



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidatexamen Industriell Ekonomi

### **Kostnader och risker med internationell verksamhet i Mexiko**

---

Författare: Lois Redin  
Handledare: Lena Bjerhammar  
Examinator: Carl Olsmats  
Ämne/huvudområde: Industriell Ekonomi  
Kurskod: IE2003  
Poäng: 15 hp  
Ventilerings-/examinationsdatum: 25 Maj 2015

Vid Högskolan Dalarna har du möjlighet att publicera ditt examensarbete i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Du ökar därmed spridningen och synligheten av ditt examensarbete.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej



## **Sammanfattning:**

Detta examensarbets syfte är att identifiera vilka faktorer som påverkar kostnader och risker som kan finnas vid internationellt företagande i Mexiko utifrån ett perspektiv där företagande samt företagsomgivning är stöttande och välfungerande. En litteraturstudie utfördes på Internationella verksamheter (International Business), och skapade intervjuunderlaget som användes för att intervjua företagare i Mexiko med erfarenheter av både internationell verksamhet samt USA/EU, och enbart erfarenheter från företagande inom landet.

Resultat visar att det finns sex stycken samlingsområden som påverkar kostnader och risker; Politiska faktorer som innebär att drastiska förändringar orsakas i ett lands affärsomgivning, och som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål; Ekonomiska faktorer som innebär att det kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter; Den ekonomiska utvecklingen; Det finns utbredd korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå; Ledningsprocesser och metoder kan behöva anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar; och Internationella verksamheter bör anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur.

## **Summary:**

This thesis objective is to identify which factors that affects costs and risks with international business in Mexico, out of the perspective that operating business is normally well-functioning and that the business environment is supportive. A literature-study was conducted on International Business, which helped to form the interview-materials used to interview businessmen in Mexico with experience of both international business and USA/Europe, and experience from only operating business within the country.

Results show that there are six areas that may affect costs and risks; Political forces that cause drastic changes in a country's business environment that adversely affect the profit and other goals of a particular business enterprise; Economic factors that cause higher costs for operating business due to deficiencies in infrastructure and supporting mechanisms to a business; The economic development within the country; There is widespread corruption of the Mexican government at both the local and state level; Management processes and working methods should be adapted according to culturally determined work-related values of employees; and International businesses should hire local individuals to assist in operating business because of the culture.

I would like to thank my father, Bo Redin, and my friends Sergio Ortega and Salomon Gutirres for supporting my research in costs and risks of international business in Mexico. I also want to say thank you for making my trip safe and hospitable. This trip would never have been possible without all your support; both economical and in networking ways. I wish you both great successes in Mexico with your businesses.

---

Lois Redin

May 25<sup>th</sup> 2015

## Innehåll

1 Inledning .....	9
1.1 Överlevnad i en global industri .....	9
1.2 Problembeskrivning .....	11
1.3 Syfte .....	12
2 Tillvägagångssätt .....	13
2.1 Litteraturstudie .....	13
2.2 Intervjuer .....	13
2.3 Analys av empiri .....	16
2.4 Metodkritik .....	18
3 Internationell verksamhet .....	20
3.1 Kostnader och risker vid internationell verksamhet.....	20
3.1.1 Politiska system.....	21
3.1.2 Ekonomiska system.....	22
3.1.3 Lagstiftning.....	24
3.2 Kulturella värderingar på arbetsplatsen .....	26
3.3 Regionala Handelsavtal.....	27
3.4 Sammanfattning.....	27
4 Empiri .....	30
4.1 Intervjuer .....	30
5 Analys.....	51
6 Diskussion och slutsats.....	58
6.1 Kostnader och risker för verksamheter i Mexiko.....	58
6.2 Hur de utvalda respondenterna påverkar studiens resultat .....	60
7 Referenser.....	63
Bilaga 1    Intervjuguide .....	65
Bilaga 2    Intervjuguide på engelska .....	68

Bilaga 3	“Reporterns tio dödssynder” .....	70
----------	-----------------------------------	----





# 1 Inledning

*I detta kapitel introduceras läsaren till några orsaker varför verksamhet internationellt kan föredras av industriföretag, samt den bakomliggande orsaken till examensarbetets frågeställning och syfte.*

## 1.1 Överlevnad i en global industri

*Foreign Direct Investment (FDI)* betyder ”direktinvesteringar utomlands” på svenska, och sker t.ex. när ett företag investerar i anläggningar för produktion i ett främmande land (Hill, 2005; Mudambi & Venzin, 2010). Efter att en firma har utfört *FDI* klassas detta företag som ett multinationellt företag (Hill, 2005). Detta går att göra genom att en helt ny anläggning tas i bruk utomlands (offshoring), eller genom att förvärva eller att gå i fusion med en befintlig lokal firma utomlands. Detta är en form av internationell verksamhet, och jag vill uppmärksamma att ämnet jag undersöker kan vara intressant för just företag som vill göra direktinvesteringar utomlands; till ett mindre utvecklat land än de man är van att driva företag inom. Varför företag väljer direktinvesteringar utomlands motiveras i resten av detta kapitel.

Offshoring innebär enligt Weele (2010); ”..att lämna över arbete som tidigare gjordes internt i företaget till en leverantör i ett lågkostnadsland..”. Andra definitioner på offshoring, som jag översatt från engelska till svenska, är t.ex. ”..förflyttningen av varierande procedurer hos ett företag till ett annat land på grund av bl.a. orsaker som lägre arbetslöner eller eftertraktade ekonomiska förutsättningar..”, och ”..montering eller full tillverkning i ett land där arbetskraft och/eller råmaterial är billigare, för export och/eller eventuell import till tillverkarens hemland..”. Men varför tar jag upp offshoring under en rubrik som syftar till överlevnad i en global industri? Och varför påpekar jag att förflyttningen kan göras till ett egenägt företag utomlands där det t.ex. finns lägre arbetslöner?

Coucke och Sleuwaegen (2008), samt Sethupathy (2013) menar att offshoring, eller ett företags s.k. direktinvestering utomlands (*FDI*); är ett konkurrensmedel för företagen om de vill “överleva” i en global industri. Oavsett om företag verkar lokalt i t.ex. Sverige eller har multinationella dotterbolag så är dessa mer sannolika

att upphöra i drift om de inte har leverantörskällor utomlands eller inte använder sin drift flexibelt (för omlokaliseringmöjligheter) för syftet att förbättra kostnadsekonomin (Coucke & Sleuwaegen, 2008). Hill (2005), Samford och Ortega Gómez (2013) menar att *FDI* kanske är en strategi som företag använder sig utav för att kringgå barriärer som sats upp av andra företag som redan har affärer i det aktuella utländska landet.

En anledning till varför ett land eller flera länder (som inte är tillverkarens hemland) har mer eftertraktade ekonomiska förutsättningar; kan vara på grund av tullavveckling i och med handelsavtal. Enligt Europeiska kommissionen så är frihandelsavtal formade för att skapa möjligheter genom; att ge tillgång till nya marknader för produkter; öka investeringsmöjligheter; göra det mer ekonomiskt att importera och exportera mellan medlemsländer samt att göra det till en snabbare process. Latinamerika framstod (vid millenniumskiftet) som den näst största regionen i ”utvecklingsvärlden” för *FDI*. Mycket av dessa investeringar var koncentrerade i Mexiko och var resultat av reformer utförda i regionen, privatiseringar, liberaliseringen av förordningar som styrde direktinvesteringar, och den växande betydelsen utav områden med frihandelsavtal (Hill, 2005; Sethupathy, 2013; Calderon Martinez, 2013; Selee, 2013; Samford & Ortega Gómez, 2013). Mexiko är idag en stor plattform inom tillverkning för den globala ekonomin, och detta är tack vare *FDI*. Den största delen av *FDI* är inom bil- och flygindustrin (Selee, 2013).

Alternativet till offshoring är outsourcing. Enligt Weele (2010) definieras **outsourcing** som; ”*Beslut och efterföljande överföringsprocess som innebär att de aktiviteter som utgör en funktion och som tidigare utförts av det egna företaget köps in från en extern leverantör*” (citerat i Weele (2010) från Axelsson och Wynstra (2002)). Några risker och nackdelar som nämns av Weele (2010) är att företag kan förlora makt/kontroll, kunskap, rättigheter (immateriella), säkerhet, kvalitet, och att kostnader kan öka. Den största utmaningen är att hantera maktbalansen ”...som oftast väger över till leverantörens fördel.” då leverantörer kan få chans att bete sig opportunistiskt (Weele, 2010). Ett exempel är att ett företag har stort behov av ett material som inte går att finna varsomhelst, och även

behöver sätta kvalitetskrav på leverantören; så får leverantören ett övertag om dessa krav uppfylls (och kan öka priserna). Detta skulle vara opportunistiskt och skäl nog för ett företag att äga leverantörskedjan i det föregående steget; undvika risker som kan uppkomma (Hill, 2005). Hill (2005), Mudambi och Venzin (2010), Kedia och Mukherjee (2009) menar att sådana omständigheter innebär att *FDI* eller s.k. offshoring är att föredra. Detta föredras främst för att ett företag med värdefull kunskap eller expertisresurs behöver stor kontroll över utlandsverksamhet för att maximera vinster i aktuellt land.

### **1.2 Problembeskrivning**

Europeiska Unionen (EU) startade år 2000 ett *Regionalt handelsavtal* med Mexiko som innebär; ekonomiskt partnerskap, politisk koordinering och överenskommelse om samarbete. Detta handelsavtal är fortfarande i kraft idag, och tillhör ”*den nya generationen av frihandelsavtal*” enligt Kommerskollegium, som är Sveriges expertmyndighet för utrikeshandel och handelspolitik. I avtalet med Mexiko innebar det bland annat tullavveckling för industrivaror och den fullständiga tullfriheten trädde i kraft år 2003 i EU (för Mexiko), samt år 2007 i Mexiko (för EU) (Kommerskollegium, 2002).

Om ett industriföretag inom EU vill utnyttja möjligheterna med detta frihandelsavtal med Mexiko, och förflytta aktiviteter eller hela produktionen dit, vilka risker och kostnader kan de förvänta sig då landet inte är lika utvecklat som t.ex. USA eller Europa? Det finns generell teori angående direktinvesteringar utomlands men hur förbereder man sig för offshoring eller för att starta eget industriföretag i just Mexiko, *när man är van* med att företagande samt företagsomgivningar vanligtvis är stöttande och välfungerande? Jag har valt att undersöka hur det fungerar med internationella verksamheter i Mexiko utifrån detta perspektiv, och vill bidra med ett nyhetsvärde som är till nytta för företagare som i framtiden utnyttjar detta frihandelsavtal genom t.ex. *FDI* i Mexiko. Ämnet är även intressant att undersöka eftersom Kommerskollegium menar att flera av dessa ”*nya generationens frihandelsavtal*” kommer att dyka upp mer och mer, runtom i världen. Ett nyhetsvärde med detta arbete kanske även kan fungera för andra frihandelsavtal som i framtiden skapas med andra utvecklingsländer än just

Mexiko (Samford & Ortega Gómez, 2013). Enligt Larsen, Manning och Pedersen (2013) finns få studier om dolda kostnader inom offshoring för att ämnet är relativt nytt. Larsen et.al. (2013) menar att en styrka för att hantera dolda kostnader är just erfarenhet av det; vilket är vad jag vill samla i denna rapport (erfarenheter) och låta andra att lära sig utav.

### **1.3 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att identifiera vilka faktorer som påverkar kostnader och risker som kan finnas vid internationell verksamhet i Mexiko utifrån ett perspektiv där företagande samt företagsomgivningar vanligtvis är stöttande och välfungerande.

## 2 Tillvägagångssätt

*I detta stycke kommer val av arbetsmetod, val av respondenter för intervjuer, och övrig empiriinsamling att motiveras.*

### 2.1 Litteraturstudie

Arbetet inleddes med en litteraturstudie som fungerade som en utgångspunkt för problemformuleringen och syftet. Den behandlar fakta och regler som generellt gäller för internationella verksamheter, och är inte landspecifikt. Deskriptionen (beskrivande form) genom referensramen är underlag för framtagning av empiri (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, s 78), och beskriver kostnader och risker med internationella verksamheter. Enligt Ejvegård (2009, s 33-34) är deskription vanlig att använda vid frågeställningar av mycket allmän art, och eftersom teorin är en förenklad bild av verkligheten (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, s 78) behövdes djupare studie utföras med Mexiko i fokus för att uppfylla syftet. Jag anser att deskription är lämpligt för detta examensarbete, så länge som empirin är insamlad i det undersökta landet och från verksamheter med erfarenhet av både USA/EU (där företagande samt företagsomgivningar vanligtvis är stöttande och välfungerande) och Mexiko (genom *internationell verksamhet*) samt från verksamheter med enbart erfarenheter av företagande inom just Mexiko.

### 2.2 Intervjuer

Som tidigare nämnt framstod Latinamerika som den näst största regionen i ”utvecklingsvärlden” för *FDI*. Mycket av dessa investeringar var koncentrerade i Mexiko (Hill, 2005; Sethupathy, 2013; Calderon Martinez, 2013; Selee, 2013; Samford & Ortega Gómez, 2013). Mexiko är idag en stor plattform inom tillverkning för den globala ekonomin, främst inom bil- och flygindustrin (Selee, 2013). För att hitta respondenter med erfarenhet av *internationell verksamhet* med ett perspektiv att företagande samt företagsomgivningar vanligtvis är stöttande och välfungerande valde jag att söka efter verksamheter inom bilindustrin eftersom det är ett stort område för *FDI*. Ett intressant område för bilindustrin är staden Puebla, som lokalt kallas för ”lilla Tyskland” och verkar vara intressant för amerikanska/europeiska investerare. Jag har dessutom tillgång till nätverk inom bilbranschen i Mexiko då jag har arbetat med bilimport till Tyskland sedan år 2013. En person som jag har kontakt med är Sergio Ortega, och han har varit en

enorm resurs för mig under detta examensarbete för att hitta respondenter till mina intervjuer. Volkswagen öppnade fabrik i Puebla när Ortega påbörjade sin karriär inom bilindustrin för över 20 år sedan. Fabriken skickade tyskar till Mexiko för att sätta igång fabriken, medan lokala invånare blev anställda för att sköta produktionen. Idag är inte denna fabrik aktiv men tyska Audi håller på att starta sin produktion där.

För att hitta lämpliga respondenter till intervjuerna kontaktade jag Svenska Ambassaden (i Mexiko) samt Business Sweden (f.d. Svenska Export Rådet, i Mexiko). Men sedan upptäckte jag att det inte fanns någon kontroll över sådan information för att hitta sökta respondenter. Jag tog beslutet att åka till Mexiko och träffa både folk på Svenska Ambassaden och Business Sweden, och gå vidare därifrån på plats i rätt land.

Jag lyckades hitta respondenter som kunde fånga vad jag söker genom Ortega. Jag söker erfarenheter i att driva internationell verksamhet, samt erfarenheter av företagande inom landet överhuvudtaget (för att fånga den kulturella aspekten med komplikationer som kan uppstå vid direktinvesteringar i landet). Ursprungligen skulle Ortega fungera som en trygghet för mig medan jag besökte landet, men i slutändan blev det han som även hjälpte mig med det som jag frågade Business Sweden samt Svenska Ambassaden om hjälp med. Han följde även personligen med mig till alla intervjuer för att hjälpa till med potentiella språkhinder (engelska – spanska).

