



**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**
Institutionen för ekonomi

Titel: Strategiska allianser mellan svenska och ungerska verksamheter

*Getinge AB och HOGE samt
Svensk-Ungerska Handelskammaren i Budapest och Electrolux-Lehel*

Författare: Ingrid Gulyas

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng
Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRACT

Titel: Strategiska allianser mellan svenska och ungerska verksamheter

*Getinge AB och HOGE samt
Svensk – Ungerska Handelskammaren i Budapest och Electrolux – Lehel*

Nivå: D-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Ingrid Gulyas

Handledare: Akmal Hyder

Datum: 2008 – maj

Syfte

Eftersom jag är uppvuxen i Ungern, men bor och har mitt ursprung från Sverige var jag motiverad att välja ett ämne som berör båda kulturerna. Ungern var dessutom det första forna kommunistiska östeuropeiska land som valts av svenska företag att påbörja någon form av affärsaktivitet i och den svenska företagsamheten är fortfarande betydlig i Ungern.

Jag hade valt att med två typer av samarbeten beskriva strategiska allianser med tillämpning av en befintlig modell mellan valda svenska och ungerska verksamheter.

Syftet med arbetet var att:

- uppdatera tidigare datainsamling över den strategiska alliansen mellan Getinge AB och HOGE med hjälp av befintlig modell
- tillämpa modellen även över samarbete mellan en non-profit/operativ- och en affärsverksamhet i Ungern. Modellen är skapad för strategiska allianser, men jag tycker att modellen är tillämplig även på denna typ av allians, eftersom jag betraktar också den som en slags alliansverksamhet
- bidra med information över den ungerska marknaden och hur det är att samarbeta med ungrare, etc. för potentiella svenska affärsmän som vill starta någon typ av gemensam verksamhet med ungrare

Metod

Jag har genomfört två fallstudier, dels pga. min målsättning att uppdatera nuvarande situation för den strategiska allians jag läste om i Hyder och Abrahams studie, dels på grund av den begränsade tillgången till allianser mellan svenskar och ungrare. Jag ville också kunna ägna

större arbete åt ett fåtal enskilda fall. Metoden jag valt att samla data om för studien, tillägnade jag mig från litteratur och empiriska studier. Den empiriska del som jag använde till mitt ämne valde jag att samla in i form tidigare studie samt av telefonintervjuer. Jag gjorde därefter egna tolkningar och drog slutsatser av vad jag hört och läst i ämnet, från material på Internet samt av i kurslitteraturen befintliga teorier.

Resultat & slutsats

Jag anser, att jag har kunnat beskriva och ge en god bild av hur alliansverksamheten mellan HOGE och Getinge samt Svensk – Ungerska Handelskammaren och Electrolux -Lehel i Ungern ser ut. Jag har vid analysen av fallstudierna kunnat använda mig av Hyder och Abrahams modell vad gäller de faktorer som påverkar strategiska allianser. Modellen är utvecklad för strategiska allianssamarbeten, men jag implementerar den som en modell som kan tillämpas på andra typer av allianssamarbeten än de rent ekonomisk inriktade.

Förslag till fortsattforskning

Jag tycker det vore intressant att genomföra fortsatta studier om hur HOGE: s och Getinge: s samarbete utvecklas i fortsättningen bl. a med hänsyn till den hårdare konkurrensen från andra utländska företag med likartade, billigare men sämre produkter, eller att granska huruvida Handelskammaren utökar och fördjupar sin relation med Electrolux - Lehel även i framtiden, när en annan ordförande kommit i ledningen.

Uppsatsens bidrag

Arbetet har bidragit med omfattande datainsamling över Getinge och HOGE, vilket uppdaterat tidigare genomförd studie. Jag tycker att jag med min studie uppmuntrar fler svenskar att utöka sin verksamhet till Ungern. Svenska företag och deras produkter åtnjuter ett oförändrat gott rykte, vilket är till god hjälp i konkurrensen med andra länders företag även på lång sikt.

Nyckelord: Ungern, strategisk allians, samarbete, kulturell skillnad

ABSTRACT

Title: Strategic alliances between Swedish and Hungarian operations

*Getinge and HOGÉ and
Swedish –Hungarian chamber of commerce Budapest and Eletrolux - Lehel*

Level: Thesis for Magister Degree in Business Administration

Author: Ingrid Gulyas

Supervisor: Akmal Hyder

Date: 2008 – May

Aim:

As I brought up in Hungary, but now live in my country of origin Sweden, I was motivated to choose a subject touching both cultures. Hungary was also the first post communist country in Eastern Europe chosen by Swedish companies for some form of business activity there, and the Swedish company spirit is still important in Hungary. I have chosen to describe two types of strategic alliances by implementing an existing model, chosen for Swedish and Hungarian operations.

The aims of the thesis are to:

- update the previous data over the strategic alliance between Getinge AB and HOGÉ by using a existing model
- implement the model for cooperation between a non-profit/operative and a business company in Hungary.
- contribute with information about the Hungarian market and how it goes to cooperate with Hungarians, etc., for potential Swedish businessmen who plan to start a company together with Hungarians

Method:

I have conducted two case studies, because of my aim to update the present situation for the strategic alliance I read about in the book of Akmal Hyder and Desalegn Abraha on one hand and because of the limited access of alliances between Swedes and Hungarians on the other hand. I also wanted to spend more time for working with fewer single cases. For conducting the study, I collected data information from literature and empirical works. The empirical part I used for my subject is chosen from an earlier study and from telephone interviews. After that I made interpretations of my own and made conclusions of what I had heard and read in the subject, both from internet and the theories in the study literature.

Result & Conclusions:

I think that I have been able to describe and give a good picture of how the alliance between HOGE and Getinge, and between the Swedish Chamber of Commerce and Electrolux-Lehel in Hungary function. By analyzing the case studies I have used the model of Akmal Hyder and Desalegn Abraha relating to different factors that have impact on alliance relationships. This model has been developed for strategic alliances but in this study I show that the can also be applied to other types of alliances having non-financial motive.

Suggestions for future research:

In spite of the high number of successful and well functioning strategic alliances and the big enthusiasm behind this collaboration form, the number of failure is still high. It was therefore not so easy for me to find other strategic alliances with many years experiences still working on the Hungarian market.

I think it would be interesting to conduct continued studies about how the cooperation of HOGE and Getinge will develop among other things because of the harder competition from other foreign companies with similar, cheaper products of bad quality, or to investigate if the SCC will increase and deepen its relations with Electrolux-Lehel also in the future in case of change of leadership.

Contribution of the thesis:

In my opinion is that this thesis has succeeded to collect important facts about Getinge and HOGE and so updated the earlier study.

I think that my study will encourage other Swedes to expand their business to Hungary. Swedish companies and their products have a good reputation, which can be a good help in the competition to develop long term relationship even with companies from other countries.

Key words: Hungary, strategic alliance, cooperation, cultural difference

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.3 Problemområde	2
1.4 Syfte och avgränsning	3
2. PRESENTATION AV UNGERN	5
2.1 Ungern	5
Det kommunistiska samhället	5
Perioden efter kommunismens kollaps	6
Det ungerska samhället	8
Politiskt klimat	8
Ekonomi	9
Ungern ur svensk synvinkel	11
Svensk-ungerska affärsförbindelser	13
3. TEORI	15
3.1 Kultur	15
3.2 Strategisk allians	18
4. METOD	24
4.1 Val av land och allianser	24
4.2 Metoddiskussion	25
4.3 Kvalitativ och kvantitativ metod	27
4.4 Validitet och reliabilitet	27
4.5 Datainsamlingsmetod	28
4.6 Intervjuade personer	31
5. PRESENTATION AV 2 STRATEGISKA ALLIANSER I UNGERN	34
5.1 Getinge och HOGE	34
5.2 Svenska Handelskammaren och Electrolux-Lehel i Ungern	36
6. RESULTAT	39
6.1 Getinge och HOGE	39
6.1.1 Den allmänna omgivningen	39
6.1.2 Nätverk	42
6.1.3 Motiv	43
6.1.4 Resurser	44
6.1.5 Lärande	45
6.1.6 Förutsättningar	46
6.2 Svenska Handelskammaren i Ungern och Electrolux - Lehel	49
6.2.1 Den allmänna omgivningen	49
6.2.2 Nätverk	52
6.2.3 Motiv	55
6.2.4 Resurser	56
6.2.5 Lärande	57
6.2.6 Förutsättningar	58
7. SLUTSATS	62
8. BILAGA 1	65
Intervjufrågor	65
Gemensamma frågor	65
Intervjufrågor (Ónody Károly och David Rosén)	66
KÄLL – OCH LITTERATURFÖRTECKNING	67

PUBLICERADE KÄLLOR	67
Böcker	67
Tidningsartiklar och broschyrer	67
Internet	68
Telefonintervjuer	68

1.INLEDNING

1.1 Bakgrund

Kommunismens kollaps i Öst – och Centraleuropa 1989 skapade en ny grupp snabbväxande ekonomier. Området bestod av länder som befann sig i en likartad politisk och ekonomisk situation.¹ Regionen utgjorde en homogen marknad och ansågs därför som attraktiv och relativt stor förutom att dess sammanlagda befolkning var ungefär lika stor som Väst-Europas. Gemensamma verksamheter med lokal personal och nyetableringar i området tedde sig därför ur västerländska investerares synvinkel aktuella och lockande.²

Ungern hade av ett flertal västerländska, däribland svenska, företag valts som det första östeuropeiska land att påbörja någon form av verksamhet i.³ Under kommunistregimen var det inte tillåtet för ungerska organisationer att ha direkt affärskontakt med utländska verksamheter. Dock hade svenskar redan från 1980-talet varit närvarande på den ungerska marknaden, främst i exportsammanhang och i mindre omfattning. Efter Berlinmurens fall blev det äntligen tillåtet att fritt ta kontakt med ungerska affärsmän eller påbörja egna verksamheter i landet.⁴

En del svenska företag valde efter regeringsskiftet 1990 att bilda gemensamma verksamheter, däribland joint ventures i Ungern med lokal personal. Samarbetet kunde ta form i strategiska eller organisatoriska allianser, som var ett långsiktigt samarbete mellan företagen i syfte att uppnå bestämda affärs – eller ideella mål.⁵

Syftet med att bilda en strategisk allians grundar sig t ex. på att tillträda, skaffa tillstånd eller möjlighet att tillträda en annars ”stängd” eller ny marknad, minska tillverknings- eller andra kostnader, implementera eller utveckla ny teknologi snabbt, skaffa kännedom om nya teknologier, förvärva kunskap, fördela risker eller samarbeta gentemot konkurrenter.⁶

¹ Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, s. 100

² Hyder & Abraha, 2003, s.57-58

³ Andersen, 1997

⁴ Hyder & Abraha, 2003, s.57-60

⁵ Gál, 2004, s.6

⁶ Hyder & Abraha, 2003, s.57-58

För svenskar var alliansbildning ett utmärkt tillfälle att tillträda och få kännedom om ungersk marknad, medan det för ungrarna öppnades möjlighet att ta del av ny teknologi, kunskap, m m från svenskar.

1.3 Problemområde

Internationalisering kräver penetration genom kulturella värderingar, normer, tanke -och-förhandlingssätt. Kulturella skillnader utövar stor inverkan på företag när de gör affärer inte bara när det gäller i Central och – Östeuropeiska länder, utan också generellt i övriga världen. Att förstå människorna och deras handlingar i en främmande kultur är en viktig faktor för att nå framgång i affärsvärlden. Att ha sådan kännedom var för västerländska verksamheter speciellt viktigt i en omgivning som de postkommunistiska länderna. 40 år genomsyrade av kommunistisk ideologi hade satt sina spår i dessa länders kultur. Organisationerna grundades på och styrdes också av likartade regler, därför blev organisationskulturen mycket lika i dessa länder, även om länderna inbördes skilde sig mycket från varandra med avseende på språk, religion, värderingar och etnicitet.⁷

Trots det höga antalet lyckade och välfungerande strategiska allianser och den stora entusiasm som låg bakom dessa affärssamarbeten, blev även antalet dyrköpta och totalt misslyckade allianser högt. De orsaker som lett till dessa misslyckanden kan dock vara förståeliga, eftersom de parter som bidrar med resurser och övriga medel i en allians, har olika organisatoriska, sociala och kulturella bakgrunder. Om allianspartners kommer från olika länder ökar det olikheterna som i sin tur leder till operativa olikheter. Kommunikationsproblem, misstro och kulturella skillnader är viktiga faktorer som bidrar till att internationella allianser misslyckas.⁸

För att klara sin affärsverksamhet är det nödvändigt för ett företag att observera den nya kulturen och anpassa sin verksamhet till den främmande miljön istället för att förvänta sig snabba vinster.

⁷ Ibid. s. 59

⁸ Ibid. s. 4

Västerländska investerare i t ex forna Östblocket var också tvungna att lära sig hur de skulle bemöta en omgivning i ständig utveckling och förändring.⁹

1.4 Syfte och avgränsning

Ungrarna har sedan maktskiftet 1990 genomgått en verklig mental förändring. Ungersk kultur och tänkande har närmat sig det västeuropeiska, framförallt sen EU – inträdet. (1 maj 2004 blev Ungern aktiv EU – medlem och räknas nu som suverän jämställd medlem). Ungrarna har varit tvungna att lära om alltsen de började göra affärer med västerlänningar, från kommunistiskt-socialistiskt till marknadsbaserat tänkande.¹⁰ De två kulturenas syn på verksamhetsledning, den svenska och den ungerska, har närmat sig varandra främst under den sista 15 års period.¹¹ Därför sökte jag svar på hur gemensamma angelägenheter fungerar mellan verksamheter med rötter från olika kulturer.

Jag har i mitt arbete valt att genom 2 fallstudier beskriva svensk-ungerska allianser i Ungern ur både svensk och ungersk synvinkel. Jag söker också svar på om den strategiska alliansen mellan Getinge AB och HOGE fortfarande existerar och om så är fallet beskriver jag det nuvarande samarbetet sedan en tidigare studie utförd innan år 2000. Jag studerar dessutom en annan typ av allians som uppstått mellan non-profit organisationen Svenska Handelskammaren i Budapest och det svenskrelaterade men ungerska företaget, Elextrolux- Lehel.

För mina studier tar jag hjälp av en modell över strategiska allianser, framtagen av Hyder och Abraha.¹² Jag anser att en beskrivning utifrån modellen är ett bra sätt att få fram en bild över allianssamarbeten. Forskarna har själva tillämpat den i syfte för studier över bl a svenska och ungerska strategiska verksamheter.¹³

⁹Ibid. s. 57-58

¹⁰ Trom, 2004, s.1

¹¹ www.swedishtrade.se/ungern/?objektID=5214, Affärsklimatstudie Ungern

¹² Hyder & Abraha, 2003, s.80

¹³ Ibid.

Jag har i min studie valt att inte djupgående beskriva enskilda verksamheter och faktorer som påverkar allianser. Jag strävar efter att ge en översiktlig men god bild över allianser med rötter i olika nationella kulturer verksamma i Ungern. Jag beskriver de sista 10 åren mer ingående i syfte att få en uppdatering av den befintliga studien över Getinge AB och HOGE som gjordes före 2000 av Hyder och Abraha.

Grunden för mitt första val av ovannämnda studien, var avsikten att uppdatera tidigare datainsamling. Mitt andra val för undersökningsobjekt blev av annorlunda karaktär på grund av att jag ville undersöka samarbete mellan en non-profit/operativ- och en affärsverksamhet. Trots att modellen är skapad för strategiska allianser bedömer jag att modellen är tillämplig även på denna typ av allians, eftersom jag betraktar även den som en slags alliansverksamhet.

Jag anser att jag kan bidra med nyttig data för tidigare studier över Getinge AB och HOGE. Dessutom bedömer jag kunna ge en bra bild för potentiella svenska affärsmän som funderar på att starta någon typ av gemensam verksamhet med ungrare i Ungern, över ungerska marknaden och hur det är att samarbeta med ungrare.

Jag är uppvuxen i Ungern, men bor och har ursprung från Sverige. Därför ville jag välja ett ämne som berör båda kulturerna. Eftersom jag påverkats av två kulturer ger det mig möjlighet att lättare förstå skillnaderna mellan svensk och ungersk kultur.

2. PRESENTATION AV UNGERN

Den allmänna omgivningen innebär både möjligheter och begränsningar för verksamheter som organisationerna inte har kontroll över. Då ett företag är internationellt aktiv blir situationen ännu mer okontrollerbar för de enskilda företagen eftersom de sociala, kulturella och politiska bakgrunderna ser olika ut. Jag kommer i detta kapitel att göra en presentation om Ungern för att skapa en bild över omgivningen undersökningsobjekten verkar i. Omgivning som omfattar en allians har stor betydelse för hur samarbetet ser ut och vilka resultat den uppnår. Jag kommer dessutom beskriva ungersk- svenska affärsrelationer samt den ungerska affärskulturen.

