

## **Del II**

# **DET UTLANDSINVESTERANDE FÖRETAGET**

*– en empirisk studie*

av

*Fredrik Bergholm och Lars Jagrén*



| <b>Innehåll</b>  | <b>Sida</b> |
|--|-------------|
| <b>1 Inledning</b>   | 75          |
| 1.1 Företagsspecifika faktorer   | 76          |
| 1.2 Produktionsinvesteringar utomlands 1975–78                               | 80          |
| <b>2 Marknadsföring</b>  | 82          |
| 2.1 Vad är en marknadsinvestering?   | 82          |
| 2.2 Marknadsinvesteringens betydelse och storlek                             | 85          |
| 2.3 Produktionsbolag kontra säljbolag  | 93          |
| 2.4 Krav på lokal tillverkning   | 95          |
| <b>3 Forskning och utvecklingsinvesteringar</b>                              | 101         |
| 3.1 FoU-satsningarnas storlek, karaktär och lokalisering                     | 101         |
| 3.2 Marknadsstrategiska satsningar i FoU-intensiva multinationella koncerner | 108         |
| <b>4 Företagsköp och ny teknik</b>   | 113         |
| 4.1 Företagsköp  | 113         |
| 4.2 Ny teknik och utlandskopplingarna  | 117         |
| <b>5 Utlandsinvesteringen som konkurrensmedel – en intervjuundersökning</b>  | 120         |
| 5.1 Problemen  | 120         |
| 5.2 De intervjuade företagen   | 120         |
| 5.3 Intervjuresultaten   | 121         |
| 5.4 Fallstudierna  | 125         |
| 5.4.1 Volvo Lastvagnar AB  | 125         |
| 5.4.2 Pharmacia  | 128         |
| 5.4.3 Atlas Copco AB   | 131         |
| 5.4.4 Fläkt AB   | 134         |
| 5.4.5 Ericsson   | 136         |
| 5.4.6 Esselte AB   | 139         |
| <b>6 Utlandsinvesteringarnas karaktär – en syntes</b>                        | 142         |
| 6.1 Investeringsbeslutet   | 142         |
| 6.2 Konkurrensmedel  | 144         |
| 6.3 Marknadsorienterade satsningar   | 145         |
| 6.4 Forskning och utveckling   | 148         |
| 6.5 Företagsköp  | 149         |
| Appendix, avsnitt 6  | 150         |

|   |     |
|---|-----|
| <b>7 Avslutning</b>   | 151 |
| <b>Bilaga 1 De 40 största utlandsetablerade företagen</b>   | 153 |
| <b>Bilaga 2 Intervjuade personer</b>  | 154 |
| <b>Noter</b>  | 155 |
| <b>Litteratur</b>   | 158 |
| <b>Tabeller</b>   |     |
| 1 Utlandsbolagens karaktär 1974 och 1978  | 94  |
| 2 Produktion på grund av myndigheters krav på lokal tillverkning  | 98  |
| 3 FoU-investeringarna 1981, branschfördelat   | 102 |
| 4 FoU-kostnadernas fördelning mellan Sverige och utlandet i olika branscher 1978  | 104 |
| 5 Andel FoU i Sverige (svenska koncerndelen)  | 105 |
| 6 FoU, tillväxt och lönsamhet för den utlandsinvestering respektive nationella industrin                                  | 106 |
| 7 Investeringar i FoU, produktion och marknadsföring i de 5 och de 37 största koncernerna 1978                            | 107 |
| 8 Resultat FoU-kalkyler   | 111 |
| 9 Antal uppköpta företag 1974–78 och antal anställda i dessa  | 113 |
| 10 Direktinvesteringar 1973–82  | 115 |
| 11 Import från svenska moderbolaget i förhållande till total omsättning för olika typer av svenska dotterbolag i utlandet | 117 |
| 12 Intervjuade företag. Nyckeltal 1982  | 121 |
| 13 Pharmacias försäljning fördelad på länderområden   | 131 |
| <b>Figurer</b>  |     |
| 1 Faktorer som förklarar och påverkar de företagsspecifika fördelarna   | 77  |
| 2 Driftkostnaderna för FoU-verksamheten 1977 procentuellt fördelad på produkt- och processforskning                       | 103 |
| 3 Stordriftsfördelar inom lastbilstillverkningen  | 126 |
| 4 Den traditionella efterfrågekurvan  | 144 |
| 5 Marknadssatsningar och FoU förskjuter efterfrågekurvan  | 144 |

# 1 Inledning

I detta kapitel behandlas det ”svenska utlandsinvesterande företaget” och de beslutssituationer det ställs inför. Ett unikt datamaterial över svenska företag med producerande dotterbolag i utlandet kommer därvid till användning. Den statistiska analysen kopplas till resultaten från en serie intervjuer med svenska storföretag.

För att kunna belysa utlandsinvesteringarna måste vi först och främst definiera vad som menas med en investering. De empiriska undersökningarna har visat att det traditionella investeringsbegreppet, som omfattar huvudsakligen materiella investeringar i produktionsbolag, endast täcker *en del* av företagets totala investeringar. FoU och, speciellt för utlandsdelarna, marknadsföring spelar en lika betydelsefull roll. Marknadsförings-satsningarna har hittills inte beskrivits av någon statistik. Det har inte ens funnits någon allmänt accepterad definition av vad man skall mena med en investering i marknadsföring. Ett av syftena med kapitlet är därför att skapa en sådan definition samt ange storleksordningen av företagens marknadssatsningar.

Det andra syftet är att förklara och beskriva företagens internationalisering och verksamhet utifrån deras utnyttjande av kunskap. Den gängse uppfattningen beträffande drivkrafterna bakom företagets internationalisering har hittills dominerats av tillverkningskostnadsaspekter. Detta gäller inte minst för flertalet av de teoretiska modellerna över företagets internationalisering (för en genomgång av dessa se t ex Caves 1983). Vi söker påvisa att andra faktorer, speciellt då marknadskrav, ofta spelar en avgörande roll vid utlandsetableringen. Dessa faktorer har det gemensamt att de är kunskapsintensiva, d v s kräver stora investeringar i olika sorters kunskap. Vi studerar därför betydelsen av marknads- och produktkunskap för företagets tillväxt och lönsamhet. Likaså diskuterar vi betydelsen av marknadsnärhet och lokal produktion som konkurrensfaktorer. Vi behandlar även frågan vilka företag, och varför just dessa, som internationaliseras. Även om studien primärt avser de redan internationaliserade företagen vill vi redan här göra klart att kraven på marknadsinvesteringar och på investeringar i FoU i lika hög grad gäller alla typer av företag, stora som små, inhemska som internationaliserade.

Kapitlet är indelat i sex avsnitt. De första tre avsnitten (2–4) behandlar förekomsten av företagsspecifika faktorer och diskuterar utförligt betydelsen av FoU och marknadssatsningar samt definitioner av marknadssatsningarna. I denna del behandlas även företagsköpen samt den framtida teknikens inverkan på kopplingarna mellan Sverige och utlandet. I kapitlets femte avsnitt redovisas resultaten från en serie djupintervjuer med några stora, internationaliserade svenska företag. Avsnittet består dels av en sammanfattande beskrivning, dels av en serie kortfattade fallstudier. Det sjätte avsnittet kan sägas utgöra en syntes av de föregående,

och utmynnar i en något mer formell framställning av företagens internationaliseringsbeslut. Kapitlet avslutas sedan med en kort sammanfattning.

## 1.1 Företagsspecifika faktorer

Många svenska storföretag verkar på marknader/produktområden med några få, stora konkurrenter. Marknaderna kan karaktäriseras som oligopol eller monopolistiska konkurrensmarknader. Det är på dessa typer av marknader främst företagsspecifika, och inte länderspecifika (t ex valutakurser), faktorer som avgör ett enskilt företags konkurrenskraft.

De företags- och länderspecifika faktorerna kan visserligen både samverka med och motverka varandra, men i ett framgångsrikt företag är nästan alltid de företagsspecifika faktorerna de dominerande.<sup>1</sup>

Dunning (1973) har grupperat de tänkbara företagsspecifika fördelarna i fyra olika grupper:

- 1) Lättare eller billigare tillgång till *kunskap* och information. (Även bättre och effektivare organisation av verksamheten.)
- 2) Lättare eller billigare tillgång till *produktionsfaktorer*. (Även tillgång till överlägsen teknik.)
- 3) Lättare tillgång till *marknader* eller från försäljningssynpunkt gynnsammare produktkaraktistika, t ex varumärke.
- 4) *Skalfördelar* (stordriftsfördelar) eller vertikal integration. Skalfördelar gör sig gällande såväl inom produktion som vid FoU, där nedlagda kostnader kan fördelas över större serier.

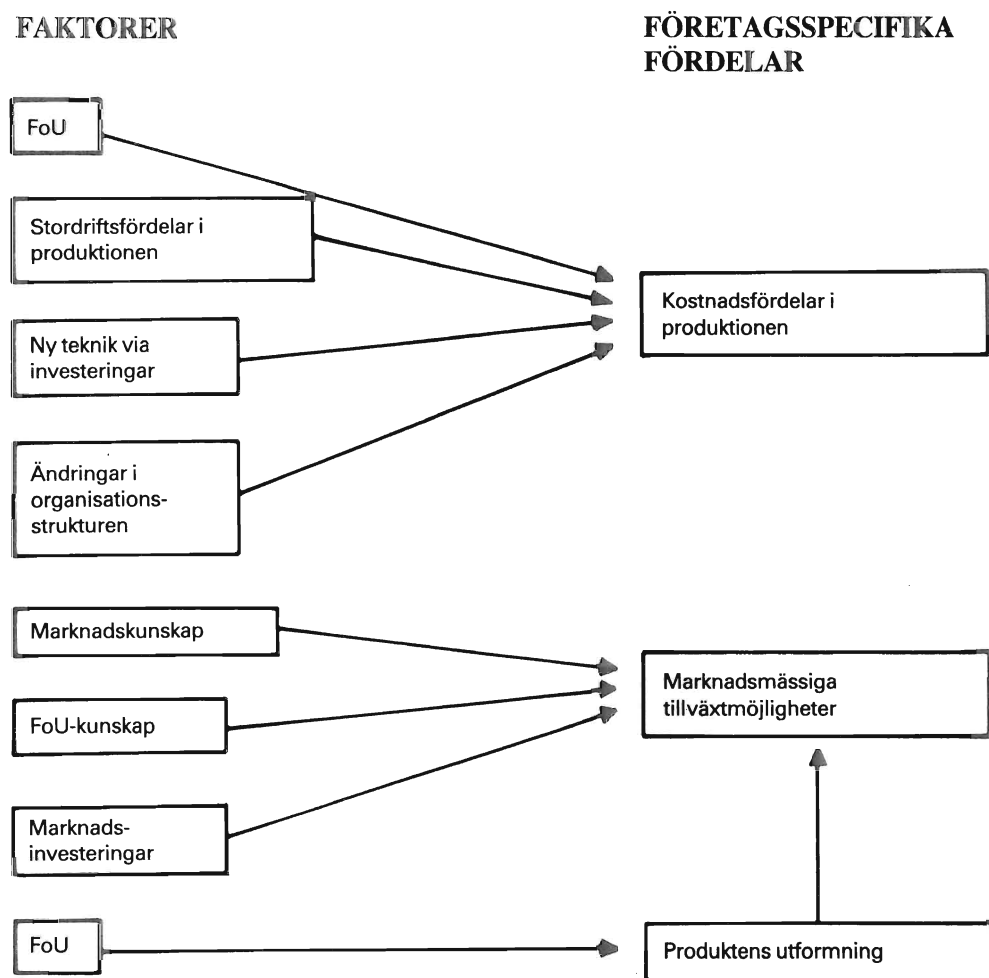
Företaget kan ha större eller mindre fördelar i de olika grupperna, och det är summan av fördelar som avgör konkurrenskraften vid t ex en utlands-etablering. De olika faktorernas tyngd ändras och varierar över företagets livstid. Figur 1 beskriver schematiskt vilka faktorer som förklarar och påverkar de viktiga företagsspecifika fördelarna: produktionskostnadsfördel, marknadsmässiga tillväxtmöjligheter och produktens utformning. Figuren gör inte anspråk på att ge en fullständig bild utan avser att poängtera några viktiga samband. Med marknadsmässiga tillväxtmöjligheter avses här möjligheten att öka andelarna på gamla marknader eller att bryta sig in på nya marknader. Som framgår av figuren beror konkurrenskraften dels på produktens egenskaper, dels på kunskapen om marknaden, produkten och kunderna samt dels på vilka marknadsinvesteringar företaget gjort.

Dunnings företagsspecifika faktorer är dock inte direkt operationellt tillämpbara i så måtto att de är möjliga att mäta. Som visas i fallstudierna

nedan (avsnitt 5) har företagen en rad partiella fördelar men samtidigt vissa svagheter. Det enda praktiska sättet att belysa en företagsspecifik fördel blir därför att studera företagets lönsamhet på lång sikt. Lönsamheten avspeglar företagets genomsnittliga fördelar gentemot konkurrenterna, prissatta efter marknadens värdering av egenskaperna (i form av "bättre" produkter). Ett företag med hög lönsamhet under en lång tidsperiod kan således med denna definition sägas ha företagsspecifika fördelar.

I figur 1 har FoU och marknadskunskap fått en central roll. Att verkligheten ser ut på detta sätt är en av studiens grundläggande hypoteser. Vi återkommer till detta i avsnitten 2 och 3.

**Figur 1 Faktorer som förklarar och påverkar de företagsspecifika fördelarna**



### Stordriftsfördelar

Den fjärde förklaringsfaktorn hos Dunning bygger på lägre kostnader i tillverkningen genom utnyttjande av stordriftsfördelar. Genom att investera i produktionskapacitet (i Sverige eller utom lands) kan företaget sänka sina kostnader och bli mer konkurrenskraftigt. Höjd produktionskapacitet kan dessutom innebära att de mindre företagen slås ut från marknaden (exit). Detta höjer tröskeln för potentiella konkurrenter (entry) genom den större finansiella satsning som nu måste göras för att nå en konkurrenskraftig storlek.<sup>2</sup> Förekomsten av skalfördelar och deras betydelse varierar kraftigt från bransch till bransch men synes vara mest framträdande inom processindustrin (SOU 1981:33).

Skalfördelar är emellertid viktiga även på marknadsförings- och FoU-området. Med ökade försäljningsvolymerna kan t ex försäljningsorganisationen utnyttjas effektivare och FoU-kostnaderna slås ut över större serier med lägre enhetskostnader som följd. Förekomsten av skalfördelar i en verksamhet leder i många fall till att man kan utnyttja skalfördelar även i andra. En ökad försäljning och lägre enhetskostnader kan leda till att man kan bygga ut produktionen och dra nytta av stordriftsfördelar både i tillverkning och FoU. (Se Eliasson, G, m fl (1984) för en noggrann diskussion om effektivitetsbegreppet.) Företaget bör därför egentligen ses som *en* finansiell enhet, med möjligheter till skalfördelar inom ett flertal olika delaktiviteter.

Via en internationalisering kan företagen på ett effektivt sätt således exploatera sina företagsspecifika fördelar. Tillväxten i sig ger ofta upphov till både mer kunskap (om t ex marknader) och längre serier. Båda dessa faktorer ger ytterligare fördelar och initierar fortsatt tillväxt.

Som nämndes ovan kan, i brist på bättre mått, lönsamheten ses som ett mått på förekomsten av företagsspecifika fördelar. Som framgår av kapitlet "Lönsamhet och finansiering" nedan synes lönsamheten för de största, svenska, internationaliserade företagen<sup>3</sup> genomsnittligt sett, vara *högre* än för tillverkningsindustrin i genomsnitt.

### Marknadsandelar

Ytterligare en företagsspecifik fördel som så att säga skapas genom internationaliseringen är den mindre kommersiella sårbarhet företagen uppnår genom att fördela produktionen mellan produktionsenheter i olika länder. Denna mindre sårbarhet i produktionen är *en* viktig "säkerhetsventil". En andra, minst lika viktig fördel, är att företagen, bl a genom sina väl utbyggda marknadsorganisationer, kan minska prisets betydelse som direkt konkurrensfaktor och i stället prioritera service, totalekonomi m m. (Se även Eliassons kapitel samt Eliasson m fl, 1984.) Den mindre sårbarheten visade sig speciellt viktig under perioden 1974–78 då Sveriges marknadsandelar på OECD-marknaden sjönk relativt kraftigt, bl a som en följd av det höga svenska kostnadsläget. Dessa marknadsandelsmått



avser Sveriges export till OECD. Ett alternativt mått är att studera totala försäljningen på OECD-marknaden, dvs summan av export och utlandsproducerad utlandsförsäljning. Det visar sig vid en dylik analys att de internationaliserade företagen under samma period ökade sin utlandsproducerade försäljning och därmed kunde hålla marknadsandelarna bättre uppe än den svenska exporten i genomsnitt. (Se Jagréns kapitel om de svenska utlandsetablerade företagens marknadsandelar i denna volym.)

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de utlandsetablerade företagen mellan 1974 och 1978 kunde upprätthålla sina marknadsandelar bättre än den svenska exporten tack vare en ökad andel utlandsproduktion och en stark marknadsorganisation. Trots kostnadskrisen i Sverige kunde man hålla uppe sin försäljning och sina vinster och därmed fortsätta satsningarna på FoU och andra investeringar inför framtiden på ett sätt som annars inte varit möjligt. En intressant fråga är hur kostnadskrisen skulle ha drabbat Sverige om vi inte haft de stora internationella företagen. Genom sin storlek och finansiella styrka kunde de nämligen vara kvar och bibehålla sina positioner på de olika marknaderna.

### **Internationaliseringsprocessen**

De företagsspecifika fördelarna uttrycker företagets samlade kunskapsmassa och förmågan att utnyttja densamma i kommersiellt syfte. En företagsspecifik fördel är dock inget absolut begrepp utan varierar mellan olika marknader, kulturer osv. Vid en etablering utomlands exploaterar man fördelar som existerat i Sverige. Det är därför naturligt att man vid internationaliseringsprocessens början först väljer länder som liknar Sverige, dvs länder där de företagsspecifika fördelarna "fungerar". När man sedan byggt upp sin "internationella kunskap", dvs förstärkt sina företagsspecifika fördelar, kan man gå vidare till mer avlägset belägna, annorlunda marknader.<sup>4</sup>

Denna hypotes visar sig också stämma i de åldersberäkningar av producerande dotterbolag vi gjort. För varje moderbolag sätter vi året för första utlandsetableringen till 1 och använder denna relativa åldersskala för de efterföljande bolagen. Därefter summerar vi över samtliga dotterbolag per landområde och tar fram ett genomsnittsvärde per område.<sup>5</sup> För samtliga dotterbolag (både köpta och egen-startade) får Norden ett genomsnittsvärde på ca 14 år (dvs i genomsnitt etablerades dotterbolagen i Norden 14 år efter första utlandsetableringen), Västeuropa ca 23 år samt övriga Europa och Nordamerika 25 år. Därefter kommer Afrika, Asien exkl Fjärran Östern, Oceanien och Sydamerika. De yngsta produktionsbolagen, i genomsnitt etablerade 40 år efter första utlandsetableringen, är dotterföretagen i Fjärran Östern. Etableringarnas ålder beror dessutom givetvis på huruvida någon marknad över huvud taget existerar. Fjärran Östern blev således egentligen intressant som marknad först under 70-talet.

Enligt detta mönster expanderar företagen först på marknader som är såväl geografiskt som kulturellt närliggande, därefter till länder som ligger nära antingen geografiskt eller kulturellt. Slutligen sker expansionen i länder som antingen har en helt annan kultur och/eller ligger mycket långt bort. Detta synes vara fallet även för t ex den finska industrin. Denna har hittills främst påbörjat sin internationalisering i Sverige. Dessa resultat stämmer också med de resultat från amerikanska studier som redovisas i Caves (1982).

Exkluderar vi de köpta dotterbolagen blir bilden något annorlunda. Genomsnittsåldern (relativt första utlandsetableringen) sjunker i Europa och Nordamerika. Detta visar att det främst är inom dessa områden som företagen gjort stora företagsköp under 70-talet.

Av denna historiska studie går det dock inte att dra slutsatsen att samma tillväxtmönster gäller i dag. Både informations- och kulturmönstret har blivit öppnare och mer lättåtkomligt och likriktat. I dag kan det därför inom vissa branscher vara lika naturligt att börja i Singapore som i Oslo. Startlandet varierar dock sannolikt kraftigt från bransch till bransch, beroende på kunskapskapitalets utseende och struktur.

## 1.2 Produktionsinvesteringar utomlands 1975–78

I en tidigare publicerad forskningsrapport (Bergholm, 1983) har vissa kvantifieringar gjorts beträffande svenska företags investeringar utomlands under åren 1975 till 1978. Vi återger här huvudresultaten för att ge en första bild av utlandsinvesteringarnas storlek. De investeringar som undersökts är köp av maskiner och byggnader i producerande dotterbolag utanför Sverige. Detta ger ett slags ögonblicksbilder av de materiella investeringarnas omfattning i mitten av 70-talet.

Totalt investerades ca 13 miljarder kronor utomlands under 4-årsperioden. Detta motsvarade ca 20 % ( $\pm 5$  %) av de totala industriinvesteringarna i Sverige under samma period. En tredjedel, dvs ca 4 miljarder, utgjordes av företagsköp. Dessa investeringar förefaller i många fall vara marknads-strategiska satsningar (se även avsnitt 4.1).

Cirka 20 % av utlandsinvesteringarna avsåg Latinamerika (främst Brasilien). Dessa investeringar var koncentrerade till branscher som sysslar med kommunikation i vid mening (bl a telekommunikation och tunga fordon). Motivet för dessa satsningar är i flertalet fall lokala myndigheters krav på lokalt produktionsinnehåll.

Investeringar i befintliga anläggningar (exklusive nystartade företag) utgjorde cirka 45 %. Här dominerar<sup>6</sup> investeringar i Belgien, Frankrike, Italien och Västtyskland. I förekommande fall är det framför allt stora fabriksanläggningar i Europa som byggts ut. De västtyska investeringarna hänger delvis samman med införandet av ny arbetskraftsbesparande teknik i kullagerproduktionen, delvis med investeringar till följd av en ny

strategi inom SKF-koncernen. I Italien gäller till viss del samma sak. Dessutom har en utbyggnad av telekommunikationsindustrins anläggningar i Italien, sammanhängande med lokala krav i landet, ägt rum.

## 2 Marknadsföring

Som påpekades i avsnitt 1.1 skapas marknadskunskap genom marknadsinvesteringar och teknisk kunskap via investeringar i FoU. För båda dessa investeringslag har vi tagit fram data i denna studie. Båda är avgörande för de företagspecifika fördelarna och är därmed starkt korrelerade med företagets internationalisering. Vi kommer i detta avsnitt att närmare granska marknadssatsningarnas innehåll och betydelse och, i avsnitt 3, FoU-satsningarnas.

Vi kommer nedan att introducera begreppet marknadsinvestering för att poängtera att de satsningar som görs på marknadssidan är av väl så stor betydelse och av samma långsiktiga karaktär som både satsningarna på FoU och investeringarna i maskiner och byggnader. Då begreppet marknadsinvestering varken är allmänt accepterat eller ens definierat börjar vi med att diskutera vad vi avser med begreppet.

### 2.1 Vad är en marknadsinvestering?

En investering brukar definieras som en satsning vars avkastning först kommer under efterföljande perioder. Investeringens karaktär är alltså långsiktig, till skillnad från de löpande utgifterna som endast avser den innevarande perioden.

Alla långsiktiga, strategiska satsningar företaget gör bör betraktas som investeringar, oberoende av vilken form de tar. Utgifter för nya maskiner och byggnader, nya produkter eller nya marknader kan alla ha det gemensamt att de har en långsiktig inverkan på företagets utveckling och resultat.

Under 70- och 80-talen har emellertid den stora betydelse som tillmätts det traditionella investeringsbegreppet, byggnader och maskiner, alltmer kommit att ifrågasättas. Andelen FoU i förhållande till produktionsinvesteringarna ökade under perioden 1965–80 från 16 % till 36 % (Carlsson m fl, 1981). Även marknadsinvesteringar har ökat kraftigt i betydelse under 70- och 80-talen. Se avsnitt 2.2.

Utvecklingen är i hög grad en följd av att Sveriges komparativa fördelar förskjutits i riktning mot kunskapsintensiva produkter och industriområden som verkstads- och läkemedelsindustri. Produktsammansättningen har förändrats från standardvaror till skräddarsydda produkter och försäljning av hela system. Internationaliseringen har fortsatt, liksom i många branscher en koncentration på marknaden. Dessa tendenser har inneburit att de mjuka investeringarna<sup>7</sup> fått en allt större vikt i företagets investeringsbeslut. FoU-investeringarnas storlek finns sedan mitten av 60-talet uppmätta hos SCB, medan inga mätningar av marknadsinvesteringarnas storlek ännu har genomförts. Vad värre är, det finns ännu inte

någon allmänt accepterad definition på vad en marknadsinvestering egentligen är och hur man kan mäta den respektive om man kan sätta gränser såväl gentemot löpande marknadskostnader som gentemot andra investeringsformer. Detta är en brist, eftersom marknadsinvesteringar är centrala i företagens utlandssatsningar.

Låt oss börja med den senare frågan och anta att vi har definitioner på produktionsinvesteringarna, FoU och marknadsinvesteringarna. Den viktiga frågan är huruvida det är möjligt att vid mätningarna över huvud taget renodla investeringarna utifrån dessa tre syften. Ett exempel kan belysa några av svårigheterna. Ett företag investerar i en produktionsanläggning i Peru på grund av lokala krav från myndigheternas sida. Utan inhemsk tillverkning skulle företaget inte alls fått tillträde till marknaden. I investeringshänseende kommer denna investering att helt hänföras till produktionsinvesteringarna, även om det primära syftet med satsningen var att skaffa en ny marknad. Det är alltså helt klart att de två investeringsbegreppen överlappar varandra.

Samma gränsdragningsproblem finns till viss del även mellan FoU och marknadsföring. I stället för att se dem som två helt skilda aktiviteter bör deras samspel som två sidor av samma sak framhållas. Det är därför i många fall förknippat med stora svårigheter att fördela den totala investeringssumman på de skilda typerna av satsningar. Fördelningen på produktion, FoU och marknadsinvesteringar blir således till viss del godtycklig. Den beror av vilka problem man önskar analysera.

Låt oss efter denna brasklapp rörande möjligheterna att över huvud taget fördela investeringarna efter typ övergå till att diskutera frågan vad en marknadsinvestering egentligen är och hur den bör, och kan, mätas.

Marknadsinvesteringar är de av företagets satsningar på marknadsområdet som uppfyller de ovan nämnda kriterierna på medvetenhet och långsiktighet. Marknadsinvesteringarna kommer därmed att utgöra en delmängd av företagets totala marknadsaktiviteter, till vilka även de löpande marknadskostnaderna förs. Marknadsinvesteringarna kan definitionsmässigt, liksom till exempel produktionsinvesteringarna, ses som nettoökningen i företagets marknadskapital samt avskrivningen på marknadskapitalstocken. (För en fylligare diskussion om realkapital- och investeringsbegreppet se Örtengren, 1981.)

Marknadsinvesteringar kostnadsförs enligt gängse bokföringsnormer som regel direkt och aktiveras inte som produktionsinvesteringarna i företagets balansräkningar. Det blir därför viktigt att utreda vilka kostnadsposter som är av långsiktig respektive kortsiktig karaktär. Vi kommer nedan att söka skilja på marknadsinvesteringarna (marknadssatsningarna) och de totala marknadsaktiviteterna.

Det finns, i princip, två olika typer av marknadsinvesteringar.<sup>8</sup> Den ena typen avser någon form av ny aktivitet för företaget, den andra de mer generellt verkande, marknadsstärkande, investeringarna. Det förstnämnda fallet gäller (1) introduktionen av en ny produkt på en ny mark-

nad, (2) av en etablerad produkt på en ny marknad eller (3) en ny produkt på en etablerad marknad. Dessa har alla det gemensamt att de innebär en ny aktivitet för företaget. Man kan fastlägga starttidpunkter och man kan studera satsningarna på reklam, villigheten att ta förluster under de första åren m m, och hänföra de ändrade kostnaderna direkt till aktiviteten. En noggrann kostnadsuppföljning och kostnadsuppdelning kan här ge en god uppskattning av totalkostnaderna för det nya projektet. Huruvida dessa kostnader, t ex köp av kontorslokaler, bilar m m på den nya marknaden, kallas marknads- eller produktionsinvesteringar är i hög grad ett semantiskt problem som kan undvikas om kostnadsposterna delas upp och inte bara redovisas som produktionsinvesteringar, FoU eller marknadsinvesteringar.

Marknadsinvesteringarna i dessa fall gäller alltså främst uppbyggnad av nya marknader, alternativt kampanjer för att höja marknadsandelarna. De är på ett avgörande sätt ”produktspecifika”. Investeringen kan ses som de ackumulerade kostnaderna tills man når pay off, efter några år av medvetna, planerade förluster under introduktionsperioden.

Problemen är större i det andra typfallet, när man granskar de årliga kostnadsposterna för marknadsföringen såsom de redovisas i marknadsföringsbudgeten. Hur skall de olika posterna grupperas efter långsiktighet och investeringskaraktär? Ofta handlar det om att höja företagets image som helhet. ”Graden av” investering beror i avgörande grad på hur marknaden uppfattar satsningen. Företagsintervjuer ger dock ett kraftigt stöd för uppfattningen att långsiktig närvaro på marknaden och kontinuerliga satsningar är nödvändiga för att företaget ska få det förtroende som krävs för att uppnå en stabil försäljningsvolym och lönsamhet. Vid en långsiktig satsning lönar det sig därför ofta att satsa stort på förtroendeskapande åtgärder och att under ett antal år ta förluster på en marknad.