Tre av respondenterna har arbetat med bilimport i Mexiko, och två av dem är fortfarande verksam inom området idag. Dessa två respondenter som är verksamma (i dagsläget) finns i Mexiko pga. de ekonomiska fördelarna med handelsavtalet NAFTA (North American Free Trade Agreement) och exporterar fordon ut från Mexiko, enligt deras egen beskrivning. Utöver nämnda respondenter fick jag chans att intervjua två andra personer; dessa arbetar inom industrier men inte med bilindustrin. Jag tog chansen att intervjua personerna eftersom jag tycker det är intressant att få reda på vilka kostnader och risker som dessa personer har erfarenhet utav som lokala företagare. Även om de inte arbetar med internationella verksamheter så är de i alla fall industriföretagare med högt uppsatta positioner,

och har erfarenhet utav just Mexiko. Alla intervjuer förutom två stycken utfördes på engelska.

Ejvegård (2009, s 49-50) föreslår intervjuer eller enkäter då man vill ta reda på bland annat uppfattningar, attityder och kunskaper i en målgrupp. Mellan val av enkäter och intervjuer, så lämpar sig intervjuer bäst när experter skall utfrågas. Fördelar med intervjuer (jämfört med enkäter) är att det blir fylligare och fullständigare svar på ställda frågor (Ejvegård, 2009, s 63). Det finns dessutom möjligheter att reda upp missförstånd på en gång innan man går vidare till nästa fråga, och möjlighet att omedelbart ställa frågor som man inte tänkt på medan man förberedde intervjumaterialet.

Intervjufrågorna bygger på syftet i detta examensarbete och den referensram som arbetats fram. Ur referensramen skapades främst intervjufrågor som inte direkt kunde besvaras utan att en person skulle ha inblick i Mexikanska företagsvärlden, s.k. erfarenheter. Den typ av intervju som användes under examensarbetet var semistrukturerad intervju, och är enligt Blomkvist och Hallin (2014, s 71) *”den allra vanligaste när man bygger upp ett empiriskt material med hjälp av intervjuetodiken”*. Intervjufrågorna formulerades blandartade genom inledande-, sonderande-, tolkande- och specificerande slag, som beskrivs av Blomkvist och Hall (2014, s 72) och kan jämföras som de ”förrådsfrågor” som Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011, s 102) nämner i punktlistan ”Några dygder för intervjuare”. Detta gjordes för att det var semistrukturerade intervjuer, och för att frågeområden som bestämts på förhand behandlades i den ordning som föll sig bäst under intervjuens gång. En ordning som kändes mest naturlig i förhållande till vad informanten svarar (Blomkvist & Hall, 2014 s 71).

Respondenterna som har arbetat inom bilindustri med både erfarenhet av företagande i USA samt EU och har erfarenhet av internationell verksamhet, anser jag som tillförlitliga och lämpliga för sammanhanget, så som Ejvegård (2009, s 37) menar *”..är viktigt för en vetenskaplig analys”*. Jag försöker täcka så mycket information som möjligt för mitt syfte, inom de möjligheter och förutsättningarna jag har (..som måste korsa Atlanten för att utföra en del av mitt arbete). De övriga respondenterna som inte berörde bilindustrin; deras erfarenheter är intressanta och

värdefulla för mitt arbete i alla fall eftersom de är verksamma inom Mexikansk kultur, som är något jag inkluderar (kulturella aspekter). Jag har skrivit en generell referensram utifrån dagens teori inom internationell verksamhet, och visserligen nämns risker och kostnader i denna teori, men genom dessa intervjuer så fick jag en inblick i hur ”illa”, eller tvärtom, hur bra det kan vara i Mexikanska företagslivet (branschspecifikt, och generellt).

Innan intervjuerna ägde rum så förbereddes underlaget noggrant (en intervjuguide, se Bilaga 1), och jag läste samt jämförde förslag på förhållningssätt mot respondenten i tre metodböcker för att förstå hur intervjuerna skulle ske på ett sätt utan att jag påverkade resultat/svaren under samtalen. ”Reporterns tio dödssynder” av Mats Hellmark i tidningen Journalisten nr 1-1997 refereras av Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011, s 101-102). Denna lista beskriver hur frågor kan formuleras på ”negativt sätt”, vilket bör undvikas (varav namnet ”dödssynder”). Under alla intervjuer genomförda inom detta examensarbete så undveks dessa synder (se Bilaga 3 för lista över ”dödssynder”). I Ejvegård (2009, s 54) nämndes inte liknande ”dödssynder”, men däremot intervjufallor samt att intervjuaren måste sträva efter en neutral och objektiv attityd (t.ex. att inte ställa ledande frågor, som ingår i Hellmarks lista över ”dödssynder”). Alla intervjufrågor skickades ut till respondenter i förväg innan intervju tog plats.

### **2.3 Analys av empiri**

Analysen av det insamlade materialet (både intervjuer och litteratur-studie) genomförs genom att koppla samman empiri med referensramen, som även är utgångspunkten för intervjuunderlag och gör enligt Denscombe (2009) intervjuerna trovärdiga. Syftet med detta examensarbete är att identifiera vilka faktorer som påverkar kostnader och risker som kan finnas vid direktinvesteringar (*FDI*) i Mexiko; genom att undersöka internationell verksamhet. Med detta i åtanke har generella kostnader och risker identifierats genom referensramen och sedan avstämts med resultat från empirin, och tillslut diskuterats med hjälp av litteratur-studie (specifikt på Mexikos företagsliv).

Efter genomgång av empiri observerade jag samlingsområden för behandlade frågor respektive svar. Enligt Denscombe (2009) söker man efter återkommande



teman när man analyserar en kvalitativ studie; vilket verkar vara just det jag observerat med min empiri samt utfört. Detta ska även göra att studiens slutsatser blir mer tillförlitlig (Denscombe, 2009).

Analysen är samlad i sex observerade grupper, eller teman;

- Politiska faktorer som innebär att drastiska förändringar orsakas i ett lands affärsomgivning, och som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål
- Ekonomiska faktorer som innebär att det kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter
- Den ekonomiska utvecklingen
- Det finns utbredd korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå
- Ledningsprocesser och metoder kan behöva anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar
- Internationella verksamheter bör anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur

Alla intervjufrågor behandlas inom samlingsgrupperna. Men det är svaren som är sorterade i grupper, och inte frågorna. Detta gjorde analysen väldigt krävande men jag är nöjd med resultatet.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) har skrivit följande; *”När vi prövar teorier och modeller mot verkligheten måste vi kunna ta ställning till om vi kommit fram till något som gäller eller inte. Falsifierbar – dvs. den ska kunna förkastas som ogiltig.”* Denna möjlighet att förkasta teorier och modeller görs möjlig i examensarbetet, genom att jag fullständigt redovisar såväl resultat som det sätt jag kommit fram till dem, och lämnar utrymme för granskning och diskussion av vetenskaplig kunskap (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, s 68-69).

Slutsatser som dras i detta examensarbete görs försiktigt eftersom de kan ses som antydningar, och kanske inte får ett värde förrän det först finns andra antydningar

som pekar åt samma håll och som inhämtats genom andra forskningsmetoder (Ejvegård, 2009, s 35). Varje intervju kan presenteras som en fallstudie inom internationella verksamheters kostnader och risker, som inriktat sig på ett avgränsat område i just Mexiko; och innebär bland annat att det aldrig fullt ut kan representera verkligheten (Ejvegård, 2009, s 35).

#### **2.4 Metodkritik**

Man skulle kunna fråga sig om min studie kan missa faktorer som påverkar kostnader eller risker då den är branschspecifik? Jag anser att det är möjligt att missa kostnader eller risker hur arbetets än görs då det är ett sådant stort område att utforska, även vid avgränsning till endast en industri eller bransch. Förhoppningsvis kan mina intervjuer fånga kostnader och risker då respondenterna inte alla är inblandade i bilindustrin, utan inblandade utifrån industriperspektivet och Mexikanskt företagsliv generellt.

Att två intervjuer var tvunget att skötas över mejlen kan kritiseras på det sättet att jag inte hade chans att sticka in med mindre följdfrågor. Men jag anser fortfarande att de är relevanta och värdefulla för min studie eftersom respondenterna har internationell verksamhet i Mexiko utifrån ett perspektiv där företagande samt företagsomgivningar vanligtvis är stöttande och välfungerande (USA/EU).

Litteraturstudien kan kritiseras då den är generell och inte tar upp skillnader som kan finnas inom ett stort land; dvs. i olika stater. Fakta behandlar politik, ekonomi och juridik utan att nämna att politik kan skötas olika beroende på vilken stat företag bedriver en internationell verksamhet inom.

Att jag upptäckte samlingsgrupper, eller teman som enligt Denscombe (2009) är vanligt under analys av en kvalitativ studie tycker jag är väldigt positivt för min studie eftersom det ska göra slutsatser mer tillförlitliga. Jag kunde ha besparat mig upptäcksresan mot dessa samlingsgrupper/teman som tog mycket tid, förvirring och energi. Men eftersom jag inte utgick från att det skulle finnas, resulterade detta i att jag antagligen reflekterade ännu mer samt djupare över resultat, än vad jag hade gjort om jag aktivt sökte efter dessa från första början. Genom att ha påbörjat analysen förvirrad, på grund av de liknande intervju svaren under helt olika

intervjufrågor, så avslutade jag inte analysen förrän det var tydligt och klart i mina tankar vad innebörden av de spridna svaren faktisk var för min studie. Innebörden var, efter krävande bearbetning av empiri, slutsatser som väldigt tydligt kunde knytas till referensramen och därmed presenteras på ett sätt så att läsaren inte förlorar ”den röda tråden” som jag försökt bevara genom hela rapporten.

### 3 Internationell verksamhet

*Detta stycke utgör en sammanställning och översiktlig presentation av internationell verksamhet och dess teoretiska kostnader, risker samt implikationer. Denna används för att utöka förståelsen inom ämnet, och för att utforma intervjuunderlaget som empiri bygger på, se Bilaga 1.*

---

Internationella verksamheter är mer komplicerade att hantera än nationella verksamheter då länder skiljer sig på flertalet vis (Hill, 2005, s 42-43; Larsen, Manning & Pedersen, 2013). Några områden som skiljer sig mellan länder är politiska-, ekonomiska-, och juridiska system (Hill, 2005, s 42-43). Hill (2005, s 47) menar att dessa system interagerar och tillsammans påverkar den ekonomiska utvecklingsnivån som gäller i ett land. Politiken påverkar fördelar, kostnader och risker associerade med internationella verksamheter (Samford & Ortega Gómez, 2014) och hur företag sköter och utför affärsstrategier (Hill, 2005, s 42-43; Larsen et.al., 2013). Därför kommer denna referensram ta upp vad skillnaderna kan vara inom nämnda system, så att jag får en grund att stå på när jag undersöker vilka faktorer som kan påverka risker och kostnader med internationell verksamhet i just Mexiko. Även kulturella aspekter kan skilja sig mellan länder (Hill, 2005, s 43; Larsen et.al., 2013) och är intressanta för syftet i detta examensarbete att titta närmare på.

#### 3.1 Kostnader och risker vid internationell verksamhet

Internationella verksamheters kostnader och risker är funktioner av ett lands politiska, ekonomiska och juridiska system (Hill, 2005, 42-43). Ekonomiska faktorer kan visa att det kan **kosta** mer att ha verksamhet i en relativt primitiv eller underutvecklad ekonomi på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter. Juridiska faktorer kan påverka **kostnader** då lokal lag och reglemente kan innebära strikta standarder för arbetsplatsens säkerhet, miljöpåverkan och m.m. (att följa dessa lagar och regler kan vara kostsamt). Att ha verksamhet i ett land där staten reglerar den privata sektorn samt inte har väletablerade lagar kan även bli **kostsamt**. När det saknas ett väletablerat ramverk för avtalslagar så kan företag inte finna tillfredställande sätt att lösa avtalskränkningar, och kan resultera i stora förluster (Hill, 2005; Samford &

Ortega Gómez, 2014). Det kan även **kosta** ett företag (i och med att lokala lagar och reglemente inte är väletablerade) att någon stjälar immateriella resurser (som innebär förlust av framtida intäkter för företaget) (Hill, 2005, s 51-52; Mudambi & Venzin, 2010).

Som i fallet med kostnader kan även **risker** med internationella verksamheter avgöras genom ett antal politiska, ekonomiska och juridiska faktorer. **Politisk risk** definieras som sannolikheten att politiska krafter orsakar drastiska förändringar i ett lands affärsomgivning som negativt påverkar ett specifikt företags vinster eller andra mål. **Ekonomiska risker** kan definieras som sannolikheten att ekonomiskt vanskötande kommer orsaka drastiska förändringar i ett lands affärsomgivning som negativt påverkar vinster och andra mål hos ett specifikt företag (Hill, 2005; Samford & Ortega Gómez, 2014). **Juridiska risker** kan definieras som sannolikheten att en handelspartner opportunistiskt bryter avtal eller att äganderätten konfiskeras (Hill, 2005; Mudambi & Venzin, 2010).

### **3.1.1 Politiska system**

Det ekonomiska- samt juridiska systemet är format genom ett lands politiska system enligt Hill (2005, s 47). Jensen (2006) skriver välgrundat att ekonomi och politik är faktorer som påverkar ett företags beslut inom *International Business*, eller *FDI* (offshoring). Därför är det intressant att ta reda på hur Mexikos politiska system kan påverka risker och kostnader med internationella verksamheter.

Enligt Hill (2005, s 47-48) kan ett politiskt system t.ex. bedömas enligt två relaterade dimensioner. Den första är till vilken grad som kollektivism betonas jämfört med individualism. Den andra dimensionen är till vilken grad som demokrati eller totalism landet lutar mot. Dessa dimensioner relateras genom att ett kollektivt land brukar innebära totalism, medan individualism lutar åt demokrati. Det finns dock en gråzon mellan båda dimensionerna, det går att ha demokratiska samhällen som betonar en blandning av kollektivism och individualism, lika väl som att ha ett totalitärt samhälle som inte är kollektivism (Hill, 2005, s 43-47).

Sedan 80-talet har Mexiko genomgått stora förändringar; från totalism till demokrati (Selee, 2013). Detta kan innebära att Mexiko är ett demokratiskt land eller faller i den tidigare nämnda gråzonen som innebär blandning av kollektivism och individualism. Seele (2013) menar även att Mexiko kämpar med att sätta upp tillförlitliga, rättsliga institutioner och att det kommer att dröja några år innan resultat visar sig. Detta kanske innebär att Mexiko faller under gråzonen; ett demokratiskt samhälle som betonar blandningen kollektivism och individualism.

