokalisering. Från att ha varit ett rent marknadskrav övergick det i slutet av 1990-talet och början av 2000 till industriell utveckling. Ericsson behövde effektivisera och bygga en industriell bas i Kina för att möta konkurrensen på marknaden. Det stora avståndet mellan Europa och Kina resulterade i lager. Flödet till produktion var långsamt och hade små felmarginaler. Med volymerna ökade betydelsen av varje besparing. Ericsson sökte direkta och indirekta kostnadsbesparingar.

Utbudet av lokala kvalificerade underleverantörer ökade och Ericsson hade nu erfarenhet av skillnaderna i inköpsprocessen mellan västerländska och kinesiska leverantörer. Att förmedla skillnaden till verksamheten i Sverige var svårt. Ericsson försökte bl.a. att lätta på specifikationerna så att de kinesiska leverantörerna skulle kunna börja leverera, men ”när det var helt styrt från Sverige och man bad dem att specificera så sa de att det orkar vi inte, vi har fullt upp” (Wassenius, 2006). Man upplevde ett motstånd från den svenska verksamheten. Inom ledningsgruppen uppmuntrade man till lokalisering, men på mellancheftsnivå och operativ nivå förekom starkt motstånd. Det var inget öppet motstånd utan ett motstånd i form av att man undvek att göra visst arbete och hindrade saker från att hända. Utvecklingen i Kina skulle kunna ha gått mycket fortare om det inte hade varit för det svenska motståndet.

För att minimera motståndet och underlätta arbetet med lokala leverantörer förstod Ericsson behovet av att även lokalisera FoU och godkännande till Kina. 1997 startade Ericsson sitt första utvecklingsbolag i Shanghai. Ericsson hade gjort små och experimentella uppdrag tidigare och hade då förstått att det fanns väldig kompetens på marknaden. Ericsson hade själva större kontroll över godkännandefasen och kunde på ett lättare sätt ändra i specifikationerna för att matcha kinesiska leverantörers arbetssätt. Processen snabbades upp. I och med att Ericsson flyttade delar av konstruktion kunde man öka inköpen från kinesiska leverantörer. 1998 började Ericsson även exportera från fabriken i Nanjing i Kina till den globala verksamheten och även i liten utsträckning göra globala inköp från Kina. Man startade även ett inköpskontor i Kina. Trots utökningen med ett eget FoU-center och inköpskontor tog det lång tid för Ericsson att bygga upp en lokal leverantörsbas. Fram till 2002 hade man mycket få lokala kinesiska leverantörer. År 2000 hade Ericsson en lokaliseringsgrad på 15 procent.

1997 kom ett nytt statligt krav som tvingade Ericsson att köpa en viss andel av produktionsmaterialet lokalt i Kina. Eftersom det alltså var svårt att hitta lokala leverantörer beslutade Ericsson att ställa krav på sina dåvarande globala underleverantörer att flytta till Kina för att uppfylla lokaliseringskravet. Underleverantörerna meddelades därför att om de inte etablerade verksamhet i Kina skulle Ericsson tvingas att köpa av någon annan som var snabbare till marknaden. Företagen fick i regel några månader på sig och några konkreta garantier gavs inte. Jan Wassenius (2006) menar att *"vi sa inte att om du kommer så får du allt utan vi sa att om du och din konkurrent kommer så gäller samma konkurrens i Kina"*. *"Det är viktigt att leverantörerna kommer över hit på eget initiativ. De kan inte komma hit och ha Ericsson som enda eller största kund och tro att vi betalar deras investering"* (Anderson, 2006). Många av leverantörerna startade produktion i Kina redan efter några månader. Av mekanikbasen flyttade mellan 25 och 40 procent av leverantörerna med. Ericsson försökte även hjälpa underleverantörerna.

För de flesta av underleverantörerna var flytten till Kina framgångsrik. De som hade förlitat sig på att enbart leverera till Ericsson i Kina mötte dock ofta motgångar. *"Etableringen och inköpen från de globala leverantörerna pågick med varierande framgång"*, berättar Björn Anderson (2006), och *"i de flesta fallen åstadkom man inte så mycket egentligen"*. Genom att västerländska underleverantörer etablerade produktion i Kina kunde Ericsson uppfylla lokaliseringskraven, men några större kostnadsbesparingar åstadkoms inte. De flesta

underleverantörerna etablerade verksamhet på samma sätt som Ericsson hade gjort några år innan. Den första verksamheten bestod av import från Europa och hade montering i Kina. Kostnadsbesparingen utgjordes enbart av lägre lönekostnader.

6.1.4. 2002–2006

Inköp och FoU växte till en början separat i Kina. Så småningom insåg Ericsson att de behövde en helt ny typ av inköp som hörde ihop med FoU. Inköp saknade den tekniska kompetensen och behövde arbeta nära utvecklingen för att kunna förbättra leverantörsbasen. Ericsson etablerade ett FoU-institut i Kina 2002 som fungerade som sammanhållande och drivande för allt utvecklingsarbete inom Ericsson globalt. I samband med att FoU växte fram i Kina etablerade Ericsson 2003 en stor utvecklings- och inköpsverksamhet i Beijing. De förstärkte sin inköpsfunktion och centraliserade den tillsammans med FoU. Det var då den verkligt stora förändringen skedde. Ericsson började köpa av lokala kinesiska leverantörer. Fram till 2003 hade de mycket få lokala kinesiska leverantörer. ”Då började det ta fart. Vi började hitta lokala leverantörer som vi kunde börja använda oss av i utvecklingsprojekt” (Anderson, 2006). I slutet av 2002 hade Ericsson en lokaliseringsgrad på 98 procent.

Ericsson ställde krav på underleverantörer att etablera FoU-verksamhet i Kina. Att använda lokala kinesiska leverantörer innebar sänkta kostnader i alla led och de var också snabba på att starta egen FoU. En västerländsk leverantör med enbart monteringsverksamhet i Kina nådde inte samma låga kostnadsnivå. För att vara konkurrenskraftiga krävdes att de, liksom Ericsson tidigare hade gjort, flyttade hela produktionskedjan inklusive FoU till Kina för att ta vara på låga lönekostnader i alla led. Många anpassade sig och började även bygga upp FoU i Kina.

2004 började Ericsson i Kina att från egna enheter köpa komponenter som man tidigare hade köpt av lokala leverantörer. De hade upplevt nackdelar med outsourcing och menade att de kunde tillverka bättre själva. Dessutom ville inte dela med sig av sin teknologi till konkurrenter eller tappa kontrollen över innovationer.

2006 fanns det ett stort antal lokala kinesiska leverantörer och de flesta internationella leverantörerna hade etablerat sig i Kina. Ericsson fortsatte sitt arbete med att flytta leverantörer från västvärlden till Kina. Det fanns en önskan om omvänd lokalisering inom Ericsson genom att kinesiska leverantörer skulle försörja andra marknader utanför Kina. Fastän det hade gjorts försök med omvänd lokalisering hade än så länge endast ett fåtal

kinesiska leverantörer följt med. Det var viktigt för Ericsson att göra de kinesiska leverantörerna globalt dugliga för att det fortsatt skulle löna sig att samarbeta. Ericsson ville bygga en global försörjning från ett fåtal globala leverantörer.

2006 köpte Ericsson för cirka 16 miljarder RMB från ca 60 leverantörer i Kina och den siffran växer snabbt. Under 2006 förväntas lokaliseringsgraden nå 80 procent, och om man endast räknar volymprodukter är lokaliseringsgraden nästan hundra procent. Verksamheten i Kina opererar som en global hub med ett avancerat inköpscenter, tillverkning och egen forskning och utveckling för hela världen. Ericsson flyttar löpande mer verksamhet till Kina, speciellt inom FoU. Idag är en stor andel av komponenterna i Ericssons globala försörjning både utvecklade och producerade i Kina. Organisationen i Sverige har anpassats till utvecklingen i Kina och Ericsson i Kina är mer integrerat i de beslut som tas i verksamheten i Sverige. Ericsson i Kina ses som en "superior internal supplier" av ett flertal komponenter och färdiga produkter. Det finns ingen funktion som saknas i den kinesiska verksamheten. I Kina finns väl utvecklade inköpskontor och inköpsfunktioner på fabrikerna. Inköp arbetar i nära anslutning med FoU och produktion. Jan Wassenius (2006) påpekar att det största hindret att komma dit där de är idag har varit processen i sig. Ericssons resursstyrka, liksom tid har också varit centrala faktorer för att lyckas utveckla verksamheten i Kina och öka graden av inköp.

6.1.5. Övriga påverkande faktorer

Rädsla för överträdelse av International Property Rights

Enligt Björn Anderson har Ericsson inte haft särskilt mycket problem med kopiering i Kina och understryker att IPR är en viktig fråga i hela världen. Risken för att bli kopierad har inneburit att Ericsson varit försiktiga med att dela med sig av viss kunskap och fått ta omvägar vid utvecklingsprojekt. Allteftersom Ericsson lärt sig att hantera detta och leverantörer lärt sig att de måste respektera IPR har osäkerheten vuxit bort.

Successiv ökning av kunskap om marknaden

Företaget har upplevt att den egna kunskapen om den specifika marknaden har verkat begränsande. För att vara framgångsrik i inköp i Kina understryker Ericsson vikten av att förstå den lokala kulturen. Därför krävs lokal kunskap och en vilja att anpassa verksamheten till den lokala marknaden. Att rekrytera lokal inköpskompetens med erfarenhet är ofta det bästa sättet att kunna identifiera leverantörer på ett effektivt sätt. Genom att ha lokala anställda kan man enklare förstå drivkrafterna för kinesiska leverantörer och enklare utveckla deras kompetens för att möta kraven. Därför har det varit av stor betydelse att rekrytera

lokala medarbetare med kunskap om marknaden och kulturen. För Ericsson har det varit relativt enkelt att rekrytera personal och även behålla den. Detta har berott på att Ericsson är en populär arbetsgivare till följd av bl.a. deras starka varumärke och höga marknadsandel. Ericssons erfarenhet från andra marknader har också varit mycket värdefull vid identifiering av vad nästa steg av utvecklingen i Kina borde vara.

Affärskultur och traditioner

Att arbeta med lokala resurser har samtidigt varit en utmaning. Det har bland annat varit svårt att förmedla Ericssons mål och arbetssätt. Vidare har det varit svårt att överlåta ansvar till kinesiska medarbetare. I inköpsorganisationen har det inneburit att dessa medarbetare har krävt mycket tid från ledningen och att processen att välja och godkänna en leverantör i Kina varit långsam. Ericsson arbetar fortfarande med att driva igenom denna kulturförändring för att kunna effektivisera processen.

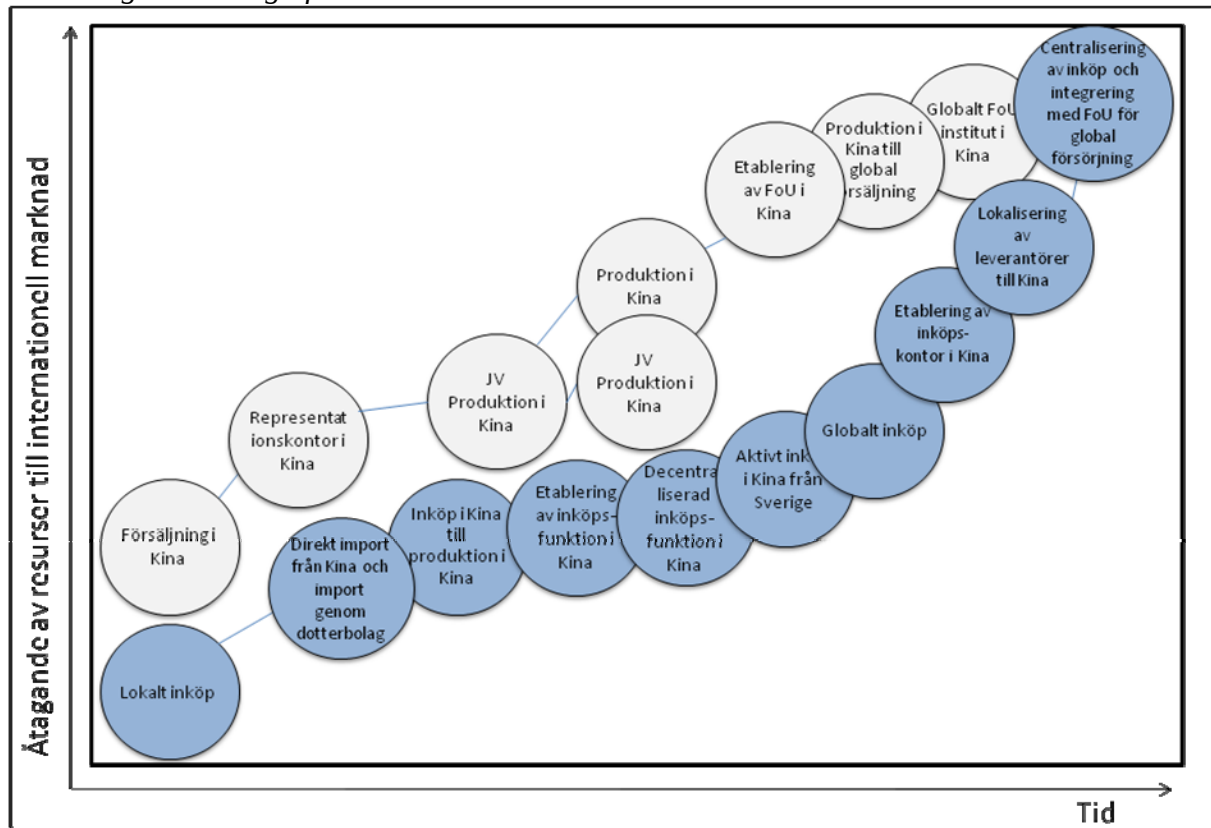
Utbud av efterfrågad kvalitet

För att kunna utveckla inköpet i Kina arbetar Ericsson löpande med att utveckla tillgängligheten och kompetensen hos leverantörsbasen för elektronik, mekanik och mjukvarutjänster, både på egen hand och tillsammans med underleverantörerna. Målet är att hitta leverantörer som kan konkurrera globalt. På lång sikt skall dessa även engageras i utvecklingsprojekt men just nu råder det brist på kvalificerade leverantörer. Givet Ericssons komplexa process så måste leverantören vara djupt involverade. Man måste bygga gemensamma processer, flöden och kommunikation för att det skall fungera bra. Gemensam FoU blir ett måste. Ericsson satsar inte på elektronikleverantörerna eftersom de anser att marknadskrafterna kommer att driva fram fler företag inom den branschen med tiden.