Går vi igenom de olika kostnaderna inom marknadsorganisationen finner vi, i enlighet med ovanstående kriterier, att följande verksamheter bör betraktas som investeringar till skillnad från den löpande aktiviteten:

- 1) Kostnader för kundbearbetning, myndighetsbearbetning m m, utöver vad som ingår i den löpande försäljningsverksamheten. Detta kan t ex definieras som medvetna satsningar för att höja marknadsandelen.
- 2) Marknadsundersökningar, med samma reservation som ovan.
- 3) Uppbyggande av försäljningsbolag och andra direktinvesteringar på nya marknader, t ex köp av befintlig försäljningsorganisation, köp av marknads-know-how eller good-will, eventuella maskiner och byggnader.
- 4) ”Uppstartningsförluster” i samband med nya företag utomlands.

- 5) Nettoökning av färdigvarulager, kundkrediter och liknande, som är nödvändig för försäljningsvolymen.<sup>9</sup>
- 6) Utbildning av nya säljare, anställning av ny personal och kostnaden för moderbolagets managementresurser under uppstartningsperioden.
- 7) Speciella reklamsatsningar, kampanjer samt tillfälliga prisrabatter. Investeringen kan i det sista fallet ses som utebliven intäkt. För reklamsatsningarna gäller liksom för kundbearbetningskostnaderna att vi som investering endast räknar den långsiktiga del som ej ingår i den löpande verksamheten.
- 8) Förluster i företag som bibehålls för att markera ett långsiktigt engagemang på marknaden.

## 2.2 Marknadsinvesteringens betydelse och storlek

### Marknadsinvesteringarnas betydelse

Som framgick i avsnitt 2.1 om marknadsinvesteringarnas definition finns det varken för total- eller delpopulationer vad gäller Sveriges näringsliv några som helst uppskattningar av marknadsinvesteringarnas storlek. De undersökningar som gjorts, främst på bransch- eller företagsbasis, har primärt varit av kvalitativ natur. De har pekat på marknadsföringens och distributionens betydelse som konkurrensmedel snarare än på investeringsaspekten. Vad gäller verkstadsindustrin har t ex i Carlsson (1979) och Carlsson (1981) konstaterats att en avgörande faktor för många produkters konkurrenskraft är marknadsnärheten, möjligheten att snabbt få service, råd eller reservdelar. Att ha en fungerande och väl utbyggd marknadsorganisation upplevs således som ett av de *viktigaste konkurrensmedlen*. På många marknader är dessutom lokal närvaro ett "marknadskrav", man måste helt enkelt etablera sig i landet för att bli tagen som seriös leverantör.

Man kan i detta avseende skilja på standardvaror och skräddarsydda produkter. För standardvaror är priset oftast en avgörande faktor vid valet av leverantör. Produkten är väl känd av kund och marknad och ett stort utbud av liknande produkter finns, liksom fristående serviceverkstäder och liknande. Teknologin är känd och allmänt accepterad. Behovet av marknadsinvesteringar är därför relativt begränsat. Företag med stapelvaror som konkurrerar med priset har också mindre marknadsorganisationer i utlandet (se Eliassons kapitel, tabell 2). För skräddarsydda produkter, å andra sidan, ökar service och know-how kraftigt i betydelse medan priset minskar. Priset ses snarare som en restriktion än ett direkt

konkurrensmedel. Detta innebär att man ej konkurrerar genom ett lågt pris, men att man inte heller kan avvika, mer än inom ett begränsat intervall, från det pris konkurrerande produkter betingar. Det viktigaste konkurrensmedlet synes i stället vara att kundens totala kostnader över produktens livstid minimeras. Detta ökar behovet av service samt av specialsydda lösningar för kundens problem. Marknadsorganisationens betydelse ökar och större marknadsinvesteringar behövs. En väl fungerande organisation ger också bättre möjligheter dels att få reda på kundernas problem och önskemål så att man kan inrikta forskning och kunskapsutveckling mot produkter som kommer att efterfrågas på marknaden, dels att "sälja" sina systemlösningar till kunden och därmed binda denne närmare till sig.

Priset på produkten bestäms för dessa skräddarsydda produkter utifrån vad dess funktioner är värda för kunden. Detta innebär att priset till stor del blir individspecifikt, dvs varierar från kund till kund.

Många svenska företag har under det senaste decenniet satsat mer på skräddarsydda produkter där man kan ta bättre betalt för know-how och service än vid standardproduktförsäljning. Det är också dessa företag som vuxit snabbast under den studerade tidsperioden. Genom sina satsningar på skräddarsydda produkter har företagen också i högre grad kunnat avskärma sig från marknaden i så måtto att pris-, löne- och valutakursvariationer spelar mindre roll för konkurrenskraften. Detta beror just på den ovan diskuterade mindre priskänslighet som utmärker dessa produkter. Detta talar för att satsningarna på skräddarsydda produkter och därmed på utbyggnaden av marknadsorganisationen kommer att fortsätta, med stora investeringar som följd. Flera svenska företag har på grund av den svenska marknads litenhet i betydligt högre grad än sina utländska konkurrenter varit tvungna att redan tidigt förlita sig på världsmarknaden för att få täckning för bl a stora FoU-kostnader. Detta har gjort att företagen byggt upp internationella marknadsorganisationer, vilket kräver stora resurser under lång tid. Men när man väl har gjort det har man en stor styrka i förhållande till konkurrenterna. En organisatorisk skillnad mellan de svenska företagen och deras utländska konkurrenter är att de i betydligt högre utsträckning har egna helägda dotterbolag medan konkurrenterna använder agenter. Svenska och amerikanska företag påminner i detta avseende om varandra (se Eliasson, 1976). Detta ger de svenska företagen fördelar i form av bättre kontroll men drar stora resurser och kräver stora försäljningsvolymen för att ge lönsamhet.

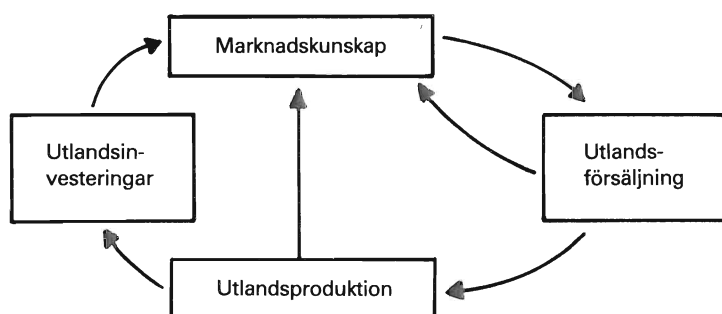
Även för företag som säljer standardprodukter kan dock en ökad satsning på marknadsorganisationen bli aktuell. Vid starkt exportberoende upplevs det ofta som nödvändigt att bättre kunna styra och planera försäljningen och marknadsutvecklingen.

Marknadsinvesteringarna får effekter för övriga koncerndelar. Produktionen ökas, nya investeringar i produktionsanläggningarna behövs, seriestorlekar uppnås som sänker enhetskostnaderna och ytterligare ökar



marknaden. FoU-satsningarna kan bli mer effektiva genom att man bättre vet marknadens krav. Återverkningarna går således genom hela företaget.

En enkel modell som visar den aggregerade marknadskunskapens betydelse för utlandsförsäljningen, utlandsproduktionen och utlandsinvesteringarna skulle kunna uppdelas på tre led. (En mer noggrann teknisk beskrivning återfinns i det finstilla nedan.) Den samlade marknadskunskapen är signifikant positivt korrelerad till andelen utlandsförsäljning. Bättre marknadskänedom ger således upphov till större utlandsförsäljning, eller annorlunda uttryckt, allt eftersom företaget samlat kunskaper om olika marknader kan man öka sina exportsatsningar, eventuellt anpassa produkterna till marknadens krav m m. Andelen utlandsförsäljning är i sin tur en viktig bestämningsfaktor för andelen utlandsproduktion. Detta beror bl a på att några länder kräver lokal produktion (se mer i avsnitt 2.4). Andelen utlandsproduktion är nära korrelerad med andelen utlandsinvesteringar, bl a beroende på att re- och följdinvesteringar på tidigare satsningar är vanliga. Utlandsproduktionen och utlandsförsäljningen ökar i sin tur givetvis ytterligare företagets ackumulerade marknadskunskap och sätter igång cykeln på nytt.



På basis av institutets enkätmaterial har vi för år 1978 studerat samvariationen mellan satsningen på marknadsföring (mätt som andelen anställda i försäljande dotterbolag utomlands) och andelen utlandsförsäljning. Ytterligare två förklarande variabler har lagts in, nämligen andelen utlandsförsäljning vid en tidigare period samt ålder på företagets första utlandsetablering. Dessa båda variabler kan också ses som en indikation på företagets marknadskunskap. Ålder uttrycker den tid företaget haft möjlighet att samla marknadskunskap "på platsen", medan tidigare marknadsandel delvis är ett mått på företagets tidigare samlade kunskapsmassa. Andel observationer (företag) är ca 50.

Som ekvation (1) visar fick alla tre variablerna rätt tecken och två blev också signifikanta på 5 %-nivån (t-värdena inom parentes). Ålder (AGE) och andel utlandsförsäljning i tidigare period (AUF) visar sig vara kraftigt korrelerade, vilket sannolikt förklarar det faktum att en av dem blev insignifikant.<sup>10</sup>

$$(1) \quad AUF = 33,2 + 0,43 AUF_{t-2} + 0,17 AGE + 53,8 UTANST$$

$$(4,7) \qquad (1,6) \qquad (2,1)$$

$$DW = 1,89$$

$$R^2 = 0,49$$

där AUF = utlandsandel i % av fakturering 1978  
 AUF<sub>t-2</sub> = AUF 1965  
 AGE = ålder på utlandsetableringarna  
 UTANST = antal anställda i försäljande dotterbolag i utlandet i % av totalt antal anställda 1978

Nästa steg i förklaringskedjan, som egentligen borde ha skattats simultant men som här skattats separat med traditionell OLS-teknik, är samvariationen mellan andelen utlandsförsäljning och andelen utlandsproduktion. Vi förväntar oss här att finna en stark korrelation bl a beroende på att en rad av de producerande dotterbolagen i utlandet tillkommit direkt av marknadsskäl, dvs merparten av försäljningen på marknaden ifråga hade fallit bort om ej lokal tillverkning startats. Detta samband blev signifikant först sedan en branschdummy, som representerar stapelvaruproducerande företag, skogsföretag samt järn- och stålföretag, introducerats. Rent tekniskt innebär dummy att interceptet ändras. Utlandsproduktionen i företagen (AUP) har i den här gruppen antagits vara lika känslig för variation i FoU-intensitet men ligger av produkt- och tillverknings-skäl på en lägre nivå i stapelvaruföretaget. Dessa företag, som primärt konkurrerar med priset skiljer sig från den övriga, utlandsverksamma industrin genom sin inriktning på priset som konkurrensfaktor. Låga produktionskostnader blir därmed avgörande, vilket oftast innebär en koncentration av tillverkningen till några huvudproduktionsenheter, som oftast visat sig ligga i Sverige. Variabeln FoU ger uttryck för att det i denna population företag föreligger en svag (insignifikant) tendens att minska andelen utlandsproduktion vid högre FoU-intensitet. Detta resultat överensstämmer med Swedenborgs (1982) skattning på tvärsnitt över länder, men motsägs delvis av hennes resultat över tiden för de enskilda koncernerna. Slutsatsen om FoU-variabelns betydelse för valet av produktionsland måste därför bli att vi ännu inte klart kan uttala oss om detta, även om vår analys i övrigt och våra intervjuer stöder hypotesen att produktionen av sofistikerade produkter med stort FOU-innehåll kräver en högutbildad och kvalificerad arbetskraft, som normalt bara finns i några få avancerade industriländer. Denna produktion blir heller inte lika känslig för tillverkningskostnadernas utveckling. I formel (2) återges den på tvärsnittsmaterial skattade funktionen.

$$(2) \quad AUP = 0,03 + 0,004 AUF - 0,21 DUMMY - 0,51 FoUAND$$

$$(3,5) \qquad (-3,0) \qquad (-1,1)$$

$$DW = 2,20$$

$$R^2 = 0,77$$

där AUP = andelen utlandsproduktion i % av total produktion 1978  
 DUMMY = dummy för stapelvaruföretag (järn och skog)  
 FoUAND = FoU i förhållande till förädlingsvärdet 1978

Den mycket enkla modellens tredje led utgörs av en ekvation där vi studerar sambandet (över vårt tvärsnitt) mellan andelen utlandsinvesteringar, andelen utlandsproduktion och lönsamheten. Utlandsinvesteringarnas beroende av lönsamheten innebär att en hög lönsamhet ger en större investeringsvolym, som på grund av Sveriges litenhet till en växande del kommer att hamna utanför Sveriges gränser. Lönsamhetsvariabeln får det förväntade tecknet, men blir inte signifikant på 5%-nivån. Andelen utlandsproduktion har dock (givetvis) en signifikant inverkan på andelen utlandsinvesteringar. Resultaten framgår av formel (3).

$$(3) \quad \text{UTLINV} = 0,03 + 0,047 \text{ AUP} + 0,90 \text{ LONSAM}$$

(2,08)                      (1,5)

$$\text{DW} = 2,03$$

$$\text{R}^2 = 0,25$$

där UTLINV = andelen bygg- och maskininvesteringar i utlandet i förhållande till koncernens totala produktionsinvesteringar 1978  
LONSAM = rörelseöverskott före avskrivningar i förhållande till omsättningen. Genomsnitt 1974–78

En hög marknadsföringsinsats har ofta som mål att ge högre marknadsandelar internationellt. Detta indikerar att företaget har vissa komparativa fördelar (företagsspecifika fördelar) visavi övriga företag på världsmarknaden. Empiriska undersökningar (SOU 1981:33) har visat på ett positivt samband mellan höga marknadsandelar och hög lönsamhet. Kopplingen mellan marknadsföring och lönsamhet är således stark.

Detta stämmer väl överens med den studie av lönsamhet och marknadsföringsinsats som återges i Comanor-Wilson (1967). Även där erhålls ett signifikant samband mellan några alternativa marknadsföringsvariabler och lönsamheten (nettovinsten i förhållande till det bokförda värdet). Detta resultat har dock kritiserats av bl a Grabowski-Mueller (1978) och Bloch (1974). Deras argument är att marknadsföringsinsatsningarnas investeringskaraktär inte blivit beaktad.

Marknadsföringen bör, i idealfallet, således ses som en investeringsaktivitet. Detta medför att vi i kapitalmättet borde räkna med värdet av icke avskrivna marknadsföringsinsatsningar och i vinstmättet inte räkna hela marknadsföringsinsatsningen som kostnad utan i stället bara avskrivningarna på marknadskapitalet. Detta leder till att både täljaren och nämnaren i vårt vinstmått kommer att förändras. Täljaren kan antingen öka eller minska beroende på relationen mellan avskrivningar och nedlagda kostnader; nämnaren, däremot, kommer att bli större. De studier som Grabowski-Mueller (1978) och Bloch (1974) gjort gav, vid skattningar av sambandet mellan den ”korrigerade lönsamheten” och ett marknadsföringsmått, inget signifikant samband mellan variablerna. Sambandet synes således delvis bero på skillnaderna i bokföringsrutiner mellan fasta och mjuka investeringar. Dessa amerikanska studier baseras på bransch-data; vi har

på grund av databrist inte kunnat göra samma typer av korrigeringar på vårt företagsspecifika material. Det är därför möjligt att även våra resultat skulle bli annorlunda om det vore möjligt att genomföra motsvarande korrigeringar. Samma principiella invändning mot vinst- och kapitalmåtten gäller självfallet även för FoU-satsningarna, som till karaktär och vad beträffar redovisningsprinciper starkt påminner om marknadsföringen.

### **Marknadsinvesteringarnas storlek**

Investeringsutvecklingen på marknadssidan kan belysas genom utvecklingen av antalet anställda i rent försäljande och "övriga rörelsedrivande" företag. 1965 var antalet drygt 23 000, 1970 40 000, 1974 65 000 och 1978 73 000 (Swedenborg, 1982). Mellan 1965 och 1978 ökade antalet anställda i dessa bolag således med 222 %, motsvarande ökning för produktionsbolagen var 55 %. Vi bortser här från de producerande dotterbolag som egentligen borde betraktas som försäljande (se avsnitt 2.3).

För det andra kan vi på basis av det unika företagsmaterial som tagits fram i samband med Swedenborgs studier (1982) skatta investeringarna i maskiner och byggnader på marknadsföringssidan mellan 1974 och 1978. Den metod som använts är densamma som redogörs för i Bergholm (1983). I princip innebär metoden att vi räknar fram summan av brandförsäkringsvärden i utlandet per företag. Från detta belopp räknar vi bort brandförsäkringsvärdena i de producerande dotterbolagen. Residualen blir då kapitalstocken maskiner och byggnader på marknadssidan.

Investeringen i maskiner och byggnader på marknadssidan kan för populationen av företag (de som hade produktion i utlandet både 1974 och 1978) skattas till ca 1,5–2 miljarder kronor för åren 1975–78 (4 år). Denna typ av investering utgörs av lokaler och maskiner för rena försäljningsbolag inkluderande lager och servicebyggnader. Detta motsvarar 10–15 % av investeringarna i producerande dotterbolag mellan 1974 och 1978 och ungefär 1,2 % av koncernomsättningen, dvs ca 0,3 % per år. Våra intervjuer antyder att denna siffra sannolikt underskattar de verkliga investeringarna. Detta stärks av det faktum att det totala materiella marknadskapitalet, via samma metod, mycket grovt kan skattas till drygt 10 miljarder 1978. Detta kan jämföras med produktionskapitalet i utlandet (exklusive försäljningsbolagen) som samma år var ca 41 miljarder kronor (Bergholm, 1983).

Antalet anställda i försäljande och "övriga rörelsedrivande" företag, som främst utgörs av serviceföretag, var 1978 ca 73 000. Detta ger en genomsnittlig kapitalintensitet på ca 140 000 kr/man. Motsvarande siffror för produktionsbolagen i utlandet var ca 225 000 anställda och knappt 185 000 kr/man och för de svenska delarna 415 000 anställda och ca 200 000 kr/man.

Med dessa siffror kan vi således grovt belysa de materiella satsningarna på marknadssidan. Dessa är emellertid bara en mindre del av de totala

marknadsinvesteringarna. Till dem bör också läggas satsningarna på reklam, andra speciella kampanjer, initiella förluster under uppbyggnadsår, uppbyggnad av varulager och uppbyggnad av kundfordringar. De två sista posterna är, enligt intervjuresultaten, sannolikt speciellt viktiga.

Industriverket ger i sin höstrapport 1982 vissa uppskattningar av marknadsinvesteringarna på reklam och andra speciella kampanjer för nya produkter samt åtgärder för att öka marknadsandelarna för befintliga produkter. Skattningarna gäller med andra ord marknadsinvesteringarnas immateriella delar, till skillnad från maskiner, lager och krediter som har en materiell och/eller finansiell karaktär. Totalt för industrin skattades dessa satsningar till ca 7 % av förädlingsvärdet 1980. Motsvarande siffror för fysiska investeringar och FoU var 14 % respektive 6 %. FoU och marknadsinvesteringar är således sammantaget av samma storleksordning som produktionsinvesteringarna (de fysiska investeringarna). Satt i relation till industrins omsättning visar det sig att drygt 2,5 % satsas på dessa typer av immateriella marknadsaktiviteter.<sup>11</sup> Lägger vi detta till de ovan beräknade byggnads- och maskininvesteringarna kan vi således notera att marknadsinvesteringarna motsvarar ca 3 % av omsättningen (8 % av förädlingsvärdet).

Till detta borde vi dessutom lägga kostnaden för uppbyggnad av färdigvarulager och kundfordringar, drift till förlust för att vara kvar på marknaden, drift till förlust under uppstartande samt extrakostnader vid företagsköp på grund av namn, good-will, marknadskunskap m m. Problemet med dessa satsningar är att det inte finns några som helst publicerade beräkningar av hur stora de är. Våra intervjuer tyder dock på att dessa poster och speciellt då kundfordringarna uppfattas som de viktigaste och största inom många företag. För de intervjuade företagen synes de ligga i intervallet 2–4 % av omsättningen (4–8 % av förädlingsvärdet, se fallstudierna i kapitel 5). Detta innebär att den sammanlagda marknadsinvesteringen i genomsnitt för dessa företag uppgår till ca 5–6 % av omsättningen, alternativt 10–14 % av förädlingsvärdet.<sup>12</sup>

Detta medför att de är av ungefär samma storleksordning som de fasta investeringarna (där dessutom en viss dubbelräkning ingår eftersom då byggnader och maskiner i försäljningsbolag också tagits med) och i många fall också större. Dessa beräkningar stämmer väl överens med uppgifter från institutets utlandsenkät, som bearbetats utifrån denna frågeställning. I avsnitt 3.1 görs en kortfattad jämförelse av marknads-, FoU- och produktionsinvesteringarna.

De stora, internationella företagen har av allt att döma betydligt större andel marknadsinvesteringar än industrin i övrigt. Det beror dels på typen av produkter och nödvändigheten av service och försäljning på platsen, dels på att en stor och spridd försäljning ställer större krav på utbyggnad av lager, kundkrediter och liknande. Av serviceskäl kan det t ex vara nödvändigt med stora lokala försäljnings- och reservdelslager, även om en optimering av logistiksystemen skulle tala för en central placering. De

investeringsandelar vi grovt beräknat gäller därför endast för dessa företag. De mindre internationaliserade företagens andelar är troligen lägre, speciellt för varulager, kundfordringar och "beslutade" driftsförluster.

Marknadsinvesteringarna kan alltså uppfattas som till övervägande del mjukvara, dvs system för kundkontakter och försäljning och blott till en mindre del som hårdvara, t ex byggnader och maskiner. Det är denna mjukvara som är den viktigaste förklaringen till koncernens intäkter från försäljningsorganisationen. Mjukvaran är också den del som tar längst tid och mest resurser att utveckla. Detta påminner i hög grad om det förhållande som råder mellan hård- och mjukvara inom data- och elektronikteknologin. Även där är det mjukvarudelen som representerar den viktigaste kunskapen och som måste utvecklas på ett unikt sätt inom företaget. Hårdvaran kan däremot vanligtvis köpas in.

Ett *annat sätt* att beskriva marknadsaktiviteternas betydelse är att inte bara belysa kostnaderna för *marknadsinvesteringar* som de definierades under 2.1 utan att i stället studera de totala *marknadsaktiviteternas* andel av företagets totala kostnader och jämföra dessa med andra aktiviteter. Detta ger således ett mått på företagets totala kostnader för marknadsorganisationen och kan ses som en övre gräns för marknadsinvesteringarnas storlek. Beroende på hur man definierar skillnaderna mellan investeringar i marknadsföring och marknadsaktiviteter kommer givetvis dessa mått att skilja sig mer eller mindre åt.

Enligt ännu så länge obearbetade uppgifter från 1983 års planenkät, tycks för de flesta *svenska* företag 10–15 % av de totala arbetskraftskostnaderna i Sverige kunna hänföras till marknadsaktiviteter. Detta gör marknadsföringen till den arbetskostnadsnästa största biten; mindre än produktionen men högre än FoU, administration m m. Denna siffra undervärderar dock marknadsföringskostnaden, speciellt för de större svenska industriföretagen som har stora, heltäckande försäljningsorganisationer utomlands. Detta beror dels på att vissa mindre företag drar ned siffran, dels på att dotterbolag utomlands inte innefattats i planenkäten. Enkäten ger därför en bild av hur stor del av de anställda i Sverige som sysslar med marknadsföring, snarare än inom hela koncernen. Flertalet storföretags marknadsorganisation är uppbyggd kring en relativt liten centralenhet i Sverige som organiserar samt sköter försäljningen på "litet udda marknader" som t ex Östblocket, medan man på alla andra marknader av betydelse har egna dotterbolag eller agenter. Dessa syns dock inte i planenkäten, som endast gäller bolagens svenska delar.

Ett alternativt angreppssätt på samma idé är att utgå från det totala antalet anställda i utlandet samt "marknadskapitalstocken", dvs främst tillgångarna i lager och kundfordringar, och göra vissa antaganden om lön, ränta samt avskrivningar. Dessa beräkningar avser år 1978. Som visas nedan i avsnitt 2.3 var det totala antalet anställda i försäljande dotterbolag till svenska företag med produktionsverksamhet i utlandet drygt 100 000

personer 1978 (enligt en vidare definition). Detta ger en uppskattad årskostnad på ca 10 miljarder kronor under ett antagande om en årskostnad på 100 000 kronor per anställd.

Till detta skall vi lägga avskrivningar (antagen avskrivningssats 10 %) och ränta (antagen till 15 %) på kapitalstocken (10 miljarder). Detta ger ytterligare 2,5 miljarder. Reklamsatsningar m m kan uppskattas till minst 2 miljarder på basis av SINDs skattningar. En viktig post slutligen är kostnaden för varulager och kundfordringar som kan kostnadsberäknas till en antagen ränta på 15 % på denna del av omsättningskapitalstocken – ca 21 miljarder – dvs drygt 3 miljarder. (Skattningen av omsättningskapital stocken är osäker. Vi har här antagit att samma förhållande gäller för de utländska försäljningsbolagens anläggnings- och omsättningstillgångar som för de svenska koncernföretagen. Detta antagande är tveksamt då försäljningsbolagen är avsevärt mer försäljnings- och mindre tillverkningsintensiva relativt Sverige, där en stor del av tillverkningen ligger. Vi kommer därför sannolikt att underskatta de totala kostnaderna för marknadsföring.)

Sammantaget kan kostnaderna för marknadsaktiviteterna direkt skattas till 17,5 miljarder kronor. Detta motsvarar genomsnittligt drygt 9 % av omsättningen eller ca 20 % av förädlingsvärdet för de företag som har producerande dotterbolag i utlandet. De totala marknadsaktiviteterna synes alltså vara ca dubbelt så stora som marknadsinvesteringarna, som dessa definierades ovan.

Motsvarande siffra för hela industrin kan beräknas till ca 21,8 miljarder, i förhållande till omsättningen drygt 6 %, och till förädlingsvärdet ca 14 %. Skulle de internationellt verksamma företagen räknas bort blir procentsatserna avsevärt lägre.

Som sammanställningen visat utgör marknadssatsningarna en mycket viktig bit i företagets investeringsplaner och strategi. En stor andel av satsningarna utomlands bör uppfattas som marknads- snarare än produktionsorienterade. Detta medför att förklaringsmodeller som ser endast till produktionen och tillverkningskostnaderna blir allt mindre relevanta. Ett nytt investeringsbegrepp innefattande även marknadsföring och FoU måste till.

### **2.3 Produktionsbolag kontra säljbolag**

Uppdelningen på producerande och försäljande dotterbolag är i många stycken relevant men rymmer samtidigt vissa felkällor, t ex en underskattning av betydelsen av de säljande funktionerna.

I Swedenborg (1982) anges att antalet anställda 1978 i producerande dotterbolag i utlandet är ca 227 000 personer och att motsvarande siffra för försäljande dotterbolag är 54 000 personer (inklusive ”övriga rörelse-drivande” företag 73 000 personer).

Detta ger emellertid, som nämndes ovan, en underskattning av antalet anställda i försäljningsorganisationer i utlandet. Ett företag som bedriver någon produktion i utlandet räknas nämligen som ett producerande dotterbolag även om produktionsverksamheten är den mindre delen av företagets aktiviteter.

Vi har valt att betrakta ett dotterbolag som försäljande om *majoriteten* av de anställda är *sysselsatta med återförsäljningsverksamhet, installationsverksamhet eller service*. I IUIs enkät "Svenska industriföretags produktionsverksamhet i utlandet" finns uppgifter om arbetskraftskategorier och omfattning av återförsäljnings- och installationsverksamhet. Ett ganska stort antal "producerande dotterbolag" enligt den *förstnämnda* definitionen har 60–70 % av de anställda sysselsatta med annan verksamhet än tillverkning. Detta framgår av tabell 1 nedan.

Med detta synsätt finner man att antalet anställda i dotterbolag i utlandet med huvudsakligen försäljande och serviceverksamhet är omkring 100 000 personer (1978), vilket utgör 33 % av antalet anställda i dotterbolag i utlandet. En stor del av satsningarna i utlandet – mätt med antal

**Tabell 1 Utlandsbolagens karaktär 1974 och 1978**

|   | Antal sysselsatta |               |
|---|-------------------|---------------|
|   | 1974              | 1978          |
| Försäljande dotterbolag                                   | 50000             | 54000         |
| Försäljande dotterbolag med liten produktion <sup>a</sup> | 26000             | 29000         |
| Övriga rörelsedrivande dotterbolag <sup>b</sup>           | 15000             | 20000         |
| Producerande dotterbolag enligt snävare definition        | <u>194000</u>     | <u>198000</u> |
|   | 285000            | 301000        |

<sup>a</sup> I datamaterialet har vi klassat bolag som huvudsakligen försäljande om följande två villkor varit uppfyllda:

(1) Andelen tjänstemän av totala antalet anställda är större än 0,5.

(2) Företaget skall ägna sig åt återförsäljningsverksamhet (eller installationsverksamhet). På vissa enkäter finns återförsäljnings- och installationsverksamhetens omfattning kvantifierad. Om denna varit liten i förhållande till förädlingsvärdet har företaget räknats som producerande. I andra fall vet vi från anmärkningar på enkäten att återförsäljning och installation är viktiga aktiviteter.

<sup>b</sup> Huvudsakligen serviceföretag.

Källa: IUI.



anställda – består alltså av uppbyggnad av försäljningsorganisationer i utlandet. Som framgår av tabellen har andelen personal sysselsatt i försäljande och andra serviceinriktade bolag ökat mellan 1974 och 1978. Detta understryker den ökande vikt som i företagen läggs på marknadsföringen.