2.1 Ungern

Ungern ligger i Centraleuropa och dess areal uppgår till omkring en femtedel av Sveriges yta. Landet har en brokig historia och har sedan början av 1990-talet genomgått stora förändringar. Sina nuvarande gränser fick Ungern efter första världskrigets slut. Landet förlorade då två tredjedelar av sin yta och cirka en tredjedel av sin befolkning till kringliggande länder. Ungerns mer än tusenåriga historia är turbulent, krig, uppror och utländska ockupationsmakter har avlöst varandra.¹⁴ Övergången till demokrati skedde desto fredligare och den ungerska gränsöppningen mot Österrike 1989 strax före regimskiftet bidrog till Central- och Östeuropas snabba omvandling.¹⁵

Det kommunistiska samhället

I andra världskrigets slut 1944 ockuperades Ungern av Tyskland, men befriades sedan och besattes av USSR. Ungern tvingades därefter kopiera USSR:s industrialiseringspolitik som

¹⁴ www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Ungern.htm

¹⁵ Gustafsson, 2000, s. 34

innebar ensidig satsning på tung industri. Den 23 oktober 1956 utbröt ett folkuppror som slogs ned av USSR och Janos Kadar tillsattes som ny ledare för landet. Efter det att Kadar lyckats sälja Ungern till USSR som ett slags socialismens reformverkstad, började försiktiga ekonomiska reformer införas.¹⁶ Efter vissa framgångar under 1980-talet uppstod dock en ekonomisk kris samtidigt som den politiska oppositionen växte.¹⁷ 1988-1989 förekom massdemonstrationer, demokratiska val utlovades och gränsen mot väst öppnades. Kommunistpartiet förlorade gradvis makten.¹⁸

Efter två världskrig och därefter ett förstatligande av näringslivet, samt en påtvingad omställning till tung industri, erhöll nu Ungern ökade möjligheter till ett mer expansivt, internationellt inriktat näringsliv.¹⁹

Perioden efter kommunismens kollaps

Efter regimskiftet blev Ungern det land inom kommunistblocket som först vågade samarbeta med väst. Den ungerska gränsöppningen bidrog till Central- och Östeuropas omvandling.²⁰

Alltsedan 1990 har Ungern strävat efter integration med Väst- Europa. 1999 blev Ungern medlem i NATO och 2004 i EU. Från 2007 ingår Ungern även i Schengensamarbetet.²¹ Affärsmöjligheter för svenska företag visade sig goda i Ungern, eftersom landet präglades av stark utveckling och modernisering, något som påskyndats ytterligare av EU-inträdet.²²

Att bristekonomin och dess följdfeomen upphörde, att talrika bevis uppvisades om de positiva verkningarna av kampen om konsumenten och importkonkurrensen, att inga storleksbegränsningar sattes upp för den privata äganderätten och företagsamheten, gav omvärlden en positiv bild. Världens tekniska och kulturella nyheter började strömma in i landet

¹⁶ Sveriges Exportråd & Förlags AB, 1993, s. 14

¹⁷ Utrikespolitiska Institutet, 1993, s. 22-23

¹⁸ Gustafsson, 2000, s. 34

¹⁹ Gustafsson, 2000, s. 20

²⁰ www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Ungern.htm

²¹ www.okm.gov.hu

²² www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Ungern.htm

och hindren för privata och ekonomiska kontakter med utlandet undanröjdes.²³ Intresset förblev stort vilket framförallt kan förklaras av bevisat hög kompetensnivå inom teknikområdet, ökat intresse från små och medelstora företag samt etablering av stora företags regionala huvudkontor och forskningscentra.²⁴

Inom de allt lösare partistatliga ramarna skaffade allt fler erfarenheter från den privata ekonomin i Ungern, och startade sen större företag. I allt vidare cirklar påbörjades marknadskonkurrensen.²⁵ För en övergång till marknadsekonomi efter murens fall fanns det redan väsentliga institutionella ramar. Det fanns t ex sedan tidigare ett modernt skattesystem, utrikeshandeln och reglerna för utländska investeringar började liberaliseras, värdepappers-, emissions-, börs – och bolagslagar stiftades, en Konstitutionsdomstol och ett Riksrevisionsverk upprättades och bankprivatisering påbörjades.²⁶

Efter regeringsskiftet blev det ungerska samhället också alltmer medvetet om den explosiva ökningen av arbetslöshet, den allmänna minskningen av anställningstrygghet, en kontinuerlig kvalitetsminskning beträffande statliga tjänster, en synbar ökning av inkomst- och förmögenhetsskillnader och försämring av den allmänna säkerheten, korruption och dagliga lagöverträdelser.²⁷

Övergången till marknadsekonomi underlättades förmodligen av att landet redan före regimskiftet hade ett mer liberalt ekonomiskt system än övriga f.d. östländer. Landet hade under hela 90-talet en av Europas mest dynamiska ekonomier med god tillväxt, stadigt minskande inflation och en mängd utländska investeringar.²⁸ F.n. brottas regeringen dock med ett stort budgetunderskott som regeringen försöker komma till rätta med genom ekonomiska reformer. Under de kommande två åren får man därför räkna med att tillväxten kommer mattas av och att inflationen kommer öka något. Därefter förväntas den ekonomiska situationen åter förbättras.²⁹

²³ www.gki.hu/docs/articles/karsai_ciklustrend.pdf

²⁴ www.swedishtrade.se/i_utlandet/landsrapporter/ungern.html

²⁵ Ibid.

²⁶ www.mek.oszk.hu/02100/02185/html/47.html

²⁷ www.gki.hu/docs/articles/karsai_ciklustrend.pdf

²⁸ Gál, 2004, s.6

²⁹ www.okm.gov.hu

Det ungerska samhället

Ungerskan är ett finskt-ugriskt språk besläktat med bl.a. finska och estniska. Den annorlunda grammatiska strukturen gör det svårt att lära. Engelskan breder ut sig i allt större utsträckning inom framför allt den yngre generationen; bland de äldre har dock tyskan bevarat sin ställning som andraspråk.³⁰

Antal studenter vid gymnasium och högskola har stadigt ökat sedan början av 1990-talet. Störst har ökningen varit för högskolan, där antalet studenter nästan fördubblats de senaste tio åren. Ekonomi-, psykologi- och ingenjörsutbildningar är de mest populära. Knappt 15 procent av den ungerska befolkningen har en akademisk examen. Eftersom de flesta väljer att läsa teoretiska utbildningar är det i vissa fall brist på personer med praktisk utbildning.³¹

Ungern har en lång industritradition med välutbildade ingenjörer och ett stort antal aktiva företag. Verkstadsindustrin var drivande under 1990-talets starka ekonomiska utveckling och lockade många multinationella företag, kring vilka ett omfattande nätverk av underleverantörer byggts upp. För svenska företag finns goda möjligheter att hitta nya kunder såväl som leverantörer inom denna bransch.³²

Politiskt klimat

De flesta av dagens politiska partier bildades under systemskiftet, men några av dem har rötter som går tillbaka till åren före kommunisternas maktövertagande. De ungerska medborgarna har bytt regering i varje val, med undantag för det senaste, då den sittande regeringen (MSZP, ungerska socialistpartiet) fick förnyat förtroende. Flera partier har också skakats av skandaler och interna stridigheter, vilket ytterligare ökat politikerföraktet.³³

Det politiska livet skakas nu av en av de största skandalerna sedan regimskiftet. I september offentliggjordes en bandupptagning från ett internt MSZP-möte där premiärministern medgav att partiet ljugit för befolkningen om den ekonomiska situationen för att vinna parlamentsvalen.

³⁰ www.swedishtrade.se/landrapporter/

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

Bandupptagningen blev starten för en våg av protester och krav på premiärministerns avgång. Protesterna blev våldsamma när en grupp radikala demonstranter attackerade det statliga TV-huset och orsakade omfattande förstörelse. Premiärministern utlyste som svar på protesterna ett misstroendevotum som han vann efter stöd från sitt eget parti och koalitionspartern. Han ser därmed ut att sitta kvar och är fast besluten att genomföra det ekonomiska reformprogrammet.³⁴

Faktorer som bidrog till att så många utländska investerare sökte sig till Ungern förklaras bl a med framgångsrik och snabb implementering av marknadsekonomi, affärsfrämjande regeringsaktiviteter, entreprenörsvänlig miljö samt att landet inte diskriminerade vid val av inhemsk eller utländsk investering.³⁵ Den sedan länge liberala lagstiftningen för företag, en god tillväxtpotential och landets strategiska läge i Centraleuropa, har också varit goda skäl för företagsetableringar.³⁶

Ekonomi

Ungern är idag ett nästan 20 år gammal marknadsekonomi. Förändringarna har sedan början av 90-talet gått snabbt och resultaten är märkbara. Dynamiken i ekonomin och viljan att närma sig de västeuropeiska ekonomierna har präglat de senaste årens utveckling.³⁷

Som andra forna östländer brottades Ungern med hög inflation i början av 90-talet. Det sparprogram som introducerades då bidrog tillsammans med stram penningpolitik till att inflationstalen kraftigt sänktes. 2005 nåddes rekordlåga 2,1 % inflation. Till följd av de ekonomiska åtstrammingsåtgärder som infördes 2006 kommer inflationen åter öka.³⁸

Ungerns anslutningsprocess till EU började 1991. Medlemsförhandlingarna, som inleddes 1998, drog ut på tiden eftersom länderna hade svårt att enas kring budgeten, framförallt gällande jordbruksstödet. Folkomröstning om EU-inträdet hölls vars resultat stödde medlemskap och

³⁴ Ibid.

³⁵ Hyder & Abraha, 2003, s.69

³⁶ Andersen, 1997, s.

³⁷ www.swedishtrade.se/landrapporter/

³⁸ Ibid.

sedan 2004 är Ungern fullvärdig EU-medlem. Regeringens måldatum för EMU-medlemskap har ingen definitiv tidpunkt.³⁹ Ungersk ekonomi är på rätt väg, med god tillväxt och sjunkande inflation under de senaste 10 åren. Budgetunderskottet är ett orosmoln för politikerna just nu, men regeringen har introducerat sparprogram och reformer för att komma till rätt med problemet. EU inträdet medförde ökade aktiviteter i landet inom ett flertal områden t.ex. modernisering av infrastruktur, miljö och jordbruk och utvecklingen väntas fortsätta i takt med att landet förbereder sig för införandet av euron.⁴⁰

Ungern är ett litet land med få naturtillgångar och är därför starkt beroende av utrikeshandel och investeringar. Internationaliseringen av Ungerns ekonomi började tidigt; efter kommunismens fall skapades juridiska och politiska ramar som uppfyllde OECD:s rekommendationer, investeringsskyddsavtal och dubbelbeskattningsavtal slöts med flera länder och anslutningsprocedurer till bl.a. WTO och IMF påbörjades.⁴¹

Vid handel inom EU råder fri rörlighet av varor och tjänster. Varor som kommer från ett annat EU-land är, med vissa undantag, befriade från alla tullformaliteter. Ungern och de andra kandidatländerna har under lång tid förberett sig för anslutning till Europeiska unionen och den fria rörligheten av varor inleddes gradvis från det att associationsavtalen skrevs under. Således är det små förändringar i handel och regler sedan det faktiska medlemskapet.⁴²

Den ungerska regeringen har lagt stora resurser på att skapa ett attraktivt affärsklimat för företag, bl.a. genom skapande av industriparker, utbyggd infrastruktur och olika typer av stöd- och åtgärdsprogram. Statliga stödprogram i Ungern har anpassats till EU:s normer för att inte förvrida konkurrensen mellan medlemsländerna. För företag som investerar i Ungern samt för små- och medelstora företag finns tillgång till skattelättnader om ett antal kriterier uppfylls. Exempel på kriterier är att investeringen ska ha en viss storlek, att den görs i eftersatta regioner samt att man skapar arbetstillfällen. Huruvida företaget är berättigat till skattelättnaden avgörs från fall till fall

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

efter ansökan hos det ungerska finansministeriet.⁴³

Ungern ur svensk synvinkel

Ungern har på bara några år omvandlats från planekonomi till marknadsekonomi. Omvandlingen har gått snabbt, men människor och mentalitet har inte alltid hängt med i förändringarna. Många statliga företag har privatiserats, men förvaltningar, ministerier och institutioner bär fortfarande spår av kommunisttiden vad gäller byråkrati, språkkunskaper och servicenivå. Samtidigt finns många privata företag med drivna entreprenörer och välutbildad personal.⁴⁴

De svenska företagens relationer till de ungerska är mycket goda. Det finns runt 90 svenska dotterbolag etablerade i Ungern, samt 350 - 400 joint ventures med svensk inblandning. Potentialen för svenska företag är stor och ännu till stora delar outnyttjad.⁴⁵

Jämfört med Sveriges stora handelspartners är handeln med Ungern av relativt liten betydelse; på exportsidan är Ungern vår 33:e största handelspartner och på importsidan den 23:e i storlek. Samtidigt har svensk export till Ungern ökat med över 60% sedan 2001 och landet tilldrar sig ett växande intresse bland allt fler små och medelstora svenska företag.⁴⁶

Ungerns ekonomiska tillväxt har i regel varit högre än t.ex. Sveriges och EU:s. Integrationen med EU har inneburit att affärer med Ungern väsentligt underlättats för svenska företags del. Förutom att varor numera kan röra sig fritt över gränserna har också lagar och regler anpassats till de i EU gällande.⁴⁷

Lagstiftningen upplevs som fördelaktig för utländska investeringar och företagen anser att den gynnar deras näringsverksamhet samt ingångna avtal efterlevs i stor utsträckning. Svenska företag upplever att de blir mycket positivt bemötta i Ungern, även om det tidvis kan vara svårt att erhålla information från myndigheter, från vilka servicenivån upplevs som låg. Att hyra eller köpa industrimark och lokaler upplevs som lätt och infrastruktur och kommunikationer fungerar bra. Förtullningsprocessen och produktcertifiering upplevs ibland som problematiskt, trots EU-

⁴³ Ibid.

⁴⁴ www.swedishtrade.se/ungern/?objektID=5214, Affärsklimatstudie Ungern.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

inträdet. Det är lätt att hitta kvalificerad arbetskraft, men bristande språkkunskaper kan utgöra hinder för affärssamarbete, anser svenskar.⁴⁸

Vinstbeskattningen i Ungern anses förmånlig och banktransaktioner såväl inom landet som internationellt fungerar väl. De problemområden som nämns är t.ex. att få återbetalning av moms samt svårigheter att få fördelaktiga räntor. De svenska företagen är heller inte helt tillfredsställda med den ungerska betalningsförmågan.⁴⁹

Korruption förekommer främst inom den offentliga sektorn men tycks ha minskat på senare år. I näringslivet är det sällsynt och den gråa ekonomins inverkan på lönsamhet och affärsverksamhet är begränsad.⁵⁰

Personliga relationer är mycket viktigt för att lyckas med affärerna i Ungern. Ungrare gör inte gärna affärer med någon de inte gillar privat, informella kontakter är således viktiga för att skapa förtroende. Detta innebär att det kan ta tid att få igång affärerna och se resultat. Titlar och positioner är viktiga, men samtidigt ser man till trovärdigheten. Den ungerska företagskulturen är betydligt mer formell än den svenska. Hierarkin är stark, positioner och titlar är viktiga och formell klädsel gäller i affärssammanhang. Ledarstilen kan betecknas som auktoritär och chefen är ofta inblandad i alla beslut på företaget, oavsett storlek eller nivå. Således är det viktigt att identifiera beslutsfattaren och ta kontakt med denne. Delegering är ovanlig och information delas sällan med de anställda i den ungerska affärskulturen, anser svenska affärsmän. Beslutsprocessen är kortare och fokus ligger mer på den dagliga verksamheten än på långsiktig planering.⁵¹

Ungrare är relativt restriktiva med att bjuda hem affärsbekanta; får man sådan invitation bör man i möjligaste mån acceptera, säger svenskar. Det är ett utmärkt tillfälle att odla informella relationer som kan komma till stor nytta i affärssammanhang. Svenskar anser att ungre är öppna och raka och tycker om att diskutera. Men politik samt personlig ekonomi och förmögenhet är dock känsliga samtalsämnen och bör undvikas.⁵²

⁴⁸ www.swedishtrade.se/ungern/?objektID=5214, Affärsklimatstudie Ungern.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

Vid försäljning för svenska verksamheter i Ungern är det ofta en konkurrensfördel att ha lokal representation för att sköta support och kundkontakter. Utländska företag säljer vanligen sina produkter via egna säljbolag eller agenter/distributörer. Den kraftiga expansionen av den privata marknaden i Ungern har medfört att nya nätverk har vuxit fram. Det finns många typer av distributörer; en del specialiserar sig på ett visst sortiment medan andra distribuerar en mängd olika varor. Många täcker in hela Ungern medan andra har ett regionalt fokus. Vilken typ av distributionskanal som är bäst beror naturligtvis på företaget, produkten och förutsättningarna som råder inom respektive bransch.⁵³

Svenskar rekommenderar att innan man bestämmer sig för hur man ska gå till väga på den ungerska marknaden, göra klart för sig vad man vill uppnå, vilka förväntningar och vilka krav man ställer. Man bör inte lita till 100 procent på muntliga löften. En bra förutsättning för samarbete är att besöka den potentiella samarbetspartnern ett flertal gånger samt att skaffa referenser och finansiell information om företaget. Det anses också viktigt att ha ett genomtänkt skriftligt avtal som bas för samarbetet.⁵⁴

Svensk-ungerska affärsförbindelser

Alltsedan slutet på 1980-talet, har svenskarna snabbt ökat närvaron i Ungern. Företagen insåg att det skulle gå snabbast och bäst att börja en utökning av verksamheten i Ungern innan man fortsatte i de andra östeuropeiska länderna. Ungern kändes tryggt jämfört med dessa andra länder i Central- och Östeuropa. Ungern låg längst fram bland de postkommunistiska staterna när det gällde utveckling och etableringsmässigt betydelsefulla faktorer. Det var redan då ett *öppet land* och Ungern hade haft kontakt med andra länder i regionen och även detta gjorde att uppstartande av företagsamhet här kändes säkrare för de svenska företagen jämfört med etablering i grannländerna.⁵⁵

Under 1990-talet var svenska företag tidigt ute och stod för en anmärkningsvärt stor del av Ungerns inflöde av investeringar. Flera valde Ungern som bas för sin Central- och östeuropeiska

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Gál, 2004, s.6

utveckling. Den svenska företagsnärvaron i Ungern märktes då främst i exportsammanhang och i mindre omfattning i samarbetet med ungerska företag. Under 1990-talet anlände de svenska företagen som bolag och organisationer under eget namn, vars verksamhet utökades successivt. Efter en tid upptäckte svenskarna sannolikheten för en positiv utveckling och bestämde sig därför för att stanna. Numera är samtliga företag nöjda med sina etableringar i Ungern. De har nått och når sina mål och inget företag har lämnat landet.⁵⁶