Calderon Martinez (2013) menar att internationaliseringen av Mexiko samspelade med landets demokratisering när handelsavtalet NAFTA (North American Free Trade Agreement) planerades; det ekonomiska systemet behövde utvecklas för att fungera ihop med andra demokratiska länder vid handel. Men det saknades åtagande till demokratisering för en ekonomisk integrering, så politiken har inte utvecklats i samma takt som det ekonomiska systemet. Hogenboom (2014) skriver liknande och menar att gamla politiska vanor kvarstår än idag och sätter käppar i hjulet för demokratin i Mexiko. Vidare så skriver Hogenboom (2014) om den massiva finansieringen vid politiska nyval som skedde ur den privata sektorn år 1994 och satte trenden för de framtida kommande valen. Vid denna tid var olagliga donationer än så länge okänt hos offentligheten, även faktumet att Mexikanska oljeföretaget (statsägt) överförde pengar till kampanjerna (Hogenboom, 2014). Det är värt att nämna att de statsägda verksamheterna som ”öppnades” för privata sektorn inte alls gjorde det egentligen; verksamheterna såldes inte genom offentlig upphandling. De såldes i fördel till stora Mexikanska organisationer och andra större ekonomiska aktörer, oftast för ett värde lågt under det verkliga värdet (Hogenboom, 2014).

### **3.1.2 Ekonomiska system**

I länder där individuella mål prioriteras över kollektiva mål, finns med större sannolikhet en fri marknad och tillhörande ekonomiskt system. Om det är tvärtom, så finns mindre frihet och kanske en utav dessa tre ekonomisystem; marknadsekonomi, planekonomi och blandad ekonomi (Hill, 2005, s 47). Mexiko ger intrycket av att kollektiva mål prioriteras över individuella mål då gamla politiska vanor från den auktoritära tiden fortfarande kvarstår (Samford & Ortega

Gómez, 2014; Selee, 2013) så även om Mexiko officiellt ska vara en marknadsekonomi är det intressant att se hur andra ekonomier fungerar och om det kan finnas spår av dessa kvarstående politiska vanor som begränsar frihet.

Ren planekonomi innebär att produkter som produceras inom ett land, och den volym som de tillverkas i, är planerad i förväg av staten. Meningen med planekonomi är att staten ska fördela resurser i "samhällets bästa intresse". Alla företag är ägda av staten, så att staten ska kunna ge direktiv angående investeringar som är av intresse för nationen som helhet, och inte för intresset hos enstaka individer (Hill, 2005, s 48).

Under ren marknadsekonomi är alla produktiva aktiviteter privatägda. Alla produkter som tillverkas i ett land, och den volym som de tillverkas i är inte planerad i förväg. All produktion bestäms utifrån interaktionen mellan utbud och efterfråga, och signaleras till producenter genom ett prissystem. För att en marknad ska fungera på detta sätt får det inte finnas begränsningar inom utbudet (med kvantiteten som får produceras). Staten i en marknadsekonomi måste se till att monopol undviks eftersom det vore att begränsa utbudet; monopol kan höja priser utan att utbudet minskar, och tjäna stora summor utan att känna av konkurrenters press eller sträva efter att förbättra produkter eller produktionen. Detta kan undvikas genom att staten t.ex. uppmuntrar till stark och positiv konkurrens mellan privatföretagare, och att förbjuda monopol eller praktik som är designad för att monopolisera en marknad (Hill, 2005, s 47-48).

Mellan ren marknads- och planekonomi finns blandekonomi. I en blandekonomi är vissa sektorer privatägda och fungerar enligt mekanismen för fri marknad (utbud styrs av efterfrågan); och andra sektorer är ägda av staten där utbudet istället planeras. Blandekonomier var en gång i tiden vanliga runtom i världen, men det har minskat med tiden genom omfattande privatisering i länder. I blandekonomier brukar även staten ta över företag, eller hjälpa företag ekonomiskt, om dessa företag börjar gå i konkurs. Främst för att fortsatt operation inom dessa företag anses som viktiga för nationens intresse; sociala kostnader från arbetslöshet som kan resultera från konkurs är t.ex. dåligt för en nation om det är i stor omfattning

och kan motivera varför staten ska sticka in en hjälpare hand (Hill, 2005, s 48-49).

Hogenboom (2014) gjorde en genomgående beskrivning av Mexikos historia och utveckling, och det låter som att Mexiko var en blandekonomi till åtminstone år 1994 då NAFTA (North American Free Trade Agreement) trädde i kraft. Kanske är det så att Mexiko idag, har ett ekonomiskt system som i praktiken ska fungera som ren marknadsekonomi men fortfarande agerar enligt blandekonomi. Det skulle stämma överrens med det Calderon Martinez (2013) menade angående hur t.ex. det ekonomiska systemet behövde förändras för att fungera ihop med andra mer utvecklade länder, samtidigt som ingen press sattes på att politiken skulle förändras (till ett mer demokratiskt sätt). Även att många gamla vanor i hur politiken sköts kvarstår sedan förr (Hogenboom, 2014; Selee, 2013) och begränsar den demokratiska utvecklingen, och därmed (enligt min åsikt) även kan begränsa ekonomiska utvecklingen (mot en ”friare” marknad som marknadsekonomi).

### **3.1.3 Lagstiftning**

Precis som det ekonomiska systemet i ett land, så influeras även lagstiftningen av rådande politiskt system (Hill, 2005, s 49; Samford & Ortega Gómez, 2013). Ett lands lagstiftning reglerar praktiska tillämpningar inom affärsvärlden, definierar vilket sätt affärstransaktioner måste utföras på, och lägger fram rättigheter och krav hos de involverade i en affärstransaktion. Olikheter i lagstiftningar kan påverka hur fördelaktigt det är att investera i ett land (”site” och marknad).

Kollektivism som är inriktat och lutar mot totalitärt samhälle, verkar t.ex. stifta lagar som begränsar privatföretag; medan stater i demokratiska länder (där individualism dominerar den politiska filosofin) verkar till fördel för privatföretagare och konsumenter (Hill, 2005, s 49). Hill (2005, s 49-53) beskriver vad som påverkar hur lagstiftning kan variera, och hur dessa variationer kan påverka internationell verksamhet. Det följande stycket behandlar lagstiftningens ramverk, **avtalsrätt** och **ägenderätt** för både materiella samt immateriella resurser (Hill, 2005, s 49).



## **Avtalsrätt**

Skillnaden med ramverken; sedvanerätt- och civilrättssystem, kan illustreras genom tillvägagångssättet de båda har mot avtalsrätt. Ett avtal är ett dokument som detaljerar de omständigheter i hur ett utbyte ska ske, samt rättigheter och krav av de involverade parterna. Många affärstransaktioner är reglerade genom någon typ av avtal, och avtalsrätt reglerar verkställandet av avtal. Parterna i en överenskommelse tar normalt till avtalsrätten när en eller båda parter upplever att avtal kränks.

När man skriver ett avtal under ett ramverk med **sedvanerätts** jurisdiktion, kan det bli mer omfattande då man bör detaljera avtalet. Det finns stor flexibilitet under sedvanerätt och kan göra det kontradiktoriskt att lösa avtalskränkningar (men även flexiblare då det finns större utrymme för tolkning under sedvanerätt).

Däremot, under **civilrätt** som fungerar enligt detaljerade och organiserade koder, blir det mindre omfattande att skriva avtal då civilrättens ramverk redan täcker stora delar av det parterna vill ha med i avtalet. Detta är bra att tänka på under internationell verksamhet då ett närmade för att lösa avtalskränkningar kan ge bakslag om man inte är medveten om vilken typ av lagstiftning som gäller (Hill, 2005, s 50-51).

I Mexiko så finns än idag stora utmaningar i att utforma tillförlitliga juridiska institutioner och det största bekymret som invånare uttrycker sig om är framtidens lagstiftning i landet (Selee, 2013). Korruption hos myndigheter är utbrett både på stats- och lokal nivå (Selee, 2013; Hogenboom, 2014; Calderon Martinez, 2013) och trots kunskapen om att den finns, är den svår att förhindra (Selee, 2013).

## **Äganderätt**

Resurser kan ägas av privatpersoner eller företag och vara immateriella eller materiella. Materiella resurser är t.ex. anläggningar, land, utrustning, kapital, och verksamheter. Immateriella resurser är t.ex. patenter, copyrights och varumärken. Äganderätt hänvisar till de lagliga rättigheter över användningen av resurser, vart denna resurs placeras, och aktuell genererad inkomst som kan härleda från denna

resurs. Länder har varierande lagsystem som skyddar äganderätt, och även om det finns utskrivna lagar gällandes äganderätt så finns det länder där lagen inte tillämpas fullt ut av myndigheterna och som resulterar i att äganderätten kan kränkas. Det finns två sätt som äganderätt kan kränkas; privata insatser och offentliga insatser (Hill, 2005, s 51).

Privata insatser är bland annat; stöld, piratkopiering, utpressning och liknande genom individer eller grupper av individer. Stöld kan ske i alla länder runtom i världen; är det däremot ett svagt lagsystem blir det enklare att nå hög kriminalitet jämfört med länder med starkare lagsystem. Att kränka äganderätt genom offentliga insatser sker t.ex. genom att offentliga tjänstemän, som politiker och byråkrater; tvingar inkomster från fastighetsinnehavaren. Detta kan utföras genom ett antal lagliga mekanismer så som att överdriva beskattning, kräva dyra licenser eller tillstånd från fastighetsinnehavaren, eller att beslagta tillgångar i statligt ägande utan att kompensera till fastighetsinnehavaren. Detta kan även ske genom olagliga mekanismer, så som korrupcion, genom att kräva mutor från verksamheter i utbyte mot rättigheten att operera i ett land, en industri eller på en plats (Hill, 2005, s 52).

### **3.2 Kulturella värderingar på arbetsplatsen**

Hur olika länders kulturer påverkar värderingar man finner på arbetsplatsen, är viktigt att ha i åtanke under internationell verksamhet. Ledningsprocesser och metoder kan behöva varieras enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar (Hill, 2005, s 90-91). På grund av länders och kulturers skillnader, bör internationella verksamheters ledning utveckla tvärkulturell läskunnighet, vara medvetna om kopplingen mellan kultur och etik i beslutssituationer, samt förstå kopplingen mellan kultur och nationell konkurrenskraft (Hill, 2005, s 117).

För ett företag som för första gången etablerar sig utomlands finns risker i att vara underinformerad om kulturella sedvänjor. Internationella affärer kräver anpassning för att anpassa till värdesystemet samt normer i den aktuella kulturen. Denna anpassning omfattar många aspekter av en internationell verksamhets operationer i ett främmande land; hur avtal förhandlas fram; det mest lämpade lönesystemet för

incitament till försäljare; strukturen hos organisationen; produktnamn; och t.ex. hur relationer mellan ledning och arbetskraft bör hållas. För att motverka risken med att vara underinformerad bör internationella verksamheter fundera över att anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur (Hill, 2005, s 117).

### **3.3 Regionala Handelsavtal**

Regionala handelsavtal (ekonomisk integration) är ett försök att länder ska nå ekonomisk tillväxt genom handelsnäs fria flöde samt investeringar mellan grannländer. Det är varken enkelt att uppnå eller att uppehålla integrationen (Hill, 2005). Trots att den skapar fördelar för majoriteten av de inblandade, sker det aldrig utan att det kostar minoriteten något (Hill, 2005). Om ett land oroar sig för sin självständighet kan de sakta ner, eller till och med förhindra integrationen (Hill, 2005; Sethupathy, 2013). Det fria flödet av produkter mellan nationer, strävan mot standardisering, och simplificeringen av skatteregimer gör det möjligt för företag inom ett frihandelsområde att förverkliga ekonomisk kostnad (genom centralisering av produktion på platsen inom området; där blandningen av kostnad och kompetens är optimal) (Hill, 2005; Mudambi & Venzin, 2010; Sethupathy, 2013; Castellani & Pieri, 2013).

### **3.4 Sammanfattning**

Internationella verksamheter är, enligt framtagen referensram, mer komplicerade att hantera än nationella pga. skillnader mellan länder inom politiska-, ekonomiska- och juridiska system (Hill, 2005, s 42.43). Några faktorer som bidrar till kostnader och risker med internationell verksamhet har identifierats och sammanfattas i detta stycke.

Politiska faktorer: Politiska krafter kan orsaka drastiska förändringar i ett lands affärsomgivning som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål (Hill, 2005; Samford & Ortega Gómez, 2014). Mexiko var tidigare totalitärt samhälle (kollektivism betonades) och har sedan 80-talet genomgått förändringar för att bli demokratiskt samhälle (där individualism betonas), men kämpar med att sätta upp tillförlitliga rättsliga institutioner (Selee, 2013). Politiken har enligt Calderon Martinez (2013) inte utvecklats i samma takt som det ekonomiska systemet har

gjort, och är inte fullt demokratiskt. Hogenboom (2014) diskuterar hur Mexikos privatisering inte skett på ett demokratiskt sätt, utan att större ekonomiska aktörer har fått tagit fördel och köpt statsägda verksamheter till ett pris lågt under det verkliga värdet.

Ekonomiska faktorer: Det kan kosta mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter. Ekonomiskt vanskötande (i ett land) kan orsaka drastiska förändringar i ett lands affärsomgivning som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål (Hill, 2005; Samford & Ortega Gómez, 2014). I och med att privatisering skett på statsägda verksamheter genom korrupta sätt verkar inte Mexikos ekonomiska system riktigt fungera som marknadsekonomi, utan mer som en blandning av marknads- och blandekonomi (trots att Mexiko officiellt är en marknadsekonomi). Om Mexikos ekonomiska system ska rättfärdigas som en marknadsekonomi borde staten uppmuntra till stark och positiv konkurrens mellan privatföretagare så att monopol undviks.

Juridiska faktorer: Lokal lag och reglemente kan vara kostsamt att implementera och följa. Företag kan ha svårt att finna tillfredställande sätt att lösa avtalskränkningar, vilket kan resultera i stora ekonomiska förluster om det saknas ett väletablerat ramverk för t.ex. avtalslagar eller om lagar inte tillämpas fullt ut av myndigheter (Hill, 2005). Även immateriella resurser kan bli stulna utan väletablerade lokala lagar och reglemente; vilket kan innebära förlust av framtida intäkter för företaget (Hill, 2005; Mudambi & Venzin, 2010). Äganderätten kan kränkas både genom privata insatser (stöld osv.) samt offentliga insatser; genom olagliga (mutor) och lagliga mekanismer (överdriva beskattning, kräva dyra licenser, eller att beslagta tillgångar i statligt ägande utan att ge kompensation till verksamhetsinnehavaren) (Hill, 2005). Eftersom det ekonomiska systemet har behövt utvecklas i och med handelsavtalet NAFTA (så att handelspartnersländerna kan göra affärer med verksamheter inom Mexiko) har även lagstiftning behövt förändras. Lagstiftningen för hur affärstransaktioner måste utföras på är ett exempel. I Mexiko verkar lagar begränsa privatföretag till en viss utsträckning då kollektivism fortfarande dominerar vissa delar av den politiska filosofin, och det

finns utbredd korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå (Selee, 2013; Hogenboom, 2014; Calderon Martinez, 2013).