## 2.4 Krav på lokal tillverkning

Vi har redan konstaterat att ett ganska stort antal anställda i svenska dotterbolag i utlandet tillkommit som ett led i uppbyggnaden av försäljningsorganisationer. Som visades i föregående avsnitt kan cirka 100 000 av de totalt 300 000 anställda i svenska dotterbolag utomlands anses vara ”försäljande”. Omkring 25 000 av dessa utgörs av anställda i försäljande dotterbolag med obetydlig produktion.<sup>13</sup>

Det är utomordentligt viktigt att hålla i minnet att produktionsinvesteringar *orsakade av marknadsskäl* fyller samma funktion som marknadsinvesteringar. Företaget har ofta tagit en mindre effektiv produktion (en kostnad) för att uppnå en marknadsfördel. Dessa är alltså ett mellanting mellan marknadsinvesteringar och produktionsinvesteringar. Det har under de senaste decennierna blivit vanligt att lokala myndigheter kräver lokal tillverkning för att över huvud taget ta emot svensk export. Dvs om man inte väljer att producera varorna i landet förlorar man (åtminstone huvuddelen av) marknaden i det landet. Förutsättningen för att vinna ökad marknad, eller bibehålla marknaden, är alltså att göra en investering i tillverkningskapacitet i landet. Bakgrunden till kraven är ofta sysselsättningsmässiga. Det kan alltså i flera fall anses vara politiskt omöjligt för de svenska företagen att ha all sysselsättning i Sverige men försäljningen i helt andra länder.

Vi skall i detta avsnitt försöka ge ett mått på de ackumulerade investeringarna orsakade av sådana lokala krav. Som måttenhet använder vi antal anställda 1974 i sådana bolag. Orsaken till detta är att vi vill göra en jämförelse mellan ”summa anställda i försäljningsbolag” och ”summa anställda i produktionsbolag som har tillverkning på grund av lokala krav” samt ”summa anställda i produktionsbolag totalt”. Källorna till uppskattningarna är en kombination av IUIs enkätmaterial över svensk utlandsverksamhet och fallstudier publicerade under 70- och 80-talen (se litteraturförteckningen).

### Lokala krav och tidsdimensionen

Ett problem vid skattningar av ”marknadsmotiverade produktionssatsningar” uppstår vid valet av angreppssätt. Skall vi beakta de tillverkande enheter som i dag är marknadsmotiverade eller skall vi även studera dem som var marknadsmotiverade vid etableringstillfället? Valet av angreppssätt bestäms primärt av vad vi antar om de bindningar som uppstått vid tidigare satsningar. Om en kapitalsatsning i ett tidigt läge även fortsätt-

ningsvis gör det mer lönsamt att bygga ut där snarare än att etablera sig från grunden på ett annat ställe eller att bygga ut moderfabriken, föreligger denna bindning. Trots att utlandsproduktionen totalt sett kan ha högre tillverkningskostnader än moderfabriken, kan kapitalförlusterna vid en desinvestering vara så stora att det totalt sett ger högre vinster att "ligga kvar". Ett viktigare skäl i praktiken torde dock vara att det oftast är värdefullt och positivt "för marknaden" att ha tillverkning lokalt.

I andra fall kan produktionsenheten vid etableringstillfället mycket väl ha varit tillkommen på grund av marknadskrav. Allteftersom tiden gått har dock dessa krav släppts, och bolaget kan ha genomfört en internationell specialisering mellan sina olika fabriker. Den produktionslokalisering vi iakttar kan då i dag mycket väl vara förenlig med en totaloptimering. SKF utgör ett exempel på ett sådant företag.

Sammantaget kan vi således iaktta tre kategorier av marknadsmotiverade satsningar i produktionsledet; för det första där (1) marknadskrav finns i dag; för det andra där (2) etableringen motiverades av marknadsskäl och där bundenheten till det satsade kapitalet består; samt för det tredje där (3) etableringen visserligen motiverades av marknadsskäl men där man sedan kunnat lossa bindningen. Det är i praktiken svårt att dra några strikta skiljelinjer mellan de olika typerna. Vår genomgång nedan innebär därför med nödvändighet ett visst godtycke. Vi har, i princip, där medräknat de företag av de båda första kategorierna där vårt faktaunderlag, tack vare publicerade fallstudier och egna intervjuer, varit tillräckligt. Däremot är inte tillverkningsenheter i den tredje kategorin medtagna. I avsnittet nedan beräknas antalet anställda i företag som varit, och i flertalet fall fortfarande är, orsakade av lokala krav på produktion i landet. I de därpå följande avsnitten studerar vi de företag som tillkommit på grund av kundkrav, prohibitiva tullar och transporthinder.

### **Myndigheters lokala krav**

Av SOU 1981:33 (direktinvesteringskommittén) framgår att den typiska situationen inom telekommunikationsindustrin är att inköpande myndigheter är mycket stora kunder och att dessa av flera skäl kräver lokal tillverkning. Nedanstående citat är belysande i sammanhanget.

"De olika ländernas myndigheter visar också ett starkt intresse för telekommunikationsindustrin som industri betraktad. Det beror på att investeringar i telefonsystemet representerar stora värden, vars konsekvenser för betalningsbalans och sysselsättning påverkas av var tillverkningen äger rum. Också det förhållandet att telekommunikationsindustrin är kunskapsintensiv med förmodade spridningseffekter till annan industri gör att myndigheter gärna ser att tillverkning sker inom det egna landets gränser. I flera länder har myndigheterna på senare år också krävt att utlandsägda dotterbolag skall bedriva FoU-verksamhet i och exportera från landet i fråga. Exempel på sådana länder är Italien och Brasilien. I några fall har myndigheterna gått ännu längre och framvingat försäljning av utländska dotterbolag till inhemska ägare i syfte att främja den nationella indu-

strins utveckling. Frankrike är det land som härvidlag gått längst. Där har såväl ITT som LME förmåtts sälja sina dotterbolag.”

”Det finns två huvudargument för kravet på lokal tillverkning. Det ena kan sägas vara teletekniskt i den meningen att försörjning med reservdelar inte skall drabbas i händelse av störningar i den internationella handeln eller avspärning i händelse av krig. Det andra är, som redan nämnts, av näringspolitisk karaktär.”<sup>14</sup>

De av Ericssons producerande dotterbolag utomlands, som enligt SOU 1981:33 och Meyerson<sup>15</sup> (1976), knappt skulle kunnat sälja något alls till respektive land utan lokalt tillverkande företag, hade 1974 sammanlagt drygt 30 000 anställda.

Liknande information beträffande Atlas Copco, Astra och Electrolux (SOU 1981:33 och SOU 1981:43) ger ytterligare anställda i produktionsbolag som p g a lokala krav är nödvändiga för att få sälja i landet. Till detta har lagts antal anställda i producerande dotterbolag inom verkstadsindustri, stålmanufaktur och finkemi i *Brasilien*, ett land som av många källor<sup>16</sup> förefaller ha krav på lokal tillverkning i de flesta branscher. Dessutom ingår de bolag i *Peru* som omfattas av intervjuundersökningen i Radetzki (1980).<sup>17</sup> Resultatet presenteras i tabell 2. Det framgår där att drygt 43 000 personer 1974 var anställda i bolag tillkomna p g a lokala krav. Detta motsvarar drygt 15 % av totala antalet utlandsanställda.

Man kan i tabell 2 notera att ca hälften av de lokala kraven ur sysselsättnings synpunkt gäller industrialiserade länder. Myndigheters krav på inhemsk tillverkning är alltså inget som är specifikt för u-länder.

De lokala kraven i tabellen avser i allmänhet såväl etableringstillfället som situationen de senaste åren. I tredje världen har den s k importsubstitutionspolitiken<sup>18</sup> blivit alltmer markant de senaste decennierna, och kraven har successivt skärpts<sup>19</sup> över tiden i länder som exempelvis *Brasilien*<sup>20</sup>, *Peru* m fl. Tendenser till skärpningar har också märkts i bl a Frankrike och Italien. Man kan dessutom notera att stora investeringar, i betydelsen utbyggnad av tillverkningskapaciteten, ägt rum under senare år i det italienska och de brasilianska bolagen. Detta framgår av Bergholm (1983) som beskriver svenska företags investeringar i maskiner och byggnader utomlands under åren 1975 till 1978.

Även om de flesta krav i tabell 2 avser ”aktuella krav” så har i allmänhet de svenska dotterbolagen etablerats på ett relativt tidigt stadium, och sedermera successivt byggts ut. De brasilianska bolagens genomsnittliga etableringstidpunkt är exempelvis 1956 med en spridning på cirka 20 år. De europeiska bolagen i tabellen etablerades ”i genomsnitt” 1939.

Det bör påpekas att ”historiska lokala krav”, dvs sådana som avsåg etableringstillfället, men som i dag inte är avgörande för utbyggnadsbeslut, inte omfattas av tabellen. Hit kan troligtvis SKF:s satsningar i en rad europeiska länder (i dag ca 32 000 anställda i dessa länder) räknas. Att lagstiftningen i Frankrike, Storbritannien och Västtyskland var det primära motivet för etablering av produktion framgår av Meyerson<sup>21</sup>

**Tabell 2 Produktion på grund av myndigheters krav på lokal tillverkning**

| Land                              | Antal anställda 1974 | Antal dotterbolag |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------|
| <i>Utvecklingsländer</i>          |                      |                   |
| Brasilien                         | 16740                | 16                |
| Argentina, Mexico, Colombia, Peru | 2955                 | 6                 |
| <i>I-länder</i>                   |                      |                   |
| Frankrike                         | 9005                 | 2                 |
| Italien                           | 6106                 | 1                 |
| Finland, Holland, Spanien         | 5183                 | 4                 |
| Irland, Turkiet, Australien       | 3314                 | 3                 |
| Summa                             | 43303                | 32                |
| Därav telekommunikationsindustri  | 32144                | 11                |

*Anm:* "Försäljande dotterbolag med liten produktion" enligt tabell 1 har exkluderats i denna uppställning för att undvika dubbelräkning mellan de båda kategorierna av bolag.

Enbart bolag som av koncernerna betraktas som *dotterbolag* ingår (ofta liktydigt med att svenska koncerndelen äger åtminstone 50% av aktiekapitalet). Mellan 1974 och 1978 nationaliserades bolag – på grund av myndigheters krav – i bla Frankrike (ca 8000 personer). Dessa nationaliseringar påverkar alltså ej siffrorna för 1974.

*Källa:* se texten.

(1976). Å andra sidan har utbyggnad av SKFs anläggningar i syfte att tillvarata stordriftsfördelar ägt rum under 60- och 70-talen.

Man kan i teorin skilja på primära och sekundära motiv för utlandsinvesteringar. Lokala krav kan exempelvis vara det primära motivet och låga lönekostnader det sekundära motivet. Det senare är svårt att belysa i praktiken med befintlig statistik, eftersom man måste känna till såväl lönenivån som arbetsproduktiviteten och tekniken för att kunna göra relevanta jämförelser. Radetzki (1980) gör emellertid två påpekanden som tyder på att låga lönekostnader inte haft så stor betydelse i samband med etablering av produktion i u-länder. (1) De producerande svenska dotterbolag (62 stycken) i u-land som omfattades av Radetzkis undersökning hade med några få undantag låg exportandel<sup>22</sup> från landet. Detta utgör en kontrast mot japanska och amerikanska u-landsetableringar där verksamheten ofta varit rent exportinriktad och huvudsyftet varit att dra nytta av låga lönekostnader. (2) I Radetzkis intervjuundersökning med de svenska moderbolagen framhölls att den låga produktiviteten i u-landsproduktionen ofta ledde till högre total arbetskostnad per producerad enhet än i Sverige. De flesta av de intervjuade företagen hade vidare inte

kommit i åtnjutande av den s k incitamentspolitiken<sup>23</sup>, därför att huvuddelen av dotterföretagen i u-länderna byggts upp innan denna politik börjat tillämpas.

I Meyersson (1976)<sup>24</sup> har kostnadssituationen för telekommunikationsindustrins utländska dotterbolag undersökts. I produktion som var kapitalintensiv gällde att den låga produktiviteten inte uppvägde de låga lönekostnaderna, medan sådan som var arbetsintensiv (enkel montering) gav lägre totala produktionskostnader.

Antalet anställda i tabell 2, i fall denna uppdaterades till 1978, skulle ge en totalsiffra på drygt 45 000 anställda, eftersom en del dotterbolag nationaliserats (ca 8 000 personer) samtidigt som nya bolag etablerats på grund av lokala krav (ca 10 000 personer).

### **Marknadskrav**

De siffror som hittills presenterats är sådana där lokala myndigheter ställer krav på lokal tillverkning.

De lokala kraven kan emellertid vara av ytterligare två typer.

- 1) "Pris"-krav. Hit för vi faktorer som tullbarriärer och transportkostnader som gör det omöjligt att konkurrera från Sverige. Man måste helt enkelt ha tillverkning på platsen. Av våra intervjuer har framgått att detta är en viktig förklaringsfaktor till de stora svenska investeringarna inom dåvarande EEC, innan frihandelsavtalet med Sverige förhandlats fram. När väl en gång investeringen är gjord är det dock mer lönsamt att driva den vidare än att lägga ned, även om produktionskostnaderna per enhet kanske är något högre än vid huvudproduktionsenheten i Sverige.
- 2) "Osynliga" marknadskrav, dvs kunders preferenser för inhemska företag. I många fall blir man t ex inte uppfattad som en seriös och säker leverantör om man inte har tillverkning i landet. Företagen vi intervjuat understryker att detta i många fall är en viktig lokaliseringsfaktor.

Skulle även fabriker lokaliserade av dessa två skäl räknas med i tabell 2 ovan stiger siffran över marknadsmotiverade investeringar betydligt. Detta stärker ytterligare slutsatsen att marknadsnärhet i många fall är helt nödvändig. På grund av svårigheter att få information om varje enskilt dotterbolag har det inte varit möjligt att göra en säker kvantitativ uppskattning.

Vi kan dock räkna fram en högsta och en lägsta gräns för hur stor del av tillverkningen utomlands som är att betrakta som "lokaliserad" för att optimera lönsamheten, dvs enheter som är tillkomna av rent "företags-ekonomiska skäl" och hur många som tillkommit av lokala krav/marknadsskäl. Av de sammanlagt ca 220 000 anställda i producerande dotter-

bolag 1974 är således, som visats ovan, ca 25 000 snarast försäljande och ca 45 000 direkt tillkomna av lokala krav.

Sannolikt sysselsätts ytterligare minst ca 50 000 personer i företag som tillkommit av andra marknadsskäl, t ex kundkrav, transport- och tullskäl. Denna siffra har tagits fram på grundval av uppgifter från enskilda företag i SOU (1981:33 och 1981:43), Meyerson (1976) och vår intervjuserie. Det är huvudsakligen två typer av företag som bör räknas hit. För det första de där närvaro på marknaden är ett krav från kundernas sida och för det andra de som tillkommit på grund av att transportkostnader eller tullmurar gjorde försäljning från Sverige omöjlig i praktiken, även om inga formella krav på tillverkning rests.<sup>25</sup> Så var t ex fallet för många företag före Sveriges frihandelsavtal med EG. Tullarna vid EGs gränser gjorde det i praktiken omöjligt att konkurrera från Sverige trots de relativt ”låga” tullsatserna. Merparten av dessa etableringar har skett just inom EG. Andelen marknadsmotiverade produktionsinvesteringar<sup>26</sup> utomlands är därmed ca 55 % (120 000 av 220 000).

Den framtagna siffran är totalt sett lågt skattad då vi inte haft möjlighet att täcka in fler företag än vad de ovannämnda källorna medger. Totalt sett har vi dock därmed täckt flertalet av de 20 största företagen. Detta gör att underskattningen sannolikt inte är så betydande. Kvar som tillkomna på grund av lokaliseringsoptimering från företagets sida blir alltså högst ca 100 000 och lägst 45 000 anställda i producerande dotterbolag (företag vi känner till direkt).<sup>27</sup> I den första siffran ingår dock många anställda i företag som köpts 1974–78. Som närmare diskuteras nedan (4.1) har dessa företag i flera fall köpts in primärt av marknadsskäl. Skulle även dessa räknas med stiger andelen marknadsmotiverade produktionsinvesteringar ytterligare, från ca 55 % till omkring 65 %.

## 3 Forskning och utvecklingsinvesteringar

FoU-satsningarna utgör tillsammans med marknadskundandet det viktigaste sk kunskapskapitalet i företaget. Nedan granskar vi FoU-satsningarna i de utlandsetablerade företagen, dvs svenska företag som har producerande dotterbolag utomlands.

### 3.1 FoU-satsningarnas storlek, karaktär och lokalisering

#### Industrin totalt

År 1965 var industrins totala kostnader för FoU ca 1 100 miljoner kronor. 1979 hade satsningen ökat till, i löpande priser, ca 6,0 miljarder, dvs ca 6 gånger större i värde och ca 50 % större i volym (Örtengren, 1981). Detta motsvarar en ökning på 2,6 % i volym per år – dvs betydligt snabbare än ökningen i fasta investeringar och i förädlingsvärde. FoU-intensiteten, dvs relationen mellan FoU-utgifterna och förädlingsvärdet, steg under samma period från 2,5 % i mitten av 1960-talet till ca 5,2 % 1982. FoU-utgifterna definieras där som drift- och kapitalkostnader för internt FoU-arbete. Läger vi även till de fasta investeringarna i maskiner och byggnader för FoU-ändamål ökade FoU-intensiteten från ca 3,0 % 1965 till 7,0 % 1981 (SCBs forskningsstatistik).<sup>28</sup>

Till viss del beror denna utveckling givetvis på strukturella faktorer. De FoU-intensiva branscherna typ läkemedel och verkstäder har ökat sina andelar av industrins förädlingsvärde på basindustriernas bekostnad. Deras andel av förädlingsvärdet ökade mellan 1970 och 1981 från 38 % till ca 45 % (SOS Industri). Även korregerat för detta visar det sig dock att en kraftig ökning av FoU-satsningarna skett. Mellan 1975 och 1981 har således samtliga industribranscher – utom petroleumraffinaderier, porslinsindustri, icke järnmetallverk, annan tillverkningsindustri och livsmedelsindustri – ökat sina satsningar på FoU i förhållande till förädlingsvärdet (SCBs forskningsstatistik 1977 och 1983).<sup>29</sup>

Av tabell 3 nedan framgår att industrin 1981, enligt SCBs forskningsstatistik, i genomsnitt investerade i FoU motsvarande 7,0 % av förädlingsvärdet. Vi ser också att det är stora olikheter mellan de olika branscherna med läkemedelsindustrin som klar etta. Branscherna läkemedel, maskin, elektro och transportmedel svarar tillsammans för ca 70 % av industrins samlade FoU. Lägst andelar av FoU i förhållande till förädlingsvärdet finner vi i trävaruindustri, grafisk industri, porslinsindustri, livsmedelsindustri och textilindustri, som samtliga satsar mindre än 2 % av förädlingsvärdet på FoU.

**Tabell 3 FoU-investeringarna 1981, branschfördelat**

|  | (SNI)                            | FoU-inv<br>Milj kr | FoU-investeringar <sup>a</sup> i % av |                           |                               |
|--|----------------------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
|  |                                  |                    | Omsätt-<br>ning                       | Föräd-<br>lings-<br>värde | Fasta in-<br>veste-<br>ringar |
| Gruvor och mineralbrott  | (2)                              | 39                 | 1,5                                   | 3,3                       | 9,5                           |
| Livsmedels-, dryckesvaru-<br>och tobaksvaruindustri  | (31)                             | 147                | 0,3                                   | 1,8                       | 10,0                          |
| Textil-, beklädnads- och<br>lädvaruindustri  | (32)                             | 35                 | 0,5                                   | 1,3                       | 11,6                          |
| Trävaruindustri  | (33)                             | 24                 | 0,2                                   | 0,6                       | 3,8                           |
| Massa-, pappers- och<br>pappersvaruindustri  | (341)                            | 294                | 0,8                                   | 2,3                       | 7,1                           |
| Grafisk industri, förlag   | (342)                            | 14                 | 0,1                                   | 0,2                       | 2,5                           |
| Kemikalie-, gödselmedels-,<br>plastindustri samt annan<br>kemisk industri utom läke-<br>medelsindustri               | (351 +<br>352 ./.                | 235                | 1,5                                   | 6,3                       | 27,6                          |
| Läkemedelsindustri   | (3522)                           | 567                | 16,5                                  | 35,8                      | 260,1                         |
| Petroleumraffinaderier,<br>smörjmedels-, asfalt-<br>och kolproduktindustri,<br>gummivaru- och plastvaru-<br>industri | (353 +<br>354 +<br>355 +<br>356) | 65                 | 1,2                                   | 2,9                       | 18,5                          |
| Porslins-, lergods-, glas-<br>och glasvaruindustri   | (361 +<br>362)                   | 16                 | 0,7                                   | 1,6                       | 15,5                          |
| Tegel-, cement- och annan<br>mineralvaruindustri   | (369)                            | 57                 | 0,9                                   | 2,5                       | 21,4                          |
| Järn-, stål- och ferro-<br>legeringsverk   | (371)                            | 332                | 2,0                                   | 6,0                       | 18,5                          |
| Icke-järnmetallverk  | (372)                            | 63                 | 0,7                                   | 3,2                       | 15,2                          |
| Metallvaruindustri   | (381)                            | 152                | 0,9                                   | 2,3                       | 17,7                          |
| Maskinindustri   | (382)                            | 1053               | 2,7                                   | 6,9                       | 53,5                          |
| Elektroindustri  | (383)                            | 1963               | 7,6                                   | 18,3                      | 158,9                         |
| Skeppsvarv, båtbyggerier   | (3841)                           | 61                 | 0,8                                   | 4,0                       | 50,8                          |
| Transportmedelsindustri utom<br>skeppsvarv och båtbyggerier  | (384./.                          | 1790               | 5,4                                   | 16,1                      | 94,0                          |
| Industri för instrument,<br>foto- och optikvaror, ur   | (385)                            | 152                | 5,0                                   | 12,3                      | 107,8                         |
| Annan tillverkningsindustri  | (39)                             | 6                  | 0,6                                   | 1,7                       | 16,2                          |
| Samtliga branscher   | (2 + 3)                          | 7087               | 2,3                                   | 7,0                       | 40,0                          |

<sup>a</sup> FoU-kostnader enligt SCBs forskningsstatistik. Se anm, tabell 4. Till detta har här lagts investeringarna i FoU-utrustning.

*Källa:* SCBs forsknings- och finansstatistik.



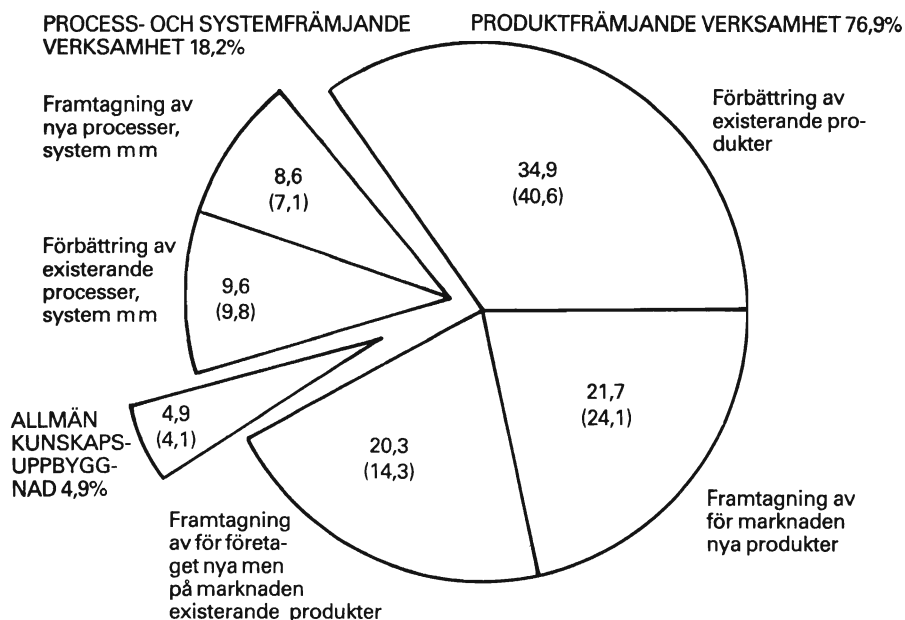
Som framgår av tabellen motsvarar FoU-investeringarna för industrin som helhet ungefär 40 % av investeringarna i maskiner och byggnader. För de stora utlandsetablerade företagen utgör FoU-beloppen i förhållande till produktionsinvesteringarna ännu högre andelar. Detta diskuteras i slutet av nästa avsnitt.

Mätt som antalet FoU-årsverken har FoU-investeringarna mellan 1969 och 1979 ökat från ca 14 700 till 22 000. Samtidigt har antalet årsverken av personer med akademisk utbildning ökat från 16 % till 25 %, vilket tyder på en kvalitetshöjning som än mer understryker den ökade vikt som läggs vid FoU (SCBs forskningsstatistik).

Av de totala drift- och kapitalkostnaderna för FoU svarar driftkostnaderna, dvs huvudsakligen löner, för ca 92 % 1981. Denna procentandel har varit så gott som konstant de senaste 10–15 åren.

Av FoUs totala driftkostnader avsåg 1979 ca 88 % utveckling och 12 % forskning enligt de definitioner SCB använder. Även dessa storleksrelationer har varit konstanta under 70-talet. En alternativ fördelning av FoU-kostnaderna på produktfrämjande samt process- och systemfrämjande verksamhet syns för år 1977 i diagrammet (figur 2) nedan. Som synes ägnas huvuddelen av resurserna åt produktfrämjande aktiviteter. Detta faktum förtjänar att understrykas.

**Figur 2 Driftkostnaderna för FoU-verksamheten 1977 procentuellt fördelade på produkt- och processforskning**  
(1975 års fördelning inom parentes)



Källa: SCBs forskningsstatistik.

### De multinationella företagen

Av de svenska utlandsetablerade företagens FoU-satsningar skedde 1978 den helt övervägande delen, 86 %, i Sverige. I tabell 4 beskrivs de multinationella företagens FoU-satsningar 1978.

**Tabell 4 FoU-kostnadernas fördelning mellan Sverige och utlandet i olika branscher 1978**

|  | FoU-kostnader, Mkr |                | Fördelning av           |                   |
|--|--------------------|----------------|-------------------------|-------------------|
|  | Totalt<br>(1)      | Sverige<br>(2) | (1) i % av<br>total FoU | (2) i %<br>av (1) |
| Livsmedels- samt dryckesvaru-<br>och tobaksindustri                      | 12                 | 12             | 0                       | 100               |
| Textil- och beklädnadsindustri<br>samt läder- och lädervaru-<br>industri | 1                  | 1              | 0                       | 100               |
| Massa- och pappersindustri   | 73                 | 70             | 2                       | 96                |
| Pappersvaru- och grafisk industri  | 18                 | 13             | 1                       | 72                |
| Kemisk industri samt gummi-<br>varu- och plastindustri                   | 455                | 393            | 13                      | 86                |
| Järn-, stål- och metallverk  | 257                | 239            | 1                       | 79                |
| Metallvaruindustri   | 319                | 31             | 1                       | 79                |
| Maskinindustri   | 667                | 426            | 19                      | 64                |
| Elektroindustri  | 916                | 827            | 25                      | 90                |
| Transportmedelsindustri (inkl<br>varvsindustri)                          | 766                | 736            | 21                      | 96                |
| Övrig industri   | 82                 | 77             | 2                       | 94                |
| Blandad branschtillhörighet  | 335                | 282            | 9                       | 84                |
| Alla branscher   | 3621               | 3109           | 100                     | 86                |

*Anm:* FoU-kostnader definieras i enlighet med SCBs definition som kostnader för forskning och utveckling utförd av företaget eller på uppdrag av företaget. De mäts som driftkostnader plus periodiserade kapitalkostnader.

*Källa:* Swedenborg (1982).

Utvecklingen över tiden av andelen FoU i Sverige finns återgiven i tabellen nedan. Man kan notera att andelen varit nästan konstant under perioden 1965–75. Detta gäller, som synes, även om man enbart tittar på de 10 största<sup>30</sup> multinationella företagen, som 1978 hade FoU i Sverige för 1 790 miljoner kr, vilket kan jämföras med 3 155 miljoner för hela gruppen multinationella företag (första raden i tabell 5).

**Tabell 5 Andel FoU i Sverige (svenska koncerndelen)**  
Procent

|  | År   |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
|  | 1965 | 1970 | 1974 | 1978 |
| Industrieföretag med produktion i utlandet | 85   | 86   | 87   | 85   |
| De 10 största multinationella företagen    | 79   | 80   | 83   | 83   |

*Källa:* IUIs enkät.<sup>31</sup>

Nästa steg blir att studera hur utvecklingen ser ut för enskilda företag. Man kan fråga sig om den stabilitet som man observerar i hopsummerade data delvis beror på att företag med avtagande respektive stigande trender "neutraliserar varandra". En undersökning av de 10 största multinationella företagen, som väger tungt i FoU-sammanhang, visar att andelen FoU i Sverige varit stabil för sex av företagen, avtagande för tre av dem och växande för ett företag.<sup>32</sup>

I ett fall har det skett en utflyttning av FoU till ett europeiskt land, i betydelsen att en av företagets divisioner är belägen i utlandet och att FoU-avdelningen för just detta produktområde knutits till denna utländska anläggning. I ett annat fall vet vi, genom intervju (avsnitt 5.4.5) att företaget har som policy att koncentrera utvecklingsarbetet till Sverige, delvis av effektivitetsskäl. Man anser att det ger störst utbyte av FoU-resurserna att samla dem på en plats, i detta fall Sverige.<sup>33</sup>

De multinationella företagens FoU-satsningar motsvarade drygt 70 % av total svensk industriell FoU. Denna andel kan jämföras t ex med samma företags andel av industrisysselsättningen, som samma år var 47 %. De multinationella företagen är således betydligt forskningsintensivare än sina nationella motsvarigheter. Den naturliga förklaringen till detta är enligt Swedenborg dels att företagen kan utnyttja sitt ackumulerade kunskapskapital när de växer internationellt, dels att avkastningen på gjorda FoU-investeringar ökar med försäljningsvolymen.