6.1.6. Sammanfattning Ericsson

En sammanfattning av hur Ericsson har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 10* och därefter presenteras identifierade påverkande faktorer.

Figur 10; En illustration av hur Ericssons verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkelarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkelarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap om marknaden
- Global erfarenhet
- Tid
- Kostnadsbesparing
- Tillgång till nya marknader för övriga funktioner
- Myndighetskrav
- Affärskultur och traditioner
- Utbud av efterfrågad kvalitet
- Kvalitetssäkring
- Inköpsstruktur/-process/-system
- Företagsstorlek/resursstyrka
- Rationalisering av inköpsfunktionen
- Krav på befintliga leverantörer att etablera sig i Kina
- Leveranssäkerhet och risk för transportförseningar
- Ledningens stöd och prioritering
- Förståelse för globala möjligheter
- Rädsla för IPR överträdelse
- Små volymer och bristfällig skalekonomi
- Samarbete med leverantörer
- Samarbete mellan divisioner
- Etablering av design- och testfaciliteter

- Etablering av produktion

6.2. Habia Cable

Habia Cable utvecklar, tillverkar och säljer kablar och kabelsystem och är en ledande aktör i Europa. Habia Cables största affärsområde är telekom. Under 2005 stod telekom för drygt 40 procent av omsättningen. Under 2005 var Habia Cables omsättning 560 MSEK och företaget hade 370 anställda. Försäljningen sker på ungefär 25 marknader. Marknaden kännetecknas av en stark prispress och deras största kund, Ericsson, har historiskt sett haft krav på kostnadsbesparingar på upp till 20 procent per år. Habia Cables affär kännetecknas idag av mycket små marginaler och möjligheterna att skära ytterligare kostnader eller föra dem vidare till sina leverantörer är begränsade. Företaget har tillverkning i Tyskland, Lettland och Kina. Branschen utvecklas snabbt och FoU är mycket viktigt för att vara konkurrenskraftig. Cirka 40 procent av Habia Cables kostnader är insatsvaror, medan resterande 60 procent är indirekta och direkta personalkostnader. Habia Cables inköp består främst av obehandlat råmaterial, såsom plast och metall.

6.2.1. 1999–2002

Under 1990-talet ställde Ericsson krav på sina leverantörer att flytta till Kina. Indirekt var Ericsson en betydande kund till Habia Cable. I stort sett hela produktionsledet flyttade efter Ericsson till Kina, vilket innefattade nästan samtliga av Habia Cables kunder inom telekom. Dessa utgjorde ungefär hälften av företagets omsättning. 1999 kom kravet på Habia Cable och de bestämde sig för att investera i Kina och påbörjade produktion 2000. Initialt bestod tillverkningen endast av slutprocesser i produktionen såsom spolning av kabeln för leverans, slutkontroll och förpackning. Kabeln skickades färdig från Sverige. Endast maskiner köptes lokalt i Kina. Ericsson ställde hårda krav på 20 procents kostnadssänkning per år vilket 2002 drev Habia Cable att flytta över mer avancerade delar av produktionen. Trots det skickades halvfabrikat och råmaterial från Sverige. Habia Cable hade ingen inköpsansvarig på plats i Kina och inget insatsmaterial köptes från Kina .

6.2.2. 2002–2006

Krav på större utbud fortsatte att driva utvecklingen i Kina och sortimentet växte successivt under tidiga 2000-talet. Kunderna krävde fortsatta kostnadssänkningar vilket påverkade Habia Cable att öka sitt inköp i Kina. Kunderna arbetade även fram kostnadssänkningar genom att vara delaktiga i att utveckla och förbättra verksamheten. 2002 startade Habia Cable en

inköpsfunktion i Kina med ansvar för enklare materialförsörjning. Samma år började man att köpa koppartråd lokalt. Prismässigt lönade det sig inte att köpa råmaterial som metaller och kemikalier i Kina eftersom det där finns ett världsmarknadspris. Däremot lönade det sig med lokalt inköp av andra anledningar såsom att ledtiderna kan kortas till följd av kortare avstånd och kortare ledtider hos kinesiska leverantörer, lagret minskas och transportkostnaderna reduceras. Till följd av snabba svängningar i efterfrågan från kund i Kina var det omöjligt att leverera till dem utan att kraftigt minska ledtiderna för insatsmaterialet. Genom att flytta inköpet till Kina ökade Habia Cable sin leveransförmåga och minskade sin lagerhållning. Dessutom förenklades processen på så vis att Habia Cable inte behövde beakta komplicerade kinesiska import- och tullregler.

Sedan Habia Cable etablerat sig i Kina har verksamheten i Sverige också köpt in enstaka maskiner, produktionsspolar, samt komponenter till maskiner från Kina. Inköpen har gjorts genom Habia Cables kinesiska kontakter och den kinesiska verksamheten har bara varit delvis inblandad i dessa inköp.

6.2.3. 2006

Under 2006 anställde Habia Cable två kinesiska materialinköpare för att ta hand om den löpande försörjningen av fabriken i Kina. Den strategiska inköpsverksamheten som ansvarar för central upphandling sköts fortsatt från Sverige medan de enskilda produktionsenheterna har eget operativt ansvar för att sköta den löpande materialtillförseln. Verksamheten i Sverige ansvarar för att ta fram och godkänna nya leverantörer hos vilka varje enskild fabrik sedan lägger sina egna löpande beställningar. Det är tänkt att det skall fungera så i den kinesiska verksamheten men rollerna har inte varit lika tydliga. Habia Cable har endast design och FoU i Sverige. Habia Cable behöver strategiskt inköp, design och FoU i Kina för att kunna utveckla ersättningsmaterial mer effektivt. I dagsläget är dock inte behovet tillräckligt stort för att motivera en sådan investering. Som verksamheten i Kina ser ut idag borde dagens inköpsstruktur fungera bra även för Kina eftersom Habia Cable där producerar ett fåtal produkter och sällan byter leverantör.

2006 beslutade Habia Cable att starta basproduktion i Kina. Det innebär att hela kabeln tillverkas i Kina och Habia Cable uppnår en kostnadsbesparing om cirka 13 MSEK per år bara genom minskade transportkostnader. I samband med att företaget flyttar det slutliga

produktionssteget kommer de att köpa mer lokalt. Anledningen till att denna produktion inte flyttats till Kina tidigare beror på att det finns stor risk för brott mot IPR i Kina.

För närvarande arbetar Habia Cable tillsammans med en leverantör för att utveckla en alternativ plast men det är långt kvar i utvecklingsprocessen. Från och med 2007 kommer större delen av plastbehovet att köpas lokalt. Med något undantag innebär det att verksamheten i Kina kommer att bli självförsörjande för den egna produktionen. Genom att Habia Cable har uppnått stora kostnadsbesparingar från inköp av plaster i Kina har verksamheten i Sverige intresserat sig för att köpa från Kina. Habia Cable har börjat titta mer på att köpa till verksamheten i övriga världen från Kina. Verksamheten i Kina har varit inblandade i flera projekt. ”Hittar verksamheten i Kina leverantörer kan kontakterna användas för den svenska verksamheten”, resonerar Johan Vinberg (2006). Verksamheten i Sverige kommer att köpa plaster från Kina inom kort. Tekniker vid besök i fabriken har förstått att det lönar sig att köpa från Kina, men ”det är inte hela företaget i Sverige som driver utvecklingen utan det är enskilda personers initiativ” (Björk, 2006). Inköpen från Kina och verksamheten i Kina har fått en ökad betydelse även om inköp fortfarande i huvudsak sköts från Sverige.

Nästa steg för Habia Cable är att flytta in i en helt ny produktionsanläggning för att klara av deras årliga tillväxt på nästan 40 procent i Kina. Telekommunikationsindustrin kommer att flytta mer och mer till Kina från Sverige och företaget beräknar att inom en snar framtid kommer 60 till 70 procent av produktionen finnas i Kina. Så länge prispressen fortsätter kommer Habia Cable att flytta mer av sin produktion till Kina för att vara konkurrenskraftiga. Habia Cable räknar också med att den nya fabriken kommer att börja producera för kunder i andra branscher. Inom Habia Cable finns det önskemål om att arbeta med mer avancerade produkter i den nya fabriken. Detta skulle skapa ett behov av strategiskt inköp, FoU och design i Kina. Enligt Johan Vinberg har Habia Cable i dagsläget inga planer på att förlägga produktion av mer avancerade produkter till Kina. Detta till följd av att produktutvecklingen hos deras kunder i Kina, med undantag för Ericsson, fortfarande är svag. Kunderna använder fortfarande standardsystem i stor utsträckning. Samtidigt flyttas många av besluten hos Habia Cables kunder till Kina från väst.

6.2.4. Övriga påverkande faktorer

Utbud av efterfrågad kvalitet

Habia Cable har haft svårigheter med kvalitet vid inköp från Kina. Vid uppköpet av maskiner i Kina fick Habia Cable Sverige stora problem trots att de följde den ordinarie inköpsprocessen. De hade svårigheter med själva processen samt med att uppnå tillräcklig kvalitet. Kvaliteten från kinesiska leverantörer har emellertid blivit bättre allteftersom leverantörerna har fått fler västerländska kunder med högre krav. Bristande teknikkunnande hos lokalbefolkningen har också komplicerat verksamheten i Kina.

Språk

Språksvårigheter har varit mycket problematiskt initialt för Habia Cable och har försvårat utvecklingen i Kina.

Affärskultur och traditioner

Habia Cable pekar på kulturella skillnader som ett problem men menar också att svensk kultur fungerar bra med kinesisk kultur. Habia Cable har behövt lära sig hur inköpsprocessen fungerar i Kina eftersom den kulturellt är mycket annorlunda från i Sverige.

Samarbete mellan divisioner

Eftersom Habia Cable inte har någon FoU-verksamhet i Kina har alla tester av nya leverantörer utförts i Sverige. Att byta leverantör inom plaster är komplicerat och processen att testa och godkänna hemma i Sverige har varit tidsödande. ”Jag hade önskat att processen hade gått snabbare på FoU avdelningen i Sverige” berättar Stefan Westin (2006). Att det har varit tidsödande tror man i Kina beror på skepsis gentemot kinesisk kvalitet, men tillägger att det också kan ha varit en felprioritering. Enligt Andreas Björk (2006) ”har de [den svenska verksamheten] inte trott att kineser kan göra plast. Men nu har de väl fått höra ett och annat när den plasten vi hittat är bättre än den vi köper i Europa, och till halva priset”. Utvecklingen med plasterna i Kina stötte på liknande problematik. ”Om vi hade fått bestämma helt och hållet i Kina hade nog 90 procent av inköpen redan gjorts från Kina”, säger Andreas Björk (2006). Han berättar vidare att det har varit flera tillfällen när Habia Cable i Kina hittat potentiella leverantörer och skickat materialprover till Sverige för godkännande, som sedan aldrig har följts upp. 2006 hade Habia Cable lyckats köpa ett stort antal specialplaster i Kina som tidigare bara salufördes hos ett fåtal europeiska leverantörer.

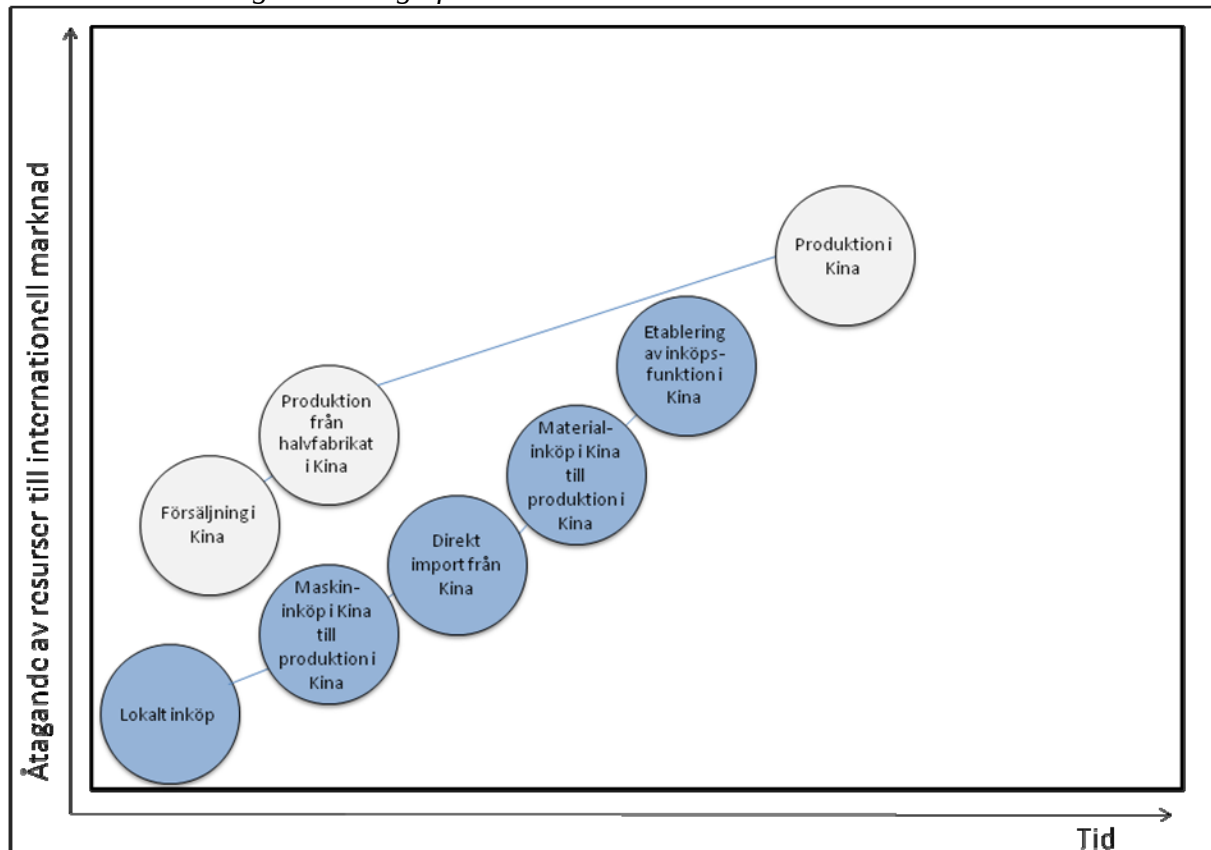
Företagsstorlek/resursstyrka

Det är även en resursfråga att man inte har köpt mer till organisationen i Sverige. För att de skall anstränga sig krävs att man kan se stora besparingar som resultat.