Kulturella aspekter skiljer sig även mellan länder (Hill, 2005, s 43; Larsen et.al., 2013). Ledningsprocesser och metoder kan behöva anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar (Hill, 2005). Några aspekter av anpassningar är t.ex. hur avtal förhandlas fram, det mest lämpade lönesystemet för incitament till försäljare, strukturen hos organisationen, och hur relationer mellan ledning och arbetskraft bör hållas. Internationella verksamheter bör anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur (Hill, 2005).

## 4 Empiri

*I det här kapitlet presenteras respondenterna och deras bakomliggande karriär, samt materialet från de olika intervjuerna. Alla respondenternas svar presenteras under respektive intervjufråga för att lättare samla deras sammanlagda erfarenheter.*

### 4.1 Intervjuer

Alla intervjuer spelades in för att kunna ta anteckningar i efterhand. En intervju utfördes med en respondent som äger ett inofficiellt textilföretag, resterande intervjuer med respondenter som tidigare, eller fortfarande arbetar på officiella företag. Tre med erfarenhet av bilimportbranschen, och två med erfarenhet av industriföretag. Till alla intervjuer som skedde i person fick jag sällskap av Sergio Ortega som har försett mig med kontaktpersoner till en del företag.

Sergio Ortega har mer än 20 års erfarenhet av företagande i Mexiko, främst från sin tid på Volkswagenfabriken. Men genom åren har han bildat ett stort nätverk av relationer som sträcker sig över branschernas gränser. Idag är han delägare i ett bilexportföretag i Mexiko som bygger om samt säljer amerikanska bilar i Europa. Ortega är även en hjälpsam hand med det spanska språket till mig, då vissa respondenter har spanska som modersmål.

Två industriföretagare (Moreno och Stone) och en med erfarenhet inom bilbranschen (Webber) har intervjuats i person. Medan två andra företagare inom bilimportbranschen har svarat på intervjufrågorna genom mejlen (Fruechnicht och Wall) och varit tillgängliga för uppföljningsfrågor. Försättningsvis presenteras respondenterna samt alla samlade svar för respektive intervjufråga.

### **Respondenter med erfarenhet inom bilimportbranschen**

**Theo Webber** är idag produktionschef inom **elkraftsdistribution** i Mexiko. Han är f.d. avdelningschef inom export hos **Volkswagen**, där han jobbade i 15-20 år innan Volkswagen stängde igen i Mexiko. Han är ursprungligen från Tyskland men har bott i Mexiko i 37 år. Fabriken han arbetade på var en av de första av sitt

slag i Mexiko, och han började som maskinmontör då all utrustning flyttades dit från Tyskland. Idag arbetar han på ett företag med 24 anställda, som arbetar med distribution av el från elkraftverk. De tillverkar, installerar och underhåller ”*power station cabinets*”. Han är en äldre man som hellre pratar spanska under intervjun än engelska då han känner sig som en Mexikanare. Vi bestämde att träffas hos hans frus syster för intervjun, och det är en stor villa i centrala Puebla. Vi har även en knäpptyst publik; hans Mexikanska fru, hans frus syster, dottern, samt Ortegas kontaktperson för att hjälpa mig få denna intervju. Min känsla är att alla är där för att beundra Webber, och lyssna på hans erfarenheter. Hans öppningsreplik till mig var i stil med ”Du ser precis ut som en tysk tjej!”.

**Rainer Fruechticht** är VD på **The American German Connection, Inc** som ordnar resor mellan Tyskland och USA; både turism och för att hjälpa folk lära känna sina ”rötter” om de visar sig att de ursprungligen härstammar från Tyskland/USA. Han var tidigare VD på **Rover Cars of North America**, samt VD på **BMW of North America**. Han har arbetat med LLC; Produktionsplanering; och varit Factory Delegate hos **BMW Importer HMC**. Han är ursprungligen från Tyskland och idag bor han i USA. Under 90-talet arbetade han i ett Mexikanskt företag som exporterade bilar från Mexiko till Europa.

**Belton Wall** är VD på **BSWV, Inc.** som även kan hittas online som **myDreamcars.de** sedan starten år 2000 i Kalifornien. Det är ett handelsföretag, specialiserade inom bilsektorn. De handlar bilarna på billiga marknader (vare sig det är USA; Kanada, EU eller Mexiko) och säljer bilarna på dyrare marknader. Det var inte förrän år 2009 som de trädde in på den Mexikanska bilmarknaden.

### **Respondenter utan erfarenhet av bilimportbranschen men inom industri**

**Francisco Javier Moreno Quirante** driver en **inofficiell** verksamhet i staden Puebla, Puebla i Mexiko. Företagsnamn existerar inte, och ingen skatt betalas; han har med andra ord en ”svart” produktion Verksamheten går ut på att tillverka textilier åt andra på beställning. Han varken köper eller säljer material eller färdiga textilier. Han är ursprungligen från Spanien, men flyttade tillsammans med sin

familj till Mexiko när han var liten. Det var hans far som drev en textilfabrik i Spanien, men pga. en ekonomisk kris under en diktatur runt året 1975, var hans far tvungen att stänga fabriken i Spanien. En bekant till hans far, från Mexiko, erbjöd möjligheter inom branschen om han flyttade till Mexiko. När Morenos far gick bort, så tog han över verksamheten eftersom det var det han var duktig på – tillverkning av textilier. Vi bestämde en möteplats på ett fik i närheten av industriområdet där han är verksam på. Han är väldigt avslappnad och trevlig att prata med, och väldigt mån om att han inte skulle missförstå någon av frågorna som jag söker svar till. Efter intervjun får jag en rundtur i hans fabrik som består av 6-8 belgiska textilmaskiner från 80- samt 90-talet. Han säger att han har framtida planer på att expandera och utöka produktionen.

**Luis Gerardo Sanches Stone** är VD på **Ergo Solar** - ett företag som erbjuder marknadsledande "*turn key solutions*" inom förnyelsebar energi; solpaneler och solceller. De erbjuder även tjänster som nulägesanalys på din energikonsumtion, skräddarsydd design av förnyelsebar energi, sammanlänkning, tillsyn, underhåll, och även finansieringsalternativ samt tillgång till statliga och federala incitament. Stones bakgrund inom EU är studietiderna i Schweiz samt Tyskland. Han studerade som *Mechatronics Engineer* (civilingenjör inom mekanik och elektronik) redan i Schweiz och blev en av 10 tursamma som fick anställning på Schenker Blinds. Där arbetade han med entreprenörer i två månader. Senare studerade han på Stuttgarts Esslingen Universitet och arbetade för Bosch. Han drev aldrig företag inom EU men fick en del erfarenheter i varje fall. Hans familj finns både i Mexiko och i Spanien, vilket var en av anledningarna till hur han började studera inom EU. Vi bestämde oss för att utföra intervjun på hans kontor, och när vi ses är han väldigt upprymd och trevlig. Han är väldigt mån om att jag ska förstå hans bakgrund innan vi börjar med alla frågorna. Efter intervjun visar han mig att bordet vi suttit vid under hela intervjun är tillverkad utav en konkurrents solceller. Detta är ett skämt som han och hans anställda har internt, och han är stolt över att deras egna solceller håller mycket högre kvalitet än konkurrentens.



## Intervjufrågor med samlade svar

- **Har ni upplevt några kostnader i och med offshoring till Mexiko, som ni inte förutspådde?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han säger att det alltid finns oförväntade kostnader. Oavsett vilket land du är verksam inom.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han säger att alla verksamheter möter flertalet risker som potentiellt kan hota vinsten, och även företagets överlevnad. Att förstå och hantera risker är därför viktigt. Ett oplanerat avbrott i den dagliga produktionen är självklart en av riskerna som kan äventyra företagets *"well-being"*, säger han. Fruechtnicht beskriver vidare; *"i mina tankar, så möter vartenda företag i vilket land som helst oförutsedda situationer"*.

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Wall säger att det skiljer sig kostnadmässigt mellan USA, Mexiko och EU. I Mexiko är det dyrare att deklareratullen; att lasta en full container kostar dessutom dubbelt så mycket i Mexiko jämfört med i USA. Men att transportera på land kostar det nästan trefaldigt i Mexiko jämfört med i USA. Något Wall till sist tar upp, är att det tar mycket längre tid att utföra affärer i Mexiko och skapar kostnader på två olika sätt menar han. Den ena är att förlora affärer på grund utav att mexikanska motparten tog för lång tid på sig att svara. Den andra är ökad *turn around time*<sup>1</sup> som enligt Wall innebär att hans företag måste tacka nej till mindre affärer som har mindre vinstmarginal. Wall säger; *"I en perfekt värld så kan vi göra dessa mindre affärer med, eftersom de ökar nettoresultatet, och även vore till fördel för de Mexikanska försäljarna. Men vi måste avstå från dem eftersom det helt enkelt inte är värt det."*

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Ja, det kommer både legitimerade statsmän, och män med falska identitetshandlingar (som påstår att de är statsmän) och inspekterar produktionen. När de hittar minsta lilla "fel" eller detalj som kan tolkas

---

<sup>1</sup> Tiden från att man startar en "affär", tills att den kan avslutas.

som ett ”misskötande” så kräver de pengar för att inte stänga ner verksamheten. Detta händer ungefär tre gånger i veckan, och summorna ligger mellan ett tusen- och två tusen MXN peso hittills. Vi pratar lite närmre om korruptionen och Moreno berättar att detta även sker företag som är lagligt verksamma och betalar skatt. Han jämför med sitt hemland Spanien och säger att *”det inte går att göra så i Spanien; att muta stadsmän som besöker fabriken.”*

**Stone (Ergo Solar):** Varje år utförs skattereformer och det är olika från år till år, men just 2014-2015 blev det skattereform på lönerna. Detta blev en chock eftersom de tydligen inte ändrat denna på ungefär 15 år enligt Stone. Han säger att icke förutspådda kostnader kommer från skattereformerna inom branschen. Han påpekar även att hans familj driver flertalet företag (han tror det är 6 stycken idag), och att det händer samma plötsliga ändringar där med (dvs. plötsliga ändringar oavsett bransch som genererar kostnader). Han skyller på politiken i Mexiko och säger att det är för stort fokus på makt. Han kallar politikerna för *”white collar thieves”* och *”white collar corruption”*. Jag ställer en följdfråga av ren nyfikenhet; om han är insatt i skattereformerna och håller sig informerad om vad som ändras vid årsskiftet? Han säger att han inte gör detta då han fokuserar på tekniken han jobbar med.

- **Har det uppstått komplikationer på grund av Mexikos politiska-, ekonomiska- eller rättssystem (som är annorlunda från de flesta system inom EU), vilka i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han svarar; *”politiken”* samt nämner växlingsvalutan och nya reformer.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han svarar; *”Man måste förstå företagskultur innan man börjar skylla på politiska- ekonomiska eller juridiska system; utan att säga att byråkratin som är inblandad i företagsprocesserna resulterar i stor påfrestning, jämfört med nationer där databaser och system har används under mycket längre tidsperiod än*

*i Mexiko. Med andra ord är jag väldigt förvånad över att se hur bra konceptet är trots hur långsam processen blir.”*

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Han svarar; *”Ja vi har problem med att återfå momsens”*. Han beskriver att det inte finns något jämförelsebart system i USA, men att jämfört med Tyskland så är det mycket svårare och kostar att få momsåterbäring. *”Förutom att det är frustrerande, ökar det våra affärskostnader och innebär att vi måste vara selektiva i vad vi köper och exporterar”*. Detta är anledningen till varför man tackar nej till mindre affärer menar Wall. Följden blir mindre försäljning för dom samt deras försäljare.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Han säger att det har uppstått komplikationer. Han hänvisar till första frågan vars svar behandlar korruptionen.

**Stone (Ergo Solar)**: Han säger att det finns två problem just nu; växelkursen (som är hög), och att priset för energi har sjunkit och innebär att hans verksamhet har mindre budget för de nya projekten. Han säger att deras intäkter de föregående fem åren har ökat med 200 % varje år, men inte nu. Därför satsar de nu på nya projekt och utveckling. Han säger att han såg samma *”cirkus”* inom politiken i Tyskland medan han bodde där, och är förvånad över att folk är nöjda trots de höga skatterna. Han pratar vidare om hur han ogillar att Mexikos ekonomi *”efter-apar”* det kapitalistiska tänket i USA, och menar att Mexiko kollapsar om det fortsätter.

- **Påverkar den ekonomiska utvecklingen i Mexiko några fördelar, kostnader, eller risker associerade med internationella affärer, vilka i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han nämner ett exempel om växlingsvalutan och sin nuvarande arbetsplats på ett litet företag (24 anställda) som jobbar med distribution av el. De importerar material för tillverkning av vissa produkter varav de blir påverkade, och han menar att växlingsvalutan fluktuerar i EU men inte lika mycket som det gör i Mexiko. Detta är inte bra, menar Webber.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han beskriver att internationella affärer alltid påverkas av lokala och globala förhållanden. Han förklarar vidare; *”För företaget som jag är med i, sedan 1995, efter att NAFTA signerades och Mexiko trädde in som en global spelare inom varierande produkter. Så ser jag, på det jag nyss beskrev, att det finns mer fördelar och mindre risker med den ekonomiska utvecklingen i landet. Självklart påverkar ekonomisk utveckling i vilket land som helst ett företags kostnader, men Mexiko fortsätter att vara ett land där du finner högkvalitativa produkter till bra priser (subsidierade i de flesta fallen). Mexiko erbjuder även en bred kvalificerad arbetskraft till låg kostnad.”*

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Han säger att hans företag tar fördel utav den ekonomiska utvecklingen i Mexiko. Wall säger; *”När Mexiko blir rikare så växer den lokala bilmarknaden automatiskt, och förser oss med bredare sortiment av produkter att exportera.”*. Han förklarar att Mexiko är ett sådant stort land så att konkurrerande fordonsproducenter inte vill ignorera potentialen i den framtida marknaden. Wall påpekar att den enda nackdelen han ser med ekonomiska utvecklingen i Mexiko är att MXN uppvärderas (Mexikanska peso blir mer värdefull) jämfört med Euro eller USD. Men att ibland (men inte alla gånger) kan deras försäljare justera för detta genom att erbjuda rabatter.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Nej, menar han. Hans verksamhet opererar ingenting internationellt. Detta säger han eftersom han syftar till att det är svårt med import till landet just nu. Men att det inte är något som påverkar hans verksamhet eftersom han inte importerar material. Han säger även att det är en lång väg kvar för den ekonomiska utvecklingen, tills att det uppstår större fördelar inom textilindustrin.

**Stone (Ergo Solar)**: Ja, menar han till kostnader. Han köper komponenter i dollar och hänvisar till växelkursen. Riskerna som uppstår är att han måste skjuta upp projekt i några månader. På grund av krisen har de blivit kreativa och sprider sig på marknaden genom att producera för både bostäder och industrier.