Som visas av Swedenborg (1982) finns ett positivt samband vid tvärsnittsskattningar över länder mellan satsningar på FoU och andelen tillverkning i Sverige. Ju mer FoU-intensiva företagen är, desto större andel av produktionen tenderar att läggas i Sverige. Skattningar över tiden för företagen ger dock ett motsatt resultat, varför det inte med säkerhet går att uttala sig om sambanden mellan FoU och andel utlandsproduktion. (Jämför även ovan, avsnitt 2.2.)

### **Tillväxt, FoU och lönsamhet**

Vi har, på basis av Swedenborgs (1982) material, gjort några kompletterande regressionsberäkningar för att belysa sambandet mellan sats-

ningar på FoU, tillväxt och lönsamhet. Dessa regressioner visar klart på att det finns en direkt, dubbelverkande koppling mellan de tre variablerna. Orsak och verkan kan ej urskiljas, men det står klart att både FoU och lönsamheten måste vara ”positiva” för att ge företaget en hög tillväxt. Detta framgår också av tabell 6 nedan.

**Tabell 6 FoU, tillväxt och lönsamhet för den utlandsinvestering respektive nationella industrin**

|  | FoU/Förädlingsvärde 1978 (procent) | Tillväxt i förädlingsvärde per år 1974-78 (procent) | Lönsamhet i genomsnitt <sup>a</sup> 1974-78 (procent) |
|--|------------------------------------|---|---|
| 40 största svenska multinationella företagen | 6,4                                | 16,3  | 8,5   |
| Svenska nationella företag                   | 1,5                                | 14,6  | 5,4   |

<sup>a</sup> Räntabilitet på eget kapital.

*Källa:* SOU 1983:17, kap 4, och IUI.

De tekniskt enkla regressionsskattningar vi gjort för att belysa samvariationen mellan tillväxten, lönsamheten och FoU är, liksom skattningarna i avsnitt 2.2, enkla OLS-skattningar snarare än en simultanmodell. Vi är medvetna om bristerna i detta förfarande liksom i vissa fall i datamaterialet och anser oss därför inte på något sätt ha sagt ”sista ordet”. Vår avsikt med dessa skattningar är därför endast att visa på de korrelations samband som finns mellan de tre variablerna.

Nedan återges de tre skattade ekvationerna med t-värden inom parentes. Antalet observationer är ca 50. Värt att notera är förutom lönsamhetens, tillväxtens och FoUs signifikanta positiva samband även dummyns signifikant negativa tecken. Stapelvaruföretagen (järn och skog) har således expanderat tillverkningen snabbare vid en given lönsamhet än övrig industri. Detta förhållande avspeglas också i andra statistiska serier. Så t ex har hela basindustrin sedan 50-talets början dragit en konstant andel av industrins totala investerings- och arbetskraftsresurser, men åstadkommit ett sjunkande bidrag till vinster och produktion, således en form av misshushållning med resurser (se Eliasson m fl, 1979, figur 1.3).

$$\begin{aligned}
 1) \text{ Tillv} &= 0,03 + 1,6 \cdot \overline{\text{Lönsam}} - 7,6 \text{ Dummy} \\
 &\quad (4,7) \quad \quad \quad (-2,8) \quad \quad \quad \text{DW} = 1,92 \quad R^2 = 0,28 \\
 2) \overline{\text{Lönsam}} &= 3,9 + 0,32 \text{ FoUand} - 28 \text{ Dummy} \\
 &\quad (3,2) \quad \quad \quad (-2,6) \quad \quad \quad \text{DW} = 1,60 \quad R^2 = 0,23
 \end{aligned}$$

$$3) \text{ FoU} = 1,97 + 0,39 \cdot \overline{\text{Lönsam}} - 2,9 \text{ Dummy}$$

(2,8)                      (-2,3)

DW = 2,12      R<sup>2</sup> = 0,15

- Tillv        = tillväxt i förädlingsvärde mellan 1974 och 1978  
 $\overline{\text{Lönsam}}$     = genomsnittlig lönsamhet för perioden 1974–78  
 Dummy     = dummy för stapelvaror  
 Lönsam     = lönsamhet 1978  
 FoUand     = genomsnittlig FoU-andel av förädlingsvärdet för åren 1974 och 1978  
 FoU         = FoU-andel 1978

Sambandet mellan tillväxt, FoU och lönsamhet kan således anses belagt.<sup>34</sup> Samtidigt har andra studier (SOU 1981:33) visat på ett samband mellan marknadsandelar och lönsamhet. Som diskuterades ovan (avsnitt 2.2) har de internationaliserade företagen sannolikt betydligt större marknads-satsningar än industrin i övrigt. De har samtidigt (se tabell 6) haft högre FoU-andelar, högre lönsamhet och snabbare tillväxt än övrig svensk tillverkningsindustri. Kopplingen mellan marknadsföring/FoU, lönsamhet och tillväxt synes således vara påvisbar.

Vad detta avsnitt, liksom avsnitt 2.2, visat är de mjuka investeringarnas synnerligen stora vikt. I tabell 7 nedan sammanfattas detta på ett illustrativt sätt. För de 37 största koncernerna totalt svarar således FoU och marknadsföring för ca 48 % av de totala investeringarna, och i utlandsdelen (dvs hela verksamheten exklusive de svenska bolagen) för ca 58 %. Även här framgår att FoU-satsningarna till övervägande del sker i Sverige, medan marknadssatsningarna – naturligt nog – primärt sker utomlands. Tabellen bygger på de beräkningar som presenterades i avsnitt 2.2

**Tabell 7 Investeringar i FoU, produktion och marknadsföring i de 5 och 37 största koncernerna 1978 (Procent)**

|                           | De 5 största   |                     | De 37 största  |                     |
|---------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                           | Hela koncernen | Utlandsverksamheten | Hela koncernen | Utlandsverksamheten |
| FoU                       | 24             | 10                  | 21             | 6                   |
| Maskiner och anläggningar | 42             | 41                  | 52             | 42                  |
| Marknadsföring            | 34             | 49                  | 27             | 52                  |
| <b>Totalt</b>             | <b>100</b>     | <b>100</b>          | <b>100</b>     | <b>100</b>          |

Källa: IUI.

(vad gäller marknadsföringsaktiviteterna) och som genomgående är lågt räknade.

Siffrorna baseras på att marknadsinvesteringarna synes utgöra ca 50 % av totala marknadsaktiviteterna. FoU-investeringarna är baserade på vårt enkätmaterial, medan investeringarna i maskiner och byggnader baseras dels på årsredovisningar och enkäter, dels på Bergholms (1983) skattningar. De mest osäkra skattningarna utgörs av marknadsinvesteringarna. Huvudresultaten kvarstår dock även om vi delvis skulle ha missbedömt deras storlek.

### 3.2 Marknadsstrategiska satsningar i FoU-intensiva multinationella koncerner

Som nämnts ovan är tillverkande bolag tillkomna av marknadsstrategiska skäl ett viktigt inlag i internationaliseringsprocessen. Vi kommer i detta avsnitt att närmare belysa sambandet mellan dessa typer av produktionsbolag, företagens FoU-kostnader samt vinsterna. Anledningen till att vi inskränker oss till denna kategori av marknadsstrategiska satsningar är att det är lättare att göra antaganden om vad som skulle ha inträffat i det "hypotetiska alternativfallet", dvs vad som skulle ha inträffat om man inte gjort investeringen. När det gäller försäljningsbolag finns alternativet att använda agent. Effekterna av företagsköp är ofta långsiktiga och osäkra.

#### Skalfördelar i FoU

FoU är ett viktigt konkurrensmedel för många svenska industriföretag. Ofta nämnda exempel är läkemedelsindustri, telekommunikationer och bilindustri. För FoU-intensiva bolag borde det finnas ett starkt intresse att öka försäljningsvolymen i utlandet. Om FoU-investeringens storlek inte beror speciellt mycket på produktionskalan borde nämligen vinsten öka avsevärt om man lyckas öka produktionsvolymen och försäljningen.

Vid en expansion blir den långsiktiga vinsten större av två skäl, dels p g a tillskott av en ytterligare vinstgenerator, dels p g a att FoU-kostnaderna antas vara oförändrade trots att produktionskalan ökat. Observera att skalfördelen i FoU enbart resulterar i vinstförbättringar förutsatt att en marginell verksamhet med *positiv* vinst *efter* avskrivningar adderas till den ursprungliga verksamheten.<sup>35</sup>

I kommande avsnitt kommer vi att låta det "marginella projektet" vara en marknadsstrategisk investering i form av produktionsbolag som etableras i ett land med lokala krav och se hur detta påverkat koncernens vinster, jämfört med det hypotetiska fallet att man inte gjort investeringen och gått miste om försäljning till det ifrågavarande landet.

### Skattningar på ett hypotetiskt fall

Vi jämför här det *verkliga* fallet, nämligen det svenska moderbolagets faktiska resultat (= vinst efter avskrivningar) plus *ett* producerande dotterbolags resultat, med ett *hypotetiskt* fall där företaget inte hade investerat i produktionsbolaget, och det svenska moderbolagets resultat hade varit sämre på grund av minskade exportleveranser till ifrågavarande land.

Produktionsbolaget är nämligen beläget i ett land där de lokala myndigheterna ställer krav på lokal produktion som förutsättning för köp. Information om lokala krav har hämtats från fallstudier i SOU 1981:33, SOU 1981:43, Meyerson (1976) samt egna intervjuer. Resultat för det svenska moderbolaget har hämtats från IUIs och Industriförbundets planenkät. Resultat för utländska dotterbolag har hämtats från IUIs enkät "Svenska industriföretags produktionsverksamhet i utlandet". Dessa båda databaser har kontrollerats i förekommande fall beträffande inbördes konsistens.

I det hypotetiska fallet görs följande antaganden:

- A) FoU-verksamheten i Sverige<sup>36</sup> antas vara oberoende av produktionsskalan – dvs samma mängd FoU-kostnader måste utgå i ett fall med mindre försäljning och produktion.
- B) Man hade förlorat hela försäljningen och kunde inte alternativt ha byggt ut bolaget i Sverige och sålt till ifrågavarande land.
- C) Man hade förlorat en del export från det svenska moderbolaget, lika med de internleveranser vi känner från faktiska data.
- D) Vi bortser från skalfördelar i produktionen och antar att kapitalstocken K minskar lika mycket som produktionen Q i samband med de minskade exportleveranserna i det hypotetiska fallet.

Kalkylen har utförts på följande sätt. I det verkliga fallet beräknas vinst efter avskrivningar (Pr) genom att från förädlingsvärdet dra lönekostnader och FoU-kostnader samt avskrivningar på maskiner och byggnader. Pr beräknas både för moderbolaget och det lokala dotterbolaget. I det hypotetiska fallet försvinner dotterbolaget och därmed också dess vinst. Vinsten i moderbolaget reduceras i proportion till att de uteblivna internleveranserna och avskrivningarna på maskiner och byggnader blir mindre, eftersom man antas investera i en mindre anläggning. Däremot förblir (enligt antagande A) FoU-kostnaderna i *moderbolaget* helt oförändrade. FoU-kostnaderna i utlandsdelen är i allmänhet av liten omfattning och antas bortfalla i det hypotetiska fallet.

De båda starka antagandena i denna beräkning är för det första att forskning och utveckling i moderbolaget är en "stel kostnad", medan produktionsverksamhetens omfattning kan varieras, samt för det andra att man förlorar hela försäljningen i det uteblivna dotterbolaget. Det förstnämnda motiveras av att FoU-intensiva industriföretag är så beroende av sina forskningsaktiviteter för att över huvud taget få sälja sin produkt i önskad omfattning och att det i sin helhet får karaktären av en "nödvändig kostnad". Denna kostnad är vidare inte speciellt kopplad till hur mycket man väljer att producera. Ett konkret exempel är Ericssons<sup>37</sup> satsningar på telefonväxlar (AXE-systemet). Telekommunikationsindustrins beroende av FoU diskuteras bl a i SOU (1981:33, s 41–44, 63). Det andra starka antagandet stöds av ovannämnda fallstudier samt även av intervjuundersökningen i nästa avsnitt. Givetvis kan det hända att antagandet B är litet för hårt. I en intervju med Atlas Copco<sup>38</sup> angavs marknadsförlusten i Brasilien

uppgå till cirka 70 % av exporten till Brasilien i det hypotetiska fallet. Det bör också noteras att det hypotetiska fallet är ett slags renodlat alternativfall. Alternativet beträffande uteblivna produktionsinvesteringar i ett land är förmodligen inte att låta bli att investera över huvud taget. Om ett investeringsalternativ bortfaller riktas uppmärksamheten mot andra investeringsmöjligheter. Nedan följer de formler som använts vid beräkningen.

VERKLIGA fallet:

$$(1) \Pr(\text{Sv}) = \sum_{t=76}^{78} (QP_t - LP_t - FoU_t) - \frac{1}{20} \cdot \bar{K}_{\text{Sv}} \cdot 3$$

$$(2) \Pr(\text{Lok}) = \sum_{t=76}^{78} (QP_t - LP_t - FoU_t) - \frac{1}{20} \cdot \bar{K}_{\text{Lok}} \cdot 3$$

HYPOTETISKA fallet:

$$(3) \Pr^*(\text{Sv}) = \sum_{t=76}^{78} ((QP_t - LP_t) \cdot \text{Red} - FoU_t) - \frac{3}{20} \cdot \bar{K}_{\text{Sv}} \cdot \text{Red}$$

$$(4) \text{Red} = Q_{78} - \frac{\text{internleveranser till lokala bolaget}}{Q_{78}}$$

#### VARIABELFÖRTECKNING

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Pr =                     | Akkumulerade årsvinster (1976–78) efter avskrivningar   |
| S =                      | Försäljning i svenska moderbolaget  |
| Q =                      | Förädlingsvärde i svenska moderbolaget<br>(Q = S – ”inköp av varor och tjänster”)   |
| Q <sub>78</sub> =        | Förädlingsvärdet i svenska moderbolaget 1978  |
| Pr(Sv) =                 | Akkumulerade årsvinster i svenska moderbolaget  |
| Pr(Lok) =                | Dito i det producerande dotterbolaget, etablerat på grund av lokala myndigheters krav   |
| Ql =                     | Förädlingsvärdet i det lokala produktionsbolaget  |
| L =                      | Lönekostnader i svenska moderbolaget  |
| Ll =                     | Dito i lokala produktionsbolaget utomlands  |
| QP =                     | Förädlingsvärde exklusive FoU-inköp<br>(Förädlingsvärdet blir större än eljest)   |
| LP =                     | Lönekostnader exkl löner till FoU-anställda.<br>(Som en identitet gäller sambandet:<br>QP <sub>t</sub> – LP <sub>t</sub> – FoU <sub>t</sub> = Q <sub>t</sub> – L <sub>t</sub> ) |
| $\bar{K}_{\text{Sv}}$ =  | Kapitalstock (maskiner och byggnader) i svenska moderbolaget, medelvärde 1976–78 (återanskaffningsvärde)  |
| $\bar{K}_{\text{Lok}}$ = | Dito i lokala produktionsbolaget utomlands  |
| 1/20 · K =               | Avskrivningarna (antagen livslängd 20 år)   |
| Red =                    | Faktor som reducerar produktionen och storleken på kapitalstocken i svenska moderbolaget, beroende på utebliven exportförsäljning till landet med lokala krav                   |
| FoU =                    | Totala forsknings- och utvecklingskostnader i moderbolaget  |
| FoUl =                   | FoU i det lokala dotterbolaget  |
| * =                      | Hypotetisk  |



## Resultat

Nedan illustreras resultatet av beräkningarna. De har gjorts på ett antal stora svenska koncerner som är synnerligen FoU-intensiva. Varje observation svarar mot ett produktionsbolag i ett visst land. Varje svenskt moderbolag i tabellen nedan har flera observationer. Urvalet av produktionsbolagen har skett efter följande principer. Vi har bara räknat på fall som finns klart beskrivna i empiriska fallstudier. Vi har främst valt stora produktionsbolag i utlandet. Dotterbolaget måste vara verksamt inom samma produktområde som moderbolaget. Antal personer anställda i de lokala bolagen som studeras här var 1978 17 752.

**Tabell 8 Resultat FoU-kalkyler**

| Observation | Kvoten mellan hypotetisk och faktisk vinst för svenska moderbolaget<br>K <sub>1</sub> | Dito för svenska moderbolaget plus det lokala bolaget<br>K <sub>2</sub> | Kvoten mellan hypotetisk och faktiskt FoU-kostnad per produktionsvolym för svenska moderbolaget<br>K <sub>3</sub> | Dito för svenska moderbolaget plus det lokala bolaget<br>K <sub>4</sub> |
|-------------|---|---|---|---|
| 1           | 0,94  | 0,65  | 1,02  | 1,20  |
| 2           | 0,91  | 0,46  | 1,03  | 1,25  |
| 3           | 0,94  | 0,85  | 1,02  | 1,08  |
| 4           | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 1,04  |
| 5           | 0,96  | 0,66  | 1,01  | 1,07  |
| 6           | 0,88  | 0,72  | 1,04  | 1,09  |

$$K_1 = \frac{Pr^*(Sv)}{Pr(Sv)}$$

$$K_2 = \frac{Pr^*(Sv+Lok)}{Pr(Sv+Lok)}$$

$$K_3 = \frac{FoU^*(Sv)/FoU(Sv)}{Q^*(Sv)/Q(Sv)}$$

$$K_4 = \frac{FoU^*(Sv+Lok)/FoU(Sv+Lok)}{Q^*(Sv+Lok)/Q(Sv+Lok)}$$

\* avser hypotetiskt värde.

FoU (Sv+Lok) är FoU i svenska moderbolaget + FoU i lokala bolaget osv.

*Källa:* IUI

FoU-kostnaderna per produktionsvolym i kolumn 3 ökar p g a bortfall av exportleveranser från den svenska delen. Man kan visa att procentökningen i FoU-kostnad per producerad enhet är lika stor som den procentuella minskningen i produktionen (som uttrycks av faktorn Red i

formel (4). Vad man speciellt kan notera är att dessa *produktionseffekter* i *svenska* delen är tämligen små, ofta omkring 2 %. Vinsteffekten till följd av dessa produktionseffekter blir dock större än 2 %, vilket framgår av kolumn 1. Detta beror på att FoU-kostnaderna i svenska delen inte antas minska alls även om tillverkningen och produktionsutrustningen minskar med 2 %.<sup>39</sup>

De verkligt stora effekterna (kol 2 och 4)<sup>40</sup> är, som synes, vinstförändringarna när man betraktar totalprojektet, dvs svenskt moderbolag *plus* ett produktionsbolag i ett land med lokala krav. Ett bortfall av ett enda sådant bolag kan i den hypotetiska kalkylen nästan halvera vinsten och få FoU-kostnaden per produktionsvolym att stiga med upp till 20 %.

Slutsatsen är att etablerade produktionsbolag i länder med lokala krav, tillhörande FoU-intensiva svenska moderbolag, är av stor betydelse för koncernens vinst (både genom att extra vinstgeneratorer tillförs och genom att FoU-kostnaderna sprids över större produktionsvolym). De rena produktionseffekterna på svenska bolag är dock ganska små. Effekten på Sverige (i detta fall) har förmodligen mer att göra med koncernernas totala lönsamhet och förmåga att bära sina FoU-kostnader. Om vinsterna i FoU-intensiva företag skulle beskäras som i det hypotetiska fallet i resultattabellen kan företagen få svårigheter att hålla uppe sin FoU-verksamhet, vilket i sin tur påverkar tillväxtpotentialerna. Emellertid är detta en effekt som vi inte har tillräckligt med information om för att här belysa mer fullständigt. Vi kan bara peka på att "lönsamhetseffekterna" i samband med dessa typer av utlandsinvesteringar troligtvis är väsentligare än exporteffekterna på svensk ekonomi.

## 4 Företagsköp och ny teknik

I detta avsnitt kommer vi närmare att diskutera företagsköpens betydelse samt vilka effekter ny teknik kan få för bindningarna mellan Sverige och utlandet i framtiden. Det är möjligt att andra och lösare typer av bindningar mellan de olika koncerndelarna kommer att bli vanligare under slutet av 80-talet. Detta gör det viktigt att kortfattat diskutera några av dessa tänkbara utvecklingsmöjligheter.

### 4.1 Företagsköp

Företagsköp är på många sätt en speciellt intressant form av internationalisering, för det första därför att dess betydelse ökat kraftigt under 70-talet (se Bergholm, 1983) och nu motsvarar ca 30 % av de totala investeringarna i utlandet; för det andra därför att företagsköp i många fall kommit att ingå som en central del i företagets internationalisering, från både marknads-, FoU- och produktionssynpunkt. I tabell 9 nedan illustreras länderfördelade företagsköp mellan 1974 och 1978 med avseende på antal sysselsatta i förvärvade bolag. Mellan 1974 och 1978 köptes således 119 företag med drygt 38 000 anställda. Under motsvarande tidsperiod 1969–73 köptes knappt hälften så många (65 företag med ca 20 000 anställda) företag.

Från *marknadssynpunkt* möjliggör företagsköpet ett betydligt snabbare inträngande på marknaden. Man får genom köpet tillgång till namn

**Tabell 9** Antal uppköpta företag 1974–78 och antal anställda i dessa

|                     | Antal företag | Antal anställda |
|---------------------|---------------|-----------------|
| Europa              | 86            | 26438           |
| därav Västtyskland  | 13            | 1937            |
| Storbritannien      | 11            | 7400            |
| Danmark             | 11            | 1123            |
| Frankrike           | 8             | 4694            |
| Schweiz             | 7             | 1439            |
| Belgien             | 7             | 1363            |
| Nederländerna       | 6             | 5831            |
| Nordamerika         | 18            | 9885            |
| därav USA           | 15            | 9076            |
| Sydamerika          | 10            | 1571            |
| därav Brasilien     | 5             | 1276            |
| Afrika och Oceanien | 2             | 170             |
| Asien               | 3             | 213             |
| Totalt              | 119           | 38367           |

Källa: IUI

och försäljningskanaler som det annars tagit avsevärt längre tid och högre kostnader att bygga upp. Man vinner samtidigt en organisation som är inarbetad på marknaden med kontakter åt olika håll. Som framgått både av DIRKs fallstudier<sup>41</sup> och våra intervjuer är detta en metod som många svenska företag använt under 70-talet.

### **Företagsköp i USA**

Ett illustrativt exempel utgörs av företagsköpen i USA.<sup>42</sup> USA uppfattas av många svenska företag som en potentiell tillväxtmarknad, i vissa fall som *den* potentiella tillväxtmarknaden. Detta beror för det första på att tillväxten på flertalet av de svenska företagens traditionella marknader bedöms som liten, för det andra på att få bedömare tror på någon volymmässigt kraftig uppgång i u-länderna, samt för det tredje på att marknadsandelarna i USA för många svenska företag hittills varit relativt låga.

De små svenska marknadsandelarna i USA beror i hög grad på att det upplevts som svårt och dyrbart att bryta sig in på denna jättelika marknad. Svårigheterna vid etableringen härrör sig till stor del just från marknadens storlek men också från att konkurrensen är hård och kompetenskraven höga. Dels innebär detta i sig att det är ett stort finansiellt riskspel som kräver stora resurser, dels har marknadens storlek medfört att det redan etablerats ett antal inhemska företag inom snart sagt varje produktområde. Inhemska företag har fördelen att känna sin marknad och att tidigt ha kunnat lägga beslag på de bästa distributionsvägarna. Detta skiljer USA från många av de europeiska marknaderna där de svenska företagen konkurrerar med andra utländska, snarare än med inhemska företag.

Dessa två förhållanden, tillväxtpotential och marknadsbeteende, har gjort att de allt vanligare satsningarna på att ta sig in på den amerikanska marknaden primärt tagit sig uttryck i företagsköp. Företagsköpen i USA är alltså främst marknadsinriktade. Den kraftiga ökningen av företagsköpen framgår av tre separata källor. I riksbankens<sup>43</sup> s k direktinvesteringstatistik (jmf tabell 10 nedan) har siffran för USA ökat med en faktor 4,7 mellan 1976 och 1982. Att företagen bedömer tillväxtpotentialerna som avsevärt större än i t ex u-länderna framgår också av tabellen. U-ländernas andel av direktinvesteringarna har således varit relativt konstant under perioden. Även i de fall där tillväxttalen är höga i u-länderna är den absoluta försäljningen så låg att dessa länder i många fall är relativt ointressanta som marknader. För det andra, i fem av de sju i avsnitt 5 redovisade fallstudierna har stora företagsköp genomförts i USA under perioden 1976–82. Slutligen, i skattningar gjorda på IUIs enkät beträffande det geografiska tillväxtmönstret, fann vi att medelåldern hos nyetablerade<sup>44</sup> företag i USA blev avsevärt lägre ifall företagsköp inkluderades i skattningarna, vilket visar att företagsköp på senare tid i stor omfattning ägt rum i USA.

**Tabell 10 Direktinvesteringar 1973–82**  
(Milj kr)

|                   | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| USA               | 140  | 397  | 269  | 529  | 557  | 576  | 988  | 1194 | 1862 | 2497 |
| U-länder          | 206  | 404  | 346  | 673  | 947  | 709  | 596  | 574  | 936  | 1248 |
| Totalt            | 1503 | 2430 | 2303 | 3476 | 4315 | 3005 | 3506 | 3796 | 6409 | 8668 |
| (USA/totalt)      | 0,09 | 0,16 | 0,12 | 0,15 | 0,13 | 0,19 | 0,28 | 0,31 | 0,29 | 0,29 |
| (u-länder/totalt) | 0,14 | 0,17 | 0,15 | 0,19 | 0,22 | 0,23 | 0,17 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |

Anm: U-länder enligt FNs definition. Till u-länder räknas enligt denna definition bla Brasilien, Mexico och Argentina.

Källor: Riksbankens direktinvesteringsstatistik.  
Riksbankens förvaltningsberättelse, valutastyrelsens berättelse.

Genom företagsköpen tillförsäkras sig företagen också om produktionskapacitet i USA. Detta har i flera fall visat sig vara en avgörande förutsättning för att bli tagen som "seriös" leverantör och därmed få order. Egen produktionskapacitet i landet visar för kunderna bl a att man är beredd att satsa långsiktigt på marknaden och att säkerställa reservdelstillgången. Företagsköpen i Holland (Volvo AB) och Electrolux' förvärv i Frankrike har också primärt varit marknadsinriktade (jmf SOU 1981:43, sid 145 ff, 394 ff). En betydande del av de ca 38 000 anställda i tabell 9 ovan har alltså *marknadsstrategisk grund*.

Även ur *FoU-synpunkt* kan företagsköp vara en viktig faktor. Genom att köpa in företag med kompletterande tekniska kunskaper kan företagen bredda sin kompetens och eventuellt utnyttja synergieffekter. Även i detta fall ställer sig företagsköp avsevärt billigare än att man med egna medel bekostar utvecklandet av helt ny teknologi *inom* företaget. Också i detta fall har företagen i hög grad riktat ögonen mot USA. Exempel på företagsköp av teknologiskäl under 70-talet är bl a Atlas Copcos köp av Jarva och Turbonetics.

En tredje anledning, slutligen, till företagsköp, är att det kan vara ett tillfälle att förvärva produktionskapacitet samtidigt som man, sannolikt, ökar sina marknadsandelar genom att köpa upp en konkurrent. De längre serierna ger i sin tur upphov till specialiserings- och rationaliseringseffekter som ger lägre styckkostnader (jmf SOU 1981:43, s 131–137).

### **Företagsköpens integrationseffekter**

I båda dessa senare fall ser vi således att man genom företagsköp förstärker sina *företagsspecifika* fördelar. Detta sker dessutom på ett sätt som är det billigaste och snabbaste. Det är därför sannolikt att företagsköpens stora andel av de totala investeringarna kommer att bestå.

Genom köpet av ett annat företag kan således integrationseffekter uppstå på marknadsförings-, FoU- eller produktionssidan. Man kan kan-

ske öka exporten av egna varor genom det uppköpta företags säljkanaler, hitta synergieffekter mellan FoU-satsningarna eller specialisera produktionen på ett kostnadssänkande sätt. Våra intervjuer (liksom SOU 1981:33 och 1981:43) har dock visat att det oftast tar lång tid (mer än 5 år) att uppnå dessa effekter. Man måste "lära sig" det uppköpta företaget, innan åtgärder kan vidtagas, och detta tar ofta betydande tid.

En integrationseffekt som är av makroekonomiskt intresse är ökad försäljning av den *ursprungliga koncernens* (= koncernen exklusive det förvärvade företaget) försäljning i samband med företagsköp i utlandet. En del av denna försäljningsökning blir nämligen ökad export från den svenska koncern delen. Förmodligen ökar i dessa fall såväl internexporten (export som exempelvis säljs till det förvärvade dotterbolaget för återförsäljning i sin tur) som externexporten. Av IUIs enkät framgår *exportflödena till förvärvade företag* och dessa är intressanta att studera i detta sammanhang, eftersom de utgör en grov approximation av denna typ av integrationseffekter.