Då svenskar började sin ungerska verksamhet under slutet på 80-talet var de inte tillräckligt förberedda på kulturella skillnader. Men idag har den ungerska mentaliteten när det gäller att driva affärer förändrats till ett sätt som alltmer liknar det svenska och därför underlättat samarbetet mellan de två nationerna. Situationen har under de senaste 10 åren förändrats i Ungern. Ungersk kultur har närmat sig det västeuropeiska tänkandet, framförallt sedan Ungerns EU – inträde 1 maj 2004. Företag jobbar nu i hård konkurrens som kräver resultat samt ansvar gentemot ägarna. Eftersom företagen numera mestadels är privatägda påverkar ledningens aktivitet affärerna och vinsten.⁵⁷

⁵⁶ www.swedenhungary.com

⁵⁷ Gál, 2004, s.6

3. TEORI

3.1 Kultur

Kultur är ett kollektivt program av medvetandet som skiljer en grupp människor från en annan. Det mentala programmet hos människor formas av normer, värderingar och antaganden som påverkats av det sociala livet. Inlärningsprocessen av kultur överför kunskap från generation till generation över hela livslängden, men den största delen lär man sig i tidig ålder, då medvetandet fortfarande är relativt tomt. Därför programmerar man dessa upplevelser som grundläggande livsfakta. Sociala normer, värderingar och antaganden om livet i allmänhet leder till olika personliga beteenden och bestämmer i stort omfattningen av politiska, ekonomiska och organisatoriska lösningar. Därför kan det svårt att ändra eller förstå andra kulturer med sin egen kultur i bakhuvudet.⁵⁸

Ledare från multinationella företag bör känna till vanor hos företag och generella fakta i länder där de ska börja sin verksamhet. Eftersom organisationer är mänskliga institutioner kommer den nationella kulturen att påverka också affärsledarskapet.⁵⁹ Ledaren bör upptäcka och implementera de nya kultursymbolerna och ritualerna samt komma underfund med vad det är som tillfredsställer folk i den andra kulturen. Då har man möjlighet att förstå hur saker fungerar och hänger ihop, förutom att man också har större möjlighet att lösa problem relaterade till kultur. De mindre organisatoriska systemen är interrelaterade och integrerar med varandra i en pågående process av konflikt, samarbete och anpassning. För att förstå en kultur är det nödvändigt att känna till delarna i det större kulturella systemet.⁶⁰

Nationell kultur och organisationskultur är inte identiska begrepp. Nationell kultur är en del av vår mentala program som har påverkats och utvecklats ända sedan barndomen och bidragit till de mest grundläggande värderingarna som finns kvar hela tiden; organisationskultur utvecklas då man börjar på en arbetsplats. Organisationskulturen återspeglar den bredare nationella kulturen

⁵⁸ Hofstede & Hofstede, 2005, s. 341

⁵⁹ Bjerke, 1998, s. 14

⁶⁰ Ibid., s. 86-95

som dess medlemmar är en del av. Om man kommer från en annan kultur och ska leda organisationen i den nya kulturen får man vara beredd på att värderingarna skiljer sig åt och att man måste hitta en kompromiss så att det gemensamma arbetet skall fungera.⁶¹

Efter Berlinmurens fall bestod den Öst – och Centraleuropiska regionen av ett flertal länder i en liknande politisk och ekonomisk situation. Regionen utgjorde en homogen marknad och ansågs därför som en attraktiv och relativ stor marknad. Dess befolkning var ungefär lika stor som Väst-Europas. Nyetableringar blev därför mycket aktuella och lockande för västerländska investerare. Öst – och Central Europa erbjöd utländska företag utmärkta investeringsmöjligheter som också visade sig bli en trend under 1990 - talets kapitalinflöde i området. De av de forna kommunistländerna som mest gynnades av utländska investeringar var de som kunde visa upp en stabil politisk och ekonomisk situation.⁶²

Nåbara distributionsnätverk eller kanaler fanns inte tillgängliga på den nya marknaden för utländska verksamheter. Det var en begränsad tillgång på dessa marknader eftersom det enbart fanns ett fåtal råvaruleverantörer. Det tidigare systemet med skyddsaktiviteter från regeringens sida gentemot utländska företag genomsyrade fortfarande samhället. Det motarbetade möjligheterna för utländska verksamheter att själva påbörja aktivitet i regionen. Allianser och joint ventures blev därför en form av företagande där svenska företag hade en ”skyddad” och framgångsrik möjlighet att bemöta och lära känna den nya marknaden.⁶³

Oftast vägde investeringsbehovet tyngre än de eventuella konsekvenser som kunde uppstå på grund av kulturella olikheter vid nyetableringar. Fördelarna visade sig i kostnadsbesparing eller marknadsexpansion då svenskar blev aktiva på Öst – och Centraleuropiska marknaden. För att klara sin affärsverksamhet blev det nödvändigt att observera den nya kulturen och anpassa sin verksamhet till den främmande miljön istället för att förvänta sig snabba vinster. Investerarna var tvungna att lära sig hur de skulle bemöta en omgivning i ständig utveckling och förändring⁶⁴.

⁶¹ Ibid., s 45-50

⁶² Hyder, Abraha, 2003, s. 3-7

⁶³ Ibid, s.57-58

Den sociala och politiska situationen i många Öst – och Centraleuropiska länder förändrades efter maktskiftet från kommunism till demokrati. Men även om regeringen bestämde övergång från planekonomi till marknadsekonomi och utövade en politik som harmoniserade med övergången, t ex genom att fastställa lagar och regler som gynnade utländska investeringar eller medförde decentralisering i landet, var det fortfarande en lång väg kvar att gå innan man nådde upp till västerländsk nivå.⁶⁵

Liberaliseringen i länderna medförde stora politiska och ekonomiska förändringar. Dessa ändringar påverkade även internationell affärsverksamhet, där drivmotorn blev teknologi och affärsverksamhet istället för ideologi och geopolitik.⁶⁶

Privatisering var ett av de viktigaste målen att genomföra i Öst – och Centraleuropa efter kommunismens fall. Det ingick också i grundkraven för att utländska investerare skulle påbörja affärsverksamhet i området. Utländsk verksamhet var först och främst intresserad av privatägda verksamheter än osäkra, statsägda företag. Lokala finansiella problem (på grund av avsaknad av en effektiv kapitalmarknad) löste den västerländske parten genom att bilda joint ventures med lokalt.⁶⁷

Genom allianser kunde utlänningar minimera investeringsriskerna samt öka möjligheten att tillträda den lokala Öst – och Centraleuropiska marknaden som annars skulle ha varit stängd för dem. Med hjälp av strategisk alliansbildning i Öst – och Centraleuropa, kunde svenska företag fördela de finansiella, politiska och legala riskerna via en gemensam kontroll över verksamheten.⁶⁸

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid. S.60

⁶⁷ Ibid. sid. 61

⁶⁸ Ibid. sid. 61-62

3.2 Strategisk allians

Strategisk allians betraktas som olika samarbetsformer mellan olika organisationer. Strategisk allians är ett långsiktigt samarbete mellan verksamheter i syfte att uppnå bestämda strategiska mål.⁶⁹ Det syftar till att skapa mervärde åt alliansparterna, ett sätt för verksamheter att komma åt resurser och skapa konkurrensfördelar som man inte kunnat lyckas med på egen hand.⁷⁰ Det finns en lång rad definitioner på vilka krav en strategisk allians måste uppfylla, men begrepp som mervärde och samarbete är återkommande.⁷¹

Strategiska allianser är all samarbete mellan företag, från informella gemensamma projekt till fusioner. Det ses som ett samarbetsavtal mellan företag för att uppnå uppsatta mål.⁷² Därför definierar jag strategisk allians (utifrån befintliga teorier), som ett långsiktigt och formellt samarbete mellan två eller fler partners i syfte att utbyta och/eller kombinera resurser och därmed skapa mervärde. Det kan innefatta en lång rad samarbetsformer, från joint venture med interna samarbeten, till mer strukturerade externa former av samarbeten.⁷³

Verksamheter fokuserar på det område de behärskar bäst och ställer krav att ha de rätta resurser de behöver för att uppnå sina mål. Därmed ökar intresset att analysera omvärlden, dess fördelar eller eventuella hot. För att kunna verka konkurrenskraftigt på dagens marknad, etablerar många verksamheter samarbete eller allians, med antingen leverantörer, konkurrenter eller andra verksamheter och organisationer.⁷⁴ Parter som ingår i en allians vet att grunden av samarbete är både att ge och ta. Oftast så är dessa utbyten inte symmetriska. Orsaken är att parterna har olika uppfattning över vad som är för dem fördelar och kostnader i samarbetet.⁷⁵

De variabler som påverkar allianser i högsta grad utgörs av den allmänna *omgivningen*. En annan grupp av variabler som påverkar affärsförbindelser är faktorer som t ex *motiv, resurser, lärande*

⁶⁹ Ibid. sid.3

⁷⁰ Baum, Calabrese & Silverman, 2000, s.267-294

⁷¹ Bulgurs, Hill & Kim, 1993, s.419-432

⁷² Loragne & Roos, 1991, s.25-30

⁷³ Hyder & Abraha, 2003, s.3

⁷⁴ Bengtsson & Holmqvist & Larsson, 1998, s.91-95

⁷⁵ Inkpen, 1998, s 27-30

och *prestationer*. Nätverk som bildats och de nätelement som binder ihop alliansparterna innefattar också olika faktorer som i sin tur påverkar allianserna.⁷⁶

Modell över strategisk allians

80 *Strategic Alliances in Eastern and Central Europe*

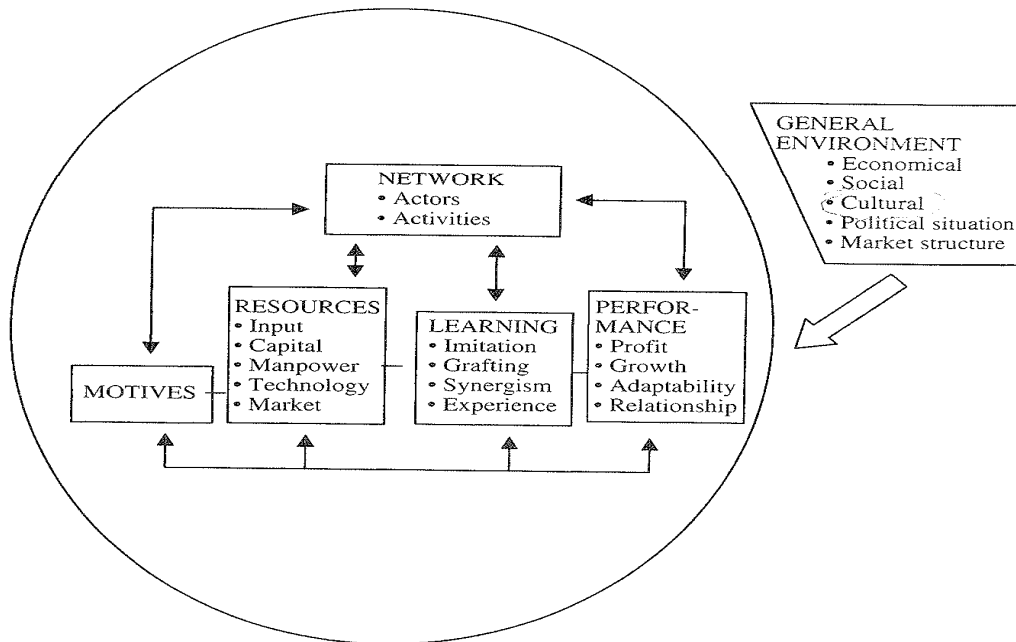


Figure 5.1: A theoretical framework for strategic alliances.

point in the present study. Here, a resource is not only considered in relation to other resources, but the impact of the environment on resource exchange

⁷⁶ Ibid. s.80

Allianser är dynamiska företeelser som ständigt är i rörelse och utveckling; samtidigt påverkar även faktorerna i verksamheternas omgivning i olika grad och riktning. Då allianser verkar i internationell miljö och parterna kommer från olika kulturer som medför att de skiljer sig åt i attityd, värderingar och har olika social – och ekonomisk bakgrund, blir *omgivningen* av stor betydelse för alliansverksamheten.⁷⁷

För affärssamarbetet är den *allmänna omgivningen* viktig i och med att både möjligheter och begränsningar påverkar affärsrelationer. Parterna har inte möjlighet att vinna kontroll över den av dess komplexitet. Då ett företag är internationellt aktivt, blir situationen ännu mer okontrollerbar för de enskilda företagen eftersom de sociala, kulturella och politiska bakgrunderna ser olika ut.⁷⁸

Det är viktigt att förstå mekanismerna i den lokala omgivningen och dess påverkan på relationen mellan parterna. Mekanismer som påverkar omgivningen i ett land är bl. a ekonomiska förhållanden, den politiska situationen, sociala system, kulturella faktorer och marknadsstrukturen. Ekonomiska förhållanden är all ekonomisk aktivitet som påverkat ett lands förflutna, dess nuvarande och framtida ekonomiska situation. Politiska förhållanden beror på vilka beslut regeringen fattar och hur de i sin tur påverkar verksamheten i landet. Det sociala systemet bestämmer vilka affärsverksamheter som är acceptabla i ett land, hur de är organiserade och verksamma, vilka roller ledare och anställda förväntas inneha, etc.⁷⁹ I de östeuropeiska länderna har förhållandena till utländska investerare förändrats efter kommunismens fall. Privatiseringen har haft en mycket positiv påverkan på utländska investeringar och involveringen i alliansliknande affärssamarbeten.⁸⁰

Ett *nätverk* består av en grupp med två eller fler sammankopplade relationer, som baseras på aktiviteter och utbytesrelationer. Ett nätverk har ofta komplex struktur och det behöver därför inte nödvändigtvis finnas en övergripande bild av vilka aktörer som ingår i nätverket eller hur

⁷⁷ Ibid. sid.79

⁷⁸ Ibid. sid.90-93

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid. sid.89-92

nätverket fungerar. Nätverk ses som en dynamisk enhet där nya relationer tillkommer och försvinner.⁸¹

En allians kan komma till stånd i en redan etablerad verksamhetsrelation mellan parter som befinner sig i samma nätverk, t ex i fall då en utbytesrelation fördjupas i ett redan existerande nätverk.⁸² De kan ge aktivt stöd och involvera sig i varandras nätverk, i första hand för att öka konkurrensfördelarna eller eventuellt tillträda ett nytt affärsområde tillsammans. Genom att de ”kombinerar” sina nätverk blir lärande och kunskapsöverföring möjligt. En annan möjlighet inom ett nätverk kan även vara att parterna vill uppnå individuella mål i var sin verksamhet. Det är en ”legal” plattform, där parterna använder varandras nätverk för att lära känna och använda etablerade kontakter. Det är inte alltid självklart att detta nyttjande av den andres nätverk bidrar till ”direkta” eller synbara fördelar, men bidrar till att samarbetet ger viss trygghet för parterna i affärsvärlden i och med att man har en partner ”bredvid sig”.⁸³

Nätverksrelationer förekommer i många olika former, t ex. socialt, ekonomiskt, juridiskt eller tekniskt. Relationer kan uppstå för att verksamheter ska få möjlighet till att komplettera varandra. Relationerna mellan parterna gör att det skapas ett beroende mellan dem, som medför att de måste koordinera sina aktiviteter och resurser.⁸⁴

Motiven till att strategisk allians uppstår förklarar varför parterna känner behov av att bilda en allians.⁸⁵ För många västerländska företag innebar det att skaffa konkurrensfördelar, marknadsmöjligheter (vilket var en omedelbar fördel efter kommunismens fall), lokal identitet och legitimitet, lokala tillgångar och resurser (relaterade huvudsakligen till privatiseringen) med partner från det Öst – och Centraleuropiska området.⁸⁶

Resursutbyte mellan parterna i en allians kan innebära utbyte av bland annat materiella resurser, immateriella resurser och mänskliga resurser. Materiella resurser innebär t ex. byggnader och mark, under det att de immateriella resurserna kan utgöras av t ex. teknisk kunskap, varumärke,

⁸¹ Axelsson, 1996, s.

⁸² Hyder & Abraha, 2003, s.89-92

⁸³ Ibid. sid.87-89.