- **Har det funnits brister inom infrastrukturen i Mexiko, eller brister av stödjande verksamheter som gjort att kostnader har ökat jämfört med kostnader inom EU, vilka i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han säger att infrastrukturen är dålig.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Hans svar är att det är brister inom infrastrukturen och att det alltid kommer att vara ett problem i länder sett ur utvecklingsperspektivet. Men han påpekar att det mest påverkar möjligheter (som blir en kostnad i förlorade intäkter), än att det påverkar produktionskostnader. Fruechtnicht säger även; *”Ett land som Mexiko har oftast brist i volym av produkter, som påverkar stordriftsfördelar mer än hur det påverkar företaget i kostnadsökning. Det påverkar kostnader i och med förlorade försäljningsmöjligheter, precis som jag nämnde nyss.”*

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Transport kostar mer baserat på km i Mexiko jämfört med i USA och i EU säger Wall. Men han vet inte varför det är så. Wall fortsätter och säger att momsåterbäringen fungerar långsammare i Mexiko än motsvarande statlig myndighet inom EU, detta skall tydligen orsaka högre kostnader för hans verksamhet.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Just nu förbättras ingenting så som infrastrukturen i Puebla, Puebla i Mexiko. Han säger att det är ”ok” just nu, men att det finns mer stödjande verksamheter och dylikt för hans bransch i Spanien. Han fortsätter och påpekar att hans produktion ”säljs” lokalt och att han inte har större behov av bättre infrastruktur. Men något som påverkar hans verksamhet är bristen av tekniken (som han tillämnar i sin produktion) i Mexiko. Om han behöver en maskin så går det inte att köpa i Mexiko, de han har är köpta från EU och är väldigt dyra. Visserligen kunde detaljer repareras i Mexiko, men om det handlar om oreparerbara detaljer så fanns inget annat alternativ än att köpa en annan maskin.

**Stone (Ergo Solar):** Infrastrukturen är dålig och politikerna ”säger” att den ska fortsätta vara sådan till år 2016. Just nu flyttar Ergo Solar till ett bättre ställe ”*när det gäller logistik*” enligt Stone. Stone fortsätter och säger ”*Där vi är verksamma just nu så finns det ursäkter till att bli föresenad pga. kaoset inom infrastrukturen*” och ”*man förlorar produktivitet pga. detta*”. Han fortsätter med ett exempel när han var på väg till ett möte för en jobb möjlighet, men pga. försening så förlorade han projektet. Ett annat exempel han tar upp är att de installerade LED lampor på motorvägar när han arbetade inom EU. Då fick de information och karta över vattenledningar, elledningar samt kommunikationsledningar. Men i Mexiko vet ”*ingen*” någonting och allting blir en överraskning på plats. En annan kommentar om sin tid inom EU var att han hade svårt att behålla fokus, produktivitet och kreativitet eftersom man skulle gå hem klockan 16 när arbetsdagen var slut. I Mexiko sitter han kvar så länge han vill (och alla hans anställda), och avslutar det han känner att han behöver göra innan han går hem för dagen.

- **Har det funnits lagar och regler att följa som varit kostsamt för er i Mexiko (som arbetsplatsens säkerhet, eller miljöpåverkan), vilka i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han hänvisar till sin tid på Volkswagen i denna fråga och nämner att de visst fanns regler att följa; vid laminering så används kemikalier osv. som inte får slängas i sjöar utan det behövdes lämnas in till staten (i bunkrar) och detta var en kostnad. Han fortsätter och beskriver hur bra systemet är inom EU på företagen; hur kemikalierna blir upphämtat vid företagen istället för att man själv ska behöva förflytta sådant. Han nämner ännu en gång att infrastrukturen var dålig, och fortfarande är dålig, samt försvårade detta arbete med att lämna in kemikalier till staten. Ett annat exempel som han tar upp är beskattning; vissa beslut med kontanter inblandat i beslutet påverkas p.g.a. att det blir stora kostnader. Han beskriver att för knappt två år sedan kunde man inte sätta in 15 000 (i mexikansk valuta) på sitt bankkonto utan att betala 3 % ränta. Han fortsätter och säger ”*ingen vet varför besluten tas angående beskattning, men alla påverkas*”.

**Fruechnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han räknar upp följande; protokoll för pengartvätt, kontanthanteringens policy och tillhörande regler, e-fakturering på internet, och skattebetalningsprocesser. Han menar att dessa mest påverkar verksamheten än direkta kostnader. Fruechnicht fortsätter och säger *”Men i varje fall, så borde jag nämna att säkerheten är en kostnad som reducerar vinstmarginalen i Mexiko.”* Han fortsätter och förklarar att det finns en negativ påverkan på varje företags resultaträkning, som genereras av statens byråkrati. Ett exempel han ger är systemet för momsåterbäringen, som tydligen ska framstå fantastisk på papper, men i verkligheten har varit en stor börda för många Mexikanska företag.

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Nej.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Han kommer inte på något speciellt förutom ett av exemplen jag bidrar med; miljöpåverkan. Han berättar att man kunde dumpa kemikalier hur man ville förut, men att det idag är hårda regler när det handlar om kemikalier (som han har i sin textilproduktion). Han berättar att det inte är s.k. avgifter, utan att det handlar om att man får dyra böter, eller till och med kan bli satt i fängelse och stänga ner verksamheten om man inte följer miljöreglerna i Puebla. Vi pratar lite mer om varför man är ”hård” med att företag ska sköta miljöaspekten, men får fortsätta som ett inofficiellt företag som inte ens betalar skatt. Jag får höra en förklaring av Sergio Ortega som var mitt sällskap och hjälpande hand med språket under alla intervjuer. Han förklarar att man i vissa städer i Mexiko till exempel har hårda regler och kontroller av alkohol i trafiken, medan man på andra ställen inte alls kontrollerar alkoholpåverkade bilister. I fina områden kontrolleras alkoholpåverkan hos bilister eftersom det finns en marknad för jurister där. Om en person ”med pengar” åker fast för rattfylla, så betalar hellre denna person en jurist (som i sin tur tjänar pengar på ”rattfyllor”) än att sitta i häktet i två dygn. I fattigare delar av Mexiko så har inte människor råd med sådant; de sitter hellre häktade i två dygn och blir ”serverade” med två måltider om dagen. Här så dras en parallell med industristaden Puebla. Om ett företag missköter miljöaspekten, så går det att tjäna pengar på att böter. Där det finns en ”marknad”, finns det ”regler som appliceras”.

**Stone (Ergo Solar):** Priserna på energi gör att vi tjänar mindre just nu, säger Stone. Transporter kostar mer efter denna reform som precis ägde hus, det är dyrt och ger mindre vinstmarginal. Den störta kostnaden är transport när det gäller att importera solpaneler. Lagen ändras inte, menar Stone, utan tolkningen av lagen är det som ändras. Han säger att solpaneler plötsligt blev klassificerade som generatorer, och plötsligt ska skatter betalas trots att man tidigare kunde importera skattefritt. Stone upprepar att det är stora problem med hur lagar ska tolkas och att det finns många centraliserade (monopol), strategiska områden (han ger olja/energi samt kommunikationsnätet som två exempel).

- **Uppmuntrar staten i Mexiko till stark/positiv konkurrens mellan privatföretagare, hur då?**

**Fruechnicht (f.d. VD hos Rover Cars of North America; VD hos BMW of North America):** Han svarar att han inte kan påstå att Mexikanska staten uppmuntrar till positiv konkurrens, men att han är säker på att för varje dag som går så jobbar landet mer aktivt för att eliminera monopol. Han förklarar hur han menar; *"Några av dessa så kallade strategiska områdena, där staten har reserverat alla aktiviteter för sin egen vinning, är nu helt öppna för privata och/eller utländska direktinvesteringar. Övriga stadskontrollerade områden har stegvist börja öppna för andra investerare (t.ex. inom oljeindustrin)."*

**Wall (VD på myDreamcars.de):** Wall berättar att när de först började förhandla med företag i Mexiko, så påstod bilförsäljare att de inte fick ge rabatter på produkterna enligt lag, och att priser var lika över hela landet (enligt lag). Han vet inte om detta bara var en förhandlingstaktik eller sanning, men de ansåg att det vore otroligt om staten genomdrev prifixering hos privatföretagare.

**Moreno (inofficiellt textilföretag):** Han säger att han inte tycker att hans verksamhet förhindras i varje fall. En kommentar är att *"Även om verksamheten uppstartades lagligt, så ges man möjligheten att vara verksamma ett par år utan att behöva betala skatt. Detta eftersom de ser på situationen som arbetsskapande för lokala invånare."*



**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han säger att det är väldigt svårt att svara på. Han tror att de uppmuntrar till monopol faktiskt.

**Stone (Ergo Solar):** Han säger; *”Ja, trots att många strategiska områden som olja/energi och kommunikationsnätet är centraliserat (monopol)”*. Han förklarar vidare att det bara finns ett elföretag för hela landet, andra företag får komma in på marknaden men det blir kortsiktigt eftersom de blir beroende av detta enda elnät. Han beskriver vidare att det är väldigt dyrt med telefoni här i Mexiko jämfört med priserna inom EU. Han säger även att ägaren till allt detta är världens rikaste man. Han beskriver ett museum i Mexiko City som handlar om denna person, och att jag borde åka dit och titta.

- **Har ni upplevt svårigheter med avtalsrätt? Har ni t.ex. hamnat i en situation då ni behövt lösa avtalskränkningar, och vad hände då?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han menar att man betalar sig ”loss” innan det blir problem med jurister. Det har inte hänt en enda gång under hans karriär att han haft problem med avtalsrätt eller avtalskränkningar; eftersom det inte går så långt. Ett exempel han drar upp är att om saker går sönder under transport (han pratar om transport av deras ”power station cabinets” på hans aktuella arbetsplats) så skyller inte deras kunder på företaget när det går fel. Han menar att det verkar lösa sig eftersom det är en tredje part som hanterar transporten som deras kund anlitar.

**Fruechnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han säger att han inte har upplevt något sådant (som har behövt juridiska åtgärder).

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Nej.

**Moreno (inofficiellt textilföretag):** Han säger att allting han gör i sin verksamhet; sker utan kontrakt. Han säljer nämligen ingen produkt just nu eftersom han

tillverkar textilier åt andra på beställning. Men att i framtiden skulle han vilja ha sitt eget tyg, och kanske behöver skriva kontrakt då.

Konversationen övergår till en upptäckt som gjordes runt år 1985 i Mexiko; att textilfabriker hade slavar. Dessa människor var instängda och bodde i fabriken. De fick ingen lön eller frihet. Han säger att han tror att det fortfarande existerar än idag på vissa håll i landet, och påpekar att det är som i dagens Kina.

**Stone (Ergo Solar):** ”Nej, aldrig” säger Stone. Men det går att bryta mot lagarna här, kommenterar han. Han förklarar att avtalskränkningar är ett problem när man har avtal med staten. Men att mellan företagare brukar inte dessa problem uppstå. Han säger att företag undviker affärer med staten, och istället förhandlar sinsemellan andra privatföretagare.

- **Har er äganderätt blivit kränkt av privata insatser (som stöld, piratkopiering, eller utpressning) eller av offentliga insatser (som att offentliga tjänstemän tvingar inkomster från er), vad hände i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Korruption. Webber förklarar rakt på sak; ”*Det kom säkerhetsinspektörer varje år till Volkswagen, och öppnade händerna. Detta betyder att man ska lägga pengarna i deras händer på en gång innan de ger en böter eller order om att laga något som inte ens är trasigt*”. Han fortsätter och förklarar om hur en sådan inspektion nyligen hade ägt plats på hans nuvarande arbetsplats där de hade inspekterat de nya elektriska superstationerna. Webber tillägger att de inte är frekventa händelser; en eller två gånger per år sker detta.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han förklarar att han inte har erfarenhet utav kränkning av privata insatser men han säger att det är välkänt att säkerhet och äganderätt kränks i många städer i detta land, och det påverkar individer och företag. Jag frågar om han, med andra ord, aldrig varit i en situation eller känner till någon sådan

situation från sin karriär inom bilimporten då en korrupt tjänsteman krävt betalning av något slag. Han säger att det stämmer; enligt hans kunskap så har det inte det.

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Nej.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Hans ”anställda” har blivit påhoppade utanför företaget när de till exempel går iväg för att köpa lunch. En gång hade även en ”nyanställd” stulit en dyr utrustning när man hade vänt ryggen till. Denna utrustning återfanns senare då man kunde identifiera personen genom ”*någon, som kände någon, som kände honom*”. Detta resulterade i att man skaffade kameraövervakning. Det kommenteras även att sådant här beror av området man befinner sig på. Vissa områden har ”banditer” som kräver mutor för att ens verksamhet inte ska utstå skadegörelse; så som graffitti eller rån.

**Stone (Ergo Solar)**: Stone berättar att de håller på och bygger ett kontor i ett köpcentrum och att det blev inbrott. De stal utrustning värd ungefär fyra tusen dollar. Efter detta inbrott installerade de egna kameror, säkerhetsdörrar, och hyrde säkerhetsvakter. Stöld är till exempel beroende av området man befinner sig på, menar Stone. Han kallar dåliga områden för ”ingemanslandet” och säger att man kan ta reda på hur stora risker det finns för t.ex. stöld genom att besöka *public administraty* och fråga om ”rate of crime”.

- **Har ni anpassat ledningsprocesser och metoder på arbetsplatsen, för att hantera kulturellt bestämda värderingar hos anställda i Mexiko (som relation mellan ledning och arbetskraft), varför och hur i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Han tänker tillbaka på sin tid på Volkswagen och säger att det inte skedde på 70-talet när fabriken var ”ung”. Webber säger att man lärde sig väldigt mycket men Mexicanerna anpassade sig efter den europeiska arbetskulturen. Han beskriver att Pueblas folk har en bra attityd gentemot arbete, eller i alla fall majoriteten av dem.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han säger att det absolut har anpassats ledningsmetoder och arbetssätt. Han hänvisar vidare till "The contingency theory" som menar att det finns inte ett "bästa sätt" att organisera en verksamhet, att leda en verksamhet, eller att ta beslut. Istället så är den optimala vägen "contingent" som ska bero av de interna och externa situationerna. Han förklarar vidare; *"Mexikansk kultur är så annorlunda från kulturerna i Europeiska länder samt de två största kulturerna i Nord Amerika, så att för att få arbetet att bli effektivt måste man lära sig att arbeta och leva som de lokals sätt att göra saker på; vilket inte betyder att man ska glömma grundstenarna i hur man ska organisera arbete."*

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Nej.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Han säger att det har skett vissa anpassningar på arbetsplatsen för att hantera dem "anställda". Han berättar om något som kallas för "Santo Lunes", som är ett fenomen på måndagar bland arbetarklassen i landet. På helgerna så dricker man mycket, vilket resulterar i att man är bakfull när helgen är slut. "Personalen" dyker helt enkelt inte upp på måndag morgon! Han fortsätter och berättar hur man inte kan skälla eller bli arg på personalen när detta sker, eftersom de helt enkelt inte dyker upp igen efter det, någonsin! Man förlorar alltså mänskliga resurser om man är för "hård". Man måste gå en "medelväg" för att försöka få personalen att dyka upp på jobbet, utan att göra dem upprörda eller "skrämma bort" dem. Ett annat exempel är att vissa personer helt enkelt inte vill sluta jobba efter åtta timmar, och kan fortsätta upp till tolv-, sexton timmar i streck. Dessa människor drivs inte av pengar eftersom de inte får extra betalt om de arbetar övertid. De handlar om att de vill göra bra ifrån sig, eller söker efter erkännelse. För att lösa detta, i vissa fall, så leder man helt enkelt iväg den anställde; skjutsar hem denne.