6.2.5. Sammanfattning Habia Cable

En sammanfattning av hur Habia Cable har utvecklats över tiden illustreras i *Figur 11* och därefter följer en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 11; En illustration av hur Habia Cables verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap om marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Tillgång till nya marknader för övriga funktioner
- Affärskultur och traditioner
- Språk
- Utbud av efterfrågad kvalitet
- Kvalitetssäkring
- Samarbete mellan divisioner
- Företagsstorlek/resursstyrka
- Tillväxtpotential
- Ökad konkurrens
- Leveranssäkerhet och risk för transportförseningar
- Handelshinder och tullregler
- Ledningens stöd och prioritering
- Förståelse för globala möjligheter

- Rädsla för IPR överträdelse
- Små volymer och bristfällig skalekonomi
- Etablering av produktion

6.3. Por Pac

Por Pac är ett svenskt företag som sedan 2001 ägs av Fagerdala Industri. Por Pacs huvudsakliga verksamhet är formgjutning av cellplaster. Slutprodukten är frigolit som används i bilar och som inlägg i förpackningslösningar. 40 procent av företagets kunder är inom bilindustrin och resterande 60 procent från förpackningsbranschen. Por Pacs största kunder är Volvo PV, Saab, Ericsson och Electrolux. Prispressen är väldigt hög och Por Pac möter regelbundet krav på kostnadssänkningar. ”Alla de stora är ju hårt ute på svensk industri och då jagar vi ju alla priser” (Andreasson, 2006). Por Pac har fyra fabriker i Sverige. 2006 omsatte Por Pac cirka 200 MSEK och redovisade ett negativt resultat. Cirka 40 procent av kostnadsbasen utgörs av inköp.

Por Pac har ingen separat inköpsfunktion. Inköp består främst av plaster och energi. Därutöver tillkommer verktyg som används vid formgjutning och diverse kringmaterial såsom förpackningsmaterial. Pris är viktigt vid inköp men konkurrensen är låg till följd av få leverantörer. Fram till 2005 tillverkade Por Pac verktyg men till följd av hård konkurrens och dålig kontinuitet såldes verksamheten av. De påbörjade då inköp från verktygsleverantörer i Sverige och Danmark.

6.3.1. 1999–2005

Por Pac fick förfrågningar om att flytta till Kina under 1999, men företaget valde att inte flytta. ”De färdiga produkterna i frigolit väger 30gr/l och det gör att det är så volymkrävande att man inte kan få ett tillräckligt varuvärde på en lastbil och det går därmed inte att exportera”, berättar Ulf Åhman (2006). Resultatet är att företag inom branschen nästan uteslutande har lokal närvaro. Trots det kräver kunder ibland att de skickar varor till exempelvis Kina. När Ericsson etablerade ny tillverkning i Kina använde de sig av Por Pac som leverantör under en viss period tills de hittade lokala leverantörer i Kina. Por Pac har även tillfälligt levererat till Volvo PV i Kina.

6.3.2. 2005–2006

Till följd av kraftig priskonkurrens sökte Por Pac efter alternativa verktygsleverantörer. Genom att söka på Internet hittade Por Pac några alternativa leverantörer i Kina. Por Pac tog

kontakt med dessa från Sverige, begärde in offerter och gjorde provbeställningar. Därefter gjorde Por Pac ett besök i Kina för att utvärdera leverantören. Por Pac var mycket överraskade över den kvalitet som leverantörer i Kina visade upp inledningsvis. Man anser att det finns mycket fördomar om att kvaliteten från Kina är dålig. Ulf Åhman (2006) berättar att "jämfört med de europeiska leverantörer vi haft hade företagen i Kina modernare fabrik, större andel verktyg och tekniker och de hade en stor volym av verktyg".

I april 2006 genomförde Por Pac sitt första inköp av verktyg från Kina. "Vi skapar marginal genom lägre pris. Det kommer inte kunden tillgodo, men nu har vi sagt att det är självklart att vi skall försöka tjäna pengar på att köpa verktyg" (Åhman, 2006). Hösten 2006 hade Por Pac köpt nästan hälften av sina verktyg från företaget i Kina. Företaget planerar även ytterligare besök hos leverantören för att etablera bättre kontakter med denne liksom arbeta fram standardiseringar i arbetet och av formulär för att förbättra kommunikationen. Por Pac planerar att öka inköpen från Kina på sikt. De gamla leverantörerna förstår att de inte kan konkurrera eftersom de inte kan erbjuda samma prisnivå som konkurrenterna i Kina. Por Pac konkurrensutsätter leverantören i Kina genom att arbeta med två leverantörer.

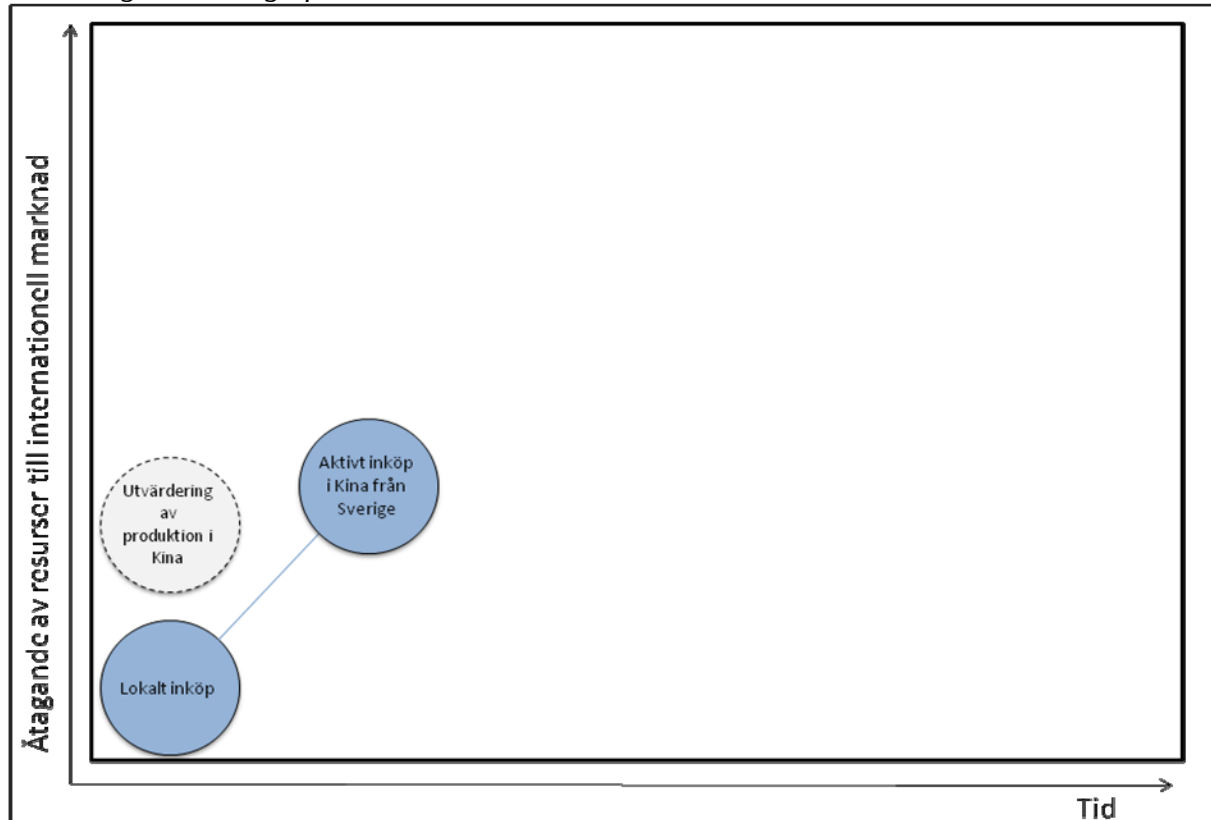
Por Pac tror att samarbetet med den kinesiska leverantören kommer att öka men det finns begränsningar. Det långa avståndet till Kina gör det komplicerat att hantera ändringar. Därför kommer det kinesiska företaget inte vara Por Pacs enda kontakt. Under hösten 2006 skall Por Pac göra en resa till Kina för att övriga fabriker skall kunna etablera en kontakt med den kinesiska verktygsleverantören .

Ulf Åhman berättar att man fortfarande får förfrågningar om att starta verksamhet i Kina men det är inte aktuellt, understryker han. Por Pac prioriterar att tjäna pengar på den marknad där de redan finns och det tar mycket resurser att etablera sig någon annanstans. Fagerdala Industri som har verksamhet i andra delar av Europa kommer däremot att starta tillverkning i Kina under 2007. Fagerdala Industri och Por Pac har inte haft något samarbete avseende utvecklingen av inköp från Kina. Den kinesiska leverantören har varit mycket intresserade av att etablera kontakter med andra av Fagerdala Industris fabriker.

6.3.3. Sammanfattning Por Pac

En sammanfattning av hur Por Pac har utvecklats över tiden samt vilka påverkande faktorer som förekommit över tid illustreras i *Figur 12* följs av en sammanfattning av identifierade påverkande faktorer.

Figur 12; En illustration av hur Por Pacs verksamhet har utvecklats över tiden i Kina. De blå cirkarna visar hur företagets inköp har utvecklats parallellt med de ljusa cirkarna som visar utvecklingen av övriga funktioner i Kina.



Identifierade påverkande faktorer

- Successiv ökning av kunskap om marknaden
- Kostnadsbesparingar
- Affärskultur och traditioner
- Företagsstorlek och resursstyrka

7. Tvärfallsanalys och diskussion

I följande avsnitt av studien diskuteras det empiriska forskningsunderlaget utifrån den teoretiska referensramen och studiens forskningsmodell. Denna analys ämnar beskriva hur och förklara vad som påverkar svenska företag att över tid fördjupa sitt inköp i Kina. Avsnittet är indelat i två delar. Den första delen utgår från den första delen av syftet; *hur* svenska företag över tid fördjupar sitt inköp i Kina. Den andra delen utgår från den andra delen av syftet; *vad som påverkar* svenska företag att fördjupa sitt inköp i Kina.

7.1. Hur fördjupar företagen sitt inköp i Kina över tid?

I det teoretiska ramverket presenteras studiens forskningsmodell vars syfte delvis är att försöka förklara hur företag fördjupar sitt inköp över tid. Modellen kännetecknas av en gradvis ökning av åtagande av resurser till en internationell marknad över tid. Ökningen görs genom en successiv förflyttning från ett första bestämt stadium; *lokalt inköp*, till ett sista stadium; *integrering och koordinering av globalt inköp genom direktinvesteringar*. Det empiriska materialet överensstämmer med forskningsmodellen i det avseende att samtliga företag förändrar sitt åtagande av resurser till den kinesiska marknaden över tid. Hur lång tid processen tar varierar emellertid mellan de olika fallen. Majoriteten av företagen ökar också konstant och successivt sitt åtagande av resurser över tid. Dock finns det företag som vid vissa punkter också reducerar sitt resursåtagande under processen av att gradvis öka sitt åtagande. Detta gäller Finnveden Bulten och Lindemaskiner där båda företagen försökt öka sitt resursåtagande, men misslyckats och därigenom återgått till ett lägre resursåtagande än de initialt eftersträvat. Även dessa två företag ökar emellertid sitt resursåtagande till den kinesiska marknaden över tid. Att företagen ändrar sitt resursåtagande på angivet sätt ligger också i linje med tidigare forskning. Johanson och Wiedersheim-Paul (1975) samt Johansson och Vahlne (1977) pekar just på att företag vid internationalisering av försäljning ökar sitt resursåtagande över tid och diskuterar att detta bör vara applicerbart även vid internationalisering av inköpsverksamhet.

Stor del av tidigare forskning har pekat på specifika stadier som företag flyttar sig mellan. Inom internationaliseringsteorin har endast stadier inom internationalisering av försäljning definierats och dessa är inte tillämplbara i denna studie då det är internationalisering av inköp som studeras. Dock har både studier av Monczka och Trent (1991, 1992) samt Rajagopol och Bernard (1993) lyft fram specifika stadier som företag förflyttar sig mellan i utvecklingen från lokalt inköp till globalt inköp. Först kan det konstateras att samtliga företag i det empiriska materialet flyttar mellan olika stadier i sin process av fördjupat inköp i Kina. Flera av stadierna som identifieras inom tidigare forskning förekommer i fallföretagens processer och stadierna förekommer även i den ordningsföljd som indikerats i den tidigare forskningen. Tidigare forskning ger alltså en bild av vilka stadier som kan förekomma och i vilken ordning just dessa stadier förekommer. Med utgångspunkt i Rajagopol och Bernards (1993) modell, som även bygger på studier av Monczka och Trent (1991, 1992) framgår i *Tabell 12* vilka stadier som förekommit för varje företags process.