⁸⁴ Johansson & Matsson, 1991, sid. 256-264

⁸⁵ Hyder & Abraha, 2003, s.81

⁸⁶ Ibid. sid. 82-83.

patent och organisations kultur. De mänskliga resurserna utgörs av de anställdas relationer, kunskaper, utbildningar. En verksamhets förmågor och framgång beror på hur väl organisationen lyckas nyttja tillgängliga resurser.⁸⁷

I fall verksamheter har heterogen uppsättning av resurser blir det slutgiltiga värdet av en alliansbildning av ännu högre. Eftersom länder skiljer sig åt beträffande där rådande politiska, ekonomiska och kulturella förhållanden, kommer ett utländskt företags *resursportfölj* att vara ännu mer olik ett svenskt företags portfölj, än vad två svenska företags portföljer i jämförelse skulle vara. Därmed innebär det att det vore av större värde att alliera sig med utländsk verksamhet. Att komma åt en annan verksamhets resurser innebär att skapa konkurrensfördelar för respektive organisation. Om organisationerna behåller och utvecklar dessa bidrar de till att även säkra dem på lång sikt.⁸⁸

I Öst – och Centraleuropiska området finns flera länder som är rika på naturtillgångar. Sådana länder, som till exempel Ryssland, kunde bidra som *input* i form av råmaterial för sin potentiella utländska affärspartners. I gengäld kunde västerländska företag locka med att dela med sig av sådan teknologi som var ny för den lokala affärsverksamheten.⁸⁹

I en joint venture delar parterna inte bara på ägandet, utan även på de finansiella riskerna. Investering i form uteslutande av *kapital* i en allians är inte alltid en nödvändighet. Västerländska samarbetspartners har kunnat bidra med kunskap om nya teknologier eller arbetssätt och därmed gjort dessa tillgängliga för de lokala Öst – och Centraleuropiska verksamheterna. De resurser som västerländska företag bidrog med i allianser i Öst – och Centraleuropiska verksamheter var alltså inte enbart av finansiell karaktär utan innefattande också sådana resurser som *teknologi* och *kunskap*. Möjligheten fanns att västerländska verksamheter överförde kulturella värderingar som främjade entreprenörskap och etiskt arbetsutförande i partners affärskultur. Expatrioter från väst var oftast företagsanställda som skickades utomlands från moderbolaget. De spelade en huvudroll

⁸⁷ Grant, 1998

⁸⁸ Das & Teng, 2000, nr 1

⁸⁹ Ibid. sid.84

i att överföra kunskap och implementera ny teknologi för lokalbefolkningen i Öst – och Centraleuropiska regionen.⁹⁰

I Öst – och Centraleuropiska länderna var intresset stort både från regeringssidan och de privata företagen att komma i kontakt med utländska firmor eftersom de ville få tillgång till ny kunskap, kompetens och teknologi vilket varit omöjligt under kommunisttiden. När utländska företag trädde in i området fick de tillgång till en kvalificerad lokal *arbetskraft* till relativt låg kostnad, jämfört med den västerländska standarden. *Marknadsfördel* var också en av orsakerna till att västerländska företag tillträdde marknaden.⁹¹

Marknadsföring var ett helt nytt koncept på ”säljarnas marknad” som kännetecknade den forna sovjetiska marknaden. Men det var också genom dessa skillnader marknadsfördelar kunde skapas för västerlänningar. Utländska företag kunde bidra med ny kunskap samt skaffa sig fördelar i en snabbt utvecklande och växande miljö.⁹²

⁹⁰ Ibid. sid. 83-87

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid. sid 82-86.

4. METOD

Jag tar upp vilken metod jag använt i mina studier. Kapitlet inleds med att ange mitt val av land och allianser samt varför jag valt att genomföra fallstudier. Därefter redogör jag vilken metodansats jag utgått ifrån och beskriver hur jag har gått tillväga vid datainsamlingen och redogör hur jag uppnår hög reliabilitet och validitet. Kapitlet avslutar jag med att presentera kort valda verksamheterna.

4.1 Val av land och allianser

De forna kommunistiska länderna i Öst – och Centraleuropa har varit föremål för bland annat svenska investeringar efter murens fall. Svenskar var bland de första som påbörjade etableringar i *Ungern*, eftersom länderna redan hade affärsrelationer sen tidigare samt landet sågs som en möjlig inkörsport för vidare etableringar i Östeuropa.⁹³

Sedan Ungern övergått till marknadsekonomi har svenska företagare upplevt hur skillnader och uppfattning om hur det är att göra affärer minskat mellan de två kulturerna.⁹⁴ Beroende på denna orsak och på att svenska företag lyckats med sina etableringar samt att dessutom affärsmännen som stannat kvar i landet också trivs, väcktes intresset hos mig att undersöka gemensamma verksamheter mellan de två nationaliteterna.

Jag hade dessutom tidigare läst studier om strategiska allianser mellan svenska och ungerska företag. Forskarna Hyder och Abraha hade utvecklat en modell över allianser som fick mig själv vilja tillämpa modellen över dagens verksamma allianser i Ungern. Jag ville även ta reda på om studieobjekten från skribenternas analys fortfarande fanns kvar eftersom det utfördes före år 2000. Undersökningsobjekten från studien var bl. a den strategiska alliansen mellan Getinge AB och HOGE samt ytterligare ett svenskt – ungerskt samarbete som dock inte längre existerar enligt resultatet av mitt sökande.

⁹³ Trom, 2004, *Svédország*, s. 2

⁹⁴ Ibid.

Jag började mitt arbete med att leta efter de företag som ingick i studien utförd av Hyder och Abraha. Sökandet skedde huvudsakligen via Internet samt personliga kontakter. Jag drog slutsatsen att den ena alliansen som ingick deras studie inte längre existerade. Därför valde jag att på egen hand söka efter ett andra undersökningsobjekt, som jag kunde analysera i mitt arbete.

Jag sökte kontakt med företagsledare via verksamheternas hemsida, mailade dem eller sökte dem via telefon. För att hitta lämplig verksamhet till min andra fallstudie, utnyttjade jag en tidigare personlig relation. Jag hade sommarjobbat samt fick material till en tidigare genomförd studie av Nils Borgström, handelssekreterare vid Svensk-Ungerska Handelskammaren i Ungern samt företagsledare för företaget Factory, som jag kontaktade och bad om råd i syfte att hitta lämplig studieobjekt. Vi beslöt oss för alliansverksamheten mellan Handelskammaren i Ungern och företaget Electrolux - Lehel.

4.2 Metoddiskussion

I vetenskapliga studier finns det två skilda angreppssätt forskare kan hålla sig till, nämligen deduktion och induktion. Deduktion innebär att man utifrån en teori formar hypoteser och genom en logisk slutledning kommer fram till resultat.⁹⁵ För att lösa ett problem formulerar man flera alternativa hypoteser som man försöker eliminera genom falsifiering, främst genom empiriska studier.⁹⁶ Det andra angreppssättet är induktion, då man sluter sig utifrån skilda sinnesupplevelser till mer generella teorier.⁹⁷ Jag har i min studie använt mig av en *induktiv* angreppssätt, då jag härleder slutsatser från erfarenhet.⁹⁸

Att genomföra en fallstudie innebär att man studerar ett fåtal objekt i vissa avseenden.⁹⁹ Jag valde i mitt arbete att utföra fallstudier eftersom jag ville ge en illustration över hur allianser mellan svenska och ungerska verksamheter ser ut i Ungern med hjälp av befintlig modell i ämnet. Jag har undersökt hur samarbetet mellan två parter från olika kulturer i två olika allianser ser ut och hur den nationella omgivningen, dagens ungerska samhälle, påverkar relationen. Jag anser att

⁹⁵ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.220

⁹⁶ www.sv.wikipedia.org/wiki/Hypotetisk-deduktiv_metod

⁹⁷ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.220

⁹⁸ www.sv.wikipedia.org/wiki/Hypotetisk-induktiv_metod

⁹⁹ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.102

metoden är intressant eftersom den ger en helhetsbild över verksamheternas, Getinges och HOGEs samt Handelskammarens och Electrolux Lehels, relation till varandra.

Vid en fallstudie kommer man undersökningsobjekten nära och därför lever man sig lättare in i situationen. Detta gör att man kan uppnå en mer heltäckande och verklig uppfattning av en specifik händelse, men på bekostnad av att undersöka flera objekt.¹⁰⁰ Fallstudier används som en icke-experimentell undersökning som är den vanligaste typen av undersökning inom samhällsområdet.¹⁰¹

En brist med fallstudier är att resultaten undersökaren kommer fram till inte kan kontrolleras i en ytterligare undersökning. En annan kritik mot fallstudien är att fallstudiens data bygger på aktörsintervju och de empiriska resultaten blir tolkade vid minst två tillfällen. Första tolkningen ges av respondenten när denna ombeds att minnas och referera en inträffad händelse. Denna information skall sedermera tolkas minst en gång av undersökaren. Det är därför viktigt att man är medveten om att en och samma situation kan tolkas på flera sätt. Det som undersökaren presenterar blir därmed resultatet av intervjupersonens och undersökarnas subjektiva bedömning.¹⁰²

Jag valde att genomföra två fallstudier, dels på grund av att jag hade som målsättning att uppdatera nuvarande situationen för de två strategiska allianser jag läste om i Hyder och Abrahams studie, dels på grund av den snäva tillgången till allianser mellan svenskar och ungrare och för att jag ville ägna större arbete åt ett fåtal enskilda fall. Eventuell kritik mot att använda modellen över mitt andra val av objekt grundar sig på att *allians - modellen* är utvecklad för strategiska affärssamarbeten. Handelskammaren är en ideell – non profit verksamhet som har samarbetsrelation med affärsverksamheten Electrolux- Lehel. Men jag gjorde bedömningen att modellen kan anpassas till mitt andra val av undersökningsobjekt eftersom det är en form av alliansverksamhet, d v s det utgör ett långsiktigt samarbete mellan verksamheter i syfte att främja affärsverksamheter och att uppnå bestämda strategiska mål.

¹⁰⁰ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.106

¹⁰¹ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.218

¹⁰² Arbnor & Bjerke,1994, s.

4.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Beroende av sättet att mäta och graden av mätbarhet kan man tala om kvalitativa och kvantitativa data.

Kvalitativ forskning karakteriseras av att ord uppfattas som den centrala analysenheten. Denna typ av forskning kan förknippas med beskrivning. Den är lättare att associera med småskaliga studier. Kvalitativ forskning innebär ett holistiskt perspektiv, eftersom man betraktar saker i sin kontext och poängterar hur de hänger ihop och hur de är beroende av varandra.¹⁰³

Kvantitativ forskning uppfattar siffror som den centrala analysenheten. Analysen grundar sig på siffror med hjälp av statistiska metoder. Det möjliggör jämförelser och att visa samband mellan undersökningsenheter. Denna typ av forskning förknippas med storskaliga studier. Undersökningen tenderar till att associeras med en specifik fokus. Här krävs neutralitet från forskarens sida i motsats till den kvalitativa forskningen där en viss inblandning från forskarens sida är uppenbar.¹⁰⁴

Undersökningen jag genomfört är *kvalitativ* till sin karaktär eftersom det inte är exakta siffror och värden jag jobbar med utan jag undersöker händelser och egenskaper i sin helhet.

4.4 Validitet och reliabilitet

Det finns två huvudsakliga krav på det använda mätinstrumentet i undersökningar, nämligen *validitet* och *reliabilitet*.

Validitet är ett mått på hur representativ eller giltig informationen är, det vill säga om man verkligen har undersökt det man ville undersöka.¹⁰⁵ Man mäter det som är relevant i sammanhanget. Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att

¹⁰³ Denscombe, 2000, s.203-206

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.38

erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra.¹⁰⁶ För att säkerställa att studien skall ha så hög validitet som möjligt har jag definierat vad jag vill studera och hur. Det har hjälpt mig att sammanställa intervjufrågor som jag använt mig av vid telefonintervjuer.

Ett annat krav på ett mätinstrument är reliabilitet som innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag.¹⁰⁷ Alla respondenter med hänsyn till deras gedigna bakgrund och långa samarbetsbakgrund bedömer jag vara tillförlitliga källor.

Validitet och reliabilitet måste värderas på ett delvis annorlunda sätt i studier med kvalitativ inriktning jämfört med studier med kvantitativ inriktning. Inom kvalitativ forskning kan man inte uppskatta tillförlitligheten med siffror.¹⁰⁸ Eftersom min undersökning hade den speciella karaktären att ett standardiserat svarsformulär som ger exakta mätvärden inte kunde användas, anser jag att jag höjt reliabiliteten och garanterat undersökningarnas pålitlighet genom att jag skaffat information från intervjupersoner som anses sakkunniga och erfarna. Jag har för att säkerställa att min undersökning skall ha en så hög validitet som möjligt, både före och under besöksintervjun diskuterat och förklarat respondenterna syftet och ämnesvalet för arbetet. Jag förklarade redan före intervjun vad jag var intresserad av att undersöka samt gav respondenterna en utförligare förklaring vid samtalet. Eftersom jag fick positiv respons och märkte att förståelsen ökade under besöken kunde eventuella missförstånd undvikas.

4.5 Datainsamlingsmetod

Det finns två typer av data, primära och sekundära. Primära data kan man beskriva som en förstahandskälla. Undersökaren samlar själv in nya data och är medveten om och har ett mål med de data som samlas in. Sekundär data kallas för andrahandskälla. Denna metod har fokus på data som en forskare inte har samlat in på egen hand. Det syfte som personerna som samlat informationen kan ha haft, är okänd för undersökaren som använder den som sekundärkälla.¹⁰⁹

¹⁰⁶ www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/wolmingx.pdf

¹⁰⁹ Holme & Solvang, 1991, s.144

Jag har använt mig av både primär och sekundärdata. Metoden jag valt att samla data om i mitt arbete har skett genom litteratur och empiriska studier. Genom datainsamling från litteratur fick jag en översiktlig bild av mitt ämne som helhet och de tidigare utförda studierna i ämnet samt övriga empiriska studier bidrog till en komplett bild.

Den empiriska data som jag använde till mitt ämne hade jag valt att samla in i form tidigare studier samt av telefonintervjuer.¹¹⁰ Eftersom jag gjorde kvalitativa studier i mina undersökningar förberedde jag mig med halvstrukturerade intervjuer innan telefonintervjun. Det innebar att jag dels hade en färdig lista med ämnen och frågor, dels hade jag också en större flexibilitet att ställa frågor som dök upp under samtalen. Det bidrog till att respondenten fick större *spelrum* att berätta om ämnet samt att jag kunde ställa ev. följdfrågor som jag inte kunde förbereda mig på innan besöken. Alla intervjuer valde jag att spela in på band för att allt värdefullt material skulle kunna bearbetas. Jag ansåg att intervju var den datainsamlingsmetod som bäst skulle bidra till att skaffa det material jag behövde för att kunna beskriva mitt ämne eftersom telefon intervju går fort att genomföra samt i dessa fall innebar det relativt låg kostnad och mycket informations- material.

Nackdelar med intervju bör undersökaren vara medveten om. Ibland kan kostnaderna för samtalen vara höga eller att få intervjutid visar sig vara svårt. En ytterligare nackdel kan vara den så kallade *intervjueffekten* som betyder att någon av parterna kan påverka den andre. Om man inte är erfaren intervjuare kan det kännas svårt att ställa känsliga frågor till respondenten. Men dessa frågor är lättare att ställa via telefon än när man träffas ansikte mot ansikte.¹¹¹ En annan nackdel med intervju via telefon kan också vara att man kan gå miste om möjligheten att få ut mer information genom ett personligt besök då intervjuaren kan tolka respondentens icke-verbala kommunikation såsom kroppsspråket.¹¹² Dessutom, då intervjuaren och respondenten möts personligen, finns möjlighet att skapa förtroende som i sin tur leder till möjlighet för intervjuaren att ta del av sådan information som man annars kan gå miste om. Beträffande min intervju med Borgström var dock redan grunden för förtroende lagd sedan tidigare personliga möten. Dessutom fick jag referera till handelssekreteraren när jag sökte Electrolux-Lehels ordförande för intervjutid, vilket också bidrog till att jag som intervjuare redan från inledningen åtnjöt viss tillit.

¹¹⁰ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.83

¹¹¹ Halvorsen, 1989, s. 89

¹¹² Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.85

Under telefonintervjun har respondenten möjlighet att öka förståelsen för det berörda området samt undvika missförstånd. Forskaren har också möjlighet att få svar på komplicerade frågor som vore svårt med annan datainsamlingsmetod. Båda parterna kan gemensamt följa upp frågor så att man tydliggör att de förstått varandra.¹¹³

Tolkning är precis som mätning en grundläggande metod för att finna meningen med observationerna. Till skillnad från mätning sker tolkningen genom språk och inte genom siffror. Man söker genom tolkningen större kunskap om helheten än man skulle få vid enskilda observationer. Man skriver ner svar och resultat man funnit vid intervjuer, tittat och lyssnat på bild och ljudinspelningar och läst vad andra har funnit i ämnet. Med all information och kunskap drar man slutligen egna slutsatser.¹¹⁴

Vid intervju kan frågorna och sättet att fråga vara mer eller mindre bestämda i förväg. Ju vagare uppfattning forskaren har i förväg om vilka frågor och vilken kunskap som är väsentliga desto mer ostrukturerad kan intervjusituationen bli. Däremot kan en skicklig och kunnig intervjuare avsiktligt placera sig i sådan situation för att komma på djupet inom intresseområdet.¹¹⁵

Istället för intervju kan man också använda sig av samtal där det inte bara är intervjuaren som tar initiativet utan parterna utbyter kunskaper och erfarenheter med varandra. Med hjälp av samtal som är grundade på ömsesidig förtroende och inlevelse kan forskaren få fram nya och oväntade aspekter på undersökningsområdet.¹¹⁶

Eftersom jag har dubbel bakgrund kunde jag dela med mig egna erfarenheter relaterade till kulturskillnader. Detta bidrog till att undersökningsobjekten också var villiga att dela med sig egna erfarenheter på sådan sätt som enbart genom intervjufrågor inte hade varit möjligt.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.107-108

¹¹⁵ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.87-88

¹¹⁶ Ibid. sid. 89

Under mina telefonintervjuer hade jag valt att använda mig av halvstrukturerade intervjuformulär för intervjusituationerna, men valde att avsiktligt försöka skapa en avslappnad, neutral situation. Vid intervjun strävade jag efter att vara en relativ passiv men intresserad lyssnare för att inte styra de intervjuade personerna i sitt svar, men ändå vara aktiv genom att ställa följdfrågor som jag var intresserad av. Jag ville lägga grunden under vårt samtal till förtroende samt inlevelse i respondenternas arbete, så jag kunde komma åt mycket material som möjligt.

Tolkning sker ofta bättre om man gör det fortlöpande. Fördelen med att göra en analys direkt efter varje intervju är att den kan ge idéer om hur man ska arbeta vidare.¹¹⁷

4.6 Intervjuade personer

Innan telefonintervjuerna ägde rum med samtliga företagsledare hade jag förberett mig i ämnet och gjort det tydligt för mig själv vad det var jag skulle vara uppmärksam på. Vad beträffar den strategiska alliansen mellan Getinge och HÖGE, hade jag tidigare läst om företagen i empiriska studier, vilket hjälpte mig i förberedelserna och jag kunde fokusera på vad det var jag ville få uppdaterade uppgifter om. I Handelskammarens fall kände jag handelssekreteraren Nils Borgström sen tidigare och det underlättade situationen för mig att jag var förberedd på hur jag skulle bli bemött och att jag visste att jag redan hade respondentens förtroende. Tack vare Borgström, som kontaktade Electrolux-Lehels chef, Janos Takacs och berättade om mitt intresse att studera alliansen mellan verksamheterna, underlättades situationen för mig när jag skulle boka intervju med den ständigt upptagne Takacs.

