

The Road to Japan

En studie om etableringsstrategier för svenska företag

Av: Elefteria Stamos och Sweet Mogos

Handledare: Cheick Wagué

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaperna

Magisteruppsats | 30 hp

Internationellt företagande | Vårterminen 2019



Förord

Denna studie genomfördes under vårterminen 2019 inom magisterprogrammet internationellt företagande på Södertörns högskola. Vi vill tacka vår handledare Cheick Wagué för hans betydelsefulla kommentarer och vägledning. Vidare vill vi ge ett särskilt tack till informanterna som deltagit i denna studie för deras engagemang och kunskaper de delat med sig. Ett stort tack till informanterna: Johnny Bräster från Öhlins Racing AB, Kenneth Bodin från Algoryx, Magnus Råberg från Mycronic, Richard Nakamura från Göteborgs Universitet, Carl Norsten från Business Sweden och Annika Widell från Kommerskollegium. Vi vill även tacka vår examinator Maria Smolander. Slutligen önskar vi att denna studie är lärorik och vi vill tacka dig som läser denna studie!

Elefteria Stamos

Stockholm 2019-08-12

Sweet Mogos

Stockholm 2019-08-12

Sammanfattning

Titel: The Road to Japan - En studie om etableringsstrategier för svenska företag

Datum: 12-08-2019

Ämne: Internationellt företagande

Författare: Elefteria Stamos och Sweet Mogos

Handledare: Cheick Wagué

Problem: Japan är en av Sveriges största exportmarknader med 127 miljoner konsumenter och en intressant marknad för svenska företag. Den japanska marknaden innehar många hinder och utmaningar och har tidigare varit restriktiv mot utländska företag. Svenska små och medelstora företag har oftast mindre kapital och resurser än stora företag vilket kan påverka deras val av etableringsstrategier samt vilka hinder och utmaningar de stöter på.

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka vilka etableringsstrategier som svenska företag kan använda för att göra affärer i Japan.

Metod: I denna studie har det använts en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer genomfördes med totalt sex informanter. Intervjuerna har genomförts med tre företag som har verksamhet i Japan. De övriga tre intervjuer var med en universitetslektor samt statliga/halvstatliga organisationer.

Slutsatser: Hinder som framkommit är icke tariffära barriärer som komplicerade administrativa procedurer, lagar och regler, förståelse av den japanska affärsmiljön samt de höga konsumentkraven. Utmaningar som framkommit är det japanska språket, höga operationskostnader, konkurrensintensiteten (främst på B2B-marknaden) samt långsiktiga relationer och förtroende som tar lång tid att bygga upp. Ursprung och nätverk är något som bör tas hänsyn till då de kan underlätta etableringen på den japanska marknaden. Svenskt ursprung är något som uppskattas i Japan och nätverk kan bidra till att lokala kunskaper och erfarenheter tas vara på. Etableringsstrategier som svenska företag kan använda sig av i Japan är direkt eller kooperativ export samt etablering genom intermediate modes som exempelvis joint venture och mellanhand. Dessa etableringsstrategier respekterar värden som förtroende och långsiktiga relationer vilket är essentiellt för att göra affärer i Japan.

Nyckelord: Japan, etableringsstrategier, frihandelsavtal, svenska företag, företagande, internationellt

Abstract

Title: The Road to Japan - A study about entry strategies for Swedish companies

Date: 12-08-2019

Subject: International Business

Authors: Elefteria Stamos and Sweet Mogos

Supervisor: Cheick Wagué

Problem: Japan is one of Sweden's largest export markets with 127 million consumers and an interesting market for Swedish companies. The Japanese market has many obstacles and challenges and has previously been restrictive to foreign companies. Swedish SMEs usually have less capital and resources than large companies which can affect their choice of establishment strategies as well as the obstacles and challenges they encounter.

Purpose: The purpose of this study is to investigate the entry strategies that Swedish companies can use to do business in Japan.

Methodology: In this study, a qualitative method was used in which semi-structured interviews were conducted with a total of six informants. The interviews were conducted with three companies operating in Japan. The other three interviews were with a university lecturer and state / semi-governmental organizations.