Tabell 12; En sammanfattning av vilka av Rajagopol och Bernards stadier som förekommit för varje fallföretag

	Lokalt inköp	Import via agenter eller distributörer	Import genom dotterbolag eller egna representanter på marknaden	Etablering av internationellt inköpskontor	Integrering och koordinering av globalt inköp genom direkt- investeringar
Scania	X	X		X	
Lindemaskiner	X	X			
Autoliv	X		X	X	X
Volvo PV	X		X		
Finnveden Bulten	X				
Ericsson	X		X	X	X
Habia Cable	X		X		
Por Pac	X				

Samtliga företag börjar med samma stadium, *lokalt inköp*, vilket innebär att företagen börjar med att inte ha något inköp på den analyserade marknaden. De har således inköp på sin definierade hemmamarknad, vilket i denna studie är Sverige. Att företagen börjar med lokalt inköp överensstämmer med studiens forskningsmodell. Graden av lokalt inköp i Sverige varierar emellertid mellan företagen vid denna startpunkt. Endast två av företagen, Scania och Lindemaskiner, har befunnit sig i stadiet *import via agent eller distributör*. Hälften av företagen har varit i stadiet *import genom dotterbolag eller egna representanter på marknaden* och *etablering av internationellt inköpskontor*. Endast Autoliv och Ericsson har tagit sig till det sista stadiet i modellen; *integrering och koordinering av globalt inköp genom direktinvesteringar*. Vid jämförelse av det sista stadiet i Rajagopol och Bernards (1993) modell och de sista stadierna i fallen Autoliv och Ericsson skiljer benämningen av stadierna sig, men innebörden är densamma: båda företagen har integrerat och koordinerat sitt globala inköp med inköpsverksamheten i Kina genom direktinvesteringar. De stadier som presenteras i det teoretiska ramverket kan ses som tillämpliga eftersom samtliga av dem förekommer i flera av fallföretagens processer. Att vissa stadier, såsom att etablera ett inköpskontor i Kina och genomföra inköp genom ett dotterbolag eller egna representanter, är mer frekvent återkommande indikerar emellertid att samtliga stadier inte är relevanta för samtliga företags processer. Förutom Lindemaskiner följer inget av företagen heller exakt den förutbestämda serien av stadier från det teoretiska ramverket. Det finns en variation i hur företagen ökar sitt resursåtagande till den kinesiska marknaden. Detta indikerar att internationaliseringsprocessen av inköp kännetecknas av olika stadier, men kan inte beskrivas som en process bestående av en fastställd serie av stadier i en specifik ordning. Det är snarare en process av gradvis ökat resursåtagande till den internationella marknaden där stadierna bildar strukturen av processen.

Den mest påtagliga skillnaden mellan det empiriska materialet och det teoretiska ramverket är att majoriteten av fallföretagen över tiden ökar sitt resursåtagande till den kinesiska marknaden genom att förflytta sig till stadier som inte förekommer i det teoretiska ramverket. Dels handlar det om stadier som inte alls finns representerade, dels handlar det om gradskillnader av befintliga stadier. Detta pekar på att det finns fler stadier för företag att förflytta sig till i internationaliseringsprocessen av inköp än vad det teoretiska ramverket visar. I vissa av processerna har kombinationer av stadier påträffats, såsom hos Ericsson där direkt import genomfördes samtidigt som import via dotterbolag. För att undvika kombinationer av stadier har de ytterligare stadier som förekommit renodlats och presenteras i *Tabell 13*. I tabellen framgår också vilka fallföretag som har uppvisat vilka stadier.

Tabell 13; En sammanfattning av övriga stadier som förekommit för varje fallföretag

	Scania	Linde-maskiner	Autoliv	Volvo PV	Finnveden Bulten	Ericsson	Habia Cable	Por Pac
Direkt import från Kina	X	X		X	X	X	X	
Aktivt inköp i Kina från Sverige	X					X		X
Inköp i Kina till produktion i Kina				X		X	X	
Etablering av stödfunktion	X			X				
Etablering av inköpsfunktion i Kina			X		X	X	X	
Decentraliserad inköpsfunktion i Kina			X			X		
Globalt inköp i Kina			X			X		
Lokalisering av leverantörer till Kina			X			X		
Centralisering av inköp i Kina			X			X		
Integrering av inköp med FoU			X			X		

Vissa stadier har förekommit i en majoritet av fallen, medan andra stadier enbart förekommit i ett enskilt fall. *Direkt import från Kina* är det vanligaste stadiet. Direkt import innebär att företaget har köpt direkt från leverantörer i Kina utan en mellanhand. I några av fallen har fallföretagen hittat denna direktkontakt själva från att inte ha köpt i Kina dessförinnan, och i andra fall har det föregåtts av import via agent eller distributör. Övergripande är detta stadium även det tidigaste stadiet för fallföretagen i internationaliseringsprocessen, och kännetecknas av lågt resursåtagande. *Aktivt inköp i Kina från Sverige* har också förekommit hos flera företag tidigt i internationaliseringsprocessen. Stadiet karaktäriseras av högre resursåtagande än *direkt import från Kina* på så vis att företaget aktivt reser till Kina för att hitta potentiella leverantörer och har resurser avsatta för detta arbete. Scania, Ericsson och Por Pac har genomfört aktivt inköp från Kina.

Hälften av fallföretagen har *etablerat inköpsfunktion i Kina*. Att *etablera inköpsfunktion* föranleder etablering av inköpskontor hos flera fall, och stadiet kännetecknas av materialförsörjning snarare än strategiskt inköp. Inköpsfunktionen är lokaliserad till produktion hos alla fallföretagen. För Autoliv och Ericsson som har produktion på flera platser i Kina har inköpsfunktioner etablerats på många produktionsenheter antingen omgående eller över tiden, vilket gett upphov till stadiet *decentraliserad inköpsfunktion i Kina*, som ett efterföljande stadium till *etablerat inköpsfunktion i Kina*. Ericsson och Autoliv har kommit längre än övriga företag i internationaliseringen av inköp, vilket innebär att det är de enda som genomgår de senare stadierna som kännetecknas av hög grad av resursåtagande. Dessa stadier är *decentraliserad inköpsfunktion i Kina*, *globalt inköp i Kina*, *lokalisering av leverantörer till Kina*, *centralisering av inköp i Kina*, samt *integrering av inköp med FoU*.

Tidigare forskning framlägger inga stadier som avser ökat resursåtagande till marknaden genom förändringar i organisationen på den lokala hemmamarknaden. I två av fallen har just organisatoriska förändringar skett för att kunna öka resursåtagandet på den kinesiska marknaden, *etablering av stödfunktion*. Scania skapade en särskild enhet för inköp i Kina i Sverige och Volvo PV ett s.k. China Integration Center för att stödja den generella utvecklingen i Kina, däribland inköp. Det är rimligt att anta att ytterligare former av organisatoriska förändringar kan förekomma på den lokala marknaden med ökat resursåtagandet till marknaden som resultat.

Flera forskare isolerar internationaliseringsprocessen av inköp från internationaliseringsprocessen av produktion, FoU och försäljning när de studeras (se bl.a. Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson och Vahlne, 1977). Vissa forskare diskuterar emellertid att det finns tydliga kopplingar dem emellan (se bl.a. Welch och Luostarinen, 1993). Flera av de ytterligare stadier som framkommit i empirin grundar sig i att produktion, FoU och inköp inte är isolerade i internationaliseringsprocessen. I det empiriska materialet upprättas ofta produktion och inköp i Kina vid samma tidpunkt. Även FoU är nära sammankopplat till inköp. I kombination skapar de också stadier inom internationaliseringsprocessen av inköp. *Inköp i Kina till produktion i Kina*, dvs. inköp till produktion utan inköpsfunktion eller inköpskontor, förekommer i majoriteten av fallen där produktion har etablerats i Kina. Detta kan ses som ett bevis på att etableringen av inköp och produktion är nära sammankopplade. I det empiriska materialet märks också att resursåtagande på den kinesiska marknaden förändras ur ett inköpsperspektiv när inköpen görs till produktion i Kina istället för

produktion på en annan marknad, eftersom ytterligare resurser avsätts för att hantera inköpen. Motsvarande resonemang går att föra för FoU, där exempelvis *integrering av inköp med FoU* utgör ett separat stadium som kännetecknas av ett av de högsta resursåtagandena i internationaliseringsprocessen av inköp. Welch och Luostarinen (1993) diskuterar att kopplingen mellan utåtriktade aktiviteter och inåtriktade aktiviteter uppstår senare i internationaliseringsprocessen. Denna studie finner i flera av fallen att det uppstår kopplingar längs hela processen. I Habia Cables fall initierar företaget inköp, produktion, och försäljning i Kina nästan samtidigt.

Precis som olika aktiviteters internationaliseringsprocess länkas samman inom samma företag hänger olika fallföretags internationaliseringsprocesser ihop. Ericssons etablering av produktion i Kina är exempelvis sammanlänkat med Habia Cables uppstart av produktion och därmed inköp i Kina. Detsamma gäller för Autoliv som började producera och därefter köpa i Kina samtidigt som VW etablerade produktion i Kina. Detta talar ytterligare för att internationaliseringsprocessen bör studeras brett. Aktiviteter inom företag är sammanlänkade, aktiviteter mellan företag är sammanlänkade, och aktiviteter mellan branscher är sammanlänkade. Att endast isolera en aktivitet, ett företag, eller till och med en bransch ger inte hela bilden av hur internationaliseringsprocessen av inköp ser ut.

Slutligen bör nämnas att några av de stadier som framkommit i det empiriska materialet kännetecknas av olika grad av resursåtagande för olika företag. *Globalt inköp i Kina* förekommer exempelvis i olika delar i internationaliseringsprocessen vid en jämförelse mellan Ericsson och Autoliv. Av detta kan slutsatsen dras att ett specifikt stadium inte behöver kännetecknas av en specifik grad av resursåtagande.

7.2. Vad påverkar företag att öka sitt inköp i Kina över tid?

7.2.1. Påverkande faktorer

I det teoretiska ramverket presenteras studiens forskningsmodell vars syfte delvis är att försöka förklara vad som påverkar företagen att fördjupa sitt inköp i Kina över tiden. Baserat på tidigare forskning lyfts ett flertal studier fram som utifrån olika teoretiska angreppssätt har försökt förklara vad som påverkar företag att fördjupa sitt inköp över tid. Modellen kännetecknas av påverkande faktorer av mer generell karaktär och faktorer som är mer specifika som kan observeras mellan olika stadier eller under specifika delar av

internationaliseringsprocessen. Samtliga fallföretag i denna studie uppvisar både generella faktorer och specifika faktorer. Vilka faktorer som observerats varierar mellan både industrier och fallföretag. I det empiriska materialet iakttas också specifika faktorer som uppkommer som generella faktorer för vissa företag och som specifika faktorer för andra fallföretag. Avseende de specifika faktorerna verkar vissa av dem identifieras i specifika delar av processen som ett resultat av fördjupningen av inköpet och ofta som en direkt konsekvens av att företaget har ändrat sin strategiska riktning på marknaden. Andra faktorer kan observeras direkt i ett skifte till ett specifikt stadium. De senare klassificeras i denna studie som utlösande faktorer som har haft särskilt stor påverkan vid ett visst ögonblick i tiden.

Generella faktorer

Från teorifältet Uppsala internationaliseringsmodell har *successiv ökning av kunskap* kunnat observeras i samtliga fall. Detta är således en vanligt förekommande generell påverkande faktor till varför företaget fördjupar sin grad av internationellt inköp över tiden. Autoliv och Ericsson har *global erfarenhet* från andra internationella marknader vilket också påverkat processen av fördjupat inköp. Detta verkar vara kopplat till företagsspecifika egenskaper hos företagen, eftersom båda är stora och ledande företag inom sina respektive industrier, som också har lång internationell erfarenhet. Ericsson har kommit längst i sin internationalisering av inköp och lyfter fram *tid* som en påverkande faktor. Denna faktor är starkt knuten till uppbyggnaden av kunskap på marknaden. Att denna faktor lyfts fram specifikt beror troligtvis på att Ericsson, som har kommit långt i internationaliseringsprocessen, i efterhand drar slutsatsen att tid i sig var avgörande för deras utveckling i Kina. Johanson och Wiedersheim-Paul (1975) samt Johanson och Vahlne (1977) har därmed identifierat faktorer som är relevanta för att förklara vad som påverkar svenska företag att fördjupa sitt inköp i Kina, trots att forskningsfältet utvecklades för att förklara företagets exportverksamhet. Att detta är möjligt beror troligen på att flera av företagen fördjupar sitt inköp i stark koppling till en försäljningspotential på marknaden. I enlighet med studiens utgångspunkt indikerar detta vidare att internationalisering av inköp och försäljning inte kan analyseras separat.

Hos fallföretagen kan också ett flertal generella faktorer identifieras som tidigare har presenterats inom internationellt inköp. Möjlighet till kostnadsbesparingar identifieras som den enskilt vanligaste drivkraften (se bl.a. Monczka och Giunipero, 1989; Monczka och Trent, 1991; Spekman, 1991; Handfield 1994; Herbig och Ohara, 1993; Frear, Metcalf och Alguire, 1992). Alla fallföretagen identifierar just kostnadsbesparingar som en central

drivkraft för fördjupning av sitt inköp i Kina. Scania är det enda fallföretaget som lyfter fram *bristande befintlig leverantörsbas* som en central drivkraft i enlighet med Monczka och Trent (1991). Detta kan tänkas bero på att Scania har haft en mer försiktig process än övriga företag av samma storlek och resursstyrka. Kotabe och Murray (1990) och Monczka och Trent (1991) presenterar en fördjupning av inköpet drivet av identifierad *tillgång till nya marknader för andra funktioner* så som t ex försäljning. Detta kan observeras hos samtliga företag förutom Lindemaskiner och Por Pac. Dessa har heller inte etablerat några andra funktioner på marknaden. Det är därmed troligt att en fördjupning av inköpet ofta drivs av etablering av andra funktioner såsom försäljning eller produktion, vilket ytterligare stärker resonemanget av att analysera internationaliseringen i sin helhet. *Myndighetskrav* (se bl.a. Kotabe och Murray, 1990; Kotabe och Omura, 1989; Davis, 1974; Frear, Metcalf och Alguire, 1992) kan identifieras för Autoliv, Volvo PV, Scania och Ericsson. Detta kan direkt hänföras till att den kinesiska regeringen historiskt har stängt ute internationella företag från Kina, samt att den kinesiska regeringen ansett vissa branscher, som fallföretagen är ledande aktörer inom, vara av sådan vikt att den protektionistiskt har valt att reglera dem.