Av tabell 11 framgår att den genomsnittliga importandelen är avsevärt lägre i inköpta bolag jämfört med övriga dotterbolag. Detta leder fram till en intressant observation. Det antyder nämligen att exporteffekter i samband med företagsköp är en *långsam process*. Denna slutsats bygger på antagandet att exportbenägenheten till andra typer av bolag är ett slags "normal" exportbenägenhet och att skälet till att exportbenägenheten är lägre till förvärvade bolag beror på att exporten till dessa växer långsamt en tidsprofil som mycket väl kan vara tämligen utsträckt (cirka ett decennium). En observatör som bokför förändringar i svensk export kopplat till företagsköp i utlandet kommer därför i allmänhet inte att på kort sikt kunna uppmäta några effekter. Detta resultat stöds av direktinvesteringsskommitténs rapport,<sup>45</sup> som redovisar att Electrolux' köp 1974 i USA<sup>46</sup> av en stor dammsugarfabrik inte inneburit några integrationseffekter i betydelsen att man fått ökad försäljningstillväxt på svenska dammsugare genom förvärvet. Detta gäller situationen 7 år efter företagsköpet. Enligt fallstudien Esselte AB (avsnitt 5.4.6), som 1976 och 1978 gjorde omfattande företagsköp i utlandet, har det blivit en del integrationseffekter i betydelsen ökad försäljning av koncernens övriga produkter, men att dessa effekter än så länge innebär förhållandevis små belopp i absoluta tal.

Vi vet dessutom att en del företagsköp gjorts bl a i syfte att uppnå stordriftsfördelar genom köp av produktionsenheter och omstrukturering av koncernen.<sup>47</sup> Dessa processer tar enligt direktinvesteringsskommitténs rapport mycket lång tid. Det handlar om omstrukturering över ett decennium.

De analyser av köpta företag vi gjort på basis av vår företagspopulation visar att det är mycket svårt att dra generella slutsatser om hur viktiga integrationseffekterna egentligen är. Beräkningar av internleveransernas utveckling mellan 1974 och 1978 i bolag uppköpta 1973–74 visar visserli-

**Tabell 11 Import från svenska moderbolaget i förhållande till total omsättning för olika typer av svenska dotterbolag i utlandet<sup>a</sup>**

|  | Export-<br>benägenhet <sup>c</sup> | Antal<br>dotterbolag |
|--|------------------------------------|----------------------|
| Företag inköpta <sup>b</sup> under perioden 1968–78            | 5%                                 | 85                   |
| Producerande dotterbolag                                       | 13%                                | 200                  |
| Försäljande dotterbolag med smärre produktion                  |                                    |                      |
| Företag inköpta under perioden 1968–78 på grund av lokala krav | 73%                                | 1                    |

<sup>a</sup> Exkl rent försäljande. 286 av totalt ca 580 dotterbolag med någon produktion ingår i denna tabell.

<sup>b</sup> Exkl företagsköp i samband med myndigheters krav på lokal tillverkning.

<sup>c</sup> Importbenägenhet i det utländska dotterbolaget svarar mot exportbenägenhet från den svenska koncern delen till ifrågavarande dotterbolag.

*Källa:* IUI.

gen att internleveranserna i genomsnitt ökade men att variationen mellan olika företag är betydande. Detta hänger bl a samman med bransch- och länderspecifika faktorer som är svåra att belysa med vårt material. Dessutom går det här inte att ta hänsyn till möjliga FoU-effekter eller till effekterna om man i stället för över det uppköpta bolagets produkter till ett eget försäljningsbolag för att utnyttja skalfördelar i detta.

## 4.2 Ny teknik och utlandskopplingarna

De utlandskopplingar vi hittills berört är huvudsakligen två. För det första de handels- och försäljningsmässiga, för det andra de produktionsmässiga. En intressant fråga är hur dessa kopplingar kan komma att påverkas av den nya tekniken, främst då elektroniken, som allt snabbare vinner terräng.

Elektroniken karaktäriseras av att produkt och produktion påverkas både direkt och indirekt. Den totala påverkan på företaget blir därför stor. Ett genomgående drag vid introduktionen av elektronik är att insatsvaruinköpen ökar. Detta beror på att seriekraven på elektronikkomponenter är så stora att det helt enkelt inte är möjligt att tillverka dem internt. Ju mer elektronik som ingår i produkten desto mer tenderar därför produktionen att bli montering och de företagspecifika fördelarna att bli systemkunskap snarare än produktionsteknik. Montering uppnår, för flertalet aktiviteter, sin optimala serie vid betydligt mindre produktionskala än ”traditionell” tillverkning. Fördelarna av stora tillverkningsenheter blir därför mindre. Den nya tekniken är dessutom betydligt mindre personalintensiv.

Vad innebär då detta för kopplingen mellan Sverige och utlandet?

För det *första* kommer sannolikt internhandeln med halvfabrikat att minska, då mer insatsvaror kommer att köpas direkt och inte längre behöver gå ”omvägen” och förädlas i moderbolaget. Detta tenderar att försvaga kopplingarna och leda till färre integrationseffekter. Man kan dock även tänka sig det motsatta fallet, att kunskapen om mjukvara och system gör att montering vid moderbolaget blir viktigare. Internhandeln skulle då snarast öka.

För det *andra* blir kraven på seriestorlek för lönsam produktion mindre. De lönsamhetsskillnader mellan större och mindre tillverkningsenheter som vid nyinvesteringar hittills verkat till de större enheternas fördel kommer att försvagas och eventuellt helt försvinna. Vi kan därför förvänta oss att investeringarnas lokalisering i högre grad än hittills kommer att bestämmas av andra faktorer, typ önskemål om marknadsnärhet, riskspridning m m. Då de flesta större produktionsenheter ännu så länge ligger i Sverige kan detta komma att minska de svenska koncerndelarnas betydelse produktionsmässigt.

För det *tredje* innebär denna utveckling att systemkunnande och kännedom om kundernas problem och önskemål blir allt viktigare i det att man alltmer säljer system som löser en uppgift snarare än en produkt. Både FoU-avdelningen och marknadsavdelningen blir allt viktigare, och speciellt samarbetet mellan dem. Marknadsbolagen kommer huvudsakligen att ligga utomlands, där marknaden finns, medan FoU av tradition och kompetens huvudsakligen ligger i Sverige. Detta tenderar att stärka kopplingarna mellan Sverige och utlandet.

En *fjärde* effekt är att försäljningsökningar får en över huvud taget mindre effekt på produktionsenheterna eftersom huvuddelen av insatsvarorna köps in. Med en tänkt ökning av den lokala monteringen behöver någon direkt multiplikator inte alls uppstå. Däremot kommer sekundära effekter i form av good-will, marknadskunskap, finansiell ställning m m givetvis att uppstå.

En *femte* effekt är sannolikt att prisets betydelse som konkurrensmedel fortsätter att minska. Systemets funktion och dess möjligheter att lösa kundernas specifika problem (totalekonomi) blir i stället viktigare. Detta minskar sannolikt möjligheten att åstadkomma industriell expansion via prissänkande åtgärder typ devalveringar.

En *sjätte* möjlig effekt är att introduktionen av den nya tekniken rent allmänt stärker den svenska konkurrenskraften. Tidigare undersökningar har pekat på att svenska företag anser sig ha goda kunskaper inom dessa områden. En starkt konkurrenskraft inomlands och utomlands kan leda till ökad expansionstakt utomlands, som i sin tur ger upphov till starkare kopplingar mellan Sverige och utlandet.

Sammantaget kan således bindningarna mellan Sverige och utlandet antingen komma att förstärkas eller försvagas. Vilken utveckling det faktiskt blir beror såväl på hur tekniken utvecklas som på hur företagen väljer



att fördela sina resurser. Vi har här inte möjlighet att närmare utvärdera denna fråga utan nöjer oss med att väcka den, så att varje läsare har möjlighet att dra sina egna slutsatser.

# 5 Utlandsinvesteringen som konkurrensmedel – en intervjuundersökning

## 5.1 Problemen

Mot bakgrund av den dominerande ställning i svensk ekonomi, export och utlandsinvesteringar som ett relativt begränsat antal storföretag har, fann vi det naturligt och värdefullt att genomföra en serie intervjuer hos några större utlandsetablerade företag. Syftet var att få ett konkret grepp om företagens beslutssituation inför en utlandssatsning samt underlag för kvantifieringar. Vi kunde dessutom använda det intervjumaterial som insamlades av Jagrén (1981), som delvis täcker samma problemområde. Vi koncentrerade oss i intervjuerna främst på ett mindre antal viktiga frågor, nämligen

- Strategier och kriterier för utlandssatsningar
- Marknadsinvesteringar – definition och storlek
- FoU-satsningarna
- Stordriftsfördelarnas betydelse
- Tillväxtmarknader
- Alternativ till utlandsinvesteringar
- Primära konkurrensmedel

Föreliggande kapitel belyser dessa frågor såsom de kom till uttryck i intervjuerna. Syftet med kapitlet är således att ge en deskriptiv bild av företaget och dess omvärld.

Kapitlet är uppdelat i en första del, som sammanfattar de viktigaste resultaten och slutsatserna från samtliga intervjuade företag. Denna del kan ses som ett komplement till det förra kapitlet. Därefter presenteras sex fallstudier – Volvo Lastvagnar, Atlas Copco, Pharmacia, Fläkt, Ericsson och Esselte. Dessa befinner sig på olika marknader och möter skilda problem i sitt utlandsengagemang. En jämförelse dem emellan utgör därför ett intressant komplement till vår allmänna beskrivning i det tidigare kapitlet.

## 5.2 De intervjuade företagen

Samtliga intervjuer har gjorts under våren-hösten 1983. De intervjuade personerna har huvudsakligen ledande positioner inom marknads-, ekonomi-, finans- och informationsområdet (se bilaga 2).

Våra intervjuer har täckt ett ganska brett spektrum av företag (se tabell

12). De har dock alla vissa gemensamma nämnare som bl a förklarar valet av intervjuobjekt.

- De är internationaliserade såväl vad gäller tillverkning som försäljning. Vi har valt dessa företag för att kunna studera beslutsprocessen vid utlandsetableringar, vad som skulle hänt i alternativfallet, samt fördelningen av olika typer av investeringar på Sverige och utlandet.
- De hör till Sveriges största företag. Detta gör att vi kan belysa förhållanden för en avsevärd del av den svenska industrin.<sup>48</sup>

**Tabell 12 Intervjuade företag. Nyckeltal 1982**

| Företag             | Omsättning 1982<br>(miljarder kr) | Antal anställda 1982 |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Volvo Lastvagnar AB | 5,0                               | 6000                 |
| Ericsson            | 20,0                              | 67000                |
| Pharmacia           | 1,9                               | 3800                 |
| Atlas Copco         | 7,9                               | 18400                |
| Fläkt               | 7,0                               | 13900                |
| Esselte             | 7,0                               | 15000                |
| Scania              | 10,0                              | 20000                |

### 5.3 Intervjuresultaten

Ett antal intressanta drag och slutsatser har kommit fram ur intervjuerna. Dessa presenteras här punktvis.

1) Flertalet företag konkurrerar på producentvarusidan. Detta stämmer väl överens med svensk industris inriktning i stort. För dessa varor är kundstrukturen oftast välkänd och kundkontakter och kundbearbetning utgör viktiga led i försäljningssträvandena. I flera produktgruppsfall kan en enstaka kund eller några få kunder, inom varje land svara för huvuddelen av försäljningen. Den personliga kontakten och kunskapen om kunderna blir därför av stor vikt.

2) För samtliga företag svarar i-världen för den helt dominerande försäljningen. Ökningstalen i andra områden kan visserligen vara avsevärt högre, men de absoluta talen är där fortfarande mycket små. Detta gäller främst för Östasien och några OPEC-länder. För merparten av u-länderna är dock tillväxttakterna låga eller obefintliga. Inget av företagen tror t ex att ett ordentligt efterfrågesug kan komma från länderna utanför i-världen. Även för i-länderna kalkylerar företagen i flertalet fall med endast en måttlig tillväxt, som sannolikt inte i sig kräver kapacitetsutbygg-

nad under en kort till medellång tidsperiod. Den ur tillväxtpunkt dominerande faktorn är i stället att vinna marknadsandelar på konkurrenternas bekostnad.

För flertalet branscher finns en "tröskel" under vilken det är betydligt billigare att öka sin marknadsandel jämfört med kostnaden för samma andelshöjning om man stigit över tröskeln. Den faktiska nivån på tröskeln varierar mellan olika marknader beroende på förekomsten av "specifika länderfaktorer". Den generella strategin för de utvalda företagen är att koncentrera sig till de marknader där man lättast och billigast kan öka sin marknadsandel. (Se även Carlsson m fl, 1979.)

3) Till denna kategori av marknader hör först och främst USA. Svenska företag har över lag en lägre marknadsandel i USA än i andra industriländer. Detta beror för det första på förekomsten av skickliga och stora inhemska konkurrenter (som alltid verkar avskräckande på utländska konkurrenter genom sitt "automatiska försprång"), för det andra på att den amerikanska marknaden är så stor att alla satsningar blir finansiellt riskfyllda.

Den största tillväxtpotentialen för många företag anses dock finnas i USA. Den amerikanska marknaden är stor och avancerad. Lyckas man där är lyckan ofta garanterad för en lång tid framöver. Erfarenheter från många inbrytningsförsök på den amerikanska marknaden har visat att den effektivaste metoden är att köpa in sig i företag i USA. Därigenom får man *betydligt* snabbare tillgång till produktions- och distributionskanaler jämfört med att bygga upp dem från grunden. Satsningen genererar intäkter snabbare och de finansiella riskerna blir därmed mindre. Samtidigt får man också genom köpet tillgång till det uppköpta företagets kunskaper om marknaden samt dess kundkontakter, även här *avsevärt* snabbare än vad som annars varit fallet.

Satsningarna i USA har därför ofta varit förknippade med företagsköp. Därvidlag har det uppköpande företaget vid många tillfällen fått produktionsenheten "på köpet". Som framgått av analysen ovan pekar allt på att denna trend kommer att fortsätta och sannolikt även förstärkas under de kommande åren som ett led i kampen om ökade marknadsandelar. Ytterligare en faktor bakom de många köpen är givetvis det faktum att det finns gott om uppköpskandidater i den rikhaltiga företagsfloran, till skillnad mot vad som gäller i många andra länder.

4) Den vanligaste metoden, historiskt sett, att penetrera en marknad har varit att först skaffa en agent på marknaden. Om marknaden nått en viss storlek föredrar man oftast att ha direkt kontroll över försäljningen och övergår därför till ett försäljande dotterbolag. Vid ännu större försäljningsvolymerna kan det vara lönsamt att förlägga lokal anpassning av produkterna till landet i fråga, och så småningom kan det bli aktuellt att föra över allt mer produktion samt att specialisera produktionen mellan olika

fabriker. SKF t ex har byggt upp en specialiserad produktionsstruktur för sina olika enheter.

Att bygga upp en egen organisation från grunden är fortfarande det mest vanliga på marknader som saknar ett redan befintligt nätverk av företag och kunder, dvs huvudsakligen inom NIC- och u-länder. Inom i-världen har man däremot i högre grad gått över till att direkt köpa sig in på marknaden (se punkt 3) för att minska etableringstiden. En av riskerna med en lång penetreringstid upplevs vara att de faktorer som utgjorde företagets komparativa fördel vid beslutstillfället kan ha gått förlorade under tiden fram till dess man hunnit etablera sig.

5) Ett femte generellt drag för de studerade företagen är att de huvudsakligen konkurrerar genom att erbjuda köparen ett "totalekonomiskt" paket snarare än att direkt konkurrera genom ett lågt pris. Man satsar på konkurrensfaktorer som produktgenskaper, kvalitet, service och underhåll, kundanpassning och systemkunnande. Detta gör det möjligt att dels bättre utnyttja de stora ackumulerade kunskapsmängder om produkter och marknader som de svenska företagen skaffat sig (på grund av hemmamarknadens litenhet blev de svenska företagen förhållandevis tidigt uttvingade i den internationella konkurrensen), dels motverka det i förhållande till många konkurrenter höga löneläget i Sverige.

Denna produkt- och kundstrategi innebär i sin tur att förekomsten av en lokal försäljnings-, service- och underhållsorganisation blir mycket viktig, för det första för att ge kunderna den service och feedback de behöver, för det andra för att ge FoU- och planeringsavdelningarna tidig information om kundernas önskemål och därmed kunna knyta kunderna (tekniskt sett) närmare till företaget. För dessa typer av avancerade produkter krävs en lokal försäljningsorganisation med nära personliga kontakter med kunderna; att sälja "på postorder" går inte.

6) Det ovan sagda pekar fram mot slutsats 6, nämligen att marknadsföring och FoU kommit att bli allt viktigare bitar i företagets totala verksamhet på bekostnad av främst produktionen. Företagen har, tillspetsat uttryckt, kommit att bli en kunskapsbank och distributionskanal som köper in och monterar vad kunderna önskar. Framgången ligger i kunskapen om produkten, systemet och marknaden. Ett exempel är de svenska dataföretagen som köper in hårdvaran, chipsen, och sedan utvecklar och försäljer kompletta datasystem.

Studerar vi utvecklingen av investeringarna i marknadsföring, FoU och fasta tillgångar för produktion ser vi dels att de mjuka ökat i avsevärd utsträckning medan investeringarna i produktionstillgångar varit mer konstanta. Detta stämmer också väl in i den bild vi förväntat oss att finna. Studerar vi de totalbelopp som satsas på marknads- och FoU-investeringar jämfört med investeringar i byggnader och maskiner för produktionsändamål finner vi att de förra genomsnittligt är större än de senare och understryker därmed än en gång kunskapskapitalets allt större betydelse.

7) De klart största delarna av marknadsinvesteringarna utgörs i samtliga intervjuade företag av ökningarna i lager och kundfordringar i försäljande dotterbolag i utlandet. Dessa poster är större än t ex byggnader och maskiner för försäljningsändamål, reklamkampanjer och drift till förlust för att vara kvar på marknaden. I ett av företagen poängterades också personalutbildningen (uppstartningsförluster) som en tung post i marknadsinvesteringarna.

Flertalet av de intervjuade företagen ser hela ökningen i lager och kundfordringar (som är av permanent natur) som en investering eftersom pengarna annars i alternativfallet kunde investeras, t ex i större produktion för att motverka ett mindre lager.

8) Det visar sig att företagens utländska produktionsenheter i så gott som varje enskilt fall vid beslutstidpunkten var orsakade av uttalade eller outtalade lokala krav eller tullmurar som gjort export från Sverige omöjlig. I några fall spelade även transportkostnaderna en viktig roll vid lokaliseringstillfället. Man har alltså byggt upp tillverkning utomlands för att över huvud taget få sälja på marknaden. I många fall har sedan under årens lopp kraven upphört eller försvagats, men det redan satsade kapitalet har gjort det mer lönsamt att ligga kvar med produktion i bolaget än att flytta produktionen. I många länder är det dessutom fortfarande nästan en nödvändighet att kunna visa på lokal produktion för att kunderna skall tro på att man har långsiktiga ambitioner på marknaden och är en pålitlig leverantör.

Lokala krav är i våra dagar mest förekommande i Sydamerika och andra utvecklingsländer. Även i Europa förekommer dock ofta mer eller mindre uttalade krav på lokal produktion. Importrestriktioner gör här lokal tillverkning nödvändig för att få tillträde till marknaden. Genom produktionsinvesteringen kan man exploatera och utnyttja företagets managementresurser och FoU-kapacitet bättre samtidigt som man ökar sin kunskap om nya marknader och nya behov. De intervjuade företagen anser att det sannolikt kommer att bli allt vanligare för u-länder att ställa krav på lokal tillverkning för att ge företag tillträde till marknaden.

Ett annat skäl till att företagen skaffar produktionsenheter utomlands är att man primärt *inte* köper in ett producerande företag utan i första hand marknadskunskap eller viss produktteknologi, som behövs eller passar in i företagets totala strategi. Själva produktionen är normalt av mindre betydelse vid köptillfället, men driften behålls ofta, om inte annat så för att utnyttja de marknadsfördelar det har att kunna framställa sig som ett inhemskt bolag. I många fall ersätter man dock produktionen av ursprungsprodukter med tillverkning av egna produkter. Teknologin och kunskaperna låter man samverka med sin egen.

Som det ovanstående visar är således lejonparten av produktionsinvesteringarna utomlands att betrakta som *marknadsinvesteringar* och ej som produktionsinvesteringar. Genom att förlägga produktionen utomlands har

man fått tillgång till marknader som annars varit stängda. Därigenom har den kompletterande exporten i form av t ex insatsvaror från moderbolaget i Sverige kunnat öka på ett sätt som annars varit omöjligt. Genom de större serier som blivit möjliga och den större försäljningen har vinsten kunnat ökas, FoU fördelas på fler enheter och företagen kunnat satsa mer på framtidsinvesteringar som på längre sikt tryggar tillväxten.

Inte heller i teknik-köpsfallet finns egentligen något realistiskt alternativ till den utländska investeringen. Oftast saknas kompetensen om tekniken i Sverige, och att utveckla den på egen hand skulle sannolikt dra betydligt mer resurser. Detta skulle antingen innebära att företaget inte klarade av det eller att andra projekt fick stryka på foten. I båda fallen skulle företaget stå sämre rustat att möta morgondagen.

Själva existensen av de internationaliserade företagen skulle således till stor del kunna förklaras av att denna organisationsform var den enda som tillät företaget att ta sig runt de olika typerna av handelshinder. Under processens förlopp har företagen aggregerat kunskap om internationell produktion och marknadsföring som gör att de i dag har kunnat skaffa sig företagsspecifika fördelar inom dessa områden. De har helt enkelt blivit bättre organisatörer än de nationella företagen.

Flertalet uppräknade faktorer – förekomsten av lokala krav, marknadsbetydelsen samt teknologibetydelsen av produktionsinvesteringar i utlandet – medför sannolikt att investeringarna i produktionskapacitet utomlands kommer att fortsätta eller t o m accelerera. De intervjuade företagen poängterar att detta är både nödvändigt och positivt för deras framtida konkurrenskraft och konkurrensmöjligheter.

## 5.4 Fallstudierna

### 5.4.1 Volvo Lastvagnar AB

Volvo Lastvagnar AB är ett dotterbolag till AB Volvo som huvudsakligen utvecklar, tillverkar och marknadsför tunga lastbilar. Totalt har Volvo Lastvagnar AB ca 6 000 anställda, av vilka 240 direkt arbetar med marknadsföring. Antal anställda inom Volvokoncernen totalt som arbetar med lastbilar är 15 800 personer.<sup>49</sup> Av dessa finns ca 10 000 i Sverige.

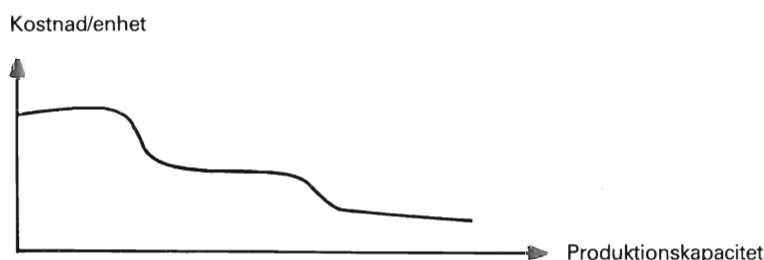
Av de drygt 5 000 anställda i utlandet finns drygt 1 000 i Belgien och de resterande 4 000 i slutmonterande produktionsbolag och försäljningsbolag runt om i världen. Dessa tillhör fristående företag inom Volvokoncernen. I runda tal är omkring hälften av de anställda i dessa senare bolag sysselsatta med försäljningsaktiviteter. Försäljningsaktiviteterna kan delas upp i service, reservdelshantering och kontakter med återförsäljarna. Återförsäljningsverksamheten sköts av fristående företag.

Monteringen sker huvudsakligen i Göteborg samt i Belgien, Storbritannien, Brasilien, Peru, Australien och USA. Företaget säljer ca 90 % av sin produktion till utländska kunder och är således mycket exportintensivt.

### Skalfördelar och marknadsbeslut

Enligt intervjun finns tydliga stordriftsfördelar i produktionen i motor-, hytt- och växellådetillverkningen. Fördelarna med långa produktionsserier hänger bl a samman med att man kan byta teknik vid vissa serie-trösklar.<sup>50</sup> I figur 3 illustreras detta schematiskt.

**Figur 3 Stordriftsfördelar inom lastbilstillverkningen**



Tillverkningskapaciteten beror på investeringens storlek. Kostnaderna består av löner och avskrivningar på gjorda investeringar. Vid vissa ”tekniktrösklar” sjunker produktionskostnaderna kraftigt. Detta framgår av figuren ovan. I läroböcker i ekonomi definieras i allmänhet stordriftsfördelar vid *given* teknologi. Detta är emellertid inte relevant i detta sammanhang där teknikvalet är knutet till skalan (samvarierar med produktionskapaciteten).

Företagets seriestorlekar hävdar sig, enligt intervjun, väl jämfört med konkurrenternas. Volvo är dessutom gynnade på motorsidan, där långa serier uppnås genom att motorer för fler ändamål än enbart lastbilstillverkning produceras.

Valet av kapacitet hänger intimt samman med marknadsbedömningen. I samband med företagets långsiktiga strategi delar man upp marknaden i utlandet i tre kategorier. Man skiljer på ”basmarknader”, ”introduktionsmarknader” och ”övriga marknader”. På en basmarknad har Volvo Lastvagnar regelbunden försäljning och en stor importör- och återförsäljarorganisation. En introduktionsmarknad är en marknad som man bestämt sig för att satsa på, så att den med tiden blir en basmarknad. På övriga marknader sker viss sporadisk försäljning, t ex vissa u-länder som köper en serie lastbilar. Försäljningsaktiviteterna på dessa marknader sköts av ett fristående Volvo-bolag; Volvo International Development Corporation. I samband med satsningar på en introduktionsmarknad eller försök att öka marknadsandelen på en basmarknad görs ett partiellt beslut om nödvändiga produktionsinvesteringar för att uppnå en kapacitet som ligger i linje med marknadsbedömningen.

Sammanfattningsvis anses således marknadsbedömningen vara grunden för investeringsbeslutet och marknaden snarare än tillverkningskost-



naderna vara den begränsande faktorn för tillväxt.

### **Marknadsinvesteringar**

Investeringar i fasta anläggningstillgångar<sup>51</sup> i försäljningsbolag och – delvis – i slutmonterande produktionsbolag bör räknas som marknadsinvesteringar. Självfallet bör enbart de anläggningar (byggnader) som hör till försäljningsaktiviteterna i de slutmonterande produktionsbolagen räknas som marknadssatsningar. Försäljningsaktiviteterna i dessa bolag utgör, som nämnts, omkring halva arbetsstyrkan.

Försäljningsaktiviteterna är en tidskrävande process som successivt ger större efterfrågan. Försäljningspersonal i dotterbolagen i utlandet påverkar återförsäljarna beträffande produktens kvalitet så att dessa med tiden köper in fler lastbilar. När några återförsäljare blivit positiva kan dessa i sin tur påverka andra återförsäljare positivt och ett slags kedjereaktion kan utlösas.

I samband med företagsköp för att komma in på en marknad, eller bli kvar där, bör delar av köpesumman samt planerade förluster räknas som en marknadsinvestering. Vid intervjun betonades att enbart planerade förluster bör räknas som en investering.<sup>52</sup> Denna typ av investeringar kommer att exemplifieras nedan i samband med företagsköp i USA och Storbritannien.

### **Företagsköp**

#### *a) Amerikanska marknaden*

Volvos försäljning av lastbilar på den amerikanska marknaden var fram till 1981 begränsad, och USA betraktades inte som en bas marknad. En fundamental förutsättning för att ta steget från introduktionsmarknad till basmarknad är, som tidigare framhållits, att ett återförsäljarnät och en försäljningsorganisation byggs upp i landet. Försäljningsorganisationen består av egen personal som sköter kontakterna med återförsäljarna samt övervakar service- och reservdelsåtagandena. Återförsäljarnätet måste vara vidsträckt och breda ut sig över hela den amerikanska kontinenten.

Att bygga upp denna organisation helt på egen hand är en mycket tidskrävande process. Bedömningen från företagets sida var att sådana tidsrymder inte skulle vara acceptabla för att inom rimlig tid hinna bearbeta den amerikanska marknaden. Volvo Lastvagnar valde i stället att köpa upp den behövliga marknadsföringsapparaten. Detta steg togs 1981 då White Motor Corporation inköptes, vilket utgjorde en betydande investering. Denna investering är, som framhållits, huvudsakligen av marknadskaraktär. Såväl försäljningsbolag som tillverkningsenheter ingick i köpet.

#### b) *Brittiska marknaden*

I Skottland köptes en slutmonterande fabrik i mitten av 70-talet, Volvo Truck Ltd. Detta sammanhänge med krav från lokala kunder, främst kommuner som vid offentlig upphandling starkt önskade ett visst lokalt produktionsinnehåll i produkterna. Cirka halva marknaden i Storbritannien skulle ha gått förlorad om denna investering inte hade gjorts. Krav på lokal montering och lokala inköp har i övrigt berört investeringar i Brasilien (minoritetsintresse) och Peru. Brasilien har hittills haft de starkaste kraven på lokal integrationsgrad. Denna typ av krav på lokal produktion kommer enligt intervjun sannolikt att utgöra ett typiskt inslag även i framtiden i samband med export till utvecklingsländer.

#### **Primära konkurrensmedel**

- 1) Ett första väsentligt konkurrensmedel är givetvis produktens kvalitet, och årligen görs stora FoU-satsningar av samma storleksordning som investeringarna i byggnader och maskiner.
- 2) Ett starkt och kompetent återförsäljarnät är också ett primärt konkurrensmedel, eftersom den långsiktiga försäljningsframgången hänger på att återförsäljarna åtar sig att sälja tillräckligt många lastbilar.
- 3) Lättillgänglig och kunnig service är ett tredje primärt konkurrensmedel. Denna sköts av den egna försäljningsorganisationen och återförsäljarna. Den egna personalen övervakar och utbildar återförsäljarna. Lastbilsanvändare ställer höga krav på snabb reservdelshantering. Som exempel kan nämnas att den maximala anskaffningstiden för en reservdel är 24 timmar.