**Stone (Ergo Solar)**: Stone säger att arbetstiderna har anpassats. I Mexiko måste anställda som kommer i tid få bonus till sin lön (Santo Lunes nämns). Han förklarar vidare att de ger incitament om anställda följer schemat. I hans företag ger han anställda en timme per vecka för kreativitet. Han säger "för att ta vara på

kreativitet måste man låta kreativa människor få vara ifred ibland, för att de inte ska känna sig inlåsta”. Ett incitament han beskriver var när elektrikerna blev bjudna på fika/middag när de nådde framgång. De brukar ställas till fest när något har blivit framgångsrikt. Han säger även att han upplever att hans anställda drivs av erkännelse och ära, och inga pengar. Han testade en gång att erbjuda två olika incitament för två lag; de ena laget var erfarna medan det andra laget var nybörjare inom arbetet. Nybörjarna blev erbjudna en fest om de avslutade samma arbete som det erfarna laget på kortare tid. De erfarna blev erbjudna extra pengar om de vann över nybörjarna. Det hela slutade med att nybörjarna utförde arbetet mer kvalitativt och snabbare än de erfarna och fick sin fest.

- **Talar ni/ eller andra ledare på företaget även spanska?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Ja.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han säger att hans spanska inte är tillräckligt bra för att han ska kunna sköta verksamheten helt själv, men att hans “högra hand” har kunskap och är från landet.

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Han svarar att han har begränsad spansk språkkunskap.

**Moreno** (inofficiellt textilföretag): Alla talar spanska.

**Stones** (**Ergo Solar**): Han säger ja. Alla pratar spanska på hans företag, och alla har problem med engelska. Han måste erbjuda incitament för att de ska gå med på att lära sig engelska.

- **Har ni anställt lokala individer till hjälp för att utföra affärer p.g.a. språk eller kultur/sedvänjor i Mexiko, vad är det för slags affärer i sådana fall?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Ja säger Webber och vidareförklarar hur tyskarna skickades till Mexiko för att sätta ihop alla maskiner som hade tagits isär och transporterats till Mexiko för öppning av fabriken. Lokala individer anställdes för produktionen.

**Fruechnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han hänvisar till förra frågan och säger att han blev partner med en lokal invånare som har bättre förståelse för Mexikansk kultur, hur saker sköts i landet; och att det har underlättat för att verksamheten ska operera ganska "*smidigt*".

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Han säger "ja".

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Det är endast lokala individer som är "anställda".

**Stone (Ergo Solar)**: Nej, inte för hjälp på det sättet men han har såklart personal.

- **Varför har ni offshoring i Mexiko idag, vad avgjorde beslutet att vara verksamma i Mexiko?**

**Webber** (f.d. exportansvarig hos **Volkswagen** i Mexiko): Webber svarar att han vill vara i Mexiko pga. familjen. Mexiko är hans hem.

**Fruechnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Han förklarar att alla pratade om globalisering under 90-talet och att NAFTA signerades runt samma period som den mexikanska valutan gick i kris; känd som "The Tequila crisis". Han fortsätter och säger att valutakrisen var resultat av att Mexikanska staten plötsligt minskade värdet på peso (valutan). Detta gjorde, enligt Fruechnicht, att Mexikanska produkter blev så billiga för amerikanska och europeiska marknaden; och att "alla" ville köpa mexikanska produkter. Ända sedan dess, med få "dåliga" år, har det varit väldigt fördelaktigt

att jobba inom Mexiko och även att ta fördel utav klimatet och geografiska faktorer.

**Wall (VD på myDreamcars.de):** Han beskriver; *”Vi kom till Mexiko precis efter den finansiella krisen 2008. Ursprungligen så fanns alla våra leverantörer i USA men de började att gå ner i produktionen, så att det var omöjligt att köpa in bilar vid år 2012 inom USA.”* Han fortsätter och säger att de ser positivt på Mexikos framtid, speciellt om landet kan utveckla ramverk för tillväxt. Ett exempel han nämner är; *”Som jag förstod, då fanns det bara fem biltillverkare upp till 1990 som sålde bilar i Mexiko. Strax efter att NAFTA påbörjades vid 1994 så blev marknaden mycket bredare för bilindustrin. Detta gjorde att vi tog beslut i att göra affärer i Mexiko.”*

**Moreno (inofficiellt textilföretag):** Det var pga. krisen under diktaturen i Spanien runt året 1975. Familjen förlorade allting och var tvungen att flytta till Mexiko för att fortsätta inom samma bransch. Javier ärvde sedan den inofficiella verksamheten när hans far gick bort.

**Stone (Ergo Solar):** *”Det är hemma för mig”*, säger Stone. Han säger att det även finns mer möjligheter i Mexiko inom hans bransch. Han har sina vänner och familj här, och inom Mexikansk kultur är måltiderna ett socialt tillfälle. Han fortsätter att prata om kulturella värderingar och att han får bättre livskvalitet utav att leva och arbeta i Mexiko jämfört med hans erfarenheter från EU. Han avslutar med att säga att han även tycker att landet behöver hans utvecklingar och hållbara lösningar.

- **Har ni upplevt några andra kostnader i och med offshoring till Mexiko, som ni inte förutspådde och som vi hittills inte berört i intervjun?**

**Webber (f.d. exportansvarig hos Volkswagen i Mexiko):** Hans enda kommentar är *”Det är dyrare att ha företagande i Tyskland”*.

**Fruechtnicht** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Hans enda svar är *“Inget som vi inte redan har pratat om, tror jag.”*

**Wall** (VD på **myDreamcars.de**): Han säger; *”Tiden som det tar att göra affärer, som jag nämnde tidigare. Denna tid är relevant såklart. Jag är säker på att det går snabbare att göra affärer i Mexiko när man jämför med länder söderut som är mindre utvecklade. Men våra klienter är från länder där affärer går relativt fort att utföra.”* Han fortsätter och förklarar Kinas utveckling; att den brukade gå otroligt långsamt enligt folk som hade affärer där på 80-talet. Sedan vände det och nu går det väldigt fort i Kina, menar Wall. Han hoppas att Mexiko kan göra denna vändning också.

**Moreno (inofficiellt textilföretag)**: Han säger nej och att han är van med den Mexikanska kulturen sedan barnsben.

**Stone (Ergo Solar)**: Det enda han kan komma att tänka på var när han importerade en container från Kina, och att båten kraschade. Men att detta inte berodde av något som hade med Mexiko att göra, utan det handlade om andra saker.

### **Egna tankar kring intervjuerna**

**Övrigt** (f.d. VD hos **Rover Cars of North America**; VD hos **BMW of North America**): Väldigt bra intervju trots att det skedde över mejlen. Det märks att han är bekant med ämnet jag behandlar eftersom han inte verkar missförstå några frågor, som t.ex. Wall verkar göra (se kommentar nedan).

**Övrigt (myDreamcars.de)**: Denna intervju gick också bra trots att det skedde över mejlen, men min uppfattning är att denna respondent är mer som en egen företagare och talar mer praktiskt om sina erfarenheter utan att knyta det till teorier eller termer så som Fruechtnicht kunde göra. Ibland verkade det som att han tänkte ordagrant; t.ex. ekonomisk utveckling (att den är linjär och bara blir



bättre) och glömmer bort att denna utveckling kanske sker ”hackigare” och inte alltid ger fördelar - så som han menade att den gjorde. Eller så misstar jag mig.

**Övrigt (inofficiellt textilföretag):** Jag funderar över hur man kan lyckas driva en inofficiell verksamhet på detta sätt, och min kontaktperson Sergio Ortega rycker på axlarna, nästan lika frågande som jag själv. Jag frågar om det är så enkelt som att leta reda på en lokal, samt hyra denna och bara ”sätta igång”? Ortega instämmer att det är så enkelt, ungefär. Han säger även att det kan fortsätta så om företaget växer och blir väldigt stort, vilket är tillskillnad från inom EU; praktiskt sätt omöjligt att göra. I EU kan det gå an när företaget är litet, och inte genererar så mycket pengar. Men att det sedan övergår till ett officiellt företag som behöver betala skatt.

**Övrigt (f.d. exportansvarig hos Volkswagen i Mexiko):** Jag tror att vi hade svårigheter i att kommunicera för att kontaktpersonen har försett Webber med för mycket personliga åsikter innan jag fick visa honom intervjufrågorna. Webber verkade i början av intervjun tro att det handlade om hans karriär på Volkswagen, medan jag fick sticka in med kommentarer om att jag intresserar mig över företagande i Mexiko när man som person, ursprungligen, är van med det europeiska företagandet. Detta skapade viss förvirring märkte jag, och eftersom han var så pass gammal och hörde ganska dåligt, ville jag inte styra huruvida han pratade om Volkswagen eller sitt liv då han hade så många bekanta som satt tysta och lyssnade på allting vi pratade om. Jag lyckades åtminstone få honom att kommentera hans aktuella arbetsplats lite, vilket ger mig mer uppdaterad information och värde av intervjun.

**Övrigt (Ergo Solar):** Jag funderar över hur man kan driva företag utan att vara insatt i politik som berör ens verksamhet. En tanke jag har är att det kan bero på personen huruvida insatt man är, eller på grund utav storleken av företaget. På Ergo Solar kändes det som ett litet familjeföretag trots att jag inte vet om han har familjemedlemmar som arbetar just där med honom. Och precis som i Sverige så vet man ju att familjeföretag gör lite själva som de vill; ibland blir det bra men ibland kan det blir fel. Ett större företag kan ha anställda jurister som

håller koll på landets politik, eller världen till och med. Men det är nog dyrt för ett litet egenägt företag.

## 5 Analys

*I det här kapitlet kommer det empiriska materialet analyseras utifrån referensramen. Detta gjordes genom att teman eller samlingsgrupper identifierades utifrån alla respondenters intervjuvar.*

När jag ställde frågan *huruvida den ekonomiska utvecklingen i Mexiko påverkar några fördelar, kostnader, eller risker associerade med internationell verksamhet* börjar Stone förklara att **politiska** förändringar (och drastiska sådana) i affärsomgivningen påverkar hans företags vinster och andra mål. Stones drar även upp politik redan i början av intervjun, vid frågan; *huruvida de upplevt några kostnader i och med offshoring till Mexiko som de inte förutspådde i förväg*. Exempel var att växelkursen är för hög (enligt både Webber och Stones) samtidigt som priset för energi har sjunkit; vilket gör att de har mindre budget för planerade projekt. Politik verkar vara den röda tråden när det handlar om kostnader under Stones intervju, för det fortsätter under frågan *huruvida det funnits lagar och regler att följa som varit kostsamt i Mexiko (som arbetsplatsens säkerhet, eller miljöpåverkan)*. Här säger Stone att lagar inte ändras, utan tolkningen ändras och skapar kostnader för hans företag. Även Webber verkade antyda något liknande när han berättade att beslut angående beskattning tas och som påverkar alla företagare, men att ingen vet vad besluten grundas på. Webber, eller ”ingen” som han säger, kanske inte förstår vad besluten grundas på, om det som Stones menar är sant; att lagar inte ändras men att tolkningen ändras. Det skulle kunna handla om dålig transparens inom politiska beslut, så som Selee (2013) diskuterar i en artikel ”A Changing Mexiko”. Selee menar att offentliga sektorn och deras beslutstagande hålls lite hemlig, även viktig information om statlig finans.

Däremot erkände Stones att han inte höll sig särskilt uppdaterad inom politik, vilket självklart kan leda till att han uppfattar förändringar som påverkar hans verksamhet som drastiska, eller kostnadsmissiga. Detta var inget jag frågade *alla* respondenter om, tyvärr, så det är svårt att jämföra deras politiska engagemang för att dra några slutsatser över hur stora risker de utsätts för från ”drastiska” politiska förändringar i deras affärsomgivning. Men jag tycker i varje fall att resultat pekar på att ett tema/ eller en samlingsgrupp finns och som kan vara värd att

uppmärksamma; ”Politiska faktorer som innebär att drastiska förändringar orsakas i ett lands affärsomgivning, och som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål (Hill, 2005; Samford & Ortega Gómez, 2014).”

Varken Wall eller Fruechnicht som båda har *FDI* i Mexiko idag har inte påstått att kostnader/risker blivit påverkade av drastiska förändringar i deras affärsomgivning (pga. politik). Detta kan innebära att de håller sig uppdaterade inom politik och därmed förbereder sig inför förändringar i sin affärsomgivning; kanske för att minska eller undvika den negativa påverkan av sådana förändringar. En annan tanke som slår mig är att politik kan vara mer ingående i deras vardagliga arbetsuppgifter eftersom de driver internationella affärer, än för de andra respondenterna som har lokal verksamhet.

När övriga respondenter (förutom Stones och Webber) fick frågan *huruvida de upplevt några kostnader i och med offshoring till Mexiko som de inte förutspådde i förväg*, så svarade två respondenter generellt. Detta generella svar handlade om att de alltid finns oförväntade kostnader vid drivning av internationell verksamhet, men ingenting som gav mig ett landspecifikt svar för just Mexiko. Wall sa däremot att kostnader var högre i Mexiko (t.ex. att deklarerat tull, att lasta fulla containrar som transporteras på båt, och att transportera på land). Wall sa även att det tar längre tid att utföra ”affärer” i Mexiko och kan resultera i förlorade projekt och tillhörande vinst, samt ökad ”*turn around time*” som innebär tiden från att man startar en ”affär” tills den kan avslutas. Detta som Wall nämner anser jag knyta till den ekonomiska utvecklingen i landet, varav Hill (2005) nämner infrastruktur och stödjande verksamheter till företag som en kostnadsfaktor (om det finns brister).

Flera respondenter nämner exempel som verkar knyta till ekonomiska faktorer som innebär att det kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter. Detta skedde under frågan angående *om det uppstått komplikationer på grund av landets politiska-, ekonomiska- eller juridiska system*. Wall nämner under denna fråga att det är svårt att återfå moms vilket gör att de måste vara selektiva med vad som köps och som ska exporteras ut ur landet. Det är en begränsning på hans verksamhet, och även på Fruechnicht

verksamhet. Fruechnicht säger det däremot under frågan *om det funnits lagar och regler att följa som varit kostsamt i Mexiko (som arbetsplatsens säkerhet, eller företagets miljöpåverkan)* att det uppstod kostnader för att sköta protokoll för pengartvätt, kontanthanteringspolicy, e-fakturering på internet, och skattebetalningsprocesser. Momsåterbäringen skall tydligen se ”fantastisk” ut på papper, men är en börda i praktiken för att den inte fungerar som den ska.

När jag tillslut kommer till egentliga frågan som faktiskt behandlar *brister inom infrastrukturen, eller brister av stödjande verksamheter som gjort att kostnader har ökat jämfört med kostnader inom EU* får jag flera liknande svar som pekar på dålig infrastruktur samt långsamma processer.