Studiens forskningsmodell har även grupperat ett stort antal iakttagelser inom internationellt inköp i grupperna *avståndsrelaterade faktorer*, *omgivningsfaktorer*, *kulturella faktorer*, *strategiska faktorer*, *leverantörsmarknadsfaktorer*, *interna förutsättningar* och *organisatoriska faktorer*. Av de avståndsrelaterade faktorerna (se bl.a. Zeng, 2000; Monczka och Giunipero, 1984; Kotabe, 1998) förekommer risk för transportförseningar och långa ledtider som en relevant faktor för Scania och Autoliv. Bland omgivningsfaktorerna identifieras handelshinder och tullregler hos Finnveden Bulten under hela processen. När det gäller de kulturella faktorerna identifieras *affärskultur och traditioner* (Birou och Fawcett, 1993) som genomgående problematiskt för de tre fallföretagen inom telekomindustrin samt för Volvo Personvagnar. *Språk* (Zeng, 2000) diskuteras hos Scania och Habia Cable. Flera leverantörsmarknadsfaktorer är relevanta för denna studie. *Förtroende och långsiktighet i relationer* (Eberhardt et al., 2004) identifieras som särskilt viktigt för Scania som har en mycket långsiktig syn på alla sina leverantörsrelationer. *Utbud av efterfrågad kvalitet* (Zhang och Goffin, 1999, 2001) har hela tiden varit mycket problematiskt för alla de företag som på ett aktivt sätt har investerat på marknaden; Scania, Autoliv, Volvo Personvagnar, Finnveden Bulten, Ericsson och Habia Cable. Denna faktor har varit mycket avgörande för hur djupt företagen har gått i sin etablering av inköpsfunktionen och har beskrivits som problematiskt. Det är också en av anledningarna till att flera av företagen har utövat påtryckningar på sina

underleverantörer att flytta sin verksamhet till Kina. Detta är därmed en naturlig del av att vara med och utveckla en ny leverantörsmarknad. *Rädsla för IPR- överträdelser* (Eberhardt et al., 2004) identifieras endast av Scania som en generellt påverkande faktor. Flera av fallföretagen t ex Ericsson och Autoliv nämner specifikt att de inte tror att överdriven försiktighet vid etableringen i Kina kommer att reducera de risker som alltid finns vid internationalisering. Företagen i bilindustrin har alla identifierat *bristande volym- och skalfördelar* (Eberhardt et al., 2004) som begränsande för fördjupningen av inköpet. Bilindustrin är också särskilt beroende av just skalekonomier för överlevnad. *Kundföreskrifter/villkor av kunder* (Eberhardt et al., 2004) identifieras endast hos Finnveden Bulten. När det gäller interna förutsättningar anses *kvalitetssäkring* (Zeng, 2000) som viktigt för de företag som har investerat direkt i den kinesiska marknaden. Företagets *inköpsstruktur/-process/-system* (Peterson, Frayer och Scannell, 2000) har också identifierats hos Scania, Autoliv, Finnveden Bulten och Ericsson. När det gäller organisatoriska faktorer har *samarbete mellan divisioner* (Matthyssens, Quintens och Faes, 2003) förhindrat processen genom identifierat förändringsmotstånd hos Habia Cable, Finnveden Bulten och Scania under hela processen. *Företagets storlek och resursstyrka* (Eberhardt et al., 2004) identifieras hos Scania, Lindemaskiner, Autoliv, Ericsson, Habia Cable och Por Pac. Ericsson lyfter fram sin stora resursstyrka som en fördel till skillnad från övriga fallföretag som påtalar resursbrist. Den enda faktorn som inte lyfts fram i det teoretiska ramverket är *SCR*, som lyfts fram av Scania.

I termer av hur vanligt förekommande vissa generella faktorer är syns flera mönster. En successiv ökning av kunskap om marknaden och kostnadsbesparingar är relevanta för samtliga företag och kan kopplas till vad som driver företaget in på den kinesiska marknaden. Det är också ett flertal faktorer som kan kopplas till företagets bransch, t.ex. affärskultur för telekomindustrin och små volymer och bristande skalekonomi för bilindustrin, som enbart observeras inom dessa branscher. Vissa faktorer kan härröras till position i värdekedjan där Autoliv och Ericsson med en ledande position inom sina industrier har fördel av global erfarenhet, samtidigt som de mindre aktörerna Lindemaskiner och Por Pac inte kan identifiera problem med utbud av leverantörer eller kvalitetssäkring eftersom de inte kommit så långt i internationaliseringsprocessen. Vissa faktorer framstår som unika för företag och här sticker Scania särskilt t ex vikten av Corporate Social Responsibility. Detta kan bero på den mycket mer försiktiga etableringen av Scania och deras känsliga inköps- och produktionsprocess. Ericsson och Autoliv sticker också ut, men i termer av mängden faktorer som kan observeras. Återigen beror den stora mängden faktorer på att de har kommit längst i sin fördjupning av

inköpet på den kinesiska marknaden. De generella påverkande faktorerna presenteras i *Tabell 14* där de grupperas efter teoriområde och förekomsten hos respektive fallföretag markeras.

Tabell 14; En sammanfattning av identifierade generella faktorer uppdelat efter respektive teoriområde och för varje fallföretag

Generella faktorer	Lastbilsindustrin		Bilindustrin			Telekomindustrin		
	Scania	Linde-maskiner	Volvo Person-vagnar	Autoliv	Finnveden Bulten	Ericsson	Habia Cable	Por Pac
Uppsala internationaliseringsmodell								
Successiv ökning av kunskap om marknaden	X	X	X	X	X	X	X	X
Global erfarenhet				X		X		
Tid						X		
Internationellt inköp								
<u>Drivkrafter</u>								
Kostnadsbesparingar	X	X	X	X	X	X	X	X
Bristande befintlig leverantörsbas	X							
Tillgång till nya marknader för övriga funktioner	X		X	X	X	X	X	
Myndighetskrav	X		X	X		X		
<u>Påverkande faktorer</u>								
<u>Avståndsrelaterade faktorer</u>								
Risk för transportförseningar och långa ledtider	X			X				
<u>Omgivningsfaktorer</u>								
Handelshinder och tullregler					X			
<u>Kulturella faktorer</u>								
Affärskultur och traditioner						X	X	X
Språk	X						X	
<u>Leverantörsmarknadsfaktorer</u>								
Förtroende och långsiktighet i relationer	X							
Utbud av efterfrågad kvalitet	X		X	X	X	X	X	
Rädsla för IPR överträdelse	X							
Små volymer och bristfällig skalekonomi			X	X	X			
Kundföreskrifter/ villkor på leverantören					X			
<u>Interna förutsättningar</u>								
Kvalitetssäkring	X		X	X	X	X	X	
Inköpsstruktur/-process/-system	X			X	X	X		
<u>Organisatoriska faktorer</u>								
Samarbete mellan divisioner	X				X		X	
Företagsstorlek/resursstyrka	X	X				X	X	X
<u>Övrigt</u>								
Corporate Social Responsibility	X							

Sammanfattningsvis finner vi ett flertal trender i det empiriska materialet när det gäller de generella påverkande faktorerna. Endast en av de generella faktorerna som har tagits upp, Corporate Social Responsibility, har inte presenterats i tidigare forskning. När det gäller forskningen kring internationellt inköp har Eberhardt (2004) visat sig särskilt förklarande. Detta beror på att denna studie är specifik för Kina och därmed särskilt relevant i analysen av den kinesiska marknaden. Faktorer identifierade inom nätverksteorin och

transaktionskostnadsansatsen förklarar inte vad som påverkar företaget att fördjupa sin process i Kina när det gäller de generella faktorerna. Faktorerna från Uppsala internationaliseringsmodell (Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson och Vahlne, 1977) samt en stor mängd faktorer inom internationellt inköp har visat sig relevanta för att förklara företagets fördjupade inköp i Kina. Således är teoriområdet Uppsala internationaliseringsmodell samt teorifältet internationellt inköp mycket heltäckande och detta trots att Uppsala internationaliseringsmodell tidigare enbart har applicerats på fördjupning av företagets försäljningsaktiviteter.

Specifika faktorer

En sammanfattning av de specifika faktorerna presenteras i *Tabell 15*. Där har varje stadium getts en nummer. I *Tabell 16* redovisas de specifika påverkande faktorer som har identifierats för respektive fallföretag. Där visar siffran hämtad från *Tabell 15* vilket specifikt stadium som den påverkande faktorn har drivit. I ett flertal fall har vi också observerat faktorer under en del av internationaliseringsprocessen. Detta redovisas med en listning av stadiernas nummer i en följd. Högst upp i tabellen redogörs också för i vilken ordning stadierna förekommer hos fallföretagen.

Tabell 15; En numrering av alla stadier identifierade för studiens fallföretag

#	Stadium
0	Lokalt inköp
1	Import via agenter eller distributörer
2	Direkt import från Kina
3	Aktivt inköp i Kina från Sverige
4	Inköpsorganisation i Sverige för inköp i Kina
5	Etablering av internationellt inköpskontor
6	Decentraliserad inköpsfunktion i Kina
7	Globalt inköp i Kina
8	Lokalisering av leverantörer till Kina
9	Centralisering av inköp i Kina
10	Integrering av inköp med FoU
11	Etablering av stödfunktion
12	Import genom dotterbolag eller egna representanter på marknaden
13	Inköp i Kina till produktion i Kina
14	Etablering av inköpsfunktion i Kina
15	Integrering och koordinering av globalt inköp genom direktinvesteringar

Tabell 16; En sammanfattning av identifierade specifika faktorer för respektive fallföretag uppdelat efter teorifält. Siffrorna visar vilka specifika stadier som dessa faktorer har påverkat. En förklaring till siffrorna presenteras i Tabell 15.

Specifika faktorer	Lastbilsindustrin		Bilindustrin			Telekomindustrin		
	Scania	Linde-maskiner	Volvo PV	Autoliv	Finnveden Bulten	Ericsson	Habia Cable	Por Pac
Stadium i dess ordning	0.1.2.3. 11.5	0.2.1	0.2.12. 13.11	0.14.6.5. 7.8.9.15. 10	0.2.0.14	0.2.12. 13.14.6.3 .8.5.7.15. 10	0.2.13. 12.5	0.3
Transaktionskostnadsansatsen								
Missnöje med nuvarande prestation av kanal	2							
Rationalisering av inköpsfunktionen				5.7.8.9.		3.8.5		
Tillväxtpotential			12.13.				12	
Ökad konkurrens			12.13.				12	
Internationalisering i nätverk								
Kundkrav på lokal närvaro				6				
Krav på befintliga leverantörer att etablera sig i Kina				8		8		
Internationellt inköp								
Avståndsrelaterade faktorer								
Leveranssäkerhet och risk för transportförseningar						12	12	
Omgivningsfaktorer								
Handelshinder och tullregler			12.13.	6.5			12	
Strategiska faktorer								
Tydlig målsättning– policy och vilja	3.11.5			7.8.9.15.1 0				
Ledningens stöd och prioritering	5		11	7.8.9.15.1 0		8.5.7.15. 10	5	
Förståelse för globala möjligheter				7.8.9.15.1 0		3.8.5.7.15 .10	5	
Leverantörsmarknadsfaktorer								
Rädsla för IPR-överträdelser						10	13.12.5	
Små volymer och bristfällig skalekonomi		1				13	5	
Interna förutsättningar								
Kvalitetssäkring	3.11.5							
Kvalificeringsprocess av leverantörer	3.11.5			8.9.15. 10				
Samarbete med leverantörer						10		
Organisatoriska faktorer								
Samarbete mellan divisioner				8.9.15. 10		3		
Etablering av design- och testfaciliteter				10		3.8.5.7. 15.10		
Övrigt								
Stödfunktioner i hemmaorganisationen	5							
Etablering av produktion			13	6.10	14	13	14	
Personalomsättning	5							

Inom teorifältet Uppsala internationaliseringsmodell har inga faktorer av specifik art kunnat identifieras. Detta beror på att modellen förklarar företagets internationaliseringsprocess i mer generella termer. Däremot har ett flertal av faktorerna från transaktionskostnadsansatsen kunnat identifieras inom det empiriska materialet. Detta beror på att detta område med sin utgångspunkt i optimering av switching costs (se t.ex. Benito, Pedersen och Petersen, 1999) i större utsträckning är relevant för byten mellan olika stadier. Inom detta teorifält har *missnöje med prestation av befintlig mellanhand* (Pedersen, Petersen och Benito, 2002) identifierats för Scania i sitt skifte från agent till direkt import till Sverige. En *rationalisering av inköpsfunktionen* har senare inträtt i ett skifte mot en mer proaktiv ansats till företagets inköpsverksamhet och kan därmed observeras i ett senare steg av företagets process. *Ökad konkurrens* och *tillväxtpotential* driver i detta fall utvecklingen mot inköp via egna representanter som är ett av de senare stegen för Habia Cable och Volvo Personvagnar.

Specifika faktorer som kan härröras till en internationalisering i nätverk kan också observeras (Johansson och Mattsson, 1988). Trots att teorin inte påvisar specifika faktorer presenteras ett tankesätt som är mycket anpassbart på fallföretagen. Autoliv utsattes för kundkrav från leverantör om att etablera sig i Kina som innebar att företaget startade upp ett decentraliserat inköp i samband med etableringen av produktion i Kina. Autoliv och Ericsson som är starka och ledande aktörer har också i sin tur själva utövat samma påtryckningar på sina leverantörer i ett senare stadium. Alla dessa beteenden kan härröras till en anpassning av företaget och en optimering av företagets position i nätverket antingen som en ledande aktör eller drivet av andra aktörer i nätverket i enlighet med Johansson och Mattsson (1988).

Även inom internationellt inköp presenterat ett flertal faktorer som är relevanta vid analys av det empiriska materialet. Vissa av redan tidigare nämnda avståndsrelaterade faktorer såsom *leveranssäkerhet och risk för transportförseningar* har drivit en utveckling mot inköp via egna representanter på marknaden. Detta är särskilt framträdande inom telekomklustret. *Handelshinder och tullregler* har periodvis påverkat flera av fallföretagen och tvingat fram en fördjupning av inköpet på marknaden. En viktig observation är att identifierade strategiska faktorer såsom tydlig *målsättning – policy och vilja, ledningens stöd och prioritering* samt *förståelse för globala möjligheter* starkt hänger samman med de sista stegen. Detta är faktorer som inträder senare i processen när utvecklingen får en mer proaktiv art och detta kommer sedan att driva resten av utvecklingen främst för de större aktörerna såsom Autoliv och Ericsson. När det gäller leverantörsmarknadsfaktorer uppkommer rädsla för *IPR överträdelser*

för Habia Cable och Ericsson. I Ericssons fall uppstår detta först när fler centrala funktioner har etablerats i Kina, medan i Habia Cables fall påverkar under längre tid till dess att hela produktionen flyttats till Kina. Detta hänger starkt ihop med den ökade risken för IPR allteftersom verksamheten blir mer avancerad. *Små volymer och bristfällig skalekonomi* identifieras som avgörande även för Habia Cable, Lindemaskiner och Ericsson. Värt att notera är att detta uppstår i slutet av processen för Lindemaskiner och Habia Cable och därmed idag håller tillbaka utvecklingen för dessa företag medan Ericsson istället har fortsatt sin process mot högre grad av resursåtagande och därmed överkommit detta problem. När det gäller interna förutsättningar såsom *kvalitetssäkring* och *kvalificeringsprocess av leverantörer* har dessa problem uppstått sent i processen för Scania och Autoliv. Endast Ericsson har etablerat samarbeten för utveckling med sina leverantörer. Ericsson och Autoliv har båda upplevt förändringsmotstånd genom *samarbetsvårigheter mellan divisioner* men Ericsson har mycket snabbare etablerat egen FoU på plats i Kina för att överkomma problemet. Faktorer som inte har identifierats i litteraturen inkluderar *stödfunktioner i hemmaorganisationen* som endast kan observeras hos Scania, *etablering av produktion* i Kina samt problem med hög *personalomsättning*. Etablering av produktion är en mycket vanlig faktor och har fungerat som en utlösande faktor för i princip alla företag som idag har egna investeringar på den kinesiska marknaden.