Ersättningsköpen av lastbilar är mycket viktiga och påverkas givetvis av kvalitet samt standarden på service och reservdelar.

Priser är bara i begränsad utsträckning ett primärt konkurrensmedel. Priskonkurrensen sköts av återförsäljarna som är utomstående företag. Den långsiktiga tillväxten på en marknad har mer att göra med de tre tidigare nämnda konkurrensmedlen. I enstaka fall har introduktionspris (rabatter) använts för att snabbare öka marknadsandelarna.

#### **5.4.2 Pharmacia**

Pharmacias verksamhet är inriktad på separationsprodukter, diagnostika, läkemedel och konsumentprodukter. De tre första divisionerna är de klart viktigaste. Omsättningen var 1982 ca 1 900 miljoner kronor och antalet anställda ca 3 800, därav ca 1 400 i utlandet. Exportandelen är ca 87 %.

### **Försäljning och marknader**

Pharmacias typ av produkter gör att lokala försäljningsenheter är helt nödvändiga. Kunden sätts enligt företagets strategi i centrum. Man definierar således marknaden efter kundsortiment och ej efter produktgrupper.

Pharmacia koncentrerar f n sina resurser till försäljande dotterbolag i ett relativt begränsat antal länder. Strategin är att satsa kraftigt på ett fåtal, medan man i övriga länder har agenter, licenstagare eller "småbolag".

Pharmacia har i sin marknadsföring i stort fyra olika alternativa vägar att gå: 1) sälja själva, 2) licensavtal, 3) agenturavtal, 4) distributionsavtal (man står för den färdiga, förpackade varan). Egna dotterbolag är i det långa loppet att föredra då det ger större möjligheter att styra utvecklingen. Genom agent-, samarbets- och licensavtal kan man dock dra nytta av partnernes marknadskunskap och spara viktig tid genom att marknadsinläringen påskyndas. Just denna marknadskunskap upplevs för övrigt som ett av de viktigaste konkurrensmedlen.

Pharmacia är inom flera av sina produktområden marknadsledande. Detta innebär att man till viss del kan bestämma priserna samt att man upprätthåller momentum i branschen.

### **Mjuka satsningar**

FoU är ett centralt inslag i Pharmacias verksamhet. Denna bedrivs såväl internt och externt (universitet och högskolor) som genom köp av utländska företag. Pharmacias köp har primärt varit teknologi-/kunskapsinriktade. Totalt satsades 1982 ca 200 Mkr på FoU och ca 140 Mkr på byggnader och maskiner.

FoU-satsningarna är alltså nästan 50 % större än de fasta investeringarna. Skulle vi till detta lägga marknadsinvesteringarna, som på basis av vår intervju grovt kan skattas till ungefär samma storleksordning som FoU, ger detta att de mjuka investeringarna är ca 3 gånger så stora som de fasta tillverkningsinvesteringarna. Läkemedelsindustrins inriktning mot kunskapskapital på såväl produkt- som marknadssidan är således helt klar.

De viktigaste investeringsdelarna ur marknadssynpunkt vid etablerandet av nya försäljningsbolag uppges dels lager och kundfordringar, dels de personella resurserna vara. Dessa är avgjort viktigare än kostnader för maskiner och byggnader för försäljningsändamål. Personalkostnaderna synes vara viktigare för Pharmacia än för många andra företag. Sannolikt är detta en följd av de speciella kunskapskrav som ställs. Pharmacias marknadsinvesteringar är här beräknade ur finansiell synpunkt (cash-flow). Ur total kapitalsynpunkt binder produktionen mer kapital men inte ur löpande-kostnadssynpunkt.

Av de totalt sysselsatta i utlandet sysselsattes 1982 ca 35 % med mark-

nadsföring, ca 35 % med administration, ca 20 % med produktion och resterande med forskning och kvalitetskontroll. Pharmacia är alltså ett företag med forskning och produktion i Sverige och marknadsförings- och distributionsaktiviteter i utlandet.

### **Konkurrensmedel**

Som påpekades ovan är kunskap i olika aspekter (ur produkt- och marknadshänseende) vitalt som konkurrensmedel. Läkemedelsbranschen skiljer sig från flertalet andra branscher i det att produkterna i hög grad är unika och skyddade genom patenträttigheter. Substituerbarheten mellan olika produkter är därför mindre än för många andra varugrupper.

Priskänsligheten är över lag låg. Det gäller både enskilda konsumenter och läkare. Detta beror bl a på att samhället subventionerar läkemedelskonsumtionen på olika sätt. Priset kommer dock in på det viset att många länder tillämpar prisregleringar liksom en rad andra etableringskontroller på läkemedel.

Produkternas egenskaper och försäljningsorganisationen (marknads- och kundkännedomen) blir i stället för priset de viktigaste konkurrensmedlen. En annan viktig faktor är långsiktigheten. Det gäller att visa för marknaden att man är beredd att satsa långsiktigt och inte lämna marknaden vid tillfälliga förluster.

### **Tillväxtmarknader**

Som framgår av tabell 13 nedan har exportframgångarna varit stora under de senaste åren. Sannolikt kommer även i fortsättningen denna trend att fortsätta med relativt stora utlandsinvesteringar som följd.

**Tabell 13 Pharmacias försäljning fördelad på länderområden**

|                                    | 1968 | 1975             | 1982 |
|------------------------------------|------|------------------|------|
| Sverige                            | 38%  | 24%              | 13%  |
| Övriga Västeuropa                  | 32%  | 30% <sup>a</sup> | 41%  |
| USA, Canada                        | 19%  | 23%              | 29%  |
| Japan                              |      |                  | 9%   |
| Övriga                             | 10%  | 23% <sup>a</sup> | 8%   |
| Total omsättning:<br>(miljoner kr) | 430  | 491              | 1908 |

<sup>a</sup> Övriga Västeuropa består endast av EG 1975. De andra länderna redovisas under "Övriga".

Källa: Pharmacia.

### 5.4.3 Atlas Copco AB

Atlas Copco AB är huvudsakligen verksam inom produktgrupperna bergborrtröstning, kompressorer och industriverktyg. Koncernen hade 1982 cirka 18 500 anställda, varav ca 70 % i utlandet. Företaget har en mycket omfattande utlandsförsäljning och säljer varor och tjänster till de flesta länder i världen. Atlas Copco svarar även för försäljningen av Sandviks borrarstål.

#### Försäljningsbolagen

Karaktären på företagets produkter gör att lokala försäljningsorganisationer i respektive land är en nödvändighet. Detta är antingen egna dotterbolag eller agenter.

Man säljer bl a skräddarsydda system till kunderna, och detta kräver en omfattande personalstyrka lokalt som har hand om "after-sales service" och kundkontakt. Av totalt cirka 9 000 personer i egna försäljningsbolag i utlandet är ca en fjärdedel sysselsatta med service. Vid intervjun betonades att det man säljer är produkten plus bruksanvisningar och personlig rådgivning. Det sistnämnda är en "know-how-bit", som angavs vara ett mycket väsentligt konkurrensmedel. Man kan säga att företaget säljer såväl *hårdvara* (= den fysiska produkten) som *mjukvara* (= kunskande och service).

Ett vanligt mönster är att sälja via agent i ett land så länge som försäljningen är av liten omfattning för att sedan, i takt med försäljningstillväxten, övergå till att starta egna försäljande bolag.

#### Marknadsinvesteringar

Försäljningsbolagen i utlandet utgör uppenbarligen en central del av företagets verksamhet och omfattar cirka hälften av antalet anställda i koncer-

nen och omkring 3/4 av de utlandssysselsatta. Marknadsinvesteringarna är alltså betydande.

Om man med marknadsinvestering avser uppbyggnad av egna försäljningsbolag i utlandet kan, enligt intervjun, fyra olika investeringsdelar urskiljas, nämligen investeringar i fasta anläggningstillgångar, i lager, i kundfordringar samt i personal.

Vid intervjun framkom att marknadsinvesteringarna i genomsnitt per år var något större än de totala FoU-investeringarna. Inte mer än cirka hälften av de totala marknadsinvesteringarna utgjordes av investeringar i fasta anläggningstillgångar. Om man enbart studerar investeringarna i produktionskapacitet fångar man således upp mindre än en tredjedel av den totala investeringsaktiviteten, eftersom de förstnämnda är av samma storleksordning som FoU-investeringarna.

### **Produktionsbolagen och lokala krav**

Den största tillverkningsenheten i utlandet är det belgiska dotterbolaget. Detta är huvudproduktionsenhet för kompressordivisionen. I övrigt finns ett antal medelstora produktionsenheter i skilda länder. Tillverkningsbolagen i Brasilien, Indien, Turkiet, Mexiko och Spanien har marknadsstrategisk betydelse eftersom man i alternativfallet (se nedan) knappt får sälja något alls till dessa länder. Detta sammanhänger med lokala myndigheters krav. De tillverkande bolagen i dessa länder sysselsätter ca 1 000 personer.

### **Alternativfallet**

Vad skulle ha inträffat om Atlas Copco ej hade etablerat tillverkande bolag dessa länder? Vid intervjun exemplifierades denna hypotetiska fråga med Brasilien och Indien. I Brasilien skulle man sannolikt ha förlorat ca 85 %, i Indien sannolikt mer än hälften av försäljningen.

### **Valet mellan agent och eget försäljningsbolag**

I vissa fall har det över huvud taget inte varit frågan om en valsituation. Enligt SOU 1981:33 saknades i många länder i Afrika, Asien och Latinamerika en infrastruktur och inga kompetenta agenter fanns att tillgå. Egna försäljningsbolag var den enda vägen till effektiv marknadspenetration.

I andra fall har man i många år tillgodosett den lokala närvaron på marknaden genom agent, för att så småningom starta ett eget försäljningsbolag, ofta i samarbete med den tidigare agenten. Vad skulle ha inträffat om man avstått från att starta ett eget försäljningsbolag och fortsatt att använda agent? Enligt intervjun innebär ett eget bolag i stället för agent i normalfallet 30–50 % ökad försäljningsvolym. Den andra positiva effekten av eget säljbolag är att man lättare kan marknadsföra ”hela paketet”, dvs produkten plus service. Det större inslaget av mjukvara

tenderar att minska priskänsligheten gentemot konkurrerande företag, särskilt om dessa representeras enbart av agenter.

Det bör påpekas att start av eget försäljningsbolag ibland innebär ett övertagande av agentens verksamhet (man köper minst 50 % av aktierna). På mycket små marknader lönar det sig inte att bygga upp egna säljbolag, utan där bibehåller man agent.

### **Primära konkurrensmedel**

Som tidigare nämnts säljer Atlas Copco i många fall ett "paket" bestående av den fysiska produkten samt service och bruksanvisning. Att man på detta sätt säljer en kombination av "hårdvara" och "mjukvara" har blivit ett mycket väsentligt konkurrensmedel.

Inom bergborrbranschen har exempelvis de producerade maskinerna med tiden blivit av så hög kvalitet att det inte återstår så mycket att göra vad avser produktens fysiska egenskaper, och konkurrenterna kan producera likvärdiga produkter. Atlas Copco satsar då på att sälja produktens *användbarhet*, dvs sälja sitt kunnande beträffande hur produkten på bästa sätt kan användas, hur den kan kombineras i olika former av system.

Att starta egna försäljningsbolag bör alltså ses som ett primärt konkurrensmedel som bidrar till att höja "totalproduktens" kvalitet (användbarhet). När det gäller denna försäljning av produkt inkl service är inte priset ett väsentligt konkurrensmedel. Tvärtom kan man i normalfallet sätta priset på denna kombinerade varu- och tjänste-försäljning så att verksamheten går med god vinst. Det är kvaliteten, produktens användbarhet för kunden, som är av görande för efterfrågan. Man kan säga att man konkurrerar med låga totalkostnader för användaren snarare än med försäljningspriset.

I Atlas Copcos produktsortiment ingår även en del standardprodukter (som ofta bara återförsäljs av agenter) där priset har väsentligt större betydelse.

### **Företagsköp**

En ökning av försäljningen i USA skulle betyda stora volymökningar för företaget. För att komma in på den amerikanska marknaden har man bl a valt företagsköp. Företagsköpen är vidare ett uttryck för "teknologi-köp" (t ex köpet av Jarva Inc 1979, ett företag vars teknologiska kompetens väl kompletterade Atlas Copcos egen).

### **Skalfördelar**

Det finns väsentliga skalfördelar i FoU i betydelsen att det är väsentligt att slå ut dessa kostnader över större produktionsvolymmer. Skalfördelar i produktionen har viss betydelse, exempelvis i Airpower-anläggningen i Belgien.

### **Några kompletterande synpunkter**

Det finns exempel på länder med lokala krav, där det på grund av kravens förändrade karaktär blivit tveksamt om Atlas Copco har intresse av att bibehålla sitt engagemang i samma utsträckning som tidigare.

I länder med kaotiska förhållanden (krig, galopperande inflation etc) låter man företagen gå på sparlåga, men man drar sig inte ur ett land eftersom kundernas verksamhet är långsiktig och levererade maskiner och system ofta har långa driftstider. Man har som policy att framstå som ett inhemskt företag.

### **5.4.4 Fläkt AB**

Fläkt AB är huvudsakligen verksam inom områden som omfattar tillverkning, installation och service av apparater och anläggningar för värme, ventilation, luftkonditionering, torkning, stoftavskiljning m m. Omsättningen var ca 7 miljarder 1982 och antalet anställda drygt 14 000, därav ca 8 000 i utlandet. Exportandelen är ca 75 %.

#### **Försäljning och marknader**

Företagets produkter är så gott som helt inriktade mot industri- och byggnadsmarknaderna, dvs utgörs av producentvaror. Karaktären på dessa marknader kräver att man är närvarande på marknaden. Det finns således en rad inofficiella handelshinder från såväl kunders som myndigheters sida som gör att en lokal närvaro är nödvändig. I vissa fall räcker det med försäljnings- och servicebolag medan man i andra fall även måste ha tillverkning i landet, bl a för att visa att man har åtagit sig ett långsiktigt ansvar gentemot sina kunder.

Fläkt skiljer sig från flertalet konkurrenter genom att man har en mycket bred kompetens som sträcker sig över hela produktområdet, medan konkurrentföretagen oftast är mindre. För att dra nytta av dessa komparativa fördelar har Fläkt i hög grad integrerat framåt och blivit en betydande entreprenör. Denna satsning kräver i sin tur en stark lokal närvaro på en rad olika marknader. Fläkt har också mer och mer kommit att satsa på total systemförsäljning till kunder.

Fläkt har under sin verksamhetstid byggt upp en internationell tillverknings- och försäljningsorganisation, som täcker större delen av världen genom dotterbolag och agenter.

#### **Marknadsinvesteringar**

Vid intervjun framkom att marknadsskäl är helt avgörande även vid produktionsinvesteringar utomlands. Vid investeringstidpunkten (från 20-talet och framåt) har således marknaderna haft sådana skrivna eller oskrivna krav att lokala etableringar befunnits nödvändiga. Senare när dessa krav har upphört eller försvagats har det redan satsade kapitalet



gjort det lönsamt att fortsätta produktionen i bolaget. Under de senaste decennierna har Fläkt specialiserat tillverkningen mellan de olika fabriker för att bättre dra nytta av skalfördelarna.

Totalt kan, ur finansiell synpunkt, marknadsinvesteringarna beräknas till ca 50 % av de totala investeringarna, tekniska satsningar (FoU) till ca 30 % samt maskiner och byggnader för produktion till 20 %. De mjuka satsningarna är här alltså 4 gånger större än de fasta. Detta understryker än en gång dessa investeringars stora betydelse. De mjuka satsningarnas betydelse uppges också ha ökat under det senaste decenniet.

### **Primära konkurrensmedel**

Som framgått ovan är lokal närvaro mycket viktig. För enkla luftbehandlingsprodukter är priset viktigt, medan det för större system och anläggningar i högre grad är de totala användarkostnaderna som är de avgörande. Driftkostnader och service är här viktiga faktorer.

Genom sin satsning på entreprenadverksamhet har Fläkt sökt sig bort från den mest konkurrensutsatta sektorn och erbjuder nu såväl mjuk- som hårdvara. Detta både minskar konkurrensen och gör det möjligt att utnyttja de samlade erfarenheterna. Ytterligare viktiga krav på produkterna är ofta att de måste uppfylla lokala krav, samt leveranssäkerheten. I båda fallen är lokal tillverkning ett starkt konkurrensmedel.

Genom integrationen framåt har Fläkt dessutom fått ökad kännedom om användarbehov, vilket kunnat läggas till grund för produkt- och teknikutveckling inför framtiden.

### **Produktion och lokala krav**

Som framgått ovan har flertalet av produktionsenheterna utomlands tillkommit som en följd av lokala krav eller önskemål. Detta gäller även t ex för vissa köp av tillverkningsenheter i USA under slutet av 70-talet. Det visade att Fläkt inte blev tagen för trovärdig leverantör förrän man hade lokal tillverkning.

### **Alternativfallet**

Det är helt klart att Fläkts tidiga internationalisering givit upphov till tillväxt, vinster och kunskaper som varit mycket värdefulla för organisationen. De historiska faktorerna har givit Fläkt den struktur det har i dag. Denna struktur kommer på grund av de existerande bindningarna att bestå även när många av primärorsakerna bakom etableringarna försvunnit eller försvagats. Enligt företaget förekommer dock förtäckt protektionism på många marknader fortfarande, vilket gör lokal produktion nödvändig.

Nödvändigheten av en internationell service- och marknadsorganisation har redan poängterats och kan inte nog understrykas.

### **Valet mellan företagsköp och egen uppstartning**

Fläkt har under senare år i hög grad köpt upp företag snarare än startat egna. Det är främst den kortare etableringstiden som varit avgörande. Man kan vid köp inom ett år dra nytta av sina (och det uppköpta företags) fördelar. Startar man eget tar det uppskattningsvis tre år att nå en rimlig volym. Det som i början var ”starka kort” kan då ha hunnit bli svaga, dvs man hinner kanske inte exploatera sina fördelar innan de är försvunna. Genom köp vinner man också värdefulla kunskaper om de lokala marknaderna, kontaktnät m m. Fläkts produkter och teknologier uppges således ha så kort livstid att man snabbt måste få volym vid nysatsningar. Vid köp av vinstgivande företag får man dessutom ingen belastning på moderföretaget under startperioden. Köpesumman bör dock understiga det mervärde man skapar vid hopslagningen av de två verksamheterna.

### **FoU**

Fläkt är så stort att man påverkar och initierar förändringar i teknik inom sitt område. Detta är en väsentlig styrka. Fläkt har gått in för att ligga i fronten på ett brett sortiment snarare än att vara spjutspets inom färre, mindre områden. Branschen uppges vara tämligen konservativ, vilket gör att plötsliga stora teknologiförändringar inte är sannolika.

## **5.4.5 Ericsson**

Ericssonkoncernens verksamhet är uppdelad på affärsområdena publik telekommunikation, informationssystem, kabel, försvarsprodukter, radiokommunikation, nätbyggnad och komponenter. Merparten av 1982 års fakturering på knappt 20 miljarder kronor låg på områdena publik telekommunikation och informationssystem. Koncernen hade 1982 ca 66 000 anställda, därav var 29 000 i Sverige.

### **Försäljning och marknader**

Ericssons produkter inom det publika telekommunikationsområdet går till största delen till offentliga teledirektorater. Det finns således oftast bara en köpare per land. Köparnas starka ställning har gjort att de kunnat driva kravet på lokal tillverkning mycket långt. En stor del av Ericssons produktionsbolag i utlandet är tillkomna på grund av sådana krav.

Genom satsningen på högteknologiska informationssystem har Ericsson kommit in på en delvis annan produktmarknad. Detta har medfört att tillverkning i klassisk mening till viss del ersatts av know-how och konstruktion. Den nya produktgenerationen på telekommunikationsområdet innebär vidare en mindre arbetsintensiv produktionsteknologi (elektroniska i stället för elektromekaniska system). Ett krav på visst lokalt

innehåll leder därmed till en annan tillverkning och sysselsättning jämfört med traditionell tillverkning (äldre tillverkningsprocesser).

Ericssons försäljning sker till knappt 80 % utanför Sverige. Försäljningen sker antingen via egna dotterbolag eller agenter.<sup>53</sup> De försäljande dotterbolagen har tidigare oftast varit agenter som sedan köpts upp av koncernen. Ericssons dotterbolag och agenter täcker större delen av världen.

### **Investeringar**

Ericssons investeringar i maskiner och anläggningar var 1982 ca 1 700 Mkr (inklusive företagsköp på ca 35 Mkr). Fördelningen mellan Sverige och utlandet har, sett över en tioårsperiod, varit relativt jämn.

Satsningarna på FoU har ökat under 70-talet i takt med introduktionen av nya produkter. De har för de senaste åren varit av åtminstone samma storleksordning som de fasta investeringarna. Andelen FoU som ligger i Sverige är drygt 80 %. FoU-verksamheten kommenteras ytterligare nedan.

Vad gäller marknadsinvesteringar definieras dessa av Ericsson som kostnader för extra satsningar på en marknad för att öka marknadsandelarna samt inbrytningskostnader under tidsperioden fram till break-even. Inga skattningar förelåg, men de totala marknadssatsningarna uppgavs vara betydande. Sammantaget är således FoU- och marknadssatsningarna avsevärt större än investeringarna i maskiner och anläggningar.

Viktigt att notera i denna uppdelning är att vi ser investeringarna i tillverkningskapacitet som en klart avgränsbar grupp. Så är i praktiken givetvis inte fallet. En rad av investeringarna i byggnader och maskiner har tvärtom på grund av lokala krav mest karaktären av marknadsinvesteringar. Tar vi hänsyn även till detta ökar de mjuka investeringarnas (FoU och marknadsföring) betydelse ännu mer.

### **FoU-verksamheten**

Vid intervjun uppgavs att en grundläggande strategi – av effektivitets-skäl – inom koncernen var att centralisera FoU-verksamheten. Som nämnts ligger cirka 80 % av all FoU i Sverige.

FoU-kostnaderna utgör i relativt stor utsträckning en ”stel kostnad” i betydelsen att deras storlek är relativt oberoende av försäljningsvolymen. Som exempel kan nämnas telefonväxelsystemet AXE som konstruerades för att vara ”ett system för samtliga marknader”. En grundtanke under utvecklingsarbetet var att systemet skulle vara flexibelt för varierande kundönskemål i olika länder. Detta gör att en ökad försäljning på nya marknader bara i begränsad omfattning medför ökat behov av FoU. Utlandsbolagen betalar för svensk FoU bl a genom prispåslag på produkterna.

Om man bortser från USA, är den begränsade FoU som bedrivs i

utlandet av typen löpande lokala marknadsanpassningar. Till detta räknas även viss installationsplanering. FoU-verksamheten i USA rör sig om att anpassa en ny växel till marknaden, men det är ett forsknings- och utvecklingsarbete av speciell karaktär. Det bedrivs som ett joint venture-projekt med ett amerikanskt företag och är ett investeringsprojekt som löper över många år. Denna verksamhet är dessutom viktig för att över huvud taget komma in på den amerikanska marknaden. Närvaro i USA upplevs som betydelsefullt, bl a för att få tillgång till den senaste forskningen.

På telekommunikationssidan sker i princip allt utvecklingsarbete internt, medan man på informationssystemsidan under de senaste åren köpt in kompletterande kunskap och produkter samt slutit samarbetsavtal.

Totalt sett har satsningen på FoU ökat under 70-talet. Denna ökning kommer förmodligen att fortsätta även under de kommande åren.

### **Primära konkurrensmedel**

Ericssons produkter utgörs huvudsakligen av kunskapsintensiva produkter och system. Detta gör att de totala användarkostnaderna oftast är det avgörande för köparen snarare än inköpspriset. Tillförlitlighet, kvalitet och service blir således synnerligen viktiga konkurrensfaktorer. Kvaliteten är givetvis starkt knuten till företagets FoU-verksamhet.

### **Lokala krav**

Som framgått ovan har många av Ericssons tillverkningsenheter utomlands tillkommit som en följd av lokala krav på produktion eller visst lokalt innehåll. Ericsson kom därför att internationaliseras tidigt. Under 70-talet har andra typer av krav ökat i betydelse. Hit hör främst krav på lokalt majoritetsägande, återköpskrav och exportkrav (viss andel av den lokala tillverkningen måste exporteras).

De utländska tillverkningsenheterna är i flera fall så små att deras enhetskostnader blir märkbart högre än vid huvudfabrikerna i Sverige. Skalfördelar (stordriftsfördelar) i produktionen medför därför att Ericsson – allt annat lika – skulle föredra att producera i Sverige, dvs om det var möjligt att ändå behålla marknaderna.

### **Alternativfallet**

Det står klart att Ericssons tidiga internationalisering och upprättande av produktionsbolag på annars stängda marknader givit upphov till tillväxt, lönsamhet och kunskaper som varit synnerligen viktiga för företaget. De historiska krav som framkallade expansionen utomlands finns i många fall fortfarande kvar, samtidigt som gjorda satsningar givetvis binder upp koncernen inför de fortsatta investeringsbesluten.

Vikten av lokal service och tekniskt ansvarstagande agenter och dotterbolag poängterades även i denna intervju. Lokala bolag är en nödvändighet också vid installationsuppdrag.

## USA

USA har under det senaste decenniet kommit att bli en allt viktigare marknad för Ericsson. Detta beror på att a) USA är viktigt ur finansiell synpunkt, b) Ericsson generellt har låga marknadsandelar i USA, c) USA är den viktigaste, och största, marknaden för informationssystem samt att d) USA är viktigt ur forskningshänseende. Dessutom sker stora delar av Ericssons komponentinköp i USA. Det är därför viktigt att ha nära kontakt med tillverkarna. Ericsson har på basis av dessa faktorer genomfört stora satsningar i USA såväl på kabel-, växel- och informationssystemområdet. En extra positiv faktor är att brytandet av Bell Telephone Co's monopolställning ökar den möjliga marknaden för Ericsson.

USA, Canada och Japan skiljer sig vad gäller kravspecifikationer, nomenklatur och rutiner från vad som gäller i Europa. Detta medför stora FoU-kostnader varför man måste satsa på att sälja så stora serier att dessa kan täckas. Ericsson satsar därför för närvarande hårt på att bygga upp försäljningsorganisationen i USA.

### Internleveranser

Internleveranserna i fasta priser från den svenska koncern delen till de producerande dotterbolagen förefaller ha ökat något mellan 1978 och 1982.<sup>54</sup> Här gör sig förmodligen två olika tendenser gällande. Å ena sidan innebär de nya elektroniska systemen att andelen inköp utifrån ökar. Å andra sidan skickas i högre utsträckning färdiga "byggsatser" – sammansatta i Sverige – till dotterbolagen utomlands. Den lösare bindning mellan Sverige och utlandet som enligt tidigare kapitel skulle kunna bli en följd av introduktionen av ny teknik har därför ännu inte märkts för Ericsson.

### 5.4.6 Esselte AB

Esselte AB sysselsatte 1982 drygt 15 000 personer, varav 56 % i utlandet (1984 ca 60 %). Koncernens totala försäljning samma år var drygt 5 500 miljoner kronor. Den bakomliggande affärsidén är det *tryckta ordet* i alla dess former. Detta avspeglas tydligt i företagets verksamhetsgrenar som omfattar ett brett spektrum av aktiviteter alltifrån tryckerier, förpackningsindustri, förlagsverksamhet och kontorsutrustning till bokförsäljning och systemservice. Företaget är speciellt intressant för denna studie därför att det genomgått en mycket *snabb internationalisering*. Före 1975 var Esselte AB i huvudsak ett svenskt företag med enbart ca 15 % utlandssysselsatta. Genom en lång rad företagsköp har företaget förvandlats till en internationell koncern. Esseltes verksamhet är organiserad i 13 divisioner, vilka i sin tur är inordnade i tre sk koncerngrupper. Den i särklass största är Business Systems-gruppen.

### **Internationaliseringsprocessen**

Internationaliseringen har främst ägt rum inom koncerngrupperna ”Business Systems” och ”Tryck och förpackningar”. Affärsidén inom den förstnämnda gruppen är i första hand försäljning av förbrukningsartiklar, maskinutrustning och systemservice för kontor och handel. Gruppen ”Tryck och förpackningar”, i vilken endast divisionen Esselte Pac internationaliserats, tillverkar främst trycksaker, förpackningar och emballage. Mellan 1975 och 1983 köpte Esselte bl a: Dymo (England, märkningsartiklar), Bensons (England, ringmekanismer), Oxford Pendaflex (USA, präglingsutrustning), Meto (USA, prismärkning) samt Letraset (England, överföringsbokstäver m m). Dessa företagsköp, som tillfört Esselte ca 7 000 nya medarbetare, har gjort koncerngruppen ”Business Systems” mycket internationell. Bland övriga utlandsförvärv kan nämnas att divisionen Esselte Pac utökats med de båda engelska förpackningsföretagen Penbroke Packaging och Penbroke Gravure.

Bakgrunden till denna förvärvsvåg kan i korthet, något förenklat, sägas vara tre faktorer. Esselte bedömde (1) att det effektivaste sättet att internationaliseras var via förvärv. Att bygga upp egna säljande och producerande dotterbolag från grunden ansågs ta lång tid och innebära större risker. Andra viktiga motiv för förvärven var (2) att förbättra lönsamheten i koncernen (förvärvsobjekten skulle helst ha högre avkastning och snabbare tillväxt än koncernens genomsnitt) samt (3) möjligheten till integrationseffekter.