Före intervjuerna hade jag möjlighet att för alla respondenter förklara vad det var jag var intresserad av. Jag tog kontakt med dem först via mail och sedan genom telefonsamtal. Jag förberedde mig också genom att söka informationsmaterial om företagen på Internet och även i efterhand bad jag om informationsmaterial.

¹¹⁷ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 2001, s.108-109

Halvstrukturerade intervjufrågor hade jag skickat ut i förväg till alla respondenter. Det bidrog till att de fick en bild av vad jag var intresserad av och att de kunde förbereda sig till intervjutillfället. Jag hade också informerat dem om att jag hoppades på mer information under samtalet eftersom det sannolikt skulle dyka upp fler frågor och ämnen när vi talades vid. Jag förväntade mig att intervjusituationen skulle utvecklas till mer i form av samtal. Jag strävade efter att skapa en avslappnad stämning för konversationen samt låta ledarna fritt prata om ämnet. Genom samtalen kunde jag göra mig tydlig och visa intresse för verksamheterna.

Jag spelade in samtalen på band efter det att jag fått respondenternas godkännande för det. De kommentarer vissa företagsledare delade med sig efter det jag stängt av bandspelaren och som jag tyckte vara av större betydelse, antecknade jag direkt då vi avslutade samtalet.

Därefter gjorde jag egna tolkningar av det jag hört och läst med hjälp av tidigare studier i ämnet, från Internet samt av i kurslitteraturen befintliga teorier. Jag lyssnade flera gånger av bandinspelningarna. De frågeställningar som var oklara tog jag upp under senare mailväxling. Den största delen av informationsmaterialet erhöll jag genom samtalen med företagsledarna.

Telefonintervjun till den studie jag genomförde med Nils Borgström den 10 augusti 2007 ägde rum från Stockholm mellan kl 11-12. Borgström befann sig i Budapest efter en lång semester. I samma lokal har Borgström både sitt Handelssekretariat och eget företag, Factory. Jag fick en bra och övergripande bild av Handelskammarens verksamhet som berodde på Borgströms sakkunnighet, erfarenheter och positiva mottagande.

Inför intervjun med Electrolux – Lehels ledare, Janos Takacs förberedde jag mig med hjälp av företagets hemsida samt med hjälp av den information jag fått från Nils Borgström. Jag strävade att få material jag kunde jämföra och komplettera med den information jag fått från den svenska parten. Telefonintervjun med Janos Takacs, den 13 augusti 2007, varade 35 minuter.

Samtalet med HOGE:s ledare Karoly Onody hade vi bestämt till den 31 augusti men av tekniska skäl blev det uppskjutet till den 6:e september. Däremot fick jag chansen att tala en längre stund med företagschefen redan vid det första planerade samtalet. Jag beklagade det tekniska felet och

bad om nytt intervjutillfälle. Jag fick en positiv respons redan vid detta tillfälle och ett mer avslappnat samtal började äga rum mellan oss i vänskaplig ton. Vi talade om och diskuterade kulturella och affärsverksamhetsskillnader i den ungerska och svenska kulturen. Därmed hade jag tillfälle att lägga grunden till förtroende mellan mig och ledaren inför det andra samtalet samt fick data som jag kunde använda mig av i min studie, som jag förmodligen annars inte fått.

Första samtalet med HOGE:s ledare tog mig 15 minuter och telefonintervjun jag bandade var 43 minuter lång.

Intervjun med David Rosen var den svåraste att få till stånd. Jag hade försökt nå ledaren flera gånger veckovis under ett halvårs period, utan resultat. Rosen var ständigt på resande fot. Till slut lyckades jag vid ett tillfälle, då ledaren körde bil på affärsresa på väg till Danmark. Med hjälp av högtalare i bilen blev det möjligt att genomföra en 20 minuter lång telefonintervju den 12:e september.

Jag anser att personerna jag intervjuat har varit högst relevanta för datainsamlingsändamålen. De har samarbetat så pass länge med varandra att de kan dela med sig viktig information i ämnet. Det var också en stor fördel att jag fick samma frågor besvarade från två olika parter. Vissa svar skilde sig åt men ofta stämde kommentarerna överens i de enskilda frågorna. Jag tycker också, att jag genom undersökningen fått ta del av tillförlitligt och trovärdigt material som jag kunnat använda i min analys.

5. PRESENTATION AV 2 STRATEGISKA ALLIANSER I UNGERN

5.1 Getinge och HOGE

Getinge är idag ett globalt ledande medicin- och ingenjörsföretag, som erbjuder, tillverkar och säljer steriliserings -och- desinfekteringsredskap till sjukhus, medicinska institut, forskningsinstitut, etc. Verksamheten, Getinge Group har i dagsläge även ett affärsområde som innefattar hälso – och äldrevård. Organisationen, består sammanlagt av Infection Control, Arjo och Maquet.¹¹⁸

Getinge var tidigt aktiv på den ungerska marknaden. Under kommunistregimen fick inte ungerska organisationer ha kontakt med utländska verksamheter, men Getinge, genom sitt medlemskap i Svenska Handelskammaren i Ungern, kunde ändå komma i kontakt med ungerska företag.¹¹⁹

Det var viktigt för Getinge att utforma en lokal serviceverksamhet för sina produkter i Ungern. Svenskarna saknade i Ungern en organisation som kunde ta hand om produktinstallation och övrig typer av serviceerbjudanden. Getinges försäljning i Ungern visade goda resultat redan under kommunistregimen. För att utveckla verksamheten kontaktade man därför ungraren Karoly Onody som under många år arbetat med serviceingenjörer i Ungern. Dessa hade kontrakt med en statlig ungersk importorganisation, ett globalt företag med direkta utländska kontakter inom medicinsektorn, för att kunna samarbeta med utländska partners. Via Onody och hans ingenjörsgroups samarbete med det statliga importföretaget, kunde också Getinge genom avtalet med detta statliga företag verka på den ungerska marknaden. Getinges dåvarande ledare, Bodil Hammarström fick därmed regelbunden affärsrelation med Onody som efter många år övergick till också en vänskaplig relation.¹²⁰

¹¹⁸ www.getingegroup.com

¹¹⁹ Hyder & Abraha, 2003, s.121-122

¹²⁰ Ibid.s.121-123

Efter Berlinmurens fall och det ungerska regimskiftet fick till slut även ungerska företag lov att samarbeta med utländska verksamheter. Då tog Getinge initiativet att bilda en gemensam verksamhet i form av joint venture med HOGE, ett ungerskt företag som ägdes av Karoly Onody. Eftersom Getinge tidigare hade fått hjälp av och haft affärsrelation med Onody, kändes det tryggt att bilda gemensam verksamhet. Getinge blev därmed en direkt aktör i det ungerska samhället.¹²¹

Joint ventureföretaget ägdes till 80 % av den lokale partnern, Karoly Onody, och resten av Getinge. Ungerska parten ansvarade för Getingeprodukternas marknadsföring, försäljning, installation och övrig typ av service.¹²² Bodil Hammarström var Getinges ansvariga företagsledare under perioden alliansverksamheten påbörjades med ungrarna.¹²³ I nuläget är David Rosén försäljningschef för Öst- och Centraleuropa. Han har tagit över en stor del av den verksamhet som Bodil ansvarade för tidigare.

HOGE blev ansvarig för rapportering av produktrelaterade problem till den svenska verksamheten, medan Getinge såg till att HOGE:s ungerska personal genom utbildning, nya produkter och teknologi, skulle kunna erbjuda hög servicenivå för ungerska kunder. Getinges mål var att maximalt tillgodose och tillfredställa sin kundkrets.¹²⁴

Båda parterna har lärt av varandra under det över 20 år långa samarbetet. Getinge har fått lära sig t ex hur den tekniska situationen och utvecklingen i den ungerska sjukhussektorn är, hur den ungerska marknaden fungerar, om lokala kulturella trender, landets finansiella läge och utveckling, regler, lagar, etc., som i sin tur bidragit till att Getinge kunnat anpassa sina produkter och service till ungerska förhållanden. Ungrarna har i sin tur fått lära känna de svenska produkterna, teknologin, produkternas och servicens höga kvalitet. Den bredare produktlinjen har Getinge fått tack vare det för flera år sedan inträffade uppköpet av andra verksamheter som indirekt påverkat HOGEs service verksamhet. Båda parter har fått bättre förståelse för varandras kapacitet, möjligheter och behov.¹²⁵

¹²¹ Ibid.

¹²² Ibid

¹²³ Ibid.s.46

¹²⁴ Ibid.s. 124

¹²⁵ Ibid. s.124-129

Joint venture verksamheten har hjälpt Getinge att utveckla och utvidga sitt nätverk i Ungern. Getinge har därmed kunnat knyta kontakter med aktörer även på det ungerska import -och- exportområdet. Med hjälp av Onodys bekantskap och medverkan har svenskar dessutom kommit i kontakt med ungerska regeringspersoner samt personer aktiva i den officiella sektorn. Getinge har, tidigare med Bodil Hammarström och i dagsläget med David Rosen i spetsen, i sin tur hjälpt HOGE att knyta affärskontakter, t ex med engelska aktörer och representationspersoner som tillverkar medicinska indikatorer.¹²⁶

Samarbetet har lyckats bra och alliansen uppnår sina mål kontinuerligt. Hög försäljning och bra service har uppnåtts; goda kundrelationer och kontakter med ungerska regeringspersoner och myndigheter har knutits. Getinge är övertygad om att HOGE är den bästa lokala partnern de kan hitta i Ungern.¹²⁷

5.2 Svenska Handelskammaren och Electrolux-Lehel i Ungern

Svenska Handelskammaren i Ungern bildades 1968 av ett antal framsynta företag för att främja handelsutbytet mellan de två länderna. Kammarens ändamål är i dag mer än högaktuellt och det finns mycket intressant att hämta i nätverket av erfarna såväl som av nya medlemmar. Svenska Handelskammaren i Budapest är en välkänd, respekterad, non-profit och opolitisk organisation; svenskt affärslivs hörda röst på den ungerska marknaden.¹²⁸

Initiativet för att grunda organisationen togs av ett antal svenska företag i Ungern tillsammans med Skandinaviska Enskilda Banken för att uppnå utvidgade ekonomisk och näringslivsrelationer mellan de två länderna. Huvuduppgiften för Kammaren var att främja och skapa utveckling av handel och andra affärsrelaterade initiativ och aktiviteter som stödjer kammarmedlemmars affärsintressen. Övriga motiv för samarbetet var också att bl. a. stödja viktiga samarbeten och vänskap mellan Ungern och Sverige, främja handelsinvesteringar och

¹²⁶ Ibid. s.125-129

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ www.swedishchamber.hu

ekonomiska förbindelser och hjälpa medlemmar att förstå, vägleda och påverka händelser i det ungerska affärssamhället medan en ny ekonomisk skepnad tog form i landet.¹²⁹

Electrolux är en av världens största tillverkare av elektriska apparater för kök, rengöring och utomhusbruk, t ex kylskåp, tvättmaskiner, frysar, dammsugare, kedjesågar, gräsklippare och trädgårdstraktorer. Varje år köper kunder från mer än 150 länder över 55 miljoner produkter från Electrolux Group för både konsument- och professionell användning. Electrolux Group inkluderar berömda varumärken som AEG, Electrolux, Zanussi, Frigidaire, Eureka och Husqvarna.¹³⁰

Handelskammaren är aktiv i kollektivets intresse, i medlemmarnas namn i relationer med ungerska auktoriteter för att stödja och assistera svenska affärsintressen. Organisationen erbjuder medlemmarna specifika studier och skickar ut nyhetsblad. Den initierar och organiserar, sammanställer program och affärsmöten tillsammans med inbjudna gäster. Kammaren är forum för etablering och implementering av professionella och sociala kontakter, både för företag och individer. Kammaren och dess medlemmar påverkar varandra indirekt på ett ömsesidigt sätt. De är beroende av varandra och medlemmars aktivitet påverkar både den egna men också kammarens och övriga medlemmars verksamhet.¹³¹

Nils Borgström som handelskammarens initiativtagare fick rollen som dess generalsekreterare. Kammarens förste president blev Tibor Kertesz i 2 perioder, svensk-ungare från Electrolux, därefter Guszi Endre (förste svenske chefen för IKEA i Ungern och senare för Pannon), och nu ungraren Janos Takacs, som sitter på sin andra period.¹³²

Janos Takacs blev vald till president eftersom han hade en stark profil, är erkänd och representerar ett av svenskarnas större och betydande företag i Ungern (Electrolux).¹³³ Han är Electrolux, Central- och Östeuropa Holdings ledare (engelsk benämning: Regional Chief Administrativ Officer for Electrolux Central Eastern Europe), som innefattar 8 länder, Ungern,

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ www.electrolux.hu

¹³¹ www.swedishchamber.hu

¹³² Gál, 2004, s.6

¹³³ Ibid.

Polen, Tjeckien, Slovakien, Rumänien, Slovenien, Kroatien och Turkiet.¹³⁴ Förutom att vara verksam i Electrolux, innehar han alltså även presidentposten i Svensk-Ungerska Handelskammaren i Ungern sen 2 år tillbaka. Presidenten vals för 2 terminer och han har blivit vald för en andra period.¹³⁵

Nils Borgström är Svenska Handelskammarens Handelssekreterare och var alltså en av de personer som var med att grunda organisationen. Själv har han ett eget företag som är medlem i Kammaren, företaget Factory. Borgström samarbetar kontinuerligt med Kammarens president och de övriga medlemmarna.¹³⁶

¹³⁴ www.electrolux.hu

¹³⁵ Gál, 2004, s.6

¹³⁶ www.swedishchamber.hu

6. RESULTAT

I detta kapitel presenterar jag resultatet av mina undersökningar jag genomfört i form av telefonintervjuer. Jag redovisar hur respondenternas verksamhet påbörjades och utvecklades efter kommunistregimen i Ungern. Jag beskriver vidare hur ledarna ser på de två kulturen samt hur de styr den egna verksamheten.

6.1 Getinge och HOGE

6.1.1 Den allmänna omgivningen

Den ungerska respondenten Karoly Ónody berättar att i dagens globala värld har även ungrarna börjat resa runt och vistas mycket utomlands likt svenskarna. De har kommit oftare i kontakt med andra kulturer. Ungerska affärsmän har därmed starkare påverkats av främmande kultur som var otänkbart i det *stängda och centralstyrda samhället* under kommunistregimen. Ungrare har likt svenskar blivit mer öppna och anpassningsbara till utlänningar i affärssammanhang, vilket underlättat att genomföra gemensamma affärer. Då svenska företagare kom till Ungern för ca 30 år sedan, tyckte ungrarna att det var något fantastiskt och sällsynt som hände. Nu i dagsläget betraktar ungerska företagare svenskarna som jämlika partners.

När det gäller kommunikationen i Ungern, är språket ett litet problem för Getinges ledare. Rosén kan inte vara direkt delaktig då affärer görs upp och andra angelägenheter diskuteras. Ungarna har problem med språkbemästringen, speciellt i sjukhussektorn. Få talar engelska eller andra språk på nödvändig nivå. I det avseende är det lättare att göra affärer i andra länder där folk oftast talar och bra behärskar något främmande språk, anser Rosén. Men å andra sidan utgör det inga större problem eller omöjliggör att HOGE och Getinges verksamhet skall fungera, eftersom HOGE inte behöver support och klarar det själva så pass bra. När Rosén personligen sitter med på olika affärsmöten m.m. med kunder, brukar förhandlingarna och kommunikationen skötas av HOGE och han finns där om t ex papper behöver dokumenteras. Oftast är det alltså HOGE:s personal som sköter de praktiska ärendena.

Den ungerska företagsledaren anser att den största skillnaden mellan den ungerska och svenska samhällskulturen utgörs av korruptionen. I Ungern förekommer fortfarande omfattande korruption jämfört med Sverige. Tidigare handlade det om kvalité och inte om en eng ngstj nst, t ex. att en ungersk affärsman bad att frun skulle få resa med utomlands, medan det idag  r betalning ”direkt i fickan” som korruptionen till stor del handlar om. Genom anbudsförfaranden har det ändå minskat omfattningen av korruption, eftersom detta förfaringssätt utesluter många korruptionsm jligheter. Det  r känt, och själv tycker  nody det stämmer med verkligheten, att ju längre söderut man kommer, desto mer ökar korruptionen. Den aktuella konkurrenssituationen i Ungern har ändå förändrats en aning. Situationen har mer utvecklats till att det  r priset och konkurrensen som  r avgörande f r framgång i affärer.

Övergången från bristekonomi till marknadsekonomi i Ungern gick parallellt med en grundläggande förändring av företagens beteende, anser Onody. Det var inte längre köparen som skulle anpassa sig till säljaren utan säljaren till köparen. En förändring i ungerska företagsledarnas synsätt på att driva affärer i de postkommunistiska länderna påbörjades, beskriver Onody situationen. En förutsättning för privatiseringen var att organisationerna implementerade strategier för att m ta marknadens efterfråga och kravet riktades mot toppledningen att leda deras organisationer effektivt och framgångsrikt. Därför tycker Karoly Onody, det var viktigt att hitta den rätta ledarstilen även i ungerska organisationer. Eftersom kulturer influerar varandra har den ungerska affärskulturen blivit mottaglig även för den svenska verksamhetsledningspraktik som utövades av det svenska ledarskapet i Ungern under mångårigt samarbete.

Onody berättar att det ungefär sedan 2002 skett förändringar i den ungerska ekonomin. Tidigare kunde man ordna sina angelägenheter och affärer via personliga kontakter. Att ha ett gott kontaktnät var av stor betydelse i det tidigare ungerska samhället. Då kunde man utan konkurrens sälja sina produkter även om naturligtvis priset hade stor betydelse redan då.