Ett flertal generella trender kan observeras hos fallföretagen. Det är uppenbart att flera av faktorerna går att koppla till de senare stadierna i internationaliseringsprocessen. Det beror på att företaget successivt blir mer erfaret som underlättar identifieringen av möjligheter för företaget. I tillägg så har den industriella miljön och omgivningen förändrats mycket på kort tid i Kina då Kina snabbt utvecklas från ett lågkostnadsland till en industriell aktör. I andra fall kan dessa faktorer snarare kopplas till perioder som har varit problematiska för företaget och som därmed har hindrat fördjupningen av inköpet för vissa företag. Ett sådant exempel är samarbete mellan divisionerna som ofta har tagit sig uttryck i internt förändringsmotstånd. Det har fått konsekvensen att processen har stagnerat för vissa av företagen. Detta kan ställas mot att samma faktorer hos vissa företag snarare har haft en utlösande effekt när företaget har gjort de justeringar som krävs för att komma vidare. Ett exempel på god anpassning är Ericsson som har överkommit problemen fortare än andra företag i motsvarande position, såsom Autoliv. Detta verkar bero på unika egenskaper hos Ericsson i termer av resursstyrka och internationell erfarenhet.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att både generella och specifika faktorer i det empiriska materialet påverkar företagets internationalisering av inköp i Kina. De generella faktorerna agerar som genomgående krafter som påverkar företaget att fördjupa sitt inköp över tiden. De specifika faktorerna tar emellertid sig olika uttryck. Vissa har fungerat som utlösande faktorer som vid ett visst ögonblick har fördjupat företagets inköp på marknaden. I andra fall har faktorer snarare haft en påverkan på företagets fördjupning under en viss del av processen. Det går däremot inte att fastställa tydliga mönster bland de specifika faktorerna i termer av vad som har påverkat utvecklingen av ett särskilt stadium. Detta hänger nära ihop med det faktum att studien inte heller har identifierat tydliga mönster i form av förutbestämda stadier i en viss ordning utan istället ett successivt ökat resursåtagande över tiden. Det innebär att det snarare är en kombination av generella och specifika faktorer som har påverkat företagets successiva fördjupning över tiden, vilket är i linje med uppsatsens forskningsmodell.

8. Slutsats

8.1. Teoretiskt bidrag

Studien har med utgångspunkt i ett flertal olika teoriområden utvecklat och utvärderat en forskningsmodell med syfte att förklara hur svenska företag fördjupar sitt inköp på den kinesiska marknaden och vad som påverkar dem i deras utveckling.

Studien visar att tidigare forskning inte förmår beskriva företagets internationalisering över tiden på ett komplett sätt. De stadier som tidigare presenterats ger inte en komplett bild av de stadier som ett företag kan förflytta sig mellan i sin internationalisering av inköp. Det finns betydligt fler stadier än vad tidigare litteratur pekat på och kombinationer av stadier kan också observeras. Ordningen av stadierna, liksom resursåtagandet till ett specifikt stadium, bekräftas inte heller av denna studie. Denna studie visar istället på att internationaliseringen bör betraktas som en kontinuerlig process, vari företaget ökar graden av resursåtagande på marknaden över tid. I denna process observeras olika stadier som kännetecknas av varierande grad av resursåtagande. Dessa stadier utgör ryggraden i processen och den relevanta analysenheten är snarare processen i sig. Det innebär att processen i sig är en mycket stark förklaringsfaktor för företagets internationalisering av inköp.

Denna studie finner även att processen av fördjupat inköp påverkas av generella och specifika faktorer. Faktorerna kan agera både negativt och positivt. De specifika faktorerna kan

observeras under längre eller kortare tid av processen. Vissa generella faktorer kan uppkomma som specifika faktorer och tvärtom. Företagets anpassningsförmåga i relation till dessa faktorer är central för att kunna förklara internationaliseringsprocessen.

Utifrån tidigare forskning visar denna studie att de förklaringsfaktorer som har identifierats inom internationalisering av försäljning har visat sig relevanta även vid fördjupning av internationellt inköp i termer av generella faktorer. Detta har tidigare inte bekräftats i några studier. Av de faktorer som identifieras inom detta forskningsområde är ackumuleringen av kunskap över tid en särskilt stark förklaringsfaktor. Detta är också knutet till slutsatsen att internationaliseringen av inköp är en kontinuerlig evolutionär process där kunskap om nya möjligheter och problem driver utvecklingen framåt.

Transaktionskostnadsansatsen har också haft ett förklaringsvärde men snarare vid specifika tidpunkter eller under delar av processens gång, än under hela processen. Detta kopplat till den underliggande dynamiken inom teorifältet som just utgår från ett läge av ständig optimering av nya förutsättningar och inte nödvändigtvis ett skifte mellan olika stadier.

De påverkande faktorer som presenteras i litteraturen inom internationellt inköp visar sig mycket relevanta för att förklara processen av internationalisering av inköp. Dessa faktorer har visat sig vara förklarande både på ett generellt plan och när det gäller specifika tidpunkter i processen. Återkommande i studien är att företagen i stor grad påverkas av omgivningsfaktorer som helt ligger utanför företagets kontroll. Samtidigt finns det ett stort antal faktorer som inte har observerats i denna studie. En anledning till detta kan vara att en stor del av forskningen inom internationellt inköp utgår från fallstudier där individuella förutsättningar kan ha förekommit. Detta skulle också kunna indikera att dessa faktorer inte kan anses vara av generell art.

Studien anlägger också ett bredare perspektiv på företagets internationalisering än tidigare forskning och inkluderar internationaliseringen av övriga funktioner i den mån de har haft en inverkan på internationaliseringsprocessen av inköp. Genom att öppna upp för en mer dynamisk analys kan också påverkan av andra funktioners parallella etablering inkluderas i analysen. Studien visar på att etableringen av andra funktioner starkt påverkar företagets internationalisering av inköp och är i vissa fall till och med avgörande för processen. Som

resultat av detta bör analysen av internationalisering av inköp göras parallellt med analysen av internationalisering av övriga aktiviteter på en ny marknad.

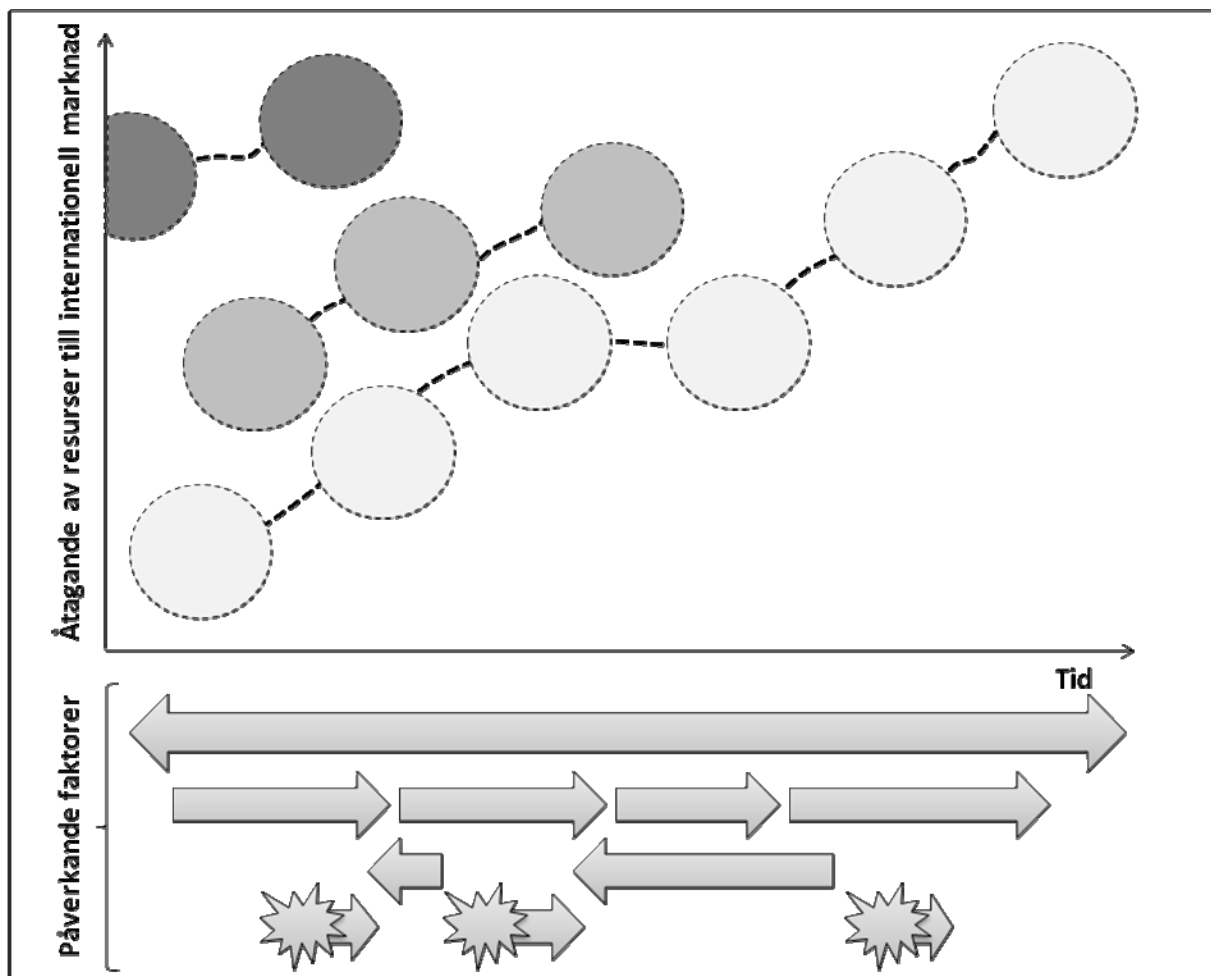
Genom att inkludera flera företag från samma bransch men med olika position i värdekedjan har studien också visat på att internationaliseringsprocessen hos ett företag kan påverka processen hos ett annat. Hur företaget är positionerat i sitt nätverk och hur det arbetar för att optimera denna position har haft stor inverkan på processen för alla företagen. Det har visat sig att företag som är större i termer av resurser och marknadsandel, samt befinner sig högt upp i värdekedjan har större påverkan i nätverket än de företag som är mindre i termer av resurser och marknadsandel, samt befinner sig längre ner i värdekedjan. Således är nätverket som företaget befinner sig i avgörande för företagets internationella fördjupning av inköp.

Utifrån analysen märks att fallföretagens unika egenskaper och branschspecifika förutsättningar har stor påverkan på företagets internationalisering av inköp. Resursstyrka, internationell erfarenhet, position i värdekedjan och förutsättningar inom industrin har varit mycket avgörande för företagets internationella utveckling. Dessa egenskaper verkar utgöra grundförutsättningar för företaget allt eftersom fördjupningen av inköpet sker på marknaden. Dessa grundförutsättningar är också kopplade till hur snabbt processen går och kan både fungera som en katalysator och ett hinder i processen. Exempelvis kan Ericssons resursstyrka och internationella erfarenhet förklara varför de har kommit så mycket längre och snabbare än de andra studerade fallföretagen. De påvisar egenskaper som har gett dem bättre förutsättningar för att kunna fatta rätt beslut och överkomma hinder under processens gång. I jämförelse har företag med sämre förutsättningar generellt haft en negativ utveckling. Slutsatsen är att dessa grundförutsättningar är mycket viktiga för att förklara företagets internationalisering av inköpet.

8.2. Reviderad forskningsmodell

En reviderad forskningsmodell presenteras i *Figur13* följt av ett antal punkter som framställer modellen och dess egenskaper.

Figur 13; Studiens reviderade forskningsmodell.



- Processen av internationalisering av inköp kan inte särskiljas eller studeras helt separat från internationalisering av övriga funktioner. Processen för ett företag är heller inte fränkopplat ett annat företags internationaliseringsprocess. Processen sker i nätverk.
- Modellen utgår från att företaget ökar sitt resursåtagande till den internationella marknaden över tid. Dock kan företaget minska sitt resursåtagande under processen av gradvis ökat resursåtagande.
- Ökningen av resursåtagande sker genom en strukturell förflyttning mellan stadier. Inget av stadierna är på förhand givna men det finns vissa vanligt förekommande stadier. Det första stadiet kännetecknas av det lägsta resursåtagande till marknaden och det slutgiltiga stadiet kännetecknas av det högsta resursåtagandet.
- Påverkande faktorer kan ta sig flera olika uttryck och kan ha både hindrande och drivande inverkan på processen.
- Faktorerna kan klassificeras som generella och har då en påverkan under hela processen. De kan också ses som mer specifika som driver förflyttningen mellan olika stadier, samt

som påverkande i flera stadier eller under vissa delar av processen. Slutligen kan faktorer också fungera som mer utlösande faktorer som i ett visst ögonblick förändrar förutsättningarna för företaget och därmed påverkar processen i en viss riktning.

- Företaget har grundförutsättningar som fungerar som katalysatorer eller som hindrande faktorer under processens gång.