### **Några strategier**

En grundläggande strategi som nämndes vid intervjun har att göra med inriktningen av produktionsverksamheten. Allmänt sett strävar Esselte efter att ägna sig successivt mer åt verksamheter som kräver mer kunskap och mindre anläggningstillgångar. Företaget upplever att man har en konkurrensfördel av *den samlade erfarenhet* man erhållit genom att man i decennier sysslat med exempelvis kontorsmaterial, förlagsverksamhet m m. Denna företagsspecifika fördel vill man ytterligare utnyttja genom att förskjuta tyngdpunkten i koncernens verksamhet från verksamhetsgrenar som tryckerier och förpackningsindustri mot exempelvis grenarna ”system för lagring av skrivet material”, ”förlagsverksamhet och bokhandel” samt märksystem. Denna utveckling stämmer också med den som bolaget hittills genomgått. Från början var Esselte en grupp företag inom tryckeribranschen. Successivt har andra verksamhetsgrenar kommit in och fått ökad betydelse. De senaste årens företagsköp och utvidgning av divisionen ”Business Systems” ligger således i linje med denna strategi.

En annan strategi har att göra med företagets kompetensområde. När man expanderar – i detta fall via företagsköp – vill man göra detta inom produktområden som *gränsar till* de befintliga. Orsaken är att, som nämnts ovan, den företagsspecifika fördelen är kunskapsorienterad och man strävar efter att dra nytta av ackumulerade erfarenheter, vilket blir

svårt ifall det förvärvade företagets verksamhet ligger för långt ifrån Esseltes nuvarande aktiviteter.

De inköpta företagen, under 70-talet och framåt, har i flera fall varit "enproduktföretag" i den meningen att den huvudsakliga verksamheten baserats på en uppfinning; Dymo, Meto, Pendaflex och Letraset är (delvis) exempel på detta. En grundläggande idé bakom förvärven har varit att det finns potential för *sortimentsbreddning*, dvs att varor från svenska koncerndelen i större utsträckning skulle kunna säljas via de inköpta distributionskanalerna.

Behovet av distributionskanaler och marknadsnärhet är stort inom koncerngruppen Business Systems. Man behöver distributionskanaler som bearbetar butikerna och kundkontakt för kunskap om kundernas behov. Detta gör marknadsinvesteringar betydelsefulla.

### **Integrationseffekter**

Med "integrationseffekter" i samband med företagsköp avser vi nedan följande två typer:

- 1) att den svenska koncerndelen kan exportera mer till följd av inköpta distributionskanaler (sortimentsbreddning)
- 2) att man koncentrerar produktionen genom omstrukturering av produktionsverksamheten.

Vid intervjun diskuterades integrationseffekterna av företagsköp företagna 1975–78. Det framkom då att en del integrationseffekter av typ 1 ovan inträffat. Emellertid är dessa effekter, i absoluta tal, än så länge förhållandevis små. Man har svårigheter att kvantifiera dem eftersom internleveransstatistiken inom koncernen inte är uppplagd så att det går att sifferätta de tillkommande internleveranserna.

Exporten från Sverige har ökat något (från 184 miljoner kronor till 263 miljoner kronor mellan 1978 och 1982<sup>55</sup>) och vid intervjun framfördes att en del av denna ökning sannolikt beror på förvärv av distributionskanaler. Ett annat mått på integrationen är t ex att medan den inhemska delen av Esselte Dymo ABs försäljning ökar med ca 10 % om året, ökar försäljningen av det internationella sortimentet, som främst går till syskonbolag i utlandet, med ca 25 % per år.

En viktig effekt av företagsköp, som betonades vid intervjun, skulle kunna benämnas "den image-skapande effekten". Detta är ett slags *indirekt* integrationseffekt. Eftersom Esselte tidigare inte var internationellt känt (Esselte var ju nästan ett helsvenskt företag före 1970) innebär de senaste årens utveckling att exempelvis uppköpande myndigheter blivit medvetna om företagets existens.<sup>56</sup> Man tror att en del försäljning från divisioner som inte alls har anknytning till divisionen Business Systems haft att göra med att företagets namn blivit mer internationellt känt.

## 6 Utlandsinvesteringarnas karaktär – en syntes

I avsnitt 2–5 har vi förhållandevis fylligt beskrivit de aktiviteter inom företaget som har betydelse för dess tillväxt och internationalisering. En av slutsatserna var att de materiella investeringarna i maskiner och byggnader respektive den rena produktionsverksamheten faktiskt inte ens svarar för huvuddelen av investeringsaktiviteterna respektive den löpande verksamheten. Vid traditionell mikroteoretisk analys av företag diskuterar man ofta ”produktionsfunktionen”, ”kapitalstocken” (maskiner och byggnader) och liknande begrepp som knyter an till aktiviteter som leder tankarna till den rent fysiska hanteringen av varor inom ett företag. Denna bild, menar vi, måste kompletteras med begrepp som länkas till marknadsföring, samt forskning och utveckling. Nedan ger vi en något mer formell framställning och syntes av resonemangen i den empiriska studien.

### 6.1 Investeringsbeslutet

Ett företag investerar i maskiner och byggnader för att utöka sin tillverkningskapacitet, byta teknik eller ersätta förslitna anläggningar. I samband med studier beträffande företagets *tillväxtbeslut* kommer självfallet de kapacitetshöjande investeringarna i centrum. För dessa finns åtminstone tre grundläggande *dimensioner*, nämligen lokaliseringsdimensionen, tidsdimensionen samt anknytningen till företagets övriga verksamheter.

*Lokaliseringsbeslutet* handlar om att geografiskt förlägga tillverkningen på ett för företaget så fördelaktigt sätt som möjligt. *Tidsaspekten* innebär att det finns ett samband mellan investeringar i dag och de historiska investeringarna. Det finns alltså en bundenhet till tidigare byggda anläggningar. I stort handlar det om ett slags skalfördelar vid utbyggnad av gamla anläggningar. Ett exempel på detta är att utbyggnad av en redan befintlig (stor) anläggning kräver en marginell investering som är mindre än proportionell mot ökningen av produktionskapaciteten. Ett annat exempel är att man vid utbyggnad kan utnyttja vissa basinvesteringar (t ex byggnadskomplex, transportsystem m m) som redan gjorts. Det *ömsesidiga beroendet* till företagets övriga aktiviteter, t ex marknadsinvesteringar och FoU-investeringar, är den tredje dimensionen. För att våga bygga ut kapaciteten måste företaget försäkra sig om att produkten kan säljas i önskvärd omfattning (marknadssatsningar) samt att dess livslängd på marknaden (kvalitet, via bl a FoU) blir rimlig.

Man bör i synnerhet lägga märke till att lokaliseringsbeslutet i det generella fallet ingalunda är något så enkelt som en minimering av löpande kostnader i tillverkningen. Lokaliseringsbeslutet hänger dels intimt



samman med ”tidsdimensionen”, eftersom det kan löna sig att bygga ut befintliga anläggningar i olika länder, och är dels nära länkat till det ”ömsesidiga beroendet”, eftersom många investeringar i tillverkningskapacitet i utlandet har karaktären av *marknadsorienterade satsningar*.

Vad vi skulle vilja betona i detta sammanhang är att nationalekonomisk litteratur företrädesvis beskriver investeringsbeslutet i termer av ett tidlöst *produktionsallokeringsproblem*. Empirin talar delvis ett annat språk. ”Tidsdimensionen” och ”det ömsesidiga beroendet” är oftast de avgörande faktorerna vid investeringsbeslut.

Vi kan här hänvisa till en lång rad fallstudier och konkretiserar med några exempel. Svenska Fläkt<sup>57</sup> investerade under 60-talet och tidigare i ett antal europeiska länder, bl a på grund av tullskäl. Dessa enheter var för små för att ge tillfredsställande låga kostnader per producerad enhet och har sedermera byggts ut för att tillvarata möjliga stordriftsfördelar. SKF investerade tidigt<sup>58</sup> i Europa, till stor del på grund av lokala myndigheters krav. För att förbättra lönsamheten företogs under 60- och 70-talen massiva investeringar och en specialisering mellan olika länder, i syfte att utnyttja stordriftsfördelar. Vid en intervju med Atlas Copco<sup>59</sup> angavs att man av lönsamhetsskäl alltid skulle föredra att bygga ut kompressortillverkningen vid huvudenheten i Belgien men att man av marknadsstrategiska skäl ofta tvingades förlägga små, mindre lönsamma enheter i u-länder och halvindustrialiserade länder. Lönekostnadsskillnader mellan länder tycks, bortsett från textilindustrin och några andra branscher, spela mycket liten roll för lokaliseringsbeslutet. Till denna slutsats beträffande betydelsen av löneskillnader kommer flera författare.<sup>60</sup> I avsnittet marknadsorienterade satsningar nedan diskuteras produktionsinvesteringars karaktär ytterligare. Sammanfattningsvis kan vi dock notera att utlandstillverkning i övervägande grad ses som ett nödvändigt ont. Flertalet företag skulle (allt annat lika) föredra att koncentrera produktionen och själva få lägga upp sina flöden optimalt. Speciellt vid seriestorlekar underskridande den optimala skalan är tillverkning vid endast en anläggning att föredra. Vid större serier är en uppdelning mellan olika fabriker i olika länder ibland lönsam. Ingenting talar emellertid för att den produktionsstruktur som påtvingas företaget på grund av existensen av lokala krav, annat än i undantagsfall, överensstämmer med den optimala.

Investeringsbeslutet, vare sig det rör investeringar i tillverkningskapacitet, marknadsatsningar eller FoU-investeringar, är ofta primärt försäljningsorienterade. Speciellt för de stora utlandsetablerade företagen är det försäljningsskäl snarare än minimering av vissa kostnadstyper som är det avgörande. Investeringarnas karaktär kommer därmed att hänga nära samman med de konkurrensmedel företaget ser som de viktigaste. Om priset är det primära konkurrensmedlet innebär detta sannolikt en relativt stor vikt vid investeringar som minimerar tillverkningskostnaderna; service och kvalitet som konkurrensmedel ger å andra sidan större vikt åt marknadsorienterade investeringar.

## 6.2 Konkurrensmedel

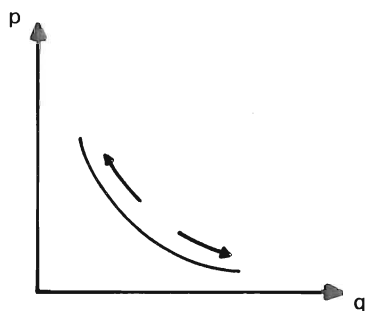
Svensk industri producerar och exporterar med tyngdpunkten förlagd till producentvaror. Det rör sig då ofta om avancerade verkstadsprodukter eller produkter med stort kunskapsinnehåll. Analysen har visat att priset inte spelar den avgörande rollen som konkurrensmedel i dessa fall.

Som nämnts på flera ställen i tidigare avsnitt betraktas priset primärt som en restriktion<sup>61</sup> och ej som ett konkurrensmedel.<sup>62</sup> I stället har *marknadsorienterade satsningar* samt kostnader för *forskning och utveckling* betonats vara de primära konkurrensmedlen. Detta är av allt att döma en mycket fundamental observation.

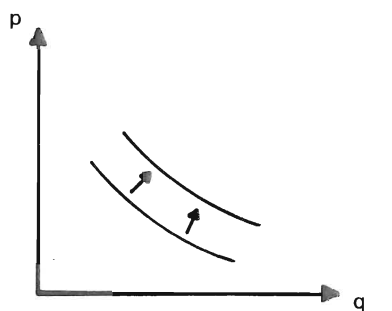
Vi kan illustrera situationen med figur 4 och 5. Den första figuren visar en traditionell efterfrågekurva med pris  $p$  och kvantitet  $q$  på respektive axel. I allmänhet diskuteras rörelser längs (se pilarna) efterfrågekurvan, dvs företagen styr efterfrågan via prisförändringar. För stora delar av dagens svenska industri är det inte dessa rörelser i figur 4 som är relevanta att diskutera eller analysera. Eftersom priset inte är det primära konkurrensmedlet är det i stället<sup>63</sup> företagets förmåga att, *med andra medel* än priset, påverka efterfrågan som är intressant. Detta illustreras i figur 5 där företagets primära konkurrensmedel, marknadsorienterade satsningar samt forskning och utveckling, "skiftar" efterfrågekurvan utåt.

Sannolikt är figur 4, delvis, en historisk kvarleva från den tid då produktionen var mer inriktad på massproducerade standardvaror som krävde obetydligt utvecklingsarbete och små marknadssatsningar. Figur 4 blir mindre relevant ju mer sofistikerad och kunskapsintensiv "produktionen" i ett land är.

**Figur 4** Den traditionella efterfrågekurvan



**Figur 5** Marknadssatsningar och FoU förskjuter efterfrågekurvan



### 6.3 Marknadsorienterade satsningar

För vissa typer av varor är "lokala försäljningsbolag" i landet ett av de viktigare konkurrensmedlen. Företagets försäljningstillväxt beror med andra ord på i huvudsak två faktorer, marknadsinvesteringarna och tiden. I detta fall representeras marknadsinvesteringarna av "investeringar i försäljningsbolag" på en utländsk marknad. Dessa ger ett tillskott till den årliga försäljningen, jämfört med fallet att marknadsinvesteringarna inte hade företagits.

Man kan formulera en funktion som vi fortsättningsvis ger beteckningen "försäljningstillväxt-funktion".

Denna funktion innebär alltså att försäljningstillväxten  $\Delta S$  blir en funktion av marknadsinvesteringarna  $I_{Ma}$  och tiden  $t$ . Dvs:

$$\Delta S = f(I_{Ma}, t) \quad (1)$$

Delta-tecknet betyder tillskottet till den årliga försäljningen till följd av  $I_{Ma}$ . Vi kommer att låta denna funktion vara centrum för den kommande diskussionen, och beteckningen  $I_{Ma}$  för marknadsinvesteringar kommer att användas fortsättningsvis. Med försäljningstillväxt avses antingen ökad försäljningsvolym (fasta priser) eller försäljning av "mer värdefulla" produkter. Det sistnämnda är förmodligen av viss betydelse i sammanhanget, eftersom exempelvis lokala försäljningsbolag (after sales service) gör produkten mer unik och man kan ta ut ett högre pris (högre än vad som bara motiveras av ökat förädlingsvärde).

Denna funktion påverkar alltså den lokala efterfrågan på samma sätt som prisförändringar (lägre priser) kan påverka efterfrågan. Det finns dock några viktiga skillnader. För det första krävs här en investering för att överhuvudtaget få några effekter. Denna investering består, som vi visat, bl a av försäljningskontor, varulager och medvetna förluster under den nystartade försäljningsverksamhetens inledande verksamhetsår.<sup>64</sup> De medvetna förlusterna utgörs, konkret, ofta av lönekostnader i samband med att försäljningen ökar med något eller några års eftersläpning vid nytillskott av arbetskraft eller uppstartande av verksamheten.<sup>65</sup> Beslutet att på detta sätt försöka skapa försäljningstillväxt är vidare för knippat med risk och osäkerhet i samband med att man satsat och bundit kapital. En ren prisförändring i betydelsen att man glider längs en efterfrågekurva (efterfrågan är en fallande funktion av priset) saknar denna dynamiska dimension.

På samma sätt som rent fysikaliska processer kan ta tid – havet värms inte upp på sommaren förrän efter många soliga dagar – tar försäljningstillväxt tid. Därför spelar även tiden en betydelsefull roll (jmf samband (1) ovan). Från det ögonblick man startar ett försäljningsbolag tills man slagit igenom på marknaden kan det gå många år. Man kan visserligen skynda på förloppet något genom ökade satsningar på marknadsföring, men överlag räknar de flesta företag i sin planering med den längre introduktionstiden som ett givet faktum som endast obetydligt kan påverkas. Våra fallstudier har gett många exempel på detta liksom även de i avsnitt 2.2 redovisade regressionskattningarna. I lastbilsindustrin (se avsnitt 5.4.1) ägnar sig således försäljningspersonal i dotterbolagen i utlandet åt att övertyga och

påverka återförsäljarna beträffande produktens kvalitet, så att dessa med tiden köper fler lastbilar. När några återförsäljare blivit positiva kan dessa i sin tur påverka andra återförsäljare positivt och ett slags kedjereaktion kan utlösas. Inom bergbörbranschen (avsnitt 5.4.3) satsar man på att sälja produktens användbarhet genom att utnyttja sitt kunnande – via ingenjörer och servicepersonal i lokala dotterbolag – om hur produkten på bästa sätt kan användas och kombineras i olika system. Detta bygger på företagets kunskap beträffande kundernas behov och produktens flexibilitet och är något som gradvis ackumuleras över tiden, varför sannolikt försäljningstillväxten också kommer gradvis. Det finns således en viktig koppling – ett kretslopp – mellan marknadskunskap och marknadsinvesteringar. Vi kallar detta samband (2).<sup>66</sup>

Genom att vara närvarande på marknaden med egna dotterbolag får man ett allt större marknadskunnande (de företags specifika fördelarna ökar). Detta marknadskunnande beror i högsta grad på de gjorda (historiska) marknadsinvesteringarna. Med ökad marknadskunskap ökar incitamenten att göra ytterligare marknadsinvesteringar. Dessa kunskapskretslopp har större betydelse ju mer avancerade och sammansatta produkter företaget framställer. Svensk industri är specialiserad på producentvarusidan, där produkterna ofta består av skräddarsydda system.

### **Empiriskt stöd för marknadssamband**

Vi har hittills presenterat två typer av samband, (1) försäljningstillväxtfunktioner och (2) kunskapskretslopp. Vilka kvantitativa skattningar har vi som belyser betydelsen av dessa?

När det gäller samband (1) kan vi anföra två sorters indikationer beträffande betydelsen.

För det första kan man beräkna hur många av de faktiskt gjorda utlandsinvesteringarna som är av marknadsinvesteringsskäraktär. Ett sätt att göra detta är att summera antalet anställda i olika typer av bolag (som ett approximativt mått på ackumulerade investeringar). Vi fann (avsnitt 2.4) att försäljningsbolag inkl ”övriga rörelsedrivande bolag” och försäljningsbolag med smärre produktion, svarade för 34 % av totala antalet sysselsatta i svenska dotterbolag i utlandet. (Observera att vi här relaterar antalet anställda med marknadsinriktning till totala antalet anställda i utlandet och ej endast till antalet anställda i producerande bolag som i avsnitt 2.4.) Vidare vet vi (avsnitt 2.4) att denna siffra skulle stiga till ca 48 % om man inkluderade investeringarna i tillverkningskapacitet tillkomna på grund av myndigheters lokala krav. Även dessa investeringar bör ses som marknadsinvesteringar, eftersom huvudsyftet är att få kunder som man i alternativfallet gått miste om.<sup>67</sup> Enligt intervjuerna<sup>68</sup> är detta lokaliseringsbeslut närmast att betrakta som ett ”second best”-alternativ, eftersom andra utbyggnadsalternativ skulle medföra mindre kostnader. Skulle vi dessutom räkna in de produktionsinvesteringar som tillkommit av andra marknadskrav än lokala myndigheters krav skulle siffran stiga till

närmare 65 %. Även detta är emellertid en underskattning av *investeringarna av marknadskaraktär*. Räkna vi också med de produktionsinvesteringar i form av företagsköp företagna mellan 1974 och 1978, som enligt avsnitt 4.1 ofta har en klar marknadsorienterad inriktning, stiger sysselsättningsandelen i utlandsinvesteringar av marknadskaraktär till ca 70 %.

Ett andra intressant faktum är att *priset* i stort sett *inte* är det huvudsakliga konkurrensmedlet (se avsnitt 5.3). I traditionell mikroteori ingår priset  $p$  i efterfrågefunktionen. För de intervjuade företagen förefaller det realistiskt, för stora delar av deras sortiment, att utelämna  $p$  i försäljningstillväxtfunktionen eftersom priset snarare är ett bivillkor än ett primärt konkurrensmedel. I stället betonades i alla intervjuerna betydelsen av lokala försäljningsbolag (eller ibland agenter) och/eller lokal närvaro med produktion för att få försäljningstillväxt.

När det gäller sambandet (2) mellan marknadskunskap och marknadsinvesteringar kunde vi observera ett geografiskt tillväxtmönster över tiden<sup>69</sup> för svenska utlandsetableringar. Företagen tycks ha expanderat först på marknader som är såväl geografiskt som kulturellt näraliggande, därefter till länder som ligger nära antingen geografiskt eller kulturellt. Även om detta inte är något bevis så motsäger det inte hypotesen att företag sedan de byggt upp sin ”internationella kunskap”, dvs förstärkt sina företagsspecifika fördelar, kan gå vidare till mer avlägset belägna, annorlunda marknader. Vid flera av intervjuerna har också angetts att marknadskunskap (kunskap om kundernas behov och den egna produktens användbarhet) är ett av de viktigaste konkurrensmedlen (se avsnitt 5.4.2, 5.4.3 och 5.4.4), och att denna marknadskunskap ackumuleras gradvis över tiden i samband med lokal närvaro på marknaden.

Vi betonade inledningsvis att det *ömsesidiga beroendet* mellan produktionsinvesteringar och marknadsinvesteringar är en väsentlig ingrediens i tillväxtbeslutet. Låt oss utveckla detta en smula.

Ett företag investerar i ny tillverkningskapacitet i fall detta marginella utbyggnadsprojekt bedöms vara lönsamt. Något förenklat kan man här urskilja två fall. Det marginella investeringsprojektet kan vara en ny fabrik som är lönsam därför att de löpande och fasta kostnaderna ligger på en gynnsam nivå i förhållande till intäkterna. En annan möjlighet är att man bygger ut en befintlig anläggning (eller ersätter en gammal med en ny större anläggning), där det föreligger stordriftsfördelar (skal fördelar) i produktionen. I båda dessa fall föreligger en *potential* att växa. Produktionsverksamheten i sig lägger inga hinder för tillväxt. De *begränsande faktorerna* är i stället bl a de för tillväxten nödvändiga marknadssatsningarna samt FoU-kostnaderna. I appendix till detta avsnitt illustreras resonemanget i detta stycke med ett enkelt exempel.

Beträffande stordriftsfördelars betydelse kan man hänvisa till spridda exempel. Vi har i avsnittet ”investeringsbeslutet” ovan nämnt att stordriftsfördelar under vissa perioder spelat roll för företag som Fläkt, SKF och Atlas Copco. Electrolux<sup>70</sup> har koncentrerat produktionen i samband

med företagsköp – för att tillvarata stordriftsfördelar. Skalfördelar inom telekommunikationsindustrin (Ericsson) diskuteras i direktinvesteringskommitténs rapport.<sup>71</sup> Fallstudien Volvo Lastvagnar AB bekräftade att skalfördelar förelåg inom produktionen, samt att det är ”marknaden som volymmässigt (priset är ej det primära konkurrensmedlet för lastbilar) sätter en gräns för tillväxtbeslutet”.

Vi har tidigare också konstaterat att de största svenska multinationella företagen har en högre genomsnittlig årlig lönsamhet (räntabilitet) än den övriga industrin.

## 6.4 Forskning och utveckling

Av den hittills genomförda analysen framgår att forskning och utveckling är – för flera branscher – ett mycket väsentligt och allt viktigare *primärt* konkurrensmedel för att över huvud taget få sälja (se avsnitt 3.1).<sup>72</sup> Detta gäller i synnerhet produktbefrämjande FoU, dvs FoU för att öka produkternas kvalitet eller användbarhet. Även FoU, och då i första hand produktbefrämjande forskning och utveckling, spelar därmed en central roll för att förklara försäljningsutvecklingen.<sup>73</sup>

Både marknadsinvesteringar och FoU påverkar företagets försäljningstillväxt i utlandet. En viktig skillnad mellan marknadsinvesteringar och FoU-investeringar är att de förra i högre grad orienteras mot kunderna medan de senare är mer knutna till produkterna. Marknadsinvesteringarna koncentreras mot utlandet, i form av uppbyggnad av lokala försäljande dotterbolag, produktionsinvesteringar till följd av lokala krav samt köp av utländska företag, medan forskning och utveckling huvudsakligen, hittills, har varit och är lokaliserad i Sverige (se avsnitt 3.1). Andelen har varit stabil över perioden 1965–78 och legat på drygt 80 %. Detta gäller, delvis, också för enskilda företag. Här kan man dock ibland urskilja såväl trendmässigt ökande som minskande andelar.

Betydelsen av *skalfördelar i kopplingen mellan FoU och försäljning*, dvs att FoU-kostnaderna ökar mycket mindre än proportionellt med försäljningsvolymen, betonas av såväl litteraturen som av våra fallstudier.<sup>74</sup> Detta är ytterligare en väsentlig drivkraft och ett viktigt motiv för företagen att försöka expandera försäljningen och produktionen utomlands. Sambandet mellan FoU och försäljningstillväxten är alltså dubbelriktat.<sup>75</sup> Vissa försök till kvantifieringar av betydelsen av dessa ”skalfördelar i FoU” gjordes i avsnitt 3.2. En kalkyl gjordes på vad ett – hypotetiskt – bortfall av ett produktionsbolag<sup>76</sup> i ett land med lokala krav skulle innebära för moderbolagets FoU-kostnader. Beräkningarna visar exempel på fall där moderbolaget får ca 20 % högre FoU-kostnader per producerad enhet.

## 6.5 Företagsköp

Hittills har vi talat om två typer av marknadsinvesteringar, nämligen etableringar av försäljningsorganisationer samt produktionsinvesteringar som "framtingas" av lokala krav. En annan möjlighet är att direkt köpa försäljningsorganisationer och produktionsbolag.<sup>77</sup> Många motiv kan ligga bakom företagsköp, men som nämnts ovan är marknadsskäl ofta det viktigaste. Det finns mycket som pekar på att betydelsen av företagsköp är stor och ökande i samband med företagets tillväxtplaner det senaste årtiondet (avsnitt 4.1). I synnerhet har vi visat att företagsköpen varit speciellt viktiga i USA.

I de gjorda intervjuerna har följande skäl för köpen i USA framförts. Ett viktigt skäl är att det är svårt att komma in på den amerikanska marknaden eftersom stora inhemska konkurrenter har en stark ställning på hemmamarknaden. Den tid det tar att uppnå en någorlunda snabb tillväxt i försäljningen, om man börjar från början med att bygga upp försäljningsorganisationer (över den amerikanska kontinenten), upplevs som orimligt lång.<sup>78</sup> Dessutom krävs en viss uppbyggnadstid<sup>79</sup> för att genomföra marknadsinvesteringarna. Att bygga upp försäljningsorganisationer över hela USA med tillhörande kontaktnät, distributionskanaler etc är, enligt intervjuerna, en mycket tidskrävande process.

Genom företagsköp slipper man således uppbyggnadstiden och kan förbättra försäljningstillväxtens hastighet.<sup>80</sup>

Andra skäl att köpa företag i USA har uppgivits vara kunders lokala krav på produktion respektive köp av kunskap (teknologi). Vidare har de intervjuade företagen angivit att satsningarna på USA är ett led i tillväxtstrategin. För de produkter som de intervjuade företagen tillverkar är såväl totalmarknaderna som till växttalen relativt begränsade i de icke industrialiserade länderna. Brasilien, Mexiko och andra halvindustrialiserade länder utgör här en mellangrupp. Företagen bedömer att man kan vinna *större volymer* genom att öka marknadsandelar i USA, även om efterfrågans tillväxt kan vara större i andra regioner. I avsnitt 4.1 visade vi att mellan 1973 och 1982 pendlade procentandelen direktinvesteringar i u-länder mellan 15 och 23 % av totalbeloppet, i kontrast till andelen direktinvesteringar i USA som stigit trendmässigt<sup>81</sup> från ca 10 % till ca 30 % under samma period.

Att företagsköpen i USA och andra industriländer av företagen upplevs som ett väsentligt inslag i den långsiktiga tillväxtstrategin, säger inte något om *hur snabbt* detta får effekter på försäljningstillväxten och exporten från Sverige. Det finns flera indikationer på att detta kan vara en *långsam* process, vilket behandlades i avsnitt 4. Såväl IUIs data som fallstudierna och direktinvesteringsskommitténs<sup>82</sup> rapport bygger under detta.

En observatör som bokför förändringar i svensk export (bl a internexport) kopplat till företagsköp i utlandet kommer alltså på kort sikt i

allmänhet inte att kunna uppmäta några effekter. På lång sikt (upp till 10 år efter företagsköpet) kan däremot sådana uppmätas, ifall försäljningstillväxt-strategin lyckats (vilket det inte finns någon garanti för på förhand). Försäljningstillväxt till följd av företagsköp förefaller alltså vara en process av klart långsiktig karaktär.

## APPENDIX

### Investeringsbeslutet – en illustration

Nedan vill vi visa ett exempel på hur marknadsinvesteringar  $I_{Ma}$  och produktionsinvesteringar  $I_p$  kan hänga ihop. Exemplet är av *illustrativ* karaktär.

Vi antar att ett företag står inför beslutet att investera i maskiner och byggnader,  $I_p$ , i den svenska delen. Produktionskapaciteten  $Q_M$  beror av  $I_p$  (A1).

$$Q_M = c \cdot I_p^\alpha \quad \alpha > 1 \quad (A1)$$

Till varje kapacitet hör ett arbetskraftsbehov<sup>83</sup>  $L_M = a \cdot Q_M$ . ”Vinst efter avskrivningar”<sup>84</sup>  $Pr$  på hela projektet i svenska delen (under dess livslängd) blir:

$$Pr = \sum_{i=1}^N \cdot \frac{Q_M \cdot w \cdot L_M}{(1+r)^i} - I_p \quad (A2)$$

där  $w$  = lön per anställd  
 $N$  = livslängd (år)  
 $r$  = kalkylränta

Produktpriset  $p$  antas bero på konkurrenternas prisläge, då företaget agerar på en oligopolistisk marknad och priset *inte* antas vara ett primärt konkurrensmedel för att påverka försäljningen.