Infrastrukturen är dålig enligt Webber, och Fruechnicht tror att infrastrukturen alltid kommer vara ett problem i länder från ett utvecklingsperspektiv. Fruechnicht säger även att kostnader uppstår pga. att det inte finns tillräckligt med volymer av fordon som han vill köpa in och fortsättningsvis exportera/sälja. Han verkar uttrycka att det finns en begränsad andel volym av produkter som han är intresserad utav på Mexikos marknad. Om efterfrågan finns, så borde en marknadsekonomi försöka möta denna efterfrågan, anser jag. Jag återkommer till ämnet marknad lite längre fram i detta kapitel, i och med frågor som berör monopol.

Fortsättningsvis så tycker Moreno att han saknar stödjande verksamheter, så som tekniken han tillämpar vid sin produktion. När det är avancerad teknik och han behöver köpa nya maskiner/ delar av maskiner så måste han vända sig till Europa för att handla detta då det inte finns i Mexiko. Medan Stone inte nämner att han saknar något tekniskt, men däremot ser förseningar pga. infrastrukturen/trafiken som en kostnad. Stone säger specifikt att han förlorar intäkter p.g.a. brister i infrastrukturen; man kommer försent till möten osv. Hans arbete försvåras även när de arbetar och inte får tag i ritningar/kartor på vatten-, -el samt kommunikationsledningar från staten. Det återkommande temat, eller samlingsgruppen, verkar vara just; **”Ekonomiska faktorer som innebär att det**

**kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter (Hill, 2005)."**

När jag ställer frågan *om den ekonomiska utvecklingen påverkar några fördelar, kostnader eller risker associerade med internationella verksamheter* menar Wall att den ekonomiska utvecklingen bidrar med att det kommer finnas bredare sortiment av bilar ju rikare Mexiko blir. Men att i samband med ekonomisk utveckling så kommer "peso" (Mexikanska valutan) att blir mer värdefull jämfört med Euro eller USD och innebära dyrare priser på den lokala marknaden (inom t.ex. bilindustrin). Inga andra kostnader eller risker nämns under frågan av varken Wall eller Fruechnicht. Fruechnicht förklarar även på ett positivt sätt att Mexikos system fungerar utöver hans förväntningar trots att processerna är långsamma när man jämför med nationer där databaser och system har använts under mycket längre tidsperioder. Han sa till och med att fördelar med landets ekonomiska utveckling, var att högkvalitativa produkter erbjuds till bra priser (ofta subventionerade) och att bred kvalificerad arbetskraft erbjuds till en låg kostnad. Denna positiva bild som både Fruechnicht och Wall uttrycker angående Mexikos ekonomiska utveckling krockar med tidigare nämnda "tema" som pekar så tydligt mot brister av stödjande verksamheter samt infrastruktur. Då både Wall och Fruechnicht ändå verkar se positivt på ekonomiska utvecklingen, kanske den faktiskt går i rätt riktning så som Selee (2013) menar med att Mexiko har lagt en bra grund för framtida framgångar. Detta är intressant resultat då respondenterna verkar beskriva marknaden mer, än just risker och kostnader (som jag försöker utreda med frågan). Men detta resultat angående marknaden uppfattar jag en aning motsägelsefullt eftersom svaren rörande frågan *om staten uppmuntrar till stark/positiv konkurrens mellan privatföretagare* ger en negativ bild (för mig) angående marknaden.

Både Fruechnicht och Webber sa att **de inte tror** att det uppmuntras till positiv konkurrens. Webber tror till och med att monopol istället uppmuntras. Moreno säger att vissa verksamheter kan få slippa betala skatt de första åren, för att staten anser att arbeten skapas för lokala invånare. Så Moreno anser inte att något monopol har förhindrat hans verksamhet i varje fall. Medan Wall pratar om att det

kanske var prifixering när han började med sin verksamhet i Mexiko, och kan tyda på en mindre fri marknad i landet. Mexiko kanske ligger i en gråzon mellan blandekonomi och marknadsekonomi i varje fall, och det är värt att beakta om man startar en verksamhet i landet (som påstår sig vara en marknadsekonomi). Det återkommande temat, eller samlingsgrupp verkar vara; ”**Den ekonomiska utvecklingen.**”

När jag frågar *om de upplevt svårigheter med avtalsrätt eller behövt lösa avtalskränkningar* säger Webber att ”man betalar sig loss” innan jurister blir inblandade. Fruechtnicht har aldrig varit med om att jurister ens har blivit inblandade. Wall, Moreno och Stone säger även de att de inte varit med om sådana situationer. Däremot har Stones en åsikt i att privatföretagare har problem med avtalskränkningar när de är i ett avtal med just staten. Angående frågan *om äganderätt blivit kränkt av privata insatser eller av offentliga insatser* svarar respondenterna likartat: mutor på tjänstemän, säkerhetsbrister (anställda har blivit attackerade utanför fabriken), och att verksamheten själv får ansvara för säkerheten. Under frågan *huruvida de upplevt några kostnader i och med offshoring till Mexiko som de inte förutspådde i förväg* nämner bl.a. Moreno hur legitimerade statsmän kräver mutor när de utför ”säkerhetskontroller” vid hans produktion trots att det inte finns något verkligt fel att åtgärda i produktionen. Stones svarar kortfattat att ”korruption” är en kostnad. Även när jag frågar *om den ekonomiska utvecklingen påverkar några fördelar, kostnader eller risker associerade med internationella verksamheter* hänvisar Moreno återigen till korruptionen som en kostnadsfaktor. Det verkar vara centralt att utbredd korruption existerar bland Mexikanska myndigheter, både på stats- och lokalnivå. Webber säger tillexempel under frågan *om det funnits lagar och regler att följa som varit kostsamt i Mexiko (som arbetsplatsens säkerhet, eller företagets miljöpåverkan)* att företag var själva ansvariga för att förvara och lämna in kemiskt avfall till staten. Detta var kostsamt och om de inte gjorde detta så blev det höga böter för företaget. Kanske skulle detta kunna vara ännu en kränkning av äganderätten; genom att staten överdriver böter, eller kräver dyra åtgärder, för att det ses som en slags inkomstkälla för staten (Mudambi & Venzin, 2010; Ortega, 2015). För det är vad Moreno verkar antyda under samma fråga; att där det finns

en marknad för att tjäna in mutor på ”regler som kan appliceras”, så finns det regler att ”följa”. Temat verkar vara; **”Det finns utbredd korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå (Selee, 2013; Hogenboom, 2014; Calderon Martinez, 2013).**

Något kulturellt som Stones nämner under frågan *om det funnits brister inom infrastrukturen i Mexiko, eller brister av stödande verksamheter som gjort att kostnader har ökat jämfört med kostnader inom EU* är att han tycker det är bättre att arbeta i Mexiko eftersom han inte ”måste” gå hem t.ex. kl. 16:00 så som han tycker att folk inom EU gör. Han tycker det är lättare att hålla kreativiteten när han får arbeta klart utan att någon tvingar honom att lämna kontoret på bestämt klockslag. Under frågan *hurvida anpassning av ledningsprocesser och metoder på arbetsplatsen, för att hantera kulturellt bestämda värderingar hos anställda i Mexiko har utförts* svarar Webber att Mexikanerna anpassade sig efter europeisk arbetsmoral på 70-talet, och att folk inom Puebla verkar ha en bättre attityd mot arbete jämfört med andra områden i Mexiko. Fruechtnicht säger att de fick anpassa sig efter Mexikansk kultur för att vara verksamma. Moreno säger att arbetarklassen inte gillar konfrontation och att man behöver belöna arbetarna för att de ska sköta sina jobb, till skillnad av hur européer ser på arbetsmoral (t.ex. är det en självklarhet att dyka upp på måndag morgon). Många drivs av erkännelse och ära enligt både Moreno och Stone. Temat verkar knyta till; **”Ledningsprocesser och metoder kan behöva anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar (Hill, 2005).”**

Alla respondenter har anställda och partners inom företagen som talar spanska. Alla utom Stones har anställt någon spansktalande med syfte att hjälpa till att ”utföra affärer”. Men i Stones fall tror jag det handlade mer om vanlig arbetskraft än speciell kompetens för att t.ex. förhandla fram projekt eller dylikt ”inom en specifik kultur”. Det är inte konstigt att de har spansktalande arbetskraft inom ett spansktalade land. Temat verkar hursomhelst snudda vid temat; **”Internationella verksamheter bör anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur (Hill, 2005).”** Detta kanske är så eftersom alla respondenter förutom två var spansktalande. De två som inte talade spanska var Wall och



Fruechtnicht och logiskt sett behöver de såklart någon som hjälper till med språket för att de ska kunna utöva vad de själva kan om ”att utföra affärer”, oavsett kultur. Endast Fruechtnicht lade fokus på att det skulle vara till fördel av kulturmässiga skillnader.

Ingen har kommentar på ytterligare kostnader i och med offshoring till Mexiko som vi inte redan berört och pratat om under intervjuerna.

## 6 Diskussion och slutsats

Syftet med detta examensarbete är att identifiera vilka faktorer som påverkar kostnader och risker som kan finnas vid direktinvesteringar i Mexiko. För att uppnå syftet har en referensram tagits fram och fungerat som utgångspunkt när intervjuunderlag utformats. Intervjuer utfördes på fem personer som har verksamheter i Mexiko, varav två personer som har direktinvestering i landet (FDI) inom bilbranschen (och exporterar allting), två personer som inte utfört FDI men däremot är högt uppsatta inom sina verksamheter (inom energiindustrin), och en person som driver en inofficiell textilproduktion (och därmed omsätter "svarta pengar"). Jag kallar respondenterna som inte driver internationell verksamhet för "lokala egna företagare" härnäst för att förtydliga mina slutsatser.

### 6.1 Kostnader och risker för verksamheter i Mexiko

Utifrån analys av empiri kom jag fram till att sex samlingsgrupper/eller teman finns, och som mer eller mindre påverkar kostnader och risker vid internationell verksamhet i Mexiko. Denna påverkan motiveras vidare under respektive punkt.

- Politiska faktorer som innebär att drastiska förändringar orsakas i ett lands affärsomgivning, och som negativt påverkar ett företags vinster eller andra mål.

De "lokala egna företagarna" verkar uppleva det som Selee (2013) menar om dålig transparens inom politiska beslut, och att offentliga sektorn och deras beslutstagande hålls lite hemlig (även viktig information). Medan respondenterna som utför *internationell verksamhet* inte verkar lägga tyngd på politik när risker och kostnader diskuteras. Jag anser att direktinvestorer bör hålla sig uppdaterad angående politik som berör ens verksamhet/affärsomgivning för att förebygga, eller arbeta runt politiska faktorer som negativt kan påverka vinster eller andra mål.

- Ekonomiska faktorer som innebär att det kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter.

Detta är tema som alla respondenter har diskuterat inom och jag anser att det är en stor faktor som påverkar kostnader och risker vid internationell verksamhet i Mexiko. Praktiskt sett kan ens verksamhet bli begränsad på grund av att det inte finns stödjande verksamheter överhuvudtaget (t.ex. exemplet med att det är svårt att få tag i ritningar/kartor över ledningar), och ekonomiskt sett kan ens verksamhet begränsas pga. att staten är för långsam med ekonomiska processer så som momsåterbäringen. Det finns även risk i att gå miste om arbetstillfällen då brister i infrastrukturen kan innebära att man kommer försent till möten, eller inte kommer fram överhuvudtaget. Kostnader för tullen; och för att lasta containrar som skickas med båt; samt transportera på land, är högre jämfört med motsvarande kostnader i USA och EU. Det kan tillkomma kostnader för; att sköta protokoll för pengartvätt; kontanthanteringpolicy; e-fakturerings; samt skattebetalningsprocesser.

- Den ekonomiska utvecklingen.

Respondenterna som utför internationell verksamhet ser positivt på den ekonomiska utvecklingen och kan bestyrka det som Selee (2013) menar om att Mexiko har lagt en bra grund för framtida framgångar. Trots att processerna är långsamma och en aning krångligare när det jämförs med nationer där databaser och system har använts under längre tidsperioder, fungerar det tillräckligt enligt min studie. Risker kan däremot finnas om marknaden ligger i en gråzon mellan blandekonomi samt marknadsekonomi; det finns antydningar från empiri som verkar peka mot att marknaden begränsas (och i denna studie, av okänd orsak).

- Det finns utbredd korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå.

Denna punkt är en risk och kan innebära kostnader då företag måste ansvara för säkerheten själv (både inom och omkring den egna verksamheten). Följer man statens regler och är beredd på att betala mutor (pga. korruption eller andra kriminella aktiviteter) är det överkomligt, enligt min studie.

- Ledningsprocesser och metoder kan behöva anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar.

Detta är ett tema som de flesta respondenter bekräftar som en kostnad om det inte hanteras på rätt sätt. Jag anser att det är viktigt att vara medveten om hur Mexikansk kultur påverkar värderingar på arbetsplatsen och hur man kan motivera samt hantera sina anställda; speciellt genom incitament som erkännelse samt ära.

- Internationella verksamheter bör anställa lokala individer till hjälp att utföra affärer inom en specifik kultur.

Eftersom förra punkten angående ledningsprocesser och metoder som behöver anpassas enligt kulturellt bestämda arbetsrelaterade värderingar anser jag inget mindre om att ”utföra affärer”. Det kan mycket väl uppstå kostnader pga. kulturella skillnader när man ska utföra affärer, och det är klokt att anställa lokala individer till hjälp för detta inom Mexiko.

## **6.2 Hur de utvalda respondenterna påverkar studiens resultat**

Det fanns en skillnad i respondenternas erfarenhet av kostnader och risker med internationella affärer; de inom bilbranschen (Wall, Fruechtnicht, och delvis Webber i och med hans bakgrund inom bilbranschen) upplevde att kostnader var pga. ekonomiska faktorer som innebär att det kostar mer att ha verksamhet på grund av brister inom infrastruktur och stödjande verksamheter, och den ekonomiska utvecklingen. De som arbetade med lokal verksamhet (Moreno, Stones, och Webber) uppfattade politik som roten till kostnader och implikationer som de behöver hantera inom verksamheterna.

Denna skillnad anser jag vara pga. att Wall och Fruechtnicht inte sköter någon produktion eller förädling av produkterna (fordonen) som de köper inom Mexiko. De kan sköta sina verksamheter genom att köpa in bilar, boka frakt (och sköta allting som har med frakt och tull att göra) utan att ha en egentlig lokal för att lagra sina produkter (eftersom de säljer fordonen utanför Mexiko och antagligen fraktar fordonen samma dag de hämtas från bilförsäljarna på den lokala marknaden).

Istället har dessa två internationella affärsmän mycket arbete som kopplas till det administrativa samt ekonomiska systemet inom landet att göra; varav de främst finner risker och kostnader inom det ekonomiska systemet. En bil som kostar en halv miljon svenska kronor, och som kanske har en moms på 16 %, innebär att de måste vara beredda på att t.ex. lägga ut åttiotusen svenska kronor medan processen för att återfå momsen är långsam.