8.3. Praktiskt bidrag

Att köpa från Kina eller etablera inköpsverksamhet i Kina kan ge stora konkurrensfördelar för företag, inte bara i termer av kostnadsbesparingar utan även i termer av bättre kvalitet och leveranssäkerhet. För att vara framgångsrik i sin inköpsverksamhet krävs emellertid hårt arbete och en del tur. Det finns många svenska och utländska företag som är framgångsrika i Kina idag. En del av dessa företag har studerats i denna studie. Genom att lyfta fram dessa företags erfarenheter ämnar denna studie att lämna ett praktiskt bidrag till företag som utvärderar möjligheterna att köpa i Kina eller att etablera inköpsverksamhet i Kina. Även de företag som redan köper från Kina idag eller har etablerat inköpsverksamhet i Kina kan dra nytta av denna undersökning. Det praktiska bidraget sammanfattas i detta avsnitt.

8.3.1. Kunskap

Kunskap är centralt för framgång vid internationalisering av inköp i Kina. Det handlar om allmän kunskap om marknaden och kulturen, men även om grundlig förståelse för affärsklimatet och för det egna företags interna processer. Kunskap som företaget inhämtat från erfarenheter på andra marknader har också varit väsentligt för utvecklingen på den kinesiska marknaden, såsom i Ericssons fall. Att bygga kunskap är resurskrävande, tar tid och behöver göras i successiva steg. Dock, genom att vara medveten om kunskap som en central faktor för framgång kan företag navigera på ett mer effektivt sätt på marknaden. Genom att undvika agenter eller mellanhänder i så stor utsträckning som möjligt kan företag inhämta kunskap själva vilket underlättar den fortsatta utvecklingen. Att köpa från Sverige och resa till Kina med organisation från Sverige är heller inte lika effektivt som att ha inköpare på plats. För att kunna dra stora fördelar av inköp i Kina behöver företaget kompetens på marknaden i form av egna medarbetare, och helst flera lokala medarbetare som kan marknaden.

Att vara framgångsrik i att sprida kunskapen internt är minst lika avgörande som att samla kunskap. Flera av företagen har erfarenheter av att bygga kompetens lokalt i Kina men inte lyckas förmedla kunskapen tillbaka till den svenska organisationen. Det är nödvändigt att

kunskapen blir en naturlig del av verksamheten så att företaget i alla situationer kan tillgodogöra sig erfarenheten för att agera effektivt. Liknande resonemang är att ju större utveckling företaget generellt har på den kinesiska marknaden, desto större möjlighet att ha en framgångsrik inköpsverksamhet. De olika verksamheterna ger synergier i kunskapsinhämtning. Skillnaden mellan exempelvis Autoliv, som har komplett värdekedja i Kina, och Scania, som har inköp och viss försäljning, är att Autoliv har mycket bredare förståelse för marknaden och därmed kan hantera marknaden bättre.

För att skapa kunskap är nätverket av företag som företaget ingår i av stor betydelse. Att använda sig av befintliga kontakter med västerländska företag som befinner sig i liknande situationen har visat sig vara framgångsrikt. Att etablera nya kontakter med företag för erfarenhetsutbyte är också av värde.

Slutligen bör kunskap inte förväxlas med förutfattade meningar. Det finns många förutfattade meningar om kinesiska leverantörer, kinesisk kvalitet, m.m. Det är viktigt att särskilja på dessa fördomar och faktiska erfarenheter. Por Pac pekade på att majoriteten av deras föreställningar inte överensstämde med verkligheten. Genom att medvetandegöra förutfattade meningar kan det interna förändringsmotståndet minimeras och utvecklingen av företags verksamhet i Kina påskyndas och effektiviseras.

8.3.2. Tid och resurser

Att etablera inköpsverksamhet i Kina eller köpa i Kina är komplicerat och det kan ta lång tid att tillgodogöra sig kostnadsbesparingar och göra nollresultat på investeringen. Dessutom går det inte att hämta stora besparingar i alla branscher. Är företaget långt ner i värdekedjan, såsom Finnveden Bulten kan inköp i Kina innebära högre kostnader snarare än lägre. För att lyckas krävs ett långsiktigt engagemang och en långsiktig strategi. Det kräver också att specifika resurser avsätts och att utvecklingen i Kina har ledningens fulla stöd. Ledningens stöd har varit centralt för t.ex. Ericsson. Företag som är nya på marknaden behöver vara beredda på att avsätta resurser till den kinesiska utvecklingen under många år.

8.3.3. Anpassning

I stort sett alla fallföretagen har erfarenheter av internt förändringsmotstånd som har skapat svårigheter och bromsat företagens utveckling i Kina. För att hantera detta och i största möjliga utsträckning undvika denna typ av motstånd har Ericsson och Autoliv bl.a. anpassat

sin verksamhet utifrån kraven som den kinesiska marknaden ställer. Företagen har också förflyttat beslutsfattande och vissa centrala processer till marknaden. Att lokalisera FoU till Kina och anpassa verksamheten efter den kinesiska marknaden ger en oerhörd hastighet i inköpsutvecklingen, vilket både Ericsson och Autoliv har erfarenheter av. Flera av de andra företagen, bl.a. Scania och Habia Cable pekar på att etablering av FoU i Kina tillsammans med inköp skulle ge dem oerhörda fördelar inom inköpsutvecklingen i Kina. Det finns ett behov av att sammankoppla befintlig verksamhet med verksamheten som etableras i Kina för att utvecklingen av inköpsverksamheten ska utvecklas optimalt. Det krävs dock att inte enbart den kinesiska verksamheten anpassar sig efter den svenska, det krävs en ömsesidig anpassning i t.ex. inköpsprocessen, inköpsramverk, och FoU. I linje med detta är det också viktigt att skapa eget handlingsutrymme för verksamheten i Kina.

8.3.4. Riskbenägenhet och reaktivitet

De företag som är mer riskbenägna och/eller mer reaktivt drivna har varit mer effektiva i att utveckla sin inköpsverksamhet i Kina. Både Habia Cable och Finnveden Bulten agerade reaktivt och med hög hastighet vid etablering av verksamhet i Kina, för att senare agera mer proaktivt och lägga en långsiktig strategi. Genom att ta chansen när den gavs har dessa företag haft möjlighet att skapa konkurrensfördelar för framtida överlevnad.

8.4. Studiens begränsningar

Den tydligaste begränsningen har sin grund i att fenomenet som studeras är en process som ägt rum över tid och den valda forskningsmetoden ger en ögonblicksbild av processen. Intervjuobjektet delger sin syn på den studerade processen vid en specifik tidpunkt, istället för att processen kontinuerligt studeras över en längre tidsperiod. Detta gör med sig att information om processen; hur processen sett ut och vad som påverkat den, är intervjuobjektets subjektiva uppfattning om något som skett i det förflutna men som återges vid en specifik tidpunkt. Metoden medför en risk för att viss information blir utelämnad till följd av t.ex. efterkonstruktion. Eftersom olika händelser med tiden kan tillskrivas olika betydelse kan även resultatet av studien se något olika ut vid olika tidpunkter för studiens genomförande. Fastän forskningsmetoden har utformats för att minimera denna risk är detta en begränsning som skulle kunna åtgärdas genom att studera fenomenet under en längre tid.

Eftersom studien utförs med utgångspunkt i svenska företag och deras utveckling i Kina finns en möjlighet att studiens resultat inte är generaliserbart till andra företag med andra

nationaliteter som agerar på andra marknader än den kinesiska. För att öka generaliserbarheten behöver ytterligare studier genomföras på området. Vad gäller förändringen i resursåtagande till den kinesiska marknaden är det en subjektiv bedömning i denna studie. Det finns således en osäkerhet i graden av resursåtaganden. Riktningen och styrkan av de påverkande faktorerna studeras heller inte och är därmed en begränsning. Det går inte att dra slutsatser om i vilken grad de olika faktorerna påverkat utvecklingen i Kina

Studien har till stor del fokuserat på inköp och internationalisering av inköp. Vissa delar av den övriga verksamhetsutvecklingen i Kina har studerats men denna studie utforskar inte uttalat helheten av internationaliseringsprocessen. Genom att redan från början ta ett helhetsgrepp hade resultatet eventuellt gett ytterligare bredd i förståelsen av de svenska företagens fördjupning av inköp i Kina.

8.5. Förslag till fortsatt forskning

Eftersom det endast finns ett fåtal studier som undersöker hur företag fördjupar sin grad av inköp över tiden och vad som påverkar dem finns det också många möjliga förslag till fortsatt forskning. Detta avsnitt redogör för de uppslag som utifrån denna studies perspektiv skulle ge ett väsentligt bidrag till forskningen inom området. Utifrån en av denna studies begränsningar kan litteraturen kompletteras genom att området kan studeras med en omformad forskningsmetod. Istället för att studera internationalisering av inköp vid ett ögonblick kan processen studeras kontinuerligt över tiden genom att exempelvis följa ett företag i många år. Den specifika forskningsfrågan kan också studeras med andra modifieringar. Att genomföra samma studie men på andra marknader och med andra typer av studerade företag skulle ge djupare förståelse inom området. Internationalisering av inköp med utgångspunkt i fysiskt avstånd är ytterligare ett förslag för att utforska hur avståndet mellan den inhemska marknaden och den internationella marknaden inverkar på internationaliseringsprocessen. Vidare forskning skulle också kunna kvantifiera de exakta graderna av resursåtagande till den internationella marknaden för att se tendenser i hastighet av utvecklingen liksom att eventuellt kunna urskilja specifika nivåer i åtaganden. En kompletterande forskningsfråga är att fokusera på att förstå de påverkande faktorerna och deras riktning, styrka och exakta tidpunkt för påverkan. Under studien har det tydligt påvisats att vissa företag har mycket stark påverkan på andra företag, exempelvis har Ericsson stor påverkan på flera av de studerade företagens internationaliseringsprocess. Att studera detta fenomen vidare är ett ytterligare förslag till fortsatt forskning.

9. Referenser

9.1. Primära källor – intervjuer

- Anderson, Björn. General Manager, Sourcing, Ericsson China R&D Institute. Muntlig delgivning 10 november 2006, möte på Ericsson (China) Communications Company Ltd., Beijing, Kina.
- Andreasson, Stig. Inköpsansvarig, Por Pac. Muntlig delgivning 14 september 2006, möte på Por Pac, Lindesberg, Sverige.
- Björk, Andreas. General Manager, Habia Cable China Ltd. Muntlig delgivning 7 november 2006, möte på Habia Cable China Ltd., Changzhou, Kina.
- Björk, Per-Olof. Director, Market Support, Asia Pacific, Group Function Strategy. Muntlig delgivning 4 oktober 2006, möte på Ericsson AB, Kista, Sverige.
- Boström, Björn. President, Nanjing Ericsson Panda Communications Company Ltd. Muntlig delgivning 7 november 2006, möte på Nanjing Ericsson Panda Communications Company Ltd., Nanjing, Kina.
- Ehrenpohl, Bo. President Bulten Fasteners (China) Co., LTD. Muntlig delgivning 14 november 2006, möte på Bulten Fasteners (China) Co., LTD, Shajing Village, Kina.
- Emander, Jan. Verkställande direktör Lindemaskiner AB. Muntlig delgivning 15 september 2006, möte på Linde Maskiner AB, Lindesberg, Sverige.
- Harborn, Mats. Chief Representative, Scania CV AB Beijing Representative Office & Ordförande Svenska Handelskammaren i Kina. Muntlig delgivning 13 november 2006, möte på Scania CV AB Beijing Representative Office, Beijing, Kina.
- Jonsson, Tomas G. Purchasing Director, Region China, Scania AB. Muntlig delgivning 6 november 2006, möte på Scania Overseas AB Shanghai Rep. Office, Shanghai, Kina.
- Jonzon, Halvar. Vice President Purchasing, Senior Management, Autoliv. Muntlig delgivning 29 september 2006. Möte på Autoliv, Stockholm, Sverige.
- Landin, Hans. Purchasing, Volvo Cars China. Muntlig delgivning via telefon 8 november 2006, möte på Volvo Car China, Shanghai, Kina.
- Lundström, Lennart. Purchasing Director, Global Purchasing, Projects, Scania AB. Muntlig delgivning 12 oktober 2006, möte på Scania AB, Södertälje, Sverige.
- Mattson, Benny. Purchasing General Manager, Autoliv. Muntlig delgivning 15 november 2006, möte på Autoliv China Purchasing Office, Jiading Industrial Zone, Shanghai, Kina.

Ming, Xiao. Director, Sourcing and Operational Development. Muntlig delgivning 7 november 2006, möte på Nanjing Ericsson Panda Communications Company Ltd., Nanjing, Kina.

Norinder, Per. General Manager, Volvo Cars China. Muntlig delgivning 8 november 2006, möte på Volvo Cars China, Shanghai, Kina.

Söderlund, Håkan. Purchasing General Manager, Autoliv. Muntlig delgivning 6 november 2006, möte på Autoliv China Purchasing Office, Jiading Industrial Zone, Shanghai, Kina.

Utterbäck, Per. Strategikonsult, Scania AB. Muntlig delgivning den 22 september 2006, möte på Scania AB, Södertälje, Sverige.

Vinberg, Johan. Verkställande direktör, Habia Cable AB. Muntlig delgivning 5 september 2006, möte på Habia Cable AB, Stockholm, Sverige.

Wassenius, Jan. Chef Supply Globally, Ericsson AB. Muntlig delgivning 16 oktober 2006, möte på Ericsson AB, Kista, Sverige.

Westin, Stefan. Logistics and Quality Manager, Habia Cable China Ltd. Muntlig delgivning 7 november 2006, möte på Habia Cable China Ltd., Changzhou, Kina.

Åhman, Ulf. Verkställande direktör, Por Pac. Muntlig delgivning 14 september 2006, möte på Por Pac, Lindesberg, Sverige.

9.2. Referenslitteratur

Agndal, H. (2006). "The purchasing market entry process: A study of 10 Swedish industrial small and medium- sized enterprises". *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, 182–196.

Ahlstrom, D., Bruton, G. och Chan, E.S. (2001). "HRM of foreign firms in China: the challenge of managing host country personnel". *Business Horizon*, Vol. 44, 59-68.

Alguire, M.S., Frear, C.R. och Metcalf, L.E. (1994). "An examination of the determinants of global sourcing strategy". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, 62-74.

Anderson, E. och Coughlan, A. T., (1987). "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution". *The Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 1, 71–82.

Anderson, E. och Gatignon, H. (1986). "Modes of foreign entry – a transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 No. 3, 1–26.