Efter det att Ungern tr tt in i EU, tycker  nody att allting har försämrats. Tidigare ansåg bl a Getinge att den ungerska marknaden var ”under utveckling”, men numera anses Ungern som

en ”vanlig” affärspartner bland andra, känner Ónody. Förr kunde också Getinge även redovisa sina utgifter i Ungern, vilket i dagens läge är omöjligt. Ingen kommer undan det ungerska skattesystemet och redovisning av betalningar, berättar den ungerska respondenten. Bankväsendet funkar bra i regel, det finns pengar i omlopp i Ungern. Problemet ligger i att det inte finns solvent efterfrågan i landet och att myndigheter t ex inom hälsovården inte får köpa med hjälp av lånade pengar. Myndigheter kan dessvärre inte heller återkräva moms från staten.

Ónody tycker att svenskar reste oftare till Ungern strax efter regeringsskiftet, för att bl. a. delta i utställningar. I Sveriges ögon var då Ungern fortfarande ett land under ständig utveckling. Idag är Ungern ”enbart” en affärspartner bland andra för svenskar som de är tillfredställda med (år 2005 var HOGE Getinges distributör nr 1, inte tack vare stor handelsomsättning utan för att de ansträngde sig för att få affärer till stånd och också lyckades behålla dem). När det gäller omsättning kan Ungern självklart inte konkurrera med t ex Ryssland, men med hänsyn till Ungerns befolkningsstorlek så ligger landet ändå bra till i handelsavseende, anser Ónody.

I dagens läge har det blivit generationsändring i både HOGE och Getinge. Karoly Ónodys son, Peter Ónody har börjat ta över mer och mer av uppgifterna i HOGE. David Rosén har för egen del daglig kontakt med Peter. Peter är verksam på samma område som Getinges ledare, dvs. han är marknads- och försäljningschef. Rosén anser sig inte ha problem att samarbeta med hänsyn till kulturella skillnader, vare sig med Karoly eller Peter, de har en öppen dialog och kommunikation med varandra. David och Peter umgås även på fritiden om det finns utrymme för det; den ungerska ledaren har besökt David privat tillsammans med sin familj. Den svenska respondenten anser att det i grunden självklart är en affärsmässig relation de har med Peter, men att det även har utvecklats till vänskap. Han tycker att också den vänskapliga kontakten måste fungera för att affärer ska kunna genomföras på bästa sätt.

Peter Ónody är uppvuxen i 90-talets nya ungerska generation, så det finns inga stora skillnader mellan dem i kulturellt avseende, tycker Rosén. De flesta ungrare som tillhör den yngre generationen går det bra att samarbeta med, det är stor skillnad om man jämför med personer som präglats av kommunistdiktaturen.

6.1.2 Nätverk

Rosén berättar att det inte går att jämföra organisationen och arbetsuppgifterna i Getinge i dagsläget helt med den verksamhet som pågick innan Bodil Hammarström, den tidigare aktiva svenska verksamhetsledaren gick i pension, dvs. då Getinge bildade joint venture med den ungerska partnern, eftersom det sedan dess förekommit uppköp av andra företag och områden, samt omorganisationer. David Rosén är försäljningschef för hela Öst- och Centraleuropa, medan Hammarström var ansvarig för färre länder och områden. Getinge International AB bildades år 2001, då distrikten och uppdelningen av olika områden förändrades i jämförelse med det Getinge som fanns under Hammarströms tid. Hammarström arbetade som produkt manager, medan Rosén bestämmer strategier och planerar försäljning.

Karoly Onody berättar att det var med Bodil Hammarström han påbörjade de gemensamma aktiviteterna bland svenskar. Under Hammarströms tid vid Getinge utvecklades en personlig vänskap och kontakt mellan den svenska och ungerska ledaren, som han tycker medförde att affärerna också gick bättre. De arbetade 20 år tillsammans.

Det är Karoly Ónodys son, Peter, som nu tagit över mer och mer i ungerska verksamheten. I Getinge var det David Rosén som tog över efter Hammarström, som beskrivs som en ung, ambitiös och energisk person av Karoly Ónody. Ägarförhållandena är fortfarande oförändrade i joint ventureföretaget, trots att det förekommit initiativ att ändra detta från båda parter. 2002 diskuterade det familjeägda HOGE:s ägare att sälja en del av äganderätten till Getinge och tog också initiativ till detta, men då var inte Getinge intresserad. Rosén visade intresse 2006 att (för Getinges del) köpa en större andel av HOGE, men då var det HOGE som inte var villig att överlämna mer åt Getinge. Viljan från Getinge finns fortfarande, men den delas inte av HOGE för tillfället. HOGE är sedan början på samarbetet fortfarande till 80 % familjeägt och Getinge har behållit 20 %.

Nytt joint venture har inte heller bildats av de svenska och ungerska parterna i Ungern, men på grund av Getinges upphandlingar har t ex företaget Maquet:s produktgrupp bestående av respiratorer, narkosapparater och monitorinredningar, hamnat i Ungern. Därför säljer HOGE fler produkter än tidigare. År 2003 kom Getinge överens med HOGE om att företaget blir Maquet: s

ungerska säljare av bl a respiratorer och narkosapparater och ansvarig för dessa produkters service. Däremot när Getinge köpte upp Aleve hamnade ingen del av verksamheten till HOGE. Den tidigare ungerske representanten för Aleve före upphandlingen, kvarblev som Getinges ungerska partner.

Den ungerska personalen blir alltid väl mottagen i Sverige när HOGE skickar dem till vidareutbildning i Sverige, anser Ónody Karoly. Getinge prioriterar HOGE:s personal jämfört med dem som eventuellt kommer från andra företag eller länder till Sverige. Då joint venturen vidareutbildar sin ungerska servicepersonal inom området respirator, narkosapparat och monitorinredning hos Maquet, är ungrarna även där trevligt välkomnande, tycker Karoly Ónody, men där finns inte så nära relation mellan svenskar och ungrare som fallet vid Getinge. Att den ungerska personalen har en mer och djupare personlig relation med Getinge beror självklart också på de ökade transaktionerna med Getinge. Vid mötet med Maquet- personalen, märks mer den affärsmässiga relationen mellan de två nationaliteterna. Den senare tiden känner Karoly Ónody dock även i Getinges fall att den affärsmässiga relationen har tagit över lite mer. Han bedömer att orsaken kan vara bl a generationsskiftet i företagen.

De ungerska utsända känner att utbildningarna i Sverige är intensiva, bra planerade och uppbyggda. Getinge genomför utbildningarna mycket professionellt, kurserna är också schematiska och väl strukturerade, organiserade, och det löper en röd tråd under ungrarnas utbildning och tillvaro i Sverige. Hos Maquet är det också regelbundna kurser och utbildningar men färre som reser dit och det blir sålunda mindre kontakter som knyts med svenskarna på grund av detta. Vid Getinges kurstillfällen har en slags vänskaplig relation utvecklats med svenskarna, berättar Karoly Ónody.

6.1.3 Motiv

Målsättningen för Getinge är fortfarande att jobba med distributörer utan behöva ha egna försäljningsbolag i Ungern, eftersom eftermarknaden är viktig. Getinges ledning anser att Ungern fortfarande är så pass intressant och marknaden tillräcklig mogen och stor, att de har planer på att starta egen direkt verksamhet också. Men de har även framtidsplaner på att vara verksamma på

plats utan distributörer i Ungern. År 2006 bildade de t ex egen försäljningsverksamhet i Tjeckien, vilket de skulle vilja genomföra även i Ungern, medger David Rosén.

Getinge har inga andra affärsförbindelser eller planer på dylikt med andra företag än HOGE i Ungern, eftersom HOGE är den enda leverantören Getinge har och vill ha i landet inom service. HOGE vill också fortsätta sitt samarbete med Getinge och hoppas på ytterligare uppköp från Getinges sida som i sin tur utökar HOGE:s serviceverksamhet. HOGE ser till att ständigt utbilda sin personal och få de senaste tekniska lösningarna/ produkterna för att tillfredsställa alla kunder på bästa sätt.

6.1.4 Resurser

Arbetsfördelningen mellan HOGE och Getinge har inte förändrats sedan samarbetet började. Det är fortfarande Getinge som tillverkar produkterna, men med utökad produktskala än vad som framgick vid samarbetets början. HOGE:s uppgift är att värdera, sätta garantin i bruk, erbjuda garantin och därefter erbjuda konsumenten produktservice för den svenska verksamhetens produkter. Dessa apparater köper HOGE från Getinge och säljer dem med egen prissättning.

Tekniska nyheter lär HOGE känna via nyhetsblad från både Getinge. Om någon produktförändring förekommit, sänder svenskarna information till partnern antingen via nyhetsbrev eller skickar den nya mjukvaran som de i Ungern kan testa under användning eller ladda upp, t ex på en andningsmaskin.

Tidigare kunde Getinge redovisa sina utgifter här i Ungern, vilket i dagens läge är omöjligt, tillägger Karoly Onody. Ingen kommer undan det ungerska skattesystemet och redovisning av betalningar i landet. Tidigare kunde Getinge med den dåvarande ordningen skära ned väsentligt på sina kostnader.

Getinge är generös och tillmötesgående beträffande villkoren för HOGE:s betalningsskyldighet, berättar den ungerska respondenten. 30 års samarbete har skapat ett så starkt förtroende från

Getinges sida mot HOGE, att t ex. då HUF- kursen är låg, är Getinge villig vänta tills valutakursen stiger igen. Detta ser HOGE:s ledning som en korrekt gest, som är till fördel och av stor betydelse för dem.

6.1.5 Lärande

HOGE - anställda deltar kontinuerligt i vidareutbildningar i Sverige. Varje år får ungrarna aktivt delta i träningskurser. Efter varje avslutad kurs får personalen diplom som de måste ha för att få börja eller fortsätta jobba för HOGE. All yrkesverksam servicepersonal, ingenjörer och tekniker, måste ha ett sådant diplom för att få reparera produkter och installationer. Men det kan t ex förekomma att en person ännu inte har deltagit i kurser som gäller sterilisering, men har utbildning för Maquet -produkter (intensive-care produkter), eftersom de nyligen blivit verksamma inom HOGE. Det finns anställda som under 15 år har ansvarat och sysslat med Maquet-produkter, så dessa personer utsänds till Solna (Getinge Akademi) för att delta och skaffa sig diplom även inom steriliseringsområdet. Det är internationella kurser dit det kommer personal från olika delar av världen.

Karoly Ónody anser att kurserna i Sverige är väl organiserade och uppbyggda, deltagarna får svar på alla sina frågor. Utsända personer trivs i Sverige, de blir mycket väl mottagna och omhändertagna. Han beskriver *studietiden* som en slitsam utbildningsvecka som ungrarna får delta i, eftersom den innefattar 8-10 timmars föreläsningar per dag.

Det senaste året har ungerska ledningen dock bett Getinge komma till Ungern för att hålla utbildningarna på plats. Getinge tog förra året med sig all utrustning och utställnings- produkter och höll serviceutbildningen på kontorshuset i Budapest. Karoly Ónody anser det var bra, eftersom alla anställda på HOGE var tvungna att delta, tentera och skaffa sig diplom. Annars, då utbildning hålls i Sverige, är det bara 1 eller 2 personer som kan resa eftersom jobbet inte kan stanna upp i Ungern. Om svenskarna kommer till Ungern, kan de flesta delta till 100 %, vissa enbart till 70-80 %, för de måste resa ut till kunder för reparationer. Men effektiviteten känns bättre enligt Onody, på detta sätt, än när bara fåtal personal har möjlighet att resa utomlands.

Den ungerske företagsledaren Karoly Onody, anser att svenskar alltid har varit korrekta och pålitliga. Det är ett kännetecken som ungrarna känner till och det har också bevisats under åren han varit i kontakt med den svenska kulturen. Även om ungrarna litar på svenskar och de två företagen, Getinge och HOGE tidigare aldrig slutit skriftliga avtal, sker det numera tvärt om. Orsaken till detta är inte misstroende utan att Getinge från en liten verksamhet nu expanderat till ett jätteföretag som gjort att HOGE också vuxit. Båda verksamheterna har numera många anställda och är aktiva på många områden. Det vore omöjligt att ha ett fungerande och välorganiserat samarbete mellan parterna utan att skriftligen dokumentera allt.

Getinges ledare David Rosen bedömer likt sin kollega Karoly Onody, att samarbetet mellan de två nationaliteterna fungerar utan problem. Rosén anser att det finns vissa kulturella skillnader mellan svenskar och ungrare, liksom mellan andra olika nationaliteter men det inte finns något hos ungrarna som förhindrar verksamheten att uppnå sina affärsmål. Rosén tycker inte att svenskar har tagit över något från ungrarna eller att han själv skulle ha ändrat på något under det praktiska arbetet i Ungern. Dock självklart säger han sig ha anpassat sig till kulturen, eftersom han anser detta som ett måste när man gör affärer och umgås med andra nationaliteter.

6.1.6 Förutsättningar

HOGE:s slutkonsumenter och kunder är detsamma som tidigare, men Ónody anser att det möjligen blivit fler privata tandläkarmottagningar och sjukhus i Ungern. Då har bl. a efterfrågan för produkter/service dykt upp även på dessa områden. Tack vare detta, så finns det utrymme för ökad försäljning och i sin tur behov av service, vilket ungraren glädjer sig åt.

Innan och under Bodil Hammarströms tid gick handeln till på ett annat sätt på den ungerska marknaden jämfört med dagsläget, beskriver Karoly Ónody. HOGE behövde tidigare inte konkurrera med någon på den ungerska marknaden. Sedan 2002 har det skett förändringar i den ungerska ekonomin. Tidigare kunde man ordna sina angelägenheter och affärer via personliga kontakter. Att ha ett gott kontaktnät var av stor betydelse. Då kunde man utan konkurrens sälja sina produkter även om naturligtvis priset hade stor betydelse redan då. Idag kan HOGE i Ungern

enbart i stark konkurrens sälja sina steriliseringsinredningar och Getinges diskmaskin, men i det fallet är investeringarna och intäkterna mindre jämfört med tidigare perioder, erkänner den ungerska respondenten.

Upphandlingar som direkt påverkat HOGE på grund av samarbetet med Getinge och utökat deras verksamhet, är t ex Getinges upphandling av Siemens-Elena, då HOGE kunde överta servicedelen i samband med omorganisationen för dess Maquet-produkter (andnings- och narkosmaskiner). Därför påverkar självklart Getinges utveckling indirekt HOGE. Getinge har vuxit oerhört mycket under de sista ca 7 åren, bedömer Rosén.

Transporten av varor till Ungern ombesörjs av ungrarna. De väljer ut transportbolag och förhandlar om priser, m.m. Det är olika fraktföretag som kör Getinges produkter, det varierar från land till land och beror även på i vilket affärsområde produkten ska sättas i bruk. HOGE håller själv koll på priser, tull, skatter, transportansvar, m.m. Rosén tycker det är skönt att slippa tänka på dessa saker.

Getinge är känd på den ungerska marknaden först och främst på området för sterilisering och sjukhushygien samt är i läkemedelstillverkarnas ögon också känd på steriliserings- och diskmaskinsområdet. Märket Getinge symboliserar för ungrarna steriliserings –och hygien teknik, berättar Karoly Onody. Men tyvärr har Getinge på den ungerska marknaden än så länge inte kunnat positionera sig på samma sätt med de nya Maquet produkterna. Det vill säga att folk inte associerar märket till något beträffande de nya andnings- och narkosinstallationerna. Orsaken härtill kan vara att vid eventuella problem eller service så är det fortfarande Siemens, inte ens Maquet, som kommer på plats, eftersom det var från dem som Getinge köpte denna produktportfolio. Det är fortfarande svårt att få ungrare att tänka på och associera till namnet Maquet som ett märke för Getinge andnings –och narkosapparater och inte istället tänka på konkurrenten. Största konkurrenten är Siemens, och är sedan 15 år tillbaka ett stort varumärke på den ungerska marknaden och har där lyckats att positionera sig med produkter från samma område som Maquet. Dock anses Getinge vara världsmärke inom sterilisering på den ungerska marknaden, bedömer både David Rosen och Karoly Onody. HOGE vore mycket nöjd om

företaget uppnådde liknande resultat på alla sina verksamhetsområden som den lyckats med inom sterilisering.

Största konkurrenten beträffande diskutrustning är Miele, bedömer Ónody, eftersom deras produkter fungerar likt deras, de är perfekta och håller länge. Även italienska produkter har dykt upp på marknaden i Ungern, vilka dock inte är lika hållbara, men däremot billigare. Och eftersom ungrare ofta inte har tillräckligt med betalningsmedel till förfogande, köps det mer av dessa billigare produkter trots att de har sämre kvalitet.

Tyvärr är det vanligt i Ungern att så länge något fungerar enligt gällande föreskrifter, är det ingen som förnyar eller byter ut dem, beskriver Ónody marknaden. I Sverige som jämförelse, sker det ju ständigt utbyte, förbättring och förnyelse av produkter och utrustning, när nyare produkter utvecklas, berättar den ungerska respondenten.

Ónody bedömer den närmaste framtiden för verksamheten som ljus. Området hygien och diskning kommer rekordartat expandera i Ungern eftersom allt inte är mekaniserat som i Sverige. På många ställen i Ungern utförs fortfarande t ex. diskningen manuellt. Steriliseringsverksamheten anser Ónody vara stabil även fortsättningsvis. Intensive - care (operationslampa) finns också med i beräkningen på områden, där företagsamheten möjligen kan utökas någon gång i framtiden, eftersom Getinge ständigt utökar produktlinjer och utbud genom att köpa upp områden/verksamheter. Getinge anpassar sin produktportfölj efter produkter/utrustningar/lösningar som just då efterfrågas och som marknaden är i behov av.