Conclusions: Obstacles that emerged in this study are non-tariff barriers such as complicated administrative procedures and laws and regulations, understanding of the Japanese business environment and high consumer demands. Challenges that have emerged are the Japanese language, high operational costs, the intensity of competition (mainly in the B2B-market), as well as long-term relationships and trust that take a long time to build. Origin and networks are something that should be taken into account as they can facilitate the entry in the Japanese market. Swedish origin is something that is appreciated in Japan and networks can help to utilize local knowledge and experience. Entry strategies that Swedish companies can use in Japan are direct or cooperative exports and intermediate modes such as joint venture. These entry strategies respect values such as trust and long-term relationships, which are essential for doing business in Japan.

Keywords: Japan, entry strategies, free trade agreement, Swedish companies, entrepreneurship, international

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Frågeställningar	6
1.5 Avgränsning.....	6
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Country of Origin	7
2.2 Hollensens Entry Modes.....	13
2.3 Tidigare Forskning	18
2.3.1 Institutionell dimension	18
2.3.2 Ekonomisk dimension.....	19
2.3.3 Sociokulturell dimension	21
2.3.4 Företagsekonomisk dimension.....	25
3. Metod.....	30
3.1 Val av metod.....	30
3.2 Urval	31
3.3 Datainsamling	33
3.4 Trovärdighetskriterier	34
3.4.1 Trovärdighet.....	34
3.4.2 Överförbarhet	35
3.4.3 Pålitlighet	35
3.4.4 Bekräftelsebarhet	36
3.5 Forskningsetiska principer.....	36
3.6 Källkritik.....	37
3.7 Analysmetod.....	39
4. Empiri.....	40
4.1 Institutionell dimension	40
4.2 Ekonomisk dimension	41
4.3 Sociokulturell dimension	44
4.4 Företagsekonomisk dimension	47
5. Analys	53
5.1 Institutionell dimension	53

5.1.1 Icke tariffära barriärer	53
5.2 Ekonomisk dimension	54
5.2.1 Konkurrens.....	54
5.2.2 Företagskostnader	55
5.3 Sociokulturell dimension.....	57
5.3.1 Förtroende och långsiktighet.....	57
5.3.2 Respekt och förståelse.....	58
5.3.3 Språk och rekrytering.....	58
5.4 Företagskonomisk dimension	59
5.4.1 Produktdifferentiering.....	59
5.4.2 Etablering på den japanska marknaden.....	60
5.4.3 Nätverk.....	63
5.4.4 Ursprung	64
6. Slutsatser	66
6.1 Avslutande diskussion	68
6.1.2 Metodkritik	70
6.1.3 Vidare forskning	70
7. Referenser
Bilagor.....

1. Introduktion

I detta kapitel av studien framförs bakgrundsinformation som behöver belysas för att studiens ämne ska förstås. Därefter nedtrappas det till en problemdiskussion till följd av studiens syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det största frihandelsavtalet som EU någonsin ingått i trädde i kraft den första februari 2019. Avtalet står mellan EU och Japan där ungefär 97 procent av alla tullar på olika varor från EU kommer att upphävas. Detta kan innebära en ökad tillväxt för svenska företag då Japan är en av de största exportmarknaderna för Sverige (Regeringskansliet, 2019). Det nya frihandelsavtalet förväntas bland annat att ge cirka 400 000 nya jobb i EU (Linde & Baylan, 2018). Sveriges export till Japan har ökat betydligt under de senaste åren. År 2015 exporterade Sverige till Japan för totalt 15,3 miljarder kronor, och under 2018 för totalt 22,1 miljarder kronor, vilket innebär en ökning på 44 procent (Kommerskollegium, 2019). Detta visar att Japan är en betydelsefull marknad att göra affärer på och det nya frihandelsavtalet kan därmed vara av intresse för svenska företag (Regeringskansliet, 2019).

Ett frihandelsavtal är ett avtal mellan två parter som syftar till att handeln mellan parterna ska främjas, exempelvis genom att tullar sänks och att icke-tariffära handelshinder behandlas (Kommerskollegium, u.å.f.). Frihandelsavtal är något som kan gynna avtalsparternas ekonomi, företagande, investeringar och affärsmöjligheter (Kommerskollegium, u.å.f.). En anledning till uppbyggandet av frihandelsavtal kan ha att göra med att många länder har haft det svårt att återuppbygga sig ekonomiskt sedan den ekonomiska krisen 2008. De tre största ekonomierna: EU, USA och Japan har därmed en hel del statsskulder som måste åtgärdas (Benz & Yalcin, 2015). Allt fler länder försöker ta del av större frihandelsavtal, och i ”Asia-Pacific” området har det skett försök att skapa frihandelsavtal med USA, ett så kallat ”Trans-Pacific Partnership” (TPP). Då USA bland annat drog sig ur frihandelsavtalet TPP år 2017