- Arnold, U. (1989). "Global sourcing: An indispensable element in worldwide competition". *Management International Review*, Vol. 29 No. 4, 14–28.
- Belderbos, R., Capannelli, G. och Fukao, K. (2001). "Backward vertical linkages of foreign manufacturing affiliates: evidence from Japanese multinationals". *World Development*, Vol. 29 No. 1, 189-208
- Benito, G. och Welch, L. (1994). "Foreign market servicing: beyond choice of entry mode". *Journal of International Marketing*, Vol. 2 No. 2, 7–27.
- Benito, G. och Welch, L. (1997). "De-internationalization", *Management International Review*, Vol. 37 Special Issue 2, 7-25
- Benito, G., Pedersen, T. och Petersen, B. (1999). "Foreign operations methods and switching costs: Conceptual issues and possible effects". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15 No. 2, 213–229.
- Bilkey, W. J. och Tesar, G. (1977). "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, 93–98.
- Birkinshaw, J. och Hood, N. (1998). "Multinational subsidiary evolution; capability and charter change in foreign owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 4.
- Birou, L.M. och Fawcett, S.E. (1993), "International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1993, 27-38.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*, 4th Quarter, 605–635.
- Carlsson, J., Nordegren, A. och Sjöholm, F. (2005). "International experience and the performance of Scandinavian firms in China", *International Business Review*. Vol. 14, 21–40.
- Cavusgil, S.T. (1984). "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization". *Journal of Business Research*, Vol. 12, 195–208.
- Cavusgil, S.T. och Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1–21.
- Christerson, B. (2000). "Foreign investment and development: the positive effect of embedded foreign investment in China". *Competition & Change*, Vol. 4, 3-11.

- Coviello, N. och McAuley, A. (1999). "Internationalizing the entrepreneurial technology-intensive firm: A review of contemporary empirical research". *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, 223–256.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy*. New York, Praeger.
- Davis, H.L. (1974). "Critical factors in worldwide purchasing". *Harvard Business Review*, November–December, 81–90.
- Denzin, N.K. och Lincoln, Y.S. (2000). "Introduction: the discipline and practice of qualitative research" i Denzin, N.K. och Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Eberhardt, M., McLaren, J., Millington, A. och Wilkinson, B. (2004). "Multiple forces in component localization in China". *European Management Journal*, Vol. 22 No.3, 290–303.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, Vol. 14 No.4, 532-550.
- Ericsson, K., Johanson, J., Majkgård, A. och Sharma, D. (1997). "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, 2nd Quarter.
- Evangelista, F.U. (1994). "Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms". *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 3, 217–225.
- Fagan, M.L. (1991). "A guide in global sourcing". *Journal of Business Strategy*, Vol. 12 No. 2, 21–25.
- Fletcher, R. (2001). "A holistic approach to internationalization". *International Business Review*, Vol. 10 No.1, 25–49.
- Frear, C.R., Metcalf, L.E. och Alguire, M.S. (1992). "Offshore sourcing: its nature and scope". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 2–11.
- Giunipero, L.C. och Monczka, R.M. (1997). "Organizational approaches to managing international sourcing". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21 Iss. 5/6, 321–330.
- Hallén, L. (1982). "International purchasing in a small country: An exploratory study of five Swedish firms". *Journal of International Business Studies*, Winter, 99–112.
- Handfield, R.B. (1994). "US global sourcing: Patterns of development". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 6, 40–52.

- Herbig, P.A. och O'Hara, B.S. (1993). "International procurement: A matter of relationships". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11 No. 7, 39–43.
- Hertz, S. och Mattsson, L.G. (1998). *Mindre företag blir internationella: Marknadsföring i nätverk.*: Malmö, Liber Ekonomi
- Johansson, J. och Mattsson, L-G. (1998). "International marketing and internationalization process: A network approach". *Networks and Internationalization*, 234–265.
- Johanson, J. och Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, October, 305–322.
- Johanson, J. och Vahlne J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 23–32.
- Johanson, J. och Vahlne, J.E. (1990). "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 11–24.
- Jones, M. (1999). "The internationalization of small high-technology firms". *Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 4, 15–41.
- Jones, M. (2001). "First steps in internationalization: Concepts and evidence from a sample of small high technology firms". *Journal of International Management*. Vol. 7, 191–210.
- Karlsen, T., Silseth, P., Benito, G. och Welch, L. (2003). "Knowledge, internationalization of the firm and inward-outward connections". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 575–588.
- Katsikeas, C., Skarmeas, D. och Katsikea, E. (2000). "Level of import development and transaction cost analysis". *Industrial Marketing Management*, Vol. 5 No. 4, 575–588.
- Korhonen, H., Luostarinen, R. och Welch, L. (1996). "Internationalization of SMEs: Inward – outward patterns and government policy", *Management International Review*, Vol.36 No. 4, 315–329.
- Kotabe, M. (1998). "Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies". *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No.4, 107–119.
- Kotabe, M. och Murray, J.Y. (1990). "Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 No.3, 383–408.
- Kotabe, M. och Omura, G.S. (1989). "Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: A comparison". *Journal of International Business Studies*, Spring, Vol. 20 Iss. 1, 113–130.

- Kotabe, M. och Zhao, H. (2002). "A taxonomy of sourcing strategic types for MNCs operating in China". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 19 Iss.11, 1.
- Leonidou, L. och Katsikeas, C. (1996). "The export development process: An integrative review of empirical models". *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter, 217–551.
- Lim, J.S., Sharkey, T.W. och Kim, K.I. (1991). "An empirical test of an export adoption model". *Management International Review*, Vol. 31 No 1, 51–62.
- Lu, Y. och Björkman, I. (1997). "HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, 5-13.
- Matthyssen, P., Quintens, L.och Faes, W. (2003). "A process model of global purchasing". *Journal of Customer Behavior*, Vol. 2 No. 3, 305–328.
- Merriam, S.B. (1988). *Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Min, H. och Galle, W.P. (1991). "International purchasing strategies of multinational US firms". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 9–18.
- Monczka, R.M. och Giunipero, L.C. (1984). "International purchasing: Characteristics and implementation". *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 2–9.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (1991). "Global sourcing: A development approach". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, Vol. 27, 2–6.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (1992). "Worldwide sourcing: Assessment and execution". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, Vol 28 No 4, 9–19.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (2002). "Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing". *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 2, 66-80.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (2003a). "Understanding integrated global sourcing". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No.7, 607-629.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (2003b). "International Purchasing and Global Sourcing – What are the Differences?" *Journal of Supply Chain Management*, Fall, Vol. 39 No. 4, 26-37.
- Monczka, R.M. och Trent, R.J. (2005). "Achieving Excellence In Global Sourcing". *MIT Sloan Management Review*, Fall, Vol. 47 No.1, 24-32.

- Moon, J. och Lee, H. (1990). "On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry". *International Marketing Review*, Vol. 7 No.5, 16–26.
- Osland, G. och Björkman, I. (1998), "MNC-host government interaction: Government pressures on MNCs in China". *European Management Journal*, Vol. 16, 1 - 16.
- Pedersen, T., Petersen, B. och Benito, G. (2002). "Change of foreign operations method: Impetus and switching costs". *International Business Review*, Vol. 11, 325–345.
- Petersen, B., Benito, G. och Pedersen, T. (2000). "Replacing the foreign intermediary: Motivators and deterrents". *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, No. 1, 45–62.
- Petersen, B. och Pedersen, T. (2000). "Fast and slow resource commitment to foreign markets: What causes the difference?". *Journal of International Management*, Vol. 5, 73–91.
- Peterson, K.J., Frayer, D.J. och Scannell, T.V. (2000). "An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness". *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, 29–38.
- Rajagopol, S. och Bernard, K. (1993). "Globalization of the procurement process". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol 11 No.7, 44-56.
- Reid, S. (1983). "Firm internationalization, transaction costs and strategic choice". *International Marketing Review*, Vol. 1 No. 2, 44–56.
- Sanyal, R.N. och Guvenli, T. (2000). "Relations between multinational firms and host governments: the experience of American-owned firms in China". *International Business Review*, No. 9, 119–134.
- Sarkar, M. och Cavusgil, S.T. (1996). "Trends in international business thought and literature: A review of international market entry mode research: Integration and synthesis". *The International Executive*, Vol 38, No. 6, 825–847.
- Spekman, R.E. (1991). "US Buyers' relationships with Pacific Rim sellers". *International Journal of Purchasing Materials Management*, Winter, Vol. 21 No. 1, 2-10.
- Stevens, J. (1995), "Global purchasing in the supply chain". *Purchasing & Supply Management*, Vol. 1, 22–26.
- Trent, R.J. och Monczka, R.M. (1999). "Achieving world-class supplier quality", *Total Quality Management*. August, Vol. 10, No. 6, 927–938.
- Weele, A.J. van (2005), *Purchasing and supply chain management – Analysis, strategy, planning and practice*, 4th ed. London: Thomson Learning.

- Welch, L., Benito, G.S, Silseth, P, Karlsen, T., (2001), "Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalization: A Knowledge and Network Perspective", Lundan, S. Network Knowledge *Network Knowledge in International Business*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002, 216-231
- Welch, L. och Loustarinen, R. (1993). "Inward and outward connections in internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 1 No. 1, 44–56.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and anti- trust implications*". New York: The Free Press.
- Williamson, O. (1981). "The economics of organization: The transaction cost approach". *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No 3, 548-577
- Wortzel, L.H. och Wortzel, H.V. (1981). "Exporting marketing strategies for NIC and LDC based firms". *Columbia Journal of Business*, Spring, 51–60.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publishing.
- Zhang, L. och Goffin, K. (1999). "Joint venture manufacturing in China: An exploratory investigation". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 5/6, 474–490.
- Zhang, L. och Goffin, K. (2001). "Managing the transition – supplier management in international joint ventures in China". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 No. 2.
- Zhang, L. och Thoburn, J.T. (1998). "Joint ventures in China and their relation to the local economy". i Cook, P., Kirkpatrick, C. och Nixon, F. (ed.) (1998), *Privatization, Enterprise Development and Economic Reform – Experiences of Developing and Transitional Economies*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Zeng, A.Z. (2000). "A synthetic study of sourcing strategies". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 5, 219–226.
- Zeng, A.Z. (2003). "Global sourcing: Process and design for efficient management". *Supply Chain Management*, Vol. 8 No. 4, 367–379.
- Zou, S. och Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, 333–356.

9.3. Övriga källor

Scania (2006). Årsredovisning 2006.

Ericsson (2006). Årsredovisning 2006.

Autoliv (2006). Årsredovisning 2006.

9.4. Internetkällor

Lundgren, M. (2009). "Kinas ekonomi: Stora insatser, men räcker de och blir det rätt sorts tillväxt?" [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/kinasekonomi_varen2009.pdf [2009-04-06].

Hähnel, F., SEB och Rylme, C. Swedish Trade Council, (2007). "SEB & Swedish Trade Council China Survey 2007", SEB Merchant Banking Shanghai. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.swedishtrade.se/PageFiles/138232/Svenska%20etableringar%202007.pdf> [2009-04-06].

Sveriges Ambassad. (2009). [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20427/Kinalandfakta.pdf> [2009-04-06].

10. Appendix

10.1. Appendix 1: Frågeformulär

Bakgrund

Vad är företagets strategi?

Vad är företagets främsta konkurrensfördel?

Hur mycket omsätter företaget?

Hur många anställda har företaget?

Hur lönsamt är företaget?

I vilka länder har företaget verksamhet?

Vilka är företagets kunder?

Var finns företagets kunder?

Har företaget kunder i Kina?

Hur fungerar relationerna till företagets kunder?

Är företagets marknad konkurrensutsatt?

Inköp

Vad köper företaget (indirekt/direkt material)?

Hur stor del av företagets kostnader (indirekt/direkt material) utgörs av inköp?

Varifrån och från vilka leverantörer köper företaget?

Hur ser företagets inköpsorganisation ut?

Hur ser företagets inköpsprocess ut?

Hur utvärderar företaget leverantörer?

Hur ser företagets relationer till leverantörer ut?

Finns det någon skillnad i relationerna till de olika leverantörerna, och i sådana fall, vad beror skillnaden på?

Bakgrund Kina

Har företaget verksamhet i Kina?

Vilken typ av verksamhet har företaget i Kina?

Är Kina en viktig marknad för företaget?

Bedriver företaget inköp i Kina?

Vilken form av inköpsverksamhet bedrivs idag?

Hur stor andel av de totala inköpen görs från Kina?

Hur, vad och från vilka företag köper företaget i Kina?

Köper företaget från svenska leverantörer i Sverige/Kina idag?

Utvecklingen i Kina

När och hur etablerade företaget sin första verksamhet i Kina?

Vilken form av verksamhet etablerades?

Vad påverkade företaget att etablera verksamhet i Kina?

Hur har företagets verksamhet i Kina utvecklats över tiden?

Vad har påverkat utvecklingen?

När och hur etablerade företaget sin första inköpsverksamhet från Kina?

Vilken form av inköpsverksamhet etablerades?

Vad påverkade företaget att etablera inköpsverksamhet i Kina?

Hur har företagets inköpsverksamhet i Kina utvecklats över tiden?

Hur har resursåtagande till den kinesiska marknaden förändrats över tiden?

Vad har påverkat utvecklingen?

Vilka problem har företaget stött på vid (inköps)utvecklingen i Kina?

Hur har dessa problem hanterats?

Vad har underlättat utvecklingen av inköpsverksamheten i Kina? Hur?

Hur har den svenska verksamheten påverkat (inköps)verksamheten i Kina?

Har företaget anpassat sig till följd av (inköps)utvecklingen i Kina? Hur?

Har företagets befintliga leverantörer påverkats av företagets utveckling i Kina? Hur?

Hur skulle du beskriva företagets utveckling i Kina? Proaktiv eller reaktiv?

På vilket sätt var utvecklingen reaktiv/proaktiv?

Har företagets utveckling med avseende på Kina påverkats av andra företag?

Hur har företagets verksamhet påverkats av andra företags utveckling i Kina?

Utvärderar företaget att köpa mer från Kina eller att ändra sin inköpsverksamhet i Kina?

Vad kan påverka företaget till att köpa mer i Kina eller ändra inköpsverksamheten i Kina?

Vad påverkar företaget att inte köpa mer i Kina eller ändra inköpsverksamheten i Kina?

Hur bedömer du att företagets utveckling i Kina kommer att se ut?