6.2 Svenska Handelskammaren i Ungern och Electrolux - Lehel

6.2.1 Den allmänna omgivningen

Handelskammarens sekreterare Nils Borgström kom till Ungern under 80-talet. Borgström beskriver sin situation som utlänning i den ungerska kulturen som lättare än vad många utländska affärsmän hade på den tiden. Han kom i egenskap av Exportrådets medarbetare och jobbade under diplomatisk status. Under den dåvarande kommunistiska regimen kunde han få kontakt med de rätta människor som behövdes till jobbet, eftersom han var anställd på en avdelning som tillhörde Sveriges ambassad. Utländska affärsmän var annars tvungna vända sig enbart till statliga utrikeshandelsföretag. Allting hände enbart i Budapest inom landet även om man kunde röra sig fritt. Många upplevde att de var bevakade, däremot kände aldrig Borgström av sådana obehag. Han bedömer dock situationen som helt annan idag.

Exportrådets uppgift och specialitet på avdelningen där Borgström jobbade, var att hjälpa svenska företagare få kontakter i landet. Utan exportrådets hjälp hade det varit svårt att arbeta, eftersom allt måste gå efter särskilt protokoll, som gjorde ärendena oändliga. Tyvärr finns det mycket byråkrati än idag i landet och är mycket mer byråkratiskt än Sverige, bedömer han dagens läge. Fortfarande ligger stor makt hos myndigheterna som gör att de kan *straffa* medborgare och verksamheter utan laglig grund. Borgström har egna erfarenheter av situationer t ex då Skattemyndigheten anmärkt på hans nuvarande verksamhet Factory, och vidtagit sanktioner utan att behöva lämna förklaring eller ge honom möjlighet att bemöta anklagelserna. Myndighet och pengar går fortfarande hand i hand.

Språket är alltid mycket viktigt när man är i en ny kultur och man får en bättre uppfattning om allt när man kan språket. Borgström erkänner att hans stora svaghet ligger i att han fortfarande inte har lärt sig ungerska. Respondenten vet av egen erfarenhet att det är lättare att undvika missförstånd om man kan tala sitt eget språk. Han tycker naturligtvis att språkkunskaper är bra, men de betyder inte allt, för om man inte har den inhemska bakgrunden kan man ändå inte riktigt hävda sig och vara 100-procentigt säker på att kunna ha en korrekt dialog. Det är kulturella

skillnader även i språk, man uttrycker sig på så många olika sätt. Dessutom är språksituationen i Ungern besvärlig vid kontakter med utlänningar, eftersom många inte lärt sig främmande språk, även om det blivit bättre efter EU-inträdet.

Borgström tycker att ungrarna verkar rädda för att bli lurade vilket är en bidragande faktor till deras olika manövrer för att undvika osäkra situationer i affärlivet. Folk är fortfarande försiktiga när de går in i nya affärsförbindelser, eftersom det är många företag som poppat upp under de senaste åren efter regimskiftet, som inte sköter sina åtaganden. I Sverige behöver man inte ha skriftliga kontrakt för att göra affärer, medan man i Ungern måste skriva ner allting för att känna sig säker. Affärsmän är oroliga för att inte få betalt och jobbar därför mycket med t ex. förskottsdebiteringar. Han anser att affärskulturen man har i västvärlden har *smugit sig på* genom åren även i Ungern, men man är fortfarande återhållsam i vissa sammanhang. Att gå i process med ett företag är fortfarande komplicerat och utdraget; om man inte får betalt kan man betrakta pengarna som förlorade.

Även om trovärdighet och pålitlighet finns i den ungerska affärskulturen från svenskarnas sida, bör man vara försiktig att ingå i kompanjonskap med ungrare man inte känner sedan tidigare, inte enbart för att undvika att bli lurad utan för risken att man står oförstående inför varandras tänkande vilket kan medföra framtida samarbetsproblem, rekommenderar Borgström. Att hitta pålitliga ungerska partners upplevs inte som svårt i dagens situation, även om man bör vara försiktig. Språkmässigt ska man säkerställa att man förstår varandra. Man bör också vara medveten om, när man som västerlänning vill påbörja affärsverksamhet med ungrare, att korruption fortfarande förekommer i Ungern i viss omfattning.

I Ungern är det viktigare med personliga kontakter i affärs- och privatlivet än det är i Sverige. Här gäller *mun mot mun* metoden som innebär att man kontaktar, pratar och sköter ärenden via folk man känner. I den ungerska affärskulturen gör man affärer i första hand på en mer *formlös* nivå, man pratar med personer man känner som i sin tur kontaktar någon från bekantskapskretsen. Det gäller att hitta de rätta personerna i den *personliga korridoren* och det är den vägen svenskar också måste gå i landet. Eftersom det är ett litet land så är det alltid någon som känner någon. Borgström tycker att ungrare är mer intriganta än svenskar och man upplever ofta att folk är

avundsjuka och försöker göra livet surt för varandra. Därför ska man noga överväga vem man tar in i och upprätthåller sitt kontaktnät med.

Janos Takacs, Handelskammarens president och Electrolux- Lehels ledare, och som jobbar tillsammans med Nils Borgström, anser att han som ungrare inte tycker det är skillnad med att arbeta eller umgås med svenskar. Men han medger också att han kanske inte är den rätta personen att kommentera om det föreligger någon skillnad, eftersom han inte anser sig vara en ”typisk” ungrare. Han har under hela sin karriär varit aktiv i stora multinationella verksamheter. Han upplever inte att det skulle finnas någon större skillnad som skulle hindra kommunikation, samtycke eller förståelse mellan ungrare och svenskar. I alla situationer kan alla och i alla lägen lära sig något från den andra parten, anser respondenten.

Ordföranden har lärt och lär sig mycket från svenskar under sin yrkesverksamhet. Inte bara genom kontakterna i Handelskammaren utan även genom Electrolux:s verksamhet. Takacs anser att de skillnader eller de dåliga egenskaper som tidigare förelåg eller de nackdelar som ungrarna drogs med – syftat på ledarskapsstilen - är mer ett arv som landets 40 åriga kommunistiska regim har lämnat kvar. Detta härstammar inte från speciella individuella egenskaper eller skillnaden mellan att vara ungrare eller svensk. Eftersom kulturer influerar varandra har den ungerska affärskulturen blivit mottaglig även för den svenska verksamhetsledningspraktik som utövades av det svenska ledarskapet i Ungern under mångårigt samarbete, tycker ungraren.

Takacs anser att det finns vissa skillnader mellan olika kulturer, men tycker frågan är vem man i den globala världen anser vara en typisk ungrare eller en typisk svensk. Ungraren tycker att de svenskar som finns i Ungern inte är typiska svenskar heller, eftersom alla har varit så pass länge utomlands, bott i många länder, arbetat inom stora multinationella organisationer där den nationella kulturen blir global, och att därigenom de karaktärsdrag som kännetecknar en viss kultur försvagas.

Borgström anser sig själv inte heller ha problem att samarbeta med ungrare, t ex. med ordföranden. Han ser det bara som en fördel att jobba med ungrare, som kan Ungern och talar

ungerska. Ordförandens roll är oftast att hålla kontakter med myndigheter och det är den person som ”går i fronten” i Kammarens verksamhet, berättar Borgström.

Tibor Kertesz, f d president för Kammaren, var det heller inte problem med att samarbeta med, anser Borgström. Ungraren kom från svensk industri och talade svenska eftersom Kertesz vuxit upp i Sverige, där han bott sen 1956, och präglats av den svenska kulturen. Det var lättare just på den tiden strax efter den ungerska övergången till marknadsekonomi att umgås med svensk med ungersk bakgrund som ledande representant i Kammaren. Kertész kände båda kulturerna och kunde fungera som en *förmedlare*. Borgström hade också samma uppfattning som Kertesz om att leda en verksamhet; Kertész var van vid hur det fungerade i Sverige.

Men Borgström har inte haft problem att samarbeta med andra ordförande heller. Han berättar att man väljer och sammanställer en styrelse för Kammaren i syfte att man skall kunna samarbeta. Medlemmarna själva väljer representanter, så det är ingen skillnad att jobba med Tibor Kertesz (svensk med ungersk bakgrund) eller Janos Takacs (ungrare), medger Borgström. Alla medlemmar är godkända för upptagning i valförslaget; det är de som ska driva Handelskammarens frågor och uppgifter. Vissa kriterier gäller endast oavsett nationalitet, en person som fullt behärskar rollen och har vissa språkkunskaper, informerar svensken om.

6.2.2 Nätverk

År 1995 hade så många svenska företag etablerats i Ungern att Borgström, som då var Skandinaviska Bankens representant i Ungern, efter initiativ från Exportrådet beslutade att starta en Handelskammare, vilken skulle få en högre status än en vanlig företagsförening. Den skulle använda engelska som språk för att nå ut till alla eftersom det fanns alltför många företag i den svenska sektorn som inte hade någon svensk ledare. Det var 35-40 företag som visade intresse. 1995 fick den så uppkomna Handelskammaren status som registrerad Handelskammare, en non-operativ, icke-ekonomisk organisation och en lokal förening. Den bestod av svenskägda företag som var och fortfarande är medlemmar, etablerade i Ungern. Förutsättningen för medlemskap på den tiden var att ha en klar association mellan Sverige och Ungern.

Borgström har jobbat tillsammans med 3 presidenter i Kammaren under perioden han har varit Handelssekreterare. En del av presidenterna är ungrare på sätt och vis – en del är födda i Ungern och utflyttade under kommunisttiden till Sverige och numera även svenska medborgare. Som sekreterare innehar han en administrativ position i Kammaren och har därför mer kontakt med presidenten, för närvarande Takacs, än med övriga kammarmedlemmar.

Takacs beskriver Kammarsammankomsterna som att de stärker och hjälper utvecklingen för de sociala förbindelserna mellan medlemmar; det gäller både de privata - och affärsmässiga relationerna. Bra personlig relation påverkar den affärsmässiga, man kan t ex skapa bättre kontakt med den andra parten under ett golfspel än under ett möte i en konferenssal, förklarar ordföranden. Under vinprovning eller sportevenemang kan man utan förpliktelser fritt prata om olika saker och under sådana omständigheter har man möjlighet att knyta starka relationer, berättar ungraren av egen erfarenhet.

Borgström säger att de företag som redan fanns på plats i Ungern innan Handelskammarens uppkomst, var i daglig kontakt med myndigheter genom sin verksamhet (skatteverket, tullverket, sociala myndigheter). Därför hade dessa svenska företag erfarenhet av alla möjliga allmänna frågor redan innan organisationen grundades. Senare kunde de via Kammaren i sin tur förmedla de förvärvade erfarenheterna till de nykomna företagen. Man kunde alltså ömsesidigt ge och få information. Så fort någon hade frågor så kunde man vända sig till en annan medlem, med frågor som t ex: ”hur gör ni i de här frågorna”, ”hur upplever ni skattelagstiftningen”, eller med anställningsfrågor etc. Detta skedde alltså inte i någon organiserad form. Man delar fortfarande med sig av sina erfarenheter i Kammaren. Organisationen ordnar varje månad, under höst –och vårsäsongen ett möte. Syftet är att träffa andra och skapa kontakter med varandra. De brukar bjuda in någon gäst från den ungerska näringslivet eller det politiska livet. De talar om vad de tycker är aktuella teman i det ungerska samhället

Electrolux drar affärsmässig nytta och fördel av de sociala förbindelserna med andra verksamheter, men det går självklart inte att mäta om det är därför Electrolux säljer fler produkter än andra, säger Takacs. Att Electrolux är en av grundarna till Kammaren och att Janos Takacs är dess president stärker givetvis Electrolux:s image och ger affärsmässiga fördelar eller påverkar

indirekt verksamhetens marknadsläge. Men vad som är ännu viktigare är att de sociala kontakter, informationsutbyten, evenemang som Kammaren ordnar och som även Electrolux deltar i, ger möjlighet för Electroux att också via dessa kanaler stärka och vårda sina relationer.

Den ungerska respondenten anser att stora företag egentligen inte har så stort behov av att vara medlem i Kammaren eller i annan organisation för att kunna sköta sina angelägenheter eller t ex lyckas få tid för samtal i Finans- eller Näringsministeriet, eftersom de självklart kan ordna detta av egen kraft. Det är dock en uppgift, förklarar Takacs, att för stora företag i en organisation som Kammaren att hjälpa de små- och medelstora företagen. De bidrar med information så de ska ha möjlighet att själva skapa kontakter, t ex via Kammaren, samtidigt att de också finns där och drar nytta av olika fördelar. Electrolux både ger och får information från Kammaren samt hjälper övriga medlemmar.

Kontaktnätet mellan medlemmar skapas av bl. a. Kammarens webbplats där de ständigt lägger upp information. Där kan de meddela varandra så att alla vet vad som händer. Information finns tillgänglig om resp. medlemmars verksamhet, om viktiga händelser som berör medlemmar, osv. Dessutom håller medlemmar kontakten via e – post med varandra och framförallt med Kammarens styrelse. Dessutom håller de varje månad medlemsmöte samt affärsmiddagar och olika evenemang, berättar handelssekreteraren. Handelskammarens roll är att hålla ihop svenska företag och se till att man träffas, delar med sig erfarenheter, drar nytta av varandra i affärlivet.

Det finns alltid något att förbättra, vilket är utvecklingens motor, säger Takacs. Hittills har dock Kammaren och medlemmen, Electrolux inte förändrat de tidigare uppsatta målen i Handelskammarens avseende. Electrolux skulle dock vilja ha flera engagemang, sammankomster, förbereda fler och bättre program och ge mer information, ordna affärsmiddagar, bjuda in ännu fler relevanta föreläsare, erkänner Takacs.

Borgström anser att alla har samma syn på att driva verksamhet, eftersom det på årsmötet av medlemmarna väljs styrelse och president. Styrelsen består av ledande representanter för andra svenska företag.

Kommunikationen sker på engelska inom organisationen. Takacs har flera gånger tidigare velat lära sig svenska men har för lite tid och motivation eftersom han anser alla talar utmärkt engelska. Det utgör inget hinder eller problem att de talar engelska med varandra. Respondenten investerar den extra energin han har i något annat i stället.

Det finns inget dagligt samarbete eller några krav därpå på varken Electrolux-Lehel eller andra medlemmar och vice versa. Kammaren utarbetar inga gemensamma program med enstaka medlemmar, eftersom man inte gör någon skillnad mellan medlemmarna. Det görs alltså ingen skillnad på ett enpersons företag eller ett 4000- mans företag från Kammarens sida. Med andra ord, Kammaren samarbetar inte med enstaka medlemmar utan med en samling av medlemmarna. Electrolux får således ingen specialbehandling av Kammaren och ger inte heller Kammaren några förmåner.

Borgström har behållit titeln som Handelssekreterare sedan Kammaren grundades. De som arbetar i sekretariatet är de som skickar ut all information om Handelskammaren till samtliga medlemmar, upprätthåller webbsidor, rättsregistret, kallar till alla möten och sammankomster, förklarar svensken. Då blir det naturligt att ordföranden Takacs och han själv har täta, om än inte dagliga, kontakter med varandra.

Eftersom organisationen är registrerad Handelskammare, anser ungerska myndigheter att det är viktigt med viss information och skickar denna till Generalsekretariatet. Borgström berättar att han vidarebefordrar den inkomna informationen, vilket är hans skyldighet, men söker däremot själv inte aktivt efter information. Om en medlem har viktiga nyheter så skickar de inte dessa till varje enskild medlem utan till sekretariatet som sedan sprider detta vidare och eventuellt till EU – Kammaren, om det är av sådan karaktär.

6.2.3 Motiv

Electrolux var en av grundarna för Handelskammaren och är alltså från startdatumet medlem i organisationen. Electrolux:s syfte med medlemskapet är liksom för övriga medlemmar, att främja utvecklingen av de svensk-ungerska ekonomiska och handelsmässiga relationerna, men samtidigt

också företräda medlemmarnas intressen och tillgodose medlemmarna med relevant information som via Kammaren främjar medlemmarnas affärsverksamhet. Respondenten Takacs medger också att det inte är någon hemlighet att deras mål också är att kunna stärka de kulturella förbindelserna mellan Ungern och Sverige, stödja deras verksamheter och att medlemmarna ska trivas i Handelskammaren. De anordnar inte enbart affärsmiddagar utan många gånger andra s.k. ”sociala” sammankomster och evenemang, t ex vinprovningar, utflykter, golfspel osv. Takacs’ och allas intresse främjas av medlemskap i och möjligheten att bygga ut sina kontaktnät genom Handelskammaren.

Kammaren var avsedd att vara en samlingspunkt för representanter för svenska företag, berättar Borgström. När de startade, var det väldigt många nya svenska företag med svenska ledare, som hade frågor kring hur det är att driva verksamhet i Ungern, hur man gör i anställningsfrågor, osv. De utnyttjade då de redan etablerade medlemmarnas erfarenheter i dessa områden för att få lite hjälp på vägen. Huvudsyftet var redan då att hålla samman de svenska företagen och hjälpa dem med stöd av erfarenheter från tidigare företagsetableringar.

6.2.4 Resurser

Handelskammaren som registrerad Handelskammare har en viss status och har ett nära samarbete med alla andra EU-Handelskammare, berättar båda respondenter. Om Borgström får information från dessa organisationer och som anses vara viktigt för sina medlemmar, är det plikt från sekretariatets sida att nå alla medlemmar och delge denna.

Som president för Kammaren stöder Takacs genom sitt arbete Kammarens verksamhet, deltar i sammankomster och föreläser för medlemmarna. Oftast är det dock särskilt inbjudna gästföreläsare som kommer på dessa sammanträden. Men ordföranden kan också själv bidra med egna idéer om med vad och hur Kammaren ska utföra sina angelägenheter även om detta i huvudsak är handelssekreterarens, Nils Borgströms uppgift; och han gör detta väldigt entusiastiskt, beskriver Takacs Borgströms engagemang. Även om den ungerska företagaren inte

har mycket tid över för Kammarens angelägenheter försöker han hjälpa Borgström så mycket han kan.