och började gå mot en mer ekonomisk nationalism blev det en anledning för Japan att istället vända sig till EU (Okano-Heijmans, 2017). Japan anses ha liknande värderingar som EU när det kommer till att bekämpa ekonomiska och politiska utmaningar, och det kan finnas en vikt av att relationen mellan EU och Japan stärks i och med detta (Okano-Heijmans, 2017).

Det finns även andra faktorer som kan påverka internationellt företagande och handel, som Brexit där Storbritannien förväntas utträda ur EU (Regeringen, 2019). Beroende på hur förhandlingarna går kan det antingen ske en mjuk eller hård Brexit. En mjuk Brexit kan innebära att Storbritannien kan stanna kvar på den europeiska marknaden men inte får delta i de europeiska lagstiftningarna och reglerna. En hård Brexit kan innebära att Storbritannien inte ingår i något avtal med EU och därmed behandlas som länder utanför EU (The Economist, 2018). I ljuset av Brexit har det uppstått en hel del komplexitet gällande hur Japan ska göra affärer i Europa i framtiden, då deras utländska bas har funnits i Storbritannien (Suzuki, 2017). Bland annat har den japanska biltillverkaren Nissan valt att inte tillverka en av sina nya bilmodeller i Storbritannien (Bolter, 2019). En av utmaningarna för japanska företag i och med Brexit kan vara att antingen flytta sina verksamheter till ett annat land i EU, eller hitta nya lösningar. Med det nya frihandelsavtalet behöver inte japanska företag längre ha verksamhet i EU, utan kan istället fokusera på exempelvis export, med tanke på de låga tullsatserna som införs. Frihandelsavtalet kan även påverka huruvida europeiska företag kommer att välja att göra affärer i Japan.

För att kunna förstå hur det nya frihandelsavtalet öppnar upp för tillträdet till Japan behöver det skapas en förståelse för den japanska marknaden. Den japanska marknaden har tidigare varit väldigt restriktiv mot utländska företag och investerare, vilket till stor del kan ha att göra med Japans historia. I ungefär 200 år (fram till år 1853) var Japan ett isolerat land där utlänningar förbjöds inträde i landet i syfte att kunna uppnå stabilitet och fred. Under denna tidsperiod kunde japanerna utveckla sina egenartade affärspraktiker (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Japan började därefter att bli tillgänglig för handel med omvärlden och under år 1985 var Japan en av de största ekonomiska stormakterna i världen. På 1990-talet drabbades dock Japans ekonomi av en recession vilket har lett till att utländska investerare har tvekat till att investera på den japanska marknaden (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). I och med recessionen i Japan kom det nyligen en typ av finanspolitik kallad Abenomics. Meningen med Abenomics var att kunna lösa recessionen i landet, och detta skulle genomföras med hjälp av att exempelvis ingå i frihandelsavtal och öppna upp för utländska

inhemska direktinvesteringar (FDI) (Hoshi, 2018). I nuläget är Japan världens största konsumentmarknad som består av 127 miljoner konsumenter (Business Sweden, 2019; Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Dessutom är Japans BNP (bruttonationalprodukt) högre än i andra asiatiska länder. Det är inte endast storleken på den japanska marknaden som kan locka investerare, utan även att marknaden är högt utvecklad (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). Detta är något som kan göra Japan till en bra testmarknad för företag som önskar internationalisera sig och fortsätta vidare till nya marknader (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008).