För att påverka försäljningen  $S$  används inte priset  $p$ , utan marknadsinvesteringar ( $I_{Ma}$ ), i utlandet, exempelvis försäljningsbolag eller marknadsorienterade produktionsinvesteringar i utlandet.<sup>85</sup>

Eftersom  $Pr$  är en växande funktion<sup>86</sup> av produktionen  $Q_M$  (eller  $I_p$ ) är det inte produktionen som sätter en gräns för tillväxten. Det lönar sig att försöka skapa försäljningstillväxt via marknadsinvesteringar. Detta uttrycks av den tidigare nämnda försäljningstillväxtfunktionen  $\Delta S = f(I_{Ma}, t)$ . Om man antar att man för höga  $I_{Ma}$  får avtagande marginella försäljningstillskott ( $\Delta f / \Delta I_{Ma}$ ) så blir det *marknaden* som sätter gräns för tillväxten, inte produktionen, vilket detta exempel vill illustrera.<sup>87</sup>



## 7 Avslutning

Vi har i detta kapitel sökt belysa företagens utlandssatsningar och de faktorer som förklarar deras storlek ur främst en marknadsorienterad synvinkel.

Som framgått av det föregående kan största delen av företagens satsningar utomlands sägas ha karaktären av marknadsinvesteringar. Grova (och försiktiga) skattningar av marknadsinvesteringarnas storlek, baserade på en definition som redogörs för i kapitlet, visar att dessa för de internationaliserade företagen i genomsnitt uppgick till 6–7 % av omsättningen för perioden 1974–78. Detta är åtminstone av samma storleksordning som investeringarna i maskiner och byggnader för produktionsändamål. Läger vi till detta även FoU-satsningarna, som under den studerade perioden uppgick till ca 2 % av omsättningen, framgår de immateriella satsningarnas betydelse mycket tydligt. Ett investeringsbegrepp som endast baseras på de fasta investeringarna är således vilseledande.

Studerar vi endast utlandsdelen framgår marknadsaktiviteternas betydelse ännu klarare. En stor del av de tillverkande bolagen utomlands är t ex tillkomna på grund av uttalade eller outtalade krav på marknadsnärhet. De outtalade kraven är speciellt höga på produkter med stort kunskapsinnehåll, systemleveranser och liknande. Tillgång till service (totalekonomiaspekter) är här ofta ett avgörande försäljningsargument samtidigt som betydelsen av en kontinuerlig diskussion med användarna (köparna) inte nog kan understrykas. I takt med att produkterna blivit mer avancerade, och priset därmed fallit i betydelse som konkurrensmedel, ökar således kraven på lokala marknadsorganisationer och ibland även på lokal montering eller produktion. Den större vikt som lagts på marknadsorganisationen, och de därmed följande ökande utlandssatsningarna, kan förväntas fortsätta i takt med ökat kunskapsinnehåll i produkterna.

Just kunskapen att undvika och komma runt handelshinder är en av de viktigaste förklaringsfaktorerna bakom uppkomsten och förekomsten av internationaliserade företag. Denna existensanledning kan kombineras med ett antal övriga som utförligt diskuteras i Eliasson m fl (1984). Till dessa hör främst möjligheterna att genom ökad storlek minska riskexponeringen internt genom ökad finansiell styrka, möjlighet att vara sin egen affärsbank, sitt eget försäkringsbolag m m.

Även satsningarna på FoU har blivit viktigare under 70-talet. Vi kan för så gott som samtliga industribranscher iaktta en ökad FoU-satsning. FoU-satsningarna sker till helt övervägande del, ca 85 %, i Sverige. FoU-investeringarna domineras kraftigt av produkt- snarare än processinriktade satsningar. Speciellt stora FoU-investeringar görs inom maskin-, elektronik- och läkemedelsindustrin. Stora satsningar på FoU kräver ofta produktion i långa serier för att ge realistiska kostnader per enhet. Som visats är de producerande dotterbolagens betydelse i detta avseende viktig liksom även deras roll som vinstgeneratorer. De möjliggör därigenom bl a fortsatta FoU-satsningar.

Marknads- och FoU-satsningarnas stora betydelse leder också till att både investeringsbeslutet och prisets dominerande betydelse som konkurrensmedel såsom de beskrivs i traditionell nationalekonomisk teori blivit allt mindre relevanta. En riktig beskrivning av verkligheten måste därför ta hänsyn såväl till marknadsföringens som FoUs stora roll. Detta blir särskilt viktigt när vi studerar den dynamiska utvecklingen.

Som framgått av kapitlet har företagsköpen kommit att spela en viktig roll i de totala utlandssatsningarna. Dessa hänger nära samman med både marknads- och FoU-satsningarna. Genom att köpa upp företag kan det uppköpande företaget på ett enklare, billigare, men framför allt snabbare sätt, skaffa sig fotfäste på en marknad eller tillgodogöra sig ny teknologisk kompetens. Vid köpet får man ofta tillgång till t ex inarbetade försäljningskanaler, och därmed till såväl kunniga försäljare som ”gamla kunder” som annars varit mycket dyrt och svårt att rekrytera. Man kan också snabbt göra sig känd som ett ”inhemskt” företag. Dessa fördelar gör det sannolikt att företagsköpen kommer att spela en betydelsefull roll också i framtiden; en framtid som troligen kommer att karaktäriseras av marknadsandelskonkurrens snarare än kraftig total tillväxt. Betydelsen av starka försäljningsorganisationer kom mer därmed sannolikt att tillta.

De studerade företagen säljer den helt övervägande delen av sina produkter i i-världen. Denna inriktning förväntas bestå även under de kommande åren. Ökningstakten i efterfrågans tillväxt kan visserligen vara högre på andra håll, men de absoluta talen är där fortfarande mycket blygsamma. Speciellt viktig väntas USA-marknaden bli. Detta beror på att svenska företag hittills överlag haft lägre marknadsandelar där än i Västeuropa, och att stora potentiella försäljningsframgångar är möjliga för de företag som lyckas bryta sig in på marknaden.

Genom att satsa på marknads- och FoU-kunskap kan företagen således bygga upp företagsspecifika fördelar som gör det möjligt för dem att internationalisera sig och exploatera de uppnådda fördelarna. Genom internationaliseringen ökar därför ofta såväl lönsamheten som tillväxten. De 40 största svenska multinationella företagen – rangordnade efter antal anställda utomlands – har i genomsnitt högre FoU och snabbare tillväxt av förädlingsvärdet än den övriga svenska industrin, kombinerat med en högre lönsamhet. De har därmed kommit att spela en allt viktigare roll för den svenska ekonomin ur såväl export- som sysselsättningssynpunkt. Detta är viktigt att ha i åtanke vid analyser av Sveriges ekonomi inför senare delen av 80-talet. På längre sikt är det dock möjligt att bindningarna mellan företagets svenska och utländska delar försvagas. Vi kan här endast väcka frågan och hoppas att den ges möjlighet till en noggrannare analys i kommande studier.

**De 40 största utlandsetablerade företagen<sup>a</sup>  
Antal anställda 1978**

Bilaga 1

| Företag                      | Antal anställda | Antal anställda utomlands |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|
| 1) Electrolux                | 75 631          | 47 692                    |
| 2) SKF                       | 54 468          | 44 295                    |
| 3) Ericsson                  | 66 395          | 39 895                    |
| 4) Sandvik                   | 28 331          | 15 149                    |
| 5) Volvo <sup>b</sup>        | 57 289          | 15 030                    |
| 6) Swedish Match             | 23 250          | 13 676                    |
| 7) Atlas Copco               | 17 664          | 12 043                    |
| 8) Alfa Laval                | 17 763          | 10 888                    |
| 9) AGA                       | 15 374          | 9 409                     |
| 10) ASEA                     | 40 600          | 9 100                     |
| 11) Esselte                  | 13 950          | 7 400                     |
| 12) Fläkt                    | 11 512          | 7 061                     |
| 13) Saab Scania              | 39 249          | 6 603                     |
| 14) SCA                      | 15 648          | 5 157                     |
| 15) Astra                    | 7 062           | 3 725                     |
| 16) ESAB                     | 5 636           | 3 456                     |
| 17) PLM                      | 8 576           | 3 188                     |
| 18) Euroc                    | 10 944          | 3 049                     |
| 19) Monark                   | 4 187           | 3 035                     |
| 20) Billerud                 | 8 085           | 2 233                     |
| 21) NCB                      | 7 413           | 2 189                     |
| 22) ASSI                     | 8 843           | 1 842                     |
| 23) Fagersta                 | 6 178           | 1 678                     |
| 24) Uddeholm                 | 10 290          | 1 604                     |
| 25) Nife Jungner             | 2 250           | 1 532                     |
| 26) MoDo                     | 7 858           | 1 390                     |
| 27) Bofors                   | 14 001          | 1 382                     |
| 28) Perstorp                 | 3 759           | 1 353                     |
| 29) Tetra Pak                | 2 784           | 1 292                     |
| 30) Bahco                    | 4 389           | 1 241                     |
| 31) Trelleborg               | 5 296           | 1 240                     |
| 32) Svenska Tobak            | 3 175           | 1 194                     |
| 33) Stora Kopparberg         | 9 694           | 1 067                     |
| 34) Sonesson                 | 2 119           | 1 004                     |
| 35) Yxhult                   | 2 450           | 994                       |
| 36) Eiser                    | 5 880           | 961                       |
| 37) Bonnierföretagen         | 5 500           | 898                       |
| 38) KemaNobel Consumer Goods | 1 184           | 866                       |
| 39) Pharmacia                | 2 370           | 849                       |
| 40) Hiab Foco                | 2 608           | 786                       |

<sup>a</sup> Företagens definition bedöms i enlighet med IUIs enkät över de utlandsproducerande bolagen. Detta gör att vissa företagsgrupper blivit redovisade på annat sätt än det mest vanliga.

<sup>b</sup> Den lägre siffran i Swedenborg (1982) beror på ett tryckfel.

*Anm.* Observera att ordningen i denna tabell baseras på antalet anställda utomlands till skillnad från Eliassons tabell 2, del I, som gäller de största exportörerna. Till stor del överlappar visserligen de två grupperna varandra, men ett antal betydande exportföretag saknar större dotterföretag utomlands och finns därför ej med på denna lista.

*Källa:* IUIs enkätmaterial.

**Intervjuade personer**

| <i>Företag</i>   | <i>Namn</i>         | <i>Befattning</i>           |
|------------------|---------------------|-----------------------------|
| Atlas Copco      | Anders Björk        | Marknadsdirektör            |
|                  | Jacob Kuylenstierna | Dir. Information            |
|                  | Jan Petersson       | Dir. Ekonomi                |
|                  | Gunnar Ruding       | Dir. Koncernutveckling      |
| Ericsson         | John Meurling       | Dir. Information            |
| Esselte          | Peter Forsblad      | Ek dr. Koncernutveckling    |
|                  | Lars Lidén          | Dir. Koncernutveckling      |
|                  | Sven Wallgren       | VD                          |
| Fortia           | Bo Rosendahl        | VD. Pharmacia International |
| Fläkt            | Bengt Berg          | VD                          |
|                  | Hans J Zetterberg   | Dir. Information            |
| Scania           | Sven Hugo Lundahl   | Ekonomiavdelning            |
| Volvo Lastvagnar | Anders Svedberg     | VD                          |

## Noter

- 1 Vissa undantag finns dock, främst vad gäller råvaruproducerande företag.
- 2 En diskussion om olika etableringsteorier finns t ex i Du Rietz; *Företagsetableringarna i Sverige under efterkrigstiden*. IUI 1980.
- 3 Företagen rangordnade, här och i fortsättningen, efter antal anställda i utlandet, se bilaga 1.
- 4 I figur 1 kan man alltså tänka sig ett dynamiskt kretslopp mellan "kunskaps-boxarna" (Marknadskunskap, FoU-kunskap) och "marknadsmässiga tillväxtmöjligheter".
- 5 Ett exempel: Företag 1 startar sitt första dotterbolag i Norge år 1 och i England år 10. Företag 2 startar i Västtyskland år 1 och i Norge år 6. Genomsnittsåldern för Norden blir då 3,5 år, för Västeuropa 5,5 år.
- 6 Sammanlagt ca 3 miljarder, eller ca 23 % av totalen.
- 7 Med mjuka investeringar avses här och i fortsättningen investeringarna i FoU och marknadsföring.
- 8 Elsässer (1984) delar in marknadsinvesteringarna i generella och specifika investeringar. De generella är sådana som avser inhämtande av generell kunskap om marknaden, de specifika sådana som rör främst relationerna till kunder, leverantörer och distributörer.
- 9 Man kan fråga sig om kundfordringar är en investeringskategori i vanlig mening. (Definition: Utgift i nuvarande period som ger in täktsströmmar i framtida perioder = investering i denna mening.) Förändringar i stocken av kundfordringar betraktas ju *inte* bokföringsmässigt som *utgifter*. Emellertid etablerar man år noll ett försäljningsbolag med en "normal" stock av kundfordringar och man ligger permanent ute med pengar, eftersom stocken K ligger på en viss normalnivå under försäljningsbolagets livstid. Kundfordringarna K betalas alltså först tillbaka i samband med avvecklingen av företaget, och detta återflöde har då approximativt nuvärdet noll. Av detta skäl är det berättigat att även se uppbyggnaden av kundfordringarna som en investering.
- 10 Tar vi bara med en av variablerna AGE och  $AUF_{1-2}$  blir denna kraftigt signifikant.
- 11 Det är möjligt att några företag i denna siffra medtagit delar av de fysiska eller finansiella delarna också. Vi reserverar oss för detta.
- 12 Svårigheten ligger i beräkningen av investeringarna i omsättningstillgångar. De har här beräknats som den faktiska ökningen av lager och kundfordringar. Se även avsnitt 2.1.
- 13 Dessa rubricerades som "producerande dotterbolag" i Swedenborg (1982).
- 14 SOU 1981:33, s 38 och 40.
- 15 Samt enligt L M Ericsson 100 år (1976).
- 16 Se bl a SOU 1981:33, s 58, SOU 1981:43 samt avsnitt 5.
- 17 Se Radetzki, s 97, 121, 159–160, citat s 121:  
"Inget av de intervjuade företagen angav låga lönekostnader som motiv till sina utlandsetableringar ..."
- 18 Se t ex Radetzki (1980; s 119–124).
- 19 Se SOU 1981:33, s 38 (citat ovan), fallet Ericsson i avsnitt 5.4.5 i denna studie, Radetzki (1980, s 157 ff).
- 20 Ibland har vissa lindringar beträffande krav på lokalt förädlingsvärde införts. Exempelvis skedde viss lindring i Brasilien 1972 (SOU 1981:43, s 399), då kravet på lokal integration sjönk från 97 % till 78 % inom bilindustrin.
- 21 Fallet AB Svenska Kullagerfabriken.
- 22 Radetzki (1980), s 97, 121.
- 23 Dvs skattereduktioner, investeringsbidrag m m som ofta är knutna till nyetablering. Radetzki, s 122.
- 24 Meyerson (1976), s 120–121.
- 25 Prohibitiva tullar på tändstickor i Indien under 20-talet tvingade t ex fram Swedish Match etablering, Grotkopp (1929).
- 26 "Produktionssatsning" = etablering av producerande dotterbolag enligt den vida definitionen.
- 27 Textilindustrin, som har tillverkning i utlandet av lönekostnadsskal, omfattar ca 5 000 av de 45 000.

- 28 Förädlingsvärdet är här mätt utifrån SCBs finansiella data över industriföretagen. Skulle vi istället mäta förädlingsvärdet enligt nationalräkenskaperna blir FoU-intensiteten ca 6,1 % för 1981.
- 29 För de utlandsetablerade företagen ökade FoU-andelen av förädlingsvärdet från ca 4,7 % till drygt 5,3 % mellan 1974 och 1978. Hälften av ökningen beror på ändrad struktur i näringslivet.
- 30 Rangordningen återfinns i bilaga 1.
- 31 Denna tabell är ganska likartad tabell 5:9 i Swedenborg (1982). Skillnaderna beror dels på att Swedenborgs tabell avser genomgående företag, dels på att svarsbortfall hanterats olika i de båda tabellerna.
- 32 Se Bergholm-Vahlne (1984) för en fylligare analys.
- 33 FoU synes alltså vara den bit som företagen sist flyttar ut från Sverige. Det är dock möjligt att man istället för att betrakta den som sista steget i en internationaliseringsprocess bör se den som första steget i multinationaliseringen i vidare mening.
- 34 På g a databrist kan vi tyvärr inte lägga in marknadsinvesteringarna som en förklaringsvariabel i ekvation (2).
- 35 Exempel:  $K$  = ackumulerade investeringar i fasta anläggningar  
 $M_i$  = årlig vinst före avskrivningar  
 $I$  =  $\Delta K$  = investering  
 $i$  = år (1–10)
- $$\sum_{i=1}^{10} M_i - K - \text{FoU} = 10 \cdot 20 - 100 - 100 = 0$$
- (vinst i ursprunglig verksamhet)
- $$+ (\sum M_i) - I = 10 \cdot 20 - 100 = 100$$
- (vinst på marginellt projekt)
- $$2(\sum M_i) - I - K - \text{FoU} = 100$$
- (summa vinst = ursprunglig verksamhet + marginellt projekt)
- Ifall FoU *också* hade fördubblats (dvs växt proportionellt med produktionens omfattning) hade summa vinst fortfarande varit 0.
- 36 Från föregående avsnitt vet vi att huvuddelen av all FoU ligger i Sverige (ca 85 %).
- 37 Se fallet Ericsson AB i intervjuundersökningen.
- 38 Se fallet Atlas Copco AB, dito.
- 39 Detta sammanhänger alltså med skalfördelar i FoU.
- 40 Om vinstförändringen i kolumn 2 enbart skulle bero på bortfall av en vinstgenerator skulle man i kolumn 2 approximativt ha erhållit det inverterade värdet av kolumn 4.  $(\text{FoU}^*/Q^*)/(\text{FoU}/Q) = Q/Q^*$  enligt antagandena. Skillnaden mellan kolumn 2 och det inverterade värdet av kolumn 4 utgör – i genomsnitt – effekten på vinsten orsakad av skalfördelar i FoU. (Skillnader i lönsamhet mellan moderbolaget och det utländska dotterbolaget påverkar i tabell 8 *inte* siffrorna i genomsnitt, utan endast i de enskilda observationerna.)
- 41 SOU 1981:33, 1981:43.
- 42 Under åren 1974–78 var USA den marknad där flest företag köptes. Efter USA följde Tyskland, Storbritannien, Danmark och Frankrike.
- 43 Sveriges Riksbank, förvaltningsberättelser 1979, 1981, 1982.
- 44 Vid företagsköp räknas företaget som etablerat vid förvärvstillfället.
- 45 SOU 1981:43, s 167 ff, Fallet Electrolux.
- 46 National Union Electric. Detta var Electrolux dittills största företagsköp.
- 47 SOU 1981:43, s 167 ff, Fallet Electrolux.
- 48 Genom att använda material insamlat för Jagrén (1981) kunde vi också beakta förhållandena för Alfa Laval, ASEA, Bahco Verktyg, Gunnebo Bruk, LKB-Produkter, Mecman, Svenska Philips, Saab, SMT-Pullmax, Tetra Pak och Wedholms AB.
- 49 Skillnaden mellan 15 800 och 6 000 utgörs av personer inom Volvokoncernen som i andra fristående enheter tillverkar komponenter till lastbilarna.
- 50 Som exempel nämndes att vid långa serier vid hyttillverkning kan man sätta in robotar.
- 51 Återförsäljarna gör investeringar i kundfordringar och färdigvarulager, men dessa är, som sagt, fristående företag.

- 52 Ett vårdslöst användande av begreppet marknadsinvestering skulle medföra att man rubricerade alla oväntade förluster som investeringar, vilket givetvis skulle vara mycket vilseledande.
- 53 I många länder har företaget även tekniska kontor som ansvarar för det tekniska, medan agenten svarar för det kommersiella.
- 54 Detta framkommer vid bearbetning av IUIs enkät för år 1978 och opublicerat företagsinternt material för år 1982.
- 55 Källa: IUIs enkät och årsredovisningar.
- 56 Vid intervjun uttrycktes detta: "Förut var vi inte ens kända på kartan..."
- 57 SOU 1981:33; s 175, 189–190.
- 58 Investeringar företogs med början på 20-talet. Se Meyerson (1976), fallet SKF.
- 59 Se även SOU 1981:33.
- 60 Swedenborg (1982), s 172, Meyerson (1976), fallstudier.
- 61 Att priset betraktas som en restriktion, men inte ett primärt konkurrensmedel, innebär att det finns en övre priströskel som företaget undviker att överskrida, samtidigt som det inom det "tillåtna prisintervallet" är andra konkurrensmedel som är primära.
- 62 Detta gäller de 7 företag (med totalt 144000 anställda) som vi intervjuat samt även ytterligare 11 företag med totalt 112000 anställda i en tidigare IUI-rapport (Jagrén 1981) där samma fråga ställdes i ett enkätformulär och vid djupintervjuer.
- 63 Jmf även Galbraith (1974; avsnitt XII).
- 64 Eller motsvarande kostnader vid en utvidgning av verksamheten.
- 65 I fallet Svenska Fläkt AB (se avsnitt 5.4.4 i detta kapitel) angavs att det uppskattningsvis tar tre år att uppnå normal försäljningsvolym vid start av eget säljbolag.
- 66 Kretsloppet kan med den tidigare införda beteckningen  $I_{Ma}$  för marknadsinvesteringar och med beteckningen  $Makn$  för marknadskunskap formuleras med ekvationssystemet (2). Denna typ av kretsloppsmodell har på senare år uppmärksammats allt mer som ett fundamentalt element i samband med internationalisering och företags-specifika fördelar. (Se tex Johansson–Vahlne, 1977, som beskriver en liknande modell.)
- $$\begin{aligned} Makn &= f_1(I_{Ma}, t) \\ I_{Ma} &= f_2(Makn) \end{aligned} \quad (2)$$
- $f_1$  och  $f_2$  är växande funktioner.
- 67 Investeringarna har multipla syften.  $I_{Ma}$  i försäljningstillväxtfunktionen (1) ovan omfattar därför även dessa typer av investeringar, trots att det – formellt – rör sig om tillskott av produktionskapacitet. Dock blir tidsfaktorn  $t$  i försäljningstillväxtfunktionen förmodligen mindre intressant vid denna typ av marknadsinvestering.
- 68 Jmf även Carlsson m fl (1979; s 170–172) samt Meyerson (1976; s 124–125).
- 69 Med "tid" avses här en relativ åldersskala för varje företag, dvs tiden mellan aktuell etablering och den första utlandsetableringen (producerande dotterbolag).
- 70 Se SOU 1981:43, s 131–137.
- 71 Se SOU 1981:33, s 29–31.
- 72 Jämför SOU 1981:33, s 41–45, 62–63 där prisets begränsade roll och FoU:ns dominerande roll diskuteras för branschen telekommunikationsutrustning.
- 73 Dvs formeln blir  $\Delta S = f(I_{Ma}, FoU, t)$  (3) vilket är en mer fullständig (jmf formel 1) version av försäljningstillväxt-funktionen (se även figur 5).
- 74 Swedenborg (1982; avsnitt 5), Galbraith (1974; avsnitt V) samt fallstudien Ericsson. Där sägs att FoU-kostnaderna är tämligen oberoende av försäljningsvolymen. Ericsson svarar för ca 17% av FoU i svensk industri 1978.
- 75 Detta dubbelriktade samband framgår emellertid inte explicit av samband (3) ovan, dvs utan en viss minimitillväxt av försäljningen kan FoU-kostnaderna bli orimligt höga.
- 76 Konstellationen moderbolag + ett dotterbolag studeras, där man för varje moderbolag studerar förekommande dotterbolag av ovannämnda slag.
- 77 Vi betecknar i formlerna fortsättningsvis företagsköp med bokstaven F.
- 78 Annorlunda uttryckt innebär detta att företagen, i samband (1), upplever förändringen över tiden av försäljningstillskottet  $\Delta S$  som orimligt långsam, vilket sammanhänger med att tillväxtens tidsrymd är en funktion av konkurrenssituationen.

- 79 Tiden  $t$  som anges i samband (1) tänks gälla från den tidpunkt då marknadsinvesteringarna *genomförts*. Därför inför vi här begreppet ”uppbyggnadstid”.
- 80 Vi har alltså kommit fram till att:  

$$\Delta S = f(I_{Ma}, t) \quad (4a)$$
 En del av företagsköpen ( $F$ ) kan betraktas som en typ av  $I_{Ma}$  i samband (4a).  

$$\Delta f / \Delta t = g(F) \quad (4b)$$
 Observera att det inköpta företags försäljning *inte* inkluderas i variabeln  $S$  i dessa formler, och därmed inte heller i  $\Delta S$ . Anledningen till detta är att vi här diskuterar företagsköpets effekt på den ursprungliga verksamheten. Fysiskt motsvarar  $\Delta S$  ofta extra export  $\Delta X$ , dvs export från koncernens övriga delar, exempelvis Sverige. Observera även att  $\Delta$  i samband (1) står för *tillskott* av försäljning *jämfört* med ett fall utan  $I_{Ma}$ , medan  $\Delta f / \Delta t$  avser *tidsförändringen* av detta tillskott.
- 81 Statistiskt signifikant trend.
- 82 SOU 1981:43, s 167, fallet Electrolux.
- 83 ”Fasta faktorproportioner”.
- 84 Man skulle också kunna räkna på ettårs-vinsten.
- 85 En del av förädlingsvärdet produceras i Sverige, en del lokalt i landet vid marknadsorienterade produktionsinvesteringar.
- 86 Vi antog här skalfördelar i produktionen, dvs att  $Q_M$  växer mer än proportionellt mot investeringen  $I_p$ .
- 87 Marknadens storlek är vidare beroende av en långsam tidsprocess (jmf huvudtexten 6.3), som beror av den ackumulerade marknadskunskapen och den för marknaden specifika penetreringstiden.

## Litteratur

- Bergholm, F, 1983, *Svenska företags investeringar i maskiner och byggnader i utlandet 1974–1978*. IUI, Stockholm.
- Bergholm, F, Vahlne, J-E, 1984, Lokalisering av FoU i svenska multinationella företag. Preliminär utgåva. IUI-IIB, Stockholm.
- Bergkvist, A, och Leander, B, 1970, *Etablering av producerande dotterbolag utomlands*. Lund.
- Bloch, H, 1974, Advertising and Profitability: A reappraisal. *Journal of Political Economy*, Vol. 82.
- Carlsson, B, Dahmén, E, Grufman, A, Josefsson, M, Örtengren, J, 1979, *Teknik och industristruktur*. IUI, IVA, Stockholm.
- Carlsson, B, mfl, 1981, *Industrin inför 80-talet*. IUI, Stockholm.
- Comanor, W S, Wilson, T A, 1967, Advertising, Market structure and performance. *Review of Economics and statistics*, Vol. 49
- Dunning, J H, 1973, The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers*, November 1973.
- Eliasson, G, 1973, *7 artiklar*. Industriförbundet, Stockholm.
- Eliasson, G, 1976, *Business Economic Planning*. John Wiley & Son.
- Eliasson, G, mfl, 1979, *Att välja 80-tal*. IUI, Stockholm.
- Eliasson, G, mfl, 1984, *Hur styrs storföretag?* IUI-Liber, Stockholm.
- Elsässer, M, 1984, *Marknadsinvesteringar*. Liber, Stockholm.
- Fry, E, 1983, *The politics of international investment*. New York.
- Galbraith, J K, 1974, *Nationalekonomi och samhällsintresset*. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Grabowski, H G, Mueller, D C, 1978, Industrial research and development, intangible capital stocks and firm profit rates. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2.
- Grossman, 1983, *International trade, foreign investment and the formation of the entrepreneurial class*. Institute for International Economic Studies, Stockholm.
- Grotkopp, W, 1929, *Den svenska tändstickstrusten*. Stockholm.



- Jagrén, L, 1981, "Verkstadsindustrins produktionsförutsättningar och konkurrenskraft – en intervjuundersökning" i Carlsson, B, mfl, *Industrin inför 80-talet*. IUI, Stockholm.
- Johanson, J, Wahlne, J-E, 1977, "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Reprint from *Journal of International Business Studies*.
- Lipsey, R, mfl, 1983, *Characteristics of U S manufacturing companies investing abroad and their choice of production locations*. NBER, New York.
- Mattson, J, 1982, *Nationella övertaganden av utländska dotterbolag*. Lund.
- Meyerson, R M, 1976, *Företagens utländska direktinvesteringar: motiv och sysselsättningseffekter*. Sveriges Industriförbund, Stockholm.
- Olsson, V, mfl, 1976, *L M Ericsson 100 år*. Del 1-3. Stockholm.
- Radetzki, M, 1980, *Sverige och den tredje världen*. SNS Kristianstad.
- Rolfe, S, 1969, *The international corporation*. Paris.
- SIND 1980:4, Multinationella företag: FoU-verksamhet, tekniköverföring och företags-tillväxt. Stockholm.
- SIND 1982:14, Företagens investeringsbeteende. Stockholm.
- SIND 1982:16, Industriverkets höstrapport 1982. Stockholm.
- SIND 1982:17, Investeringar i företag. Stockholm.
- SOU 1981:33, Effekter av investeringar utomlands. Stockholm.
- SOU 1981:43, De internationella investeringarnas effekter. Stockholm.
- SOU 1983:17, Näringspolitiska effekter av internationella investeringar. Stockholm.
- SOS, Statistiska meddelanden, Forskningsstatistik.
- Spångberg, K, 1982, *Strategi i diversifierade företag – Huvudkontorets roll*. IIB, EFI, Stockholm.
- Swedenborg, B, 1973, *Den svenska industrins investeringar i utlandet*. IUI, Stockholm.
- Swedenborg, B, 1980, *Valutaregleringen och direkta investeringar*. IUI Småttryck nr 114, Stockholm.
- Swedenborg, B, 1982, *Svensk industri i utlandet*. IUI, Stockholm.
- Sveriges Riksbank, förvaltningsberättelser, 1977-82.
- Örtengren, J, 1981, "Kapitalbildningen i svensk industri under efterkrigstiden" i Carlsson, B, mfl, *Industrin inför 80-talet*. IUI, Stockholm.