Grundarna till Handelskammaren bestämde att verksamheten skulle ha en relativ låg profil, framförallt inte vara operativ, inte utföra tjänster, och alltså inte utföra någon ekonomisk aktivitet. Utöver den medlemsavgift man bestämt att alla skulle betala förekommer inga intäkter. Kammaren ska ledas av ett sekretariat och ska tillhöra ett svenskt företag (det blev det av Borgström drivna Factory). Kammaren har än idag inga egna anställda eller lokaler utan har sin adress hos det företag som är ansvarig för sekretariatet.

6.2.5 Lärande

Takacs trivs med svenskar och har alltid gillat att jobba med dem. Svenskarnas icke-konfrontationsinställning, samförståndsstilen vid beslutsfattande, toleransen mot andra, attityden att se de lokala ledarna som partner som de lutar på och att de ger den lokala ledarskapet fri beslutanderätt, tycker han är positivt. De flesta affärsmän i världen uppskattar dessa egenskaper hos svenskar, men det är inte alla som får chansen att samarbeta med dem. Takacs har många dåliga erfarenheter av att arbeta med andra nationaliteter som ger grunden för att kunna jämföra samarbetet med svenskar.

Den ungerska respondenten berättar, att många ungrare nämner som en positiv och bra sak den svenska ledarskapstilen. Svenskar fattar sina beslut i samförstånd. Det tar längre tid att nå överenskommelse och fatta beslut, men när det väl är gjort är det väl förankrat och alla håller med om beslutet eller de har i alla fall varit med i beslutsfattandet. Då strävar alla i samma riktning, alla samarbetar för att uppnå det gemensamma målet. Man känner för målet som det vore ens eget, tycker den ungerska respondenten.

Takacs beskriver genom exempel hur det kan se ut då oerfarna affärsmän från den svenska respektive ungerska kulturen möts för att fatta beslut över verksamheten. Om ett beslut fattats utan gemensam överenskommelse kommer den ena parten att känna det som att beslutet fattats över hans/hennes huvud utan att tagit del i detta. Om en ungrare kringgås, beskriver Takacs,

kommer personen på ett typiskt ”ungerskt” sätt att motverka att uppnå den målsättning som beslutet går ut på. Man kommer att försöka argumentera emot och förklara att situationen inte var den påstådda och att det inte borde ha gjorts på ett visst sätt utan på ett annat, osv. Det bästa, anser Takacs, är att även om man är sent ute och det är brådskande med beslutsfattandet, tillse att det före implementeringen skall finnas utrymme och möjlighet för alla att diskutera eller lägga in egna förslag. Detta tips har Takacs själv lärt sig från den svenska kulturen, och implementerat den i den egna verksamheten. Om besluten också inom den ungerska kulturen skulle fattas eller delvis fattas genom en s k samförståndsstil, som är vanligt i den svenska affärspraktiken, skulle alla känna att de varit delaktiga i processen, att de alla strävat för och uppnått ett resultat. Även tolerans och konflikthantering kan skilja sig åt mellan de två kulturerna, erkänner Takacs. Ungraren har erfarenhet av att svenskar försöker undvika konflikter, medan ungrarna är för konflikter.

6.2.6 Förutsättningar

Det finns inga speciella krav för att bli medlem i Handelskammaren utan organisationen försöker enbart ansluta svenska företag. Därför finns det alltid möjlighet att växa och knyta *vinstgivande* kontakter. Det är av absolut värde att ha Kammaren, anser båda respondenterna, men självklart önskar de att de kunde ge mer service och utveckla verksamheten till att omfatta mer aktiva områden. Men de har bestämt att denna nuvarande nivå ska kvarstå. I fallet någon medlem föreslår att man ska ändra på något, blir det en fråga om resurser och får då alla vara med att bestämma och lösa hur det ska finansieras.

6.3 Jämförelse mellan de 2 strategiska allianser

I denna del av arbetet kommer jag att jämföra mina undersökningsobjekt utifrån de faktorer som påverkar strategiska allianser

□ Allmän omgivning:

Båda allianserna påbörjade någon form av samarbete då Ungern fortfarande var centralstyrt men har fortsatt att utveckla sina relationer med resp partners även efter det landet övergått till demokrati. Mina respondenter ser på den ungerska samhället på ett likartat sätt, när det gäller landets politiska-ekonomiska-kulturella utveckling. De anser t ex att korruption fortfarande förekommer i Ungern men inte i så stor utsträckning som förr. ”*Mun mot mun-metoden*”, affärsförbindelser inom bekantskapskretsen, etc, har alltmer övergått till normala affärskontakter baserade på marknadssituation, avtalsinnehåll och konkurrensen. De fyra verksamhetsledarna ser på Ungern som ett land som nästan två decennier efter regeringsskiftet fortfarande kan bjuda på goda investeringsmöjligheter. Ingen av de svenska affärsledarna anser att språket utgör något större problem - allt fler ungrare behärskar bra ett tredje språk. Samarbetet mellan de två nationerna går bra med hänsyn till eventuella kulturella skillnader.

□ Nätverk:

Båda de strategiska allianserna har expanderat sitt nätverk genom åren. De har kunnat dra nytta av varandras kontakter, utifrån allianserna. Vissa utomstående verksamheter har också slutit sig till samarbetsparternas nätverk. Getinge har t ex köpt upp Maquet, Arjo, etc. HOGE har därmed kunnat utöka sina service erbjudanden för de nya produktgrupperna och därmed utöka sin kundkrets. Electrolux – Lehel har knutit nyttiga sociala kontakter i Handelskammaren och höjt sin status genom medlemskap, samt också bidragit åt Handelskammaren med värdefull information till övriga medlemmar, då det gäller erfarenheter från det ungerska samhället.

□ Motiv

Getinges målsättning är fortfarande att jobba med HOGE som distributör, utan behöva ha eget försäljningsbolag i Ungern; HOGE hoppas också på framtidssamarbete med ytterligare uppköp av verksamheter från Getinges sida, som i sin tur utökar HOGES serviceverksamhet.

Samarbetet Handelskammaren och Electrolux – Lehel främjar utvecklingen i de svensk-ungeska ekonomiska och handelsmässiga relationerna. Handelskammaren tillgodoser medlemmar med nödvändig information som främjar medlemsverksamheten. Båda parter vill stärka de två nationernas kulturella förbindelser. Medlemmen, Electrolux – Lehel betalar för sitt medlemskap i Kammaren. Att vara medlem i Handelskammaren visar upp en god status i samhället.

□ Resurser

Båda allianser har en „ge och ta” relation. De nyttjar varandras nätverk, kunskap etc.

Getinges expansion påverkar HOGES servicetjänster för kunderna och erbjuder den ungerska personalen utbildning. I gengäld tillgodoser HOGE Getinge produkternas distribution och utförandet av en god kundservice. De tillfredsställer Getinges ungerska kunder på allra bästa sätt. Handelskammaren får medlemsavgifter från sina kunder och som den kan tillgodose det medlemmarna förväntar sig av organisationen, åtnjuter den ett gott rykte och och blivit en erkänd handelskammare i världen.

Medlemmar får ta del av nyttig information för sina verksamheter och har möjlighet bygga ut sitt kontaktnät.

□ Lärande

Båda alliansernas svenska parter har kunnat lära känna den ungerska (affärs-) kulturen från sin ungerska part och kunnat anpassa sig efter den. Även den ungerska parten har lärt sig och tagit till sig av den svenska kulturen. Electrolux – Lehels ledare t ex tillämpar en del svenska drag i sin affärsverksamhet som han tycker är positivt (t ex medbestämmanderätt).

HOGE har hjälp att starta gemensam verksamhet i Ungern för Getinge. Getinge och HOGES ledare har också anpassat sig till kulturella skillnader.

Yrkesmässigt, erbjuder Getinge HOGE utbildningar både i Sverige och Ungern. I gengäld kan HOGE erbjuda maximal service för alliansens kunder.

□ Förutsättningar

Bägge strategiska allianspartners ser en framtid för fortsatt samarbete.

Getinge bedömer Ungern alltjämt vara en intressant marknad och ett land med möjligheter. Det finns chanser att Getinge kan öka sin ägarandel i HOGE. Joint ventures produkter och dess service har fortsatt efterfrågan på den ungerska marknaden. Vissa produkter har positionerat sig och gjort sig kända bland ungrarna, men vissa, nyövrerade produktgrupper måste de marknadsföra så marknaden förknippar det med den svenske tillverkaren.

Handelskammaren och Electrolux- Lehel fortsätter också sitt samarbete. Behov finns från Electrolux och övriga svenska företag att få fortsatt information från Handelskammaren om Ungerns affärskultur och praktik, samt knyta gynnsamma kontakter och kunna utvecklas. Handelskammaren har möjlighet att höja sin status med att erbjuda ännu bättre service för sina medlemmar. Om behovet blir tillräckligt stort från medlemmarnas sida att öka Kammarens uppgifter, t ex ge den en mer ekonomiskt inriktning, finns möjligheter att förverkliga detta.

7. SLUTSATS

I detta avslutande del redogör jag för vad jag kommit fram till i min studie och gör en kritisk reflektion över mitt arbete. Avslutningsvis ger jag förslag till fortsatta framtida studier.

Syftet med denna studie var att beskriva allians verksamhet mellan svensk – och ungersk relaterad verksamhet i Ungern.

Efter telefonintervjuerna med Onody Karoly, David Rosén, Nils Borgström och Janos Takacs, kan jag konstatera att jag funnit material i ämnet som jag hade som målsättning att undersöka. Den tidslängd verksamhetsledarna haft kontakt med sin respektive allianspartner, de erfarenheter de förvärvat och delat med sig, har gett mig material som jag kunnat jämföra med de för mig tillgängliga studierna liksom de teorier och informationsmaterial som funnits tillgängliga i ämnet.

Jag var motiverad inför studien och hade också fördelen av att vara bosatt i Ungern under tiden jag förberedde arbetet. Detta bidrog till flexibilitet att kunna hitta och kontakta de flesta av mina undersökningsobjekt på plats. Problemet bestod av att respondenterna var mycket upptagna affärsmän, vilket bidrog till en del onödiga telefonsamtal och e-post för att kunna boka upp intervjutider. Under tiden hade jag även fått anställning i Sverige men eftersom intervjutiderna var bestämda skapade den nya situationen inga problem för datainsamlingen.

Jag anser att jag har kunnat beskriva och ge en bild av hur alliansverksamheten mellan HOGE och Getinge samt Svensk – Ungerska Handelskammaren och Electrolux -Lehel i Ungern ser ut. Jag har vid analysen av fallstudierna kunnat använda mig av Hyder och Abrahams modell vad gäller de faktorer som påverkar strategiska allianser. Modellen är utvecklad för strategiska allianssamarbeten, och jag implementerar den som en modell som kan tillämpas på andra typer av allianssamarbeten än de rent ekonomisk inriktade.

Non-profit organisationen, Handelskammaren påverkas av och påverkar sina medlemmar som t ex i fallet med Electrolux-Lehel. Handelskammaren är ekonomiskt beroende av medlemsavgifter

och för att upprätthålla den höga status som Handelskammare förväntas ha i samhället är det mycket viktigt att framgångsrikt hjälpa sina medlemmar att uppnå sina affärs mål. Organisationen måste erbjuda och tillgodose på en hög nivå de krav medlemmar ställer och förväntar sig från organisationen. För att Handelskammaren ska vara berättigad att existera som allianspartner över huvud taget, måste den verka på en hög, exklusiv och kompetent nivå.

Kammaren har åtagit sig visst ansvar på lång sikt för svenskrelaterade företag när de lovar stöd och hjälp i det ungerska samhället. Även om det inte förekommer rent ekonomiska transaktioner mellan alliansparterna, är status och gott rykte av stor betydelse i affärslivet. Parterna har förutbestämda mål som ska gynna samarbetet. Även ideella mål kommer indirekt att påverka parternas ekonomiska ställning/vinst genom att allas intresse är att vinna eller behålla marknaden.

Handelskammaren som har kontinuitet och överblick över marknaden kan ge många tips och informationer anpassade till förändringar på marknaden, vilket ger företagen, nya som gamla, däribland, Electrolux-Lehel, snabb möjlighet att anpassa sig därefter. Hågade svenska företag som vill starta företagsamhet i Ungern bör t ex veta att lönekostnader, skatteförhållanden och konkurrenssituationen inte är lika gynnsamma som under åren efter regimskiftet, men att de förändringar som skett även har positiva följder. T ex står en fortfarande välutbildad arbetskraft, en förbättrad infrastruktur, såsom motorvägar, och en allt hårdare inställning till korruption, till förfogande. Ungern är fortfarande i den hårdnande östeuropeiska konkurrensen en bra utgångspunkt för expansion i regionen.

Jag hoppas med mitt arbete ha kunnat ge svenska affärsmän en bild över hur det är att samarbeta med ungrare i gemensam verksamhet, t ex i form av joint venture, samt uppmuntra fler svenskar att utöka sin verksamhet till Ungern. Svenska företag och deras produkter åtnjuter ett oförändrat gott rykte, vilket är till god hjälp i konkurrensen med andra länders företag även på lång sikt.

Getinge AB och HOGE samarbete har ändrats parallellt med det ungerska samhällets utveckling och som följd av Getinge AB:s expanderings på andra affärsområden. Jag anser att samarbetet fortfarande är mycket framgångsrikt och kommer existera en lång tid framöver.

Jag tycker det vore intressant att senare genomföra studier om hur HOGE och Getinges samarbete utvecklas i fortsättningen bl a med hänsyn till den hårdare konkurrensen från andra utländska företag med likartade, billigare men sämre produkter, eller att granska huruvida Handelskammaren utökar och fördjupar sin relation med Electrolux- Lehel även i framtiden, när en annan ordförande kommit i ledningen.

8. BILAGA

Intervjufrågor

Gemensamma frågor

Beskriv kortfattat din nuvarande position i verksamheten resp. alliansen?

När och med vilka motiv påbörjades samarbetet mellan verksamheterna?

Vilka fördelar bidrar alliansen med till den egna verksamheten?

(affärsmässiga, sociala relationer...)

Vore det möjligt uppnå dessa fördelar utan allianspartnern?

Vad är det din verksamhet bidrar med i alliansen?

Hur bidrar du i samarbetet?

Är aktiviteterna och målsättningen annorlunda/nya som varit sedan början av samarbetet? I så fall hur har det förändrats?

Vad tycker du om samarbetet med svenskar/ungrare? Upplever du skillnad i mentaliteten, har ni olika uppfattningar, värderingar? Känner du kulturell skillnad inom samarbetet?

Har det skett någon förändring under samarbetstiden?

Har ni lärt er något från den andras kultur?

Fanns det samarbetsproblem i början mellan parterna som förändrats till dagsläget?

Intervjufrågor (Ónody Károly och David Rosén)

Beskriv kortfattat verksamheten i dagsläge samt relationen med resp. affärspartner.

KÄLL – OCH LITTERATURFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

Böcker

- Abnor, I., & Bjerke., 1994, Företagsekonomisk metodlära Studentlitteratur, Lund
- Axelsson, B., 1996, Professionell marknadsföring, Studentlitteratur, Lund
- Bengtsson, L., & Holmqvist, M., & Larsson, R., 1998, Strategiska allianser, Från marknadsmisslyckande till lärande samarbete, Libers Förlag, Stockholm
- Denscombe, M., 2000, Forskningshandboken, Studentlitteratur, Lund
- Grant, R., 1998, Contemporary strategic analysis, Third edition, Blackwell Business
- Hellriegel, D. & Jackson, S. E. & Slocum, J., 2005, Management, Thomson South – Western
- Johansson, J. & Matsson, L-G., 1991, Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach, Markets, Hierarchies and Networks, London
- Halvorsen, K., 1989, Samhällsvetenskaplig metod, Oslo
- Hyder, A. & Abrahams, D. 2003, An Imprint of Elsevier Science, Strategic Alliances in Eastern and Central Europe, Pergamon
- Hofstede G. & Hofstede G J., 2005, Cultures and Organisations Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw-Hill
- Holme, I. & Solvang, B., 1991, Forskningsmetodik, Studentlitteratur AB, Lund
- Konrád, S., 1997, Historia IV Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Wiedersheim-Paul, F. & Ericsson, L., 2001, Att utreda, forska och rapportera, Liber Ekonomi, Malmö

Tidningsartiklar och broschyrer

- Andersen, A., 1997, Worldwide, Doing Business in Hungary
- Baum, A. & Calabrese, T. & Silverman, B., 2000, Don't go it alone: alliance network compositions and startups' performance in Canadian biotechnology, Strategic Management Journal, no. 3
- Bulgurs & Hill & Kim, 1993, A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry, Strategic Management Journal, no. 6

- Das, T. & Teng, B., 2000, A Resource - Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management, Nr.1
- Gál, R., 2004, Svédország, A Napi Gazdaság melléklete
- Gustafsson, D., 2000, *Sverige och Ungern*, Svenska Institutet
- Trom, A., 2004, Svédország, Világ gazdaság melléklete
- Lorange, P. & Roos, J., 1991, Why some strategic alliances succeed and others fail, Journal of Business Strategy, s.25-30
- Sveriges Exportråd och Förlags AB, 1993, *Marknadsguide Ungern*, Industrilitteratur
- Utrikespolitiska Institutet, 1993, *Ungern*, Länder i fickformat

Internet

www.swedenhungary.com 2008-01-06

www.getingegroup.com 2008-02-14

www.swedishchamber.hu 2008-01-07

Telefonintervjuer

Nils Borgström, Handelssekreterare, Svensk-Ungersk Handelskammaren i Budapest

Janos Takacs, Företagsledare Electolux- Lehel

Onody Karoly, Företagsledare HOGE

Davis Rosén, Företagsledare Getinge AB