Men jag finner resultat från de ”lokala egna företagarna” (Moreno, Stones och Webber) värdefull då man får en mer vardaglig bild utav hur det verkar vara att sköta verksamhet inom Mexiko samt vilka problem producerande verksamheter stöter på. De ansåg att bristande infrastruktur samt bristande stödjande verksamheter orsakade kostnader för deras egna verksamheter, och till skillnad från respondenterna inom bilbranschen så hade speciellt Moreno och Stones tydliga exempel på hur en rutinerad arbetsuppgift nästan blir omöjlig att utföra då staten inte kan förse dem med ritningar eller kartor över el-, vatten- eller kommunikationsnät när de är ute och installerar sina produkter. Detta kan verkligen vara ett typiskt exempel på vad en europeisk företagare kan stöta på och som kanske är svår att föreställa sig innan beslut redan tagits för *FDI* i Mexiko.

Gällandes korruption hos Mexikanska myndigheter på både lokal- och statsnivå påverkades endast de ”lokala egna företagarna” av detta, och varken Wall eller Fruechnicht hade varit med om det trots att de vet att det pågår i landet. Speciellt Moreno som har en ”svart verksamhet” var utsatt för korruption etc. Jag tror att det har och göra med att Wall och Fruechnicht inte driver någon produktion, eller har en fabrik där det kan promenera in någon ”säkerhetskontrollant” eller dylikt. Skulle en företagare ta beslut i direktinvestering i Mexiko för att producera något är det viktigt att tänka på; det kommer sannolikt dyka upp tjänstemän som vill ta emot mutor.

När det gäller kulturella arbetsrelaterade värderingar så gav Stones, Moreno och Webber tydliga exempel på hur bra eller dåligt det kan fungera med ”billig arbetskraft” som lockar många internationella affärsmän till landet. Det behövs incitament för att arbetarna skall *komma i tid* till sina arbeten; *för att ens dyka upp*

*på en måndag* trots de kanske känner sig bakfulla från helgens fester; och för att de ska *vara produktiva under sin arbetsdag*. En ledare kan inte kritisera sina ”lata” operatörer eller tekniker enligt min studie, utan att riskera högre personalomsättning. Dessutom kan det behövas belöna personalen med en festmiddag eller tillställning, för att uppmuntra deras fortsatta produktivitet efter exempelvis ett framgångsrikt projekt. Hur som helst kan slutsatser som dras i detta examensarbete endast göras försiktigt eftersom de kan ses som antydningar och inte borde få ett värde förrän de först finns andra antydningar som pekar åt samma håll, och som inhämtats genom andra forskningsmetoder.

Framtida rekommendationer läggs på att undersöka dessa samlingsgruppen/teman mer specifikt, med anpassade intervjufrågor. Personligen är jag nyfiken över varför momsåterbäringen skall se så ”fantastisk” ut på papper men inte alls fungerar så i praktiken. Vad kan det bero på inom det ekonomiska systemet? Detta är väldigt intressant för internationella verksamheter inom bilbranschen, eller andra branscher där man ”lägger ut” stora summor och sedan ekonomiskt begränsas pga. momsen.

## 7 Referenser

Axelsson, B., Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. New York: John Wiley and Sons

Blomkvist, P., Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer, examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Lund: Studentlitteratur AB

Calderon Martinez, P. (2013) Internationalisation as a Democratic Tool: Revisiting Mexico's Double Transition. *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 33, 174-188, Oxford: John Wiley & Sons Ltd.

Castellani, D., & Pieri, F., (2013). R&D offshoring and the productivity growth of European regions. *Research Policy*, 42(9), 1581–1594. doi:10.1016/j.respol.2013.05.009

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions F. J. Contractor et al. Relocation of High-Value Functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417–1433. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x

Coucke, K., & Sleuwaegen, L. (2008). Offshoring as a Survival Strategy: Evidence from Manufacturing Firms in Belgium. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1261–1277.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Hill, C.W.L. (2005). *International business: competing in the global marketplace*. (5: Ed.). New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Hogenboom, B. (2014). The changing politics of lobbying. *Public affairs*. (14), 296-309. John Wiley & Sons Ltd. Doi: 10.1002/pa

Jensen, N.M. (2006) *Nation-States and the Multinational Corporation: A Political Economy of Foreign Direct Investment*, Princeton, NJ: Princeton University Press

Kommerskollegium. (2002). *Handbok för EU:S bilaterala och regionala avtal*. Stockholm: National Board of Trade

Larsen, M.M., Manning, S., Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, (34), 533-552. Doi:10.002/smj.2023

Mudambi, R., & Venzin, M. (2010). The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *The Journal of Management Studies*, 47(8), 1510-1533. Doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x

Samford, S., Ortega Gómez, P. (2014) Subnational Politics and foreign direct investment in Mexico. *Review of International Political Economy*. 21 (2). 467-496. Doi:10.1080/09692290.2012.733316

Selee, A., (2013) A Changing Mexico. *Journal of International Affairs*, Spring/Summer, 66 (2), 115-125. The Trustees of Columbia in the City of New York

Sethupathy, G. (2013). Offshoring, wages, and employment: Theory and evidence. *European Economic Review*, 62, 73–97. doi:10.1016/j.euroecorev.2013.04.004

Weele, A.J. Van. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. EMEA: Cengage Learning



## **Bilaga 1**                      **Intervjuguide**

*Presentation av mig själv, och om syftet med arbetet, och hur intervjumaterial används fortsättningsvis.*

**Exempelvis:** Jag heter Lois (studerar på Högskolan Dalarna) och skriver ett examensarbete inom Industriell Ekonomi, som syftar till att identifiera faktorer som påverkar kostnader hos ett företag som tidigare varit aktiv inom EU, och som offshorat till Mexiko. Det finns en del teori inom ämnet, men jag vill bidra med något nytt, speciellt när det gäller Mexiko. Jag behöver därför utföra intervjuer på företagare med erfarenhet för syftet. Har ni möjligtvis chans att vara med på en intervju idag, eller vid ett annat tillfälle?

*Berätta om att flera intervjuer utförs och namn/företagsnamn inte kommer lämnas ut utan samtycke och att anonymiteten garanteras om så önskas.*

**Exempelvis:** Mitt mål just nu är att göra intervjuer hos alla de företagare som jag har funnit (x stycken), och namn/företagsnamn lämnas givetvist inte ut, utan samtycke. Jag nämner det redan nu, men du får gärna bestämma dig efter intervjun så att du hinner höra alla frågor innan du tar ett beslut.

*Fråga om det är okej att intervjun spelas in och förklara varför den spelas in (kvalitetssyfte, vilket avspeglas i examensarbetets metodik).*

**Exempelvis:** För att arbeta vetenskapligt behöver man påvisa kvaliteten på intervjuer, och detta kan göras genom att ta anteckningar. Men eftersom man kan bli distraherad av att lyssna och anteckna samtidigt undrar jag om det är okej med dig att jag spelar in samtalet, så att jag kan sammanfatta intervjun efter att vi talat klart. Inspelningen är bara till för mig, och mina anteckningar och ingen annan kommer höra den. Det är inspelningar jag senare kommer att radera.

*Erbjud att intervjuanteckningar mejlas till respondenten, för korrigering av svar innan tillämpning i rapport.*

**Exempelvis:** Vill du ha en mejlad kopia på sammanfattningen/anteckningarna jag gör efter intervjun, så att du kan korrigera dina svar innan jag går vidare med mitt examensarbete?

*Tacka ödmjukt för deras tid och påbörja intervjun.*

- 1. Har ni upplevt några kostnader i och med offshoring till Mexiko, som ni inte förutspådde?**

*Beroende på svar; ställ följdfråga som knyter till någon av följande frågor. Beta sedan av resterande frågor i ordningen uppifrån och ned, om så är möjligt.*

- 2. Har det uppstått komplikationer på grund av Mexikos politiska-, ekonomiska- eller rättssystem (som är annorlunda från de flesta system inom EU), vilka i sådana fall?**
- 3. Påverkar den ekonomiska utvecklingen i Mexiko några fördelar, kostnader, eller risker associerade med internationella affärer, vilka i sådana fall?**
- 4. Har det funnits brister inom infrastrukturen i Mexiko, eller brister av stödande verksamheter som gjort att kostnader har ökat jämfört med kostnader inom EU, vilka i sådana fall?**
- 5. Har det funnits lagar och regler att följa som varit kostsamt för er i Mexiko (som arbetsplatsens säkerhet, eller miljöpåverkan), vilka i sådana fall?**
- 6. Uppmuntrar staten i Mexiko till stark/positiv konkurrens mellan privatföretagare, hur då?**
- 7. Har ni upplevt svårigheter med avtalsrätt? Har ni t.ex. hamnat i en situation då ni behövt lösa avtalskränkningar, och vad hände då?**
- 8. Har er äganderätt blivit kränkt av privata insatser (som stöld, piratkopiering, eller utpressning) eller av offentliga insatser (som att offentliga tjänstemän tvingar inkomster från er), vad hände i sådana fall?**
- 9. Har ni anpassat ledningsprocesser och metoder på arbetsplatsen, för att hantera kulturellt bestämda värderingar hos anställda i Mexiko (som relation mellan ledning och arbetskraft), varför och hur i sådana fall?**
- 10. Talar ni/ eller andra ledare på företaget även spanska?**

11. Har ni anställt lokala individer till hjälp för att utföra affärer p.g.a. språk eller kultur/sedvänjor i Mexiko, vad är det för slags affärer i sådana fall?
12. Varför har ni offshoring i Mexiko idag, vad avgjorde beslutet att vara verksamma i Mexiko?
13. Har ni upplevt några andra kostnader i och med offshoring till Mexiko, som ni inte förutspådde och som vi hittills inte berört i intervjun?

*Tacka igen för att de gick med på att delta i intervjuen.*

**Exempelvis:** Tack för att ni avsätter er tid, och bjuder mig på erfarenheter.

*Om respondent önskar sekretess; förklara att det inte ska gå att identifiera respondenten eller, fastställa vad han sagt i rapporten.*

**Exempelvis:** Vill ni vara anonym, efter att ha hört och svarat på mina intervjufrågor så kan det göras så att ni inte går att identifieras, eller fastställas vad ni sagt.

*Fråga om jag har möjlighet att återkomma om så skulle vara av nöden (uppföljning).*

**Exempelvis:** Får jag återkomma med uppföljningsfrågor om jag upptäcker att det skulle behövas?

*Tacka en tredje gång och säg "hej då".*

**Exempelvis:** Tack så mycket, igen. Det här är värdefullt för mitt examensarbete, och för mig. Jag hoppas ni får en fortsatt trevlig dag.

## **Bilaga 2**

## **Intervjuguide på engelska**

Hello,

First of all, thank you for your time to participate in an interview. My name is Lois Redin and I am currently writing my final thesis at the University of Dalarna, in Sweden. The subject is international business, and I have decided to focus on businesses in Mexico. The purpose of my thesis is to find out more about costs/risks related to operating businesses in Mexico, especially if the business started out in EU and moved to Mexico. There are a lot to read about in the subject of international business and its related costs, but it is mostly general information about costs and not specified to any country. This is where I hope to contribute to the subject; costs specifically related to i.e. offshoring in Mexico.

A couple of interviews will be done; at least that is my goal. Your name or the company name will not be written out in my report unless I have your consent to do so. Please feel free to make this decision after you have read all the questions.

Thank you again, for you time! Please describe yourself and the company before answering the questions. Please write/describe however much you want under each question. The more information I can get from you; the better I can understand.

- 1. Have you experienced any unexpected costs when operating your business in Mexico?**
- 2. Have any complications arisen from Mexico's political system, economic system, or law system (I'm asking because you may have been operating your business in EU earlier where these systems are different from Mexico's, and thus might have surprised you).**
- 3. Has the economic development in Mexico affected any of your advantages, costs, or risks associated to international businesses? (If so, which ones?)**
- 4. Has there been any flaws within the infrastructure in Mexico, or flaws in supportive mechanisms to your business, that might have contributed to higher costs compared to running your business in EU? (If so, which flaws and costs?)**

- 5. Has there been any specific Mexican laws or rules that have been costly for your business in Mexico? (If so, which ones? i.e. workplace safety, environmental regulations, etc.)**
- 6. Is the Mexican state encouraging strong competition between private business owners? (If so, how? This question is i.e. to confirm that Mexico is not encouraging monopoly)**
- 7. Have you experienced any difficulties with contract laws in Mexico? I.e. if your company has been in a situation where you have had to resolve a contract violation? (If so, what happened?)**
- 8. Has your property rights been violated by private action (people stealing, breaking or threatening your business) or by public action (i.e. public officials forcing income from your business)? (If so, what happened?)**
- 9. Have you adjusted management processes or working methods to handle cultural values (in Mexican culture) of employees (i.e. the relationships between the working force and management)? (If so, why and how?)**
- 10. Do you, or other managers at the company, speak Spanish?**
- 11. Have you hired any local individuals to help out with operating business because of the language (Spanish) or culture (Mexican culture)? (If so, what kind of business is important to do so with?)**
- 12. Why does your business have offshoring/international business in Mexico today? And what determined this decision?**
- 13. Has your business experienced any other costs/risks with offshoring/international business in Mexico that you could not have anticipated, and that we have not mentioned in this interview?**

Thank you again, I am very grateful for your help and expertise in this subject!

You will have the opportunity to read a summary of your answers, for correction purposes, if you would like to (please let me know). This is the version (that you may correct) that I plan to keep in my thesis, so that readers easily can follow my working method.

## Bilaga 3

## “Reporterns tio dödssynder”

Denna lista bygger ursprungligen på ett föredrag av den kanadensiske journalisten John Sawatsky, som Mats Hellmark skriver om i tidningen Journalisten nr 1-1997. Allting i denna bilaga är taget ordagrant ur Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011, s 101-102).

1. *Frågor som bara ger ja- eller nejsvar.* Detta bryter mot grundprincipen att det är den intervjuade som ska tala.
2. *Ingen fråga, bara påstående.* Får den intervjuade ingen fråga kommer det inget svar.
3. *Att ställa flera frågor samtidigt.* Vilken fråga svarar intervjupersonen på? Ingetdera, alla eller någon?
4. *Värderingar i frågan.* En sådan fråga kan få intervjupersonen att börja försvara sig.
5. *Outtalade förutsättningar i frågan.* Klassiskt exempel: ”När slutade du slå din fru?” De flesta kan inte svara.
6. *Överlastade frågor.* Alltför tillfråglade frågor skapar förvirring.
7. *Ledande frågor.* ”Visst vill du ha lägre skatt, inte sant?” är ingen bra fråga.
8. *Laddade ord i frågorna.* ”Hur kan en klassförrädare som du ha den åsikten?” är inget bra inslag i en intervju.
9. *Överdrifter i frågorna.* ”Vilken åsikt har du, som är Sveriges ledande företagsledare, i den här frågan?” är en formulering som de flesta intervjupersoner skulle reagera mot istället för att svara på den egentliga frågan.
10. *Alltför komplicerade frågor.* Försök inte överglänsa intervjupersonen med komplicerade frågor, särskilt inte inom ett område som du inte själv riktigt behärskar.