Enligt Holmström (2018) har svenska företag större utsikter för att lyckas på den internationella marknaden jämfört med företag från andra europeiska länder. Internationella investeringar är något som har gjort att svenska företag med internationella intressen blivit framgångsrika (Business Sweden, 2018). Det finns många olika lärdomar som kan vara positiva för företag genom att de internationaliseras, som exempelvis erfarenheter som kunnat delas från ett land till ett annat (Business Sweden, 2018). I länder med hög konkurrens kan företag bli drivna till att arbeta mer innovativt, vilket i sin tur kan ge nya incitament på marknaden. Därutöver kan internationella investeringar bidra till ett breddat nätverk för företagen (Business Sweden, 2018). Det kan således vara viktigt för Sveriges näringsliv att svenska företag internationaliseras, och det nya frihandelsavtalet mellan EU och Japan kan vara en möjlighet till detta, då flera nya regler införs för att förenkla handeln mellan EU och Japan, en majoritet av tullar och tariffer elimineras och det blir enklare än någonsin att göra affärer och investeringar i Japan (Kommerskollegium, u.å.a.). När det gäller små och medelstora företag har det visat sig att de har en ambition för att expandera och arbeta internationellt men de stöter ofta på olika typer av hinder gällande att hitta rätt personal, lagar och regler och finansiering som tillgång till lån och krediter (Ekonomifakta, 2011).

1.2 Problemdiskussion

I syfte att företag ska internationaliseras rekommenderar Hedlund & Kvernelund (1984) att val av etableringsstrategi ska planeras långsiktigt och att företag bör anpassa strategin till vilka mål som de vill uppnå i framtiden. Enligt Root (1994) är etableringsstrategier olika tillvägagångssätt som behövs för att åstadkomma en stadig etablering på den önskade

marknaden. Vidare framför Root (1994) att etableringsstrategierna måste anpassas utifrån marknaden som avses att nås då olika strategier fungerar på olika marknader. Likt detta menar Uzama (2009) att etableringsstrategier bör väljas med varsamhet och att det bör finnas en förståelse av marknaden som företaget vill etablera sig på, då det kan påverka hur företaget kommer att prestera i framtiden. Hollensen (2017) har framfört att det bland annat finns olika etableringsstrategier som export, licensering, franchising, joint-venture eller dotterbolag. Vidare menar Hollensen (2017) att etableringsstrategierna skiljer sig åt utifrån faktorer som risk, kontroll och flexibilitet. Det vill säga att beroende på den önskade graden av kontroll, risk och flexibilitet kan företaget välja att exempelvis starta ett dotterbolag där företaget tar en hög risk som resulterar i att kontrollen och flexibiliteten blir hög. Gripsrud (1990) redogör för export som etableringsstrategi, där han menar att företag som önskar exportera varor till Japan måste ha koll på vilka förväntningar, krav och regulationer som kan finnas på den japanska marknaden. Tsuji et al. (2013) har framfört att något som utländska företag bör beakta i Japan är att väldigt många japanska företag redan ligger i framkant då de har etablerade nätverk, vilket gör att även om ett utländskt företag har en bättre produkt eller tjänst eller teknologi, så kan de ändå stöta på hinder vid etableringen om de inte har ett uppbyggt nätverk (Tsuji et al., 2013).

Stora företag har oftast mer resurser än små företag vilket kan påverka deras val av etableringsstrategier (Hollensen, 2017, Gripsrud, 1990) Yamawaki (2004) menar att multinationella bolag har en bättre chans att klara sig på den japanska marknaden eftersom att de ofta besitter fler organisations specifika fördelar som att kunna använda sig av sitt globala nätverk och fler kunskaper och erfarenheter, till skillnad från små och medelstora företag. Även Hollenstein (2005) förklarar att små och medelstora företag ofta har mindre resurser än multinationella företag och kan på så sätt ha en tuffare internationaliseringsprocess med många hinder och utmaningar. Utmaningar i Japan kan exempelvis vara att säkra mänskliga resurser (då det kan vara svårt att få tag på medarbetare som talar bra engelska), konkurrens men även kulturella aspekter (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009; Namiki, 1989). Peltokorpi (2007) pekar på skillnader i kultur och olika kommunikationssätt som en utmaning mellan nordiska företag och japanska medarbetare i Japan. Den unika japanska affärspraxisen kan även vara en utmaning för att många av de japanska sätten att göra affärer och administrera på är ursprungligen från den traditionella japanska affärspraktiken (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Ett exempel på detta är vikten av långsiktiga relationer som har en stor inverkan på den japanska affärsmiljön

(Uzama, 2009). Det har även belysts att etnocentrismen i Japan kan vara en utmaning för utländska företag, då det beskrivits att japanska konsumenter har en etnocentrisk attityd och helst köper produkter från japanska företag (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009; Namiki, 1989). Olika hinder som framförts på den japanska marknaden har att göra med regulationer, förordningar och godkännanden, komplicerade administrativa procedurer och olika kostnader (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011; Ojala & Tyrväinen 2008a; Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009; Namiki, 1989). Undersökningar som har utförts genom åren gällande problem som utländska företag stöter på vid inträde i den japanska ekonomin har haft liknande resultat, där ett hinder som framkommit är ”en hög kvalitet på standarder” (Tsuji et al., 2013; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009; Namiki, 1989).

Som det tidigare påpekats har Japan varit resistent mot utländska företag och den japanska marknaden har varit svår för utländska företag att göra inträde och affärer på (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008; Ojala & Tyrväinen, 2008a; Pucik, 2009). Detta är dock något som håller på att ändras. I ljuset av detta har det största frihandelsavtalet som EU någonsin ingått i trätt i kraft. Nakos & Brouthers (2002) har framfört att det har funnits ett litet fokus i forskningen när det gäller val av etableringsstrategier för små och medelstora företag. Samtidigt har det visat sig att val av etableringsstrategier för små och medelstora företag har en koppling till företagets prestanda (Nakos & Brouthers, 2002). I och med detta bör små och medelstora företag ha en ordentligt genomtänkt etableringsstrategi och positionering anpassad specifikt för den japanska marknaden (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). För att ett företag ska lyckas med att göra affärer på den japanska marknaden bör det även finnas en förståelse för hinder och utmaningar som kan finnas i Japan (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Utmaningar är något som bör beaktas för att lyckas med etableringen, och hinder är något som kan överkommas med rätt strategi. Ämnet lyfts upp utifrån ett svenskt företagsperspektiv för att kunna belysa vilka etableringsstrategier som svenska företag kan använda för att göra affärer i Japan.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka etableringsstrategier svenska företag kan använda för att göra affärer i Japan.

1.3 Frågeställningar

- Vilka hinder finns det för svenska företag att göra affärer i Japan?
- Vilka utmaningar finns det för svenska företag att göra affärer i Japan?

1.5 Avgränsning

Studien riktar sig till små och medelstora svenska företag som vill göra affärer i Japan.

Studien undersöker fenomenet ur ett svenskt företagsperspektiv.

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen presenteras inledningsvis med studiens teorier och därefter den tidigare forskningen. Den tidigare forskningen struktureras efter fyra dimensioner. I den institutionella, ekonomiska och sociokulturella dimensionen framförs tidigare forskning på en övergripande och omfattande nivå. I den företagsekonomiska dimensionen framförs forskning på en företagsekonomisk nivå.

2.1 Country of Origin

Fenomenet Country-of-origin (COO) har under en lång tid varit omtalat och diskuterat. Forskning kring fenomenet påbörjades efter att Dichter (1962, s.162) påpekade att COO kan spela en stor roll när det gäller acceptansen av produkter. Därefter skedde en av de första studierna som gjorts inom området av Schooler (1965). Schooler (1965) kom fram till att COO kan ha en stor inverkan på hur produkter värderas. Under de resterande årtiondena till idag har fenomenet fortsatt att studeras från olika vinklar.

Det har även funnits en diskussion gällande att COO går att se från olika dimensioner, som exempelvis ‘country of design’, ‘country of assembly’ och ‘country of brand’ (Kotler & Gertner, 2002; Samiee, 2011). Gällande dilemmat om vad som definieras som COO, alltså där produktionen sker, eller där huvudkontoret finns, eller där produkten designas, marknadsförs och så vidare, kan dilemmat bli av ännu större vikt för internationella företag (Katsumata & Song, 2016). Dessa typer av företag har oftast olika delar av verksamheten i olika länder, vilket kan påverka vad som bör definieras som COO i deras fall (Katsumata & Song, 2016). Bloemer, Brijs & Kasper (2009) refererar COO som en förutfattad tolkning en individ har av ett land och att det därför inte alltid kan ses som en tillförlitlig bild av verkligheten. Samiee (2011) menar att COO inte kan användas som begrepp på samma sätt som förr, då en stor del av världens produktion idag sker globalt och att många delar av en produkt kan vara från olika länder. Samiee (2011) hävdar att till skillnad från COO kan BO (brand origin), som har med var ett företags huvudkontor ligger någonstans, vara ett mer beständigt sätt att bedöma

ursprung på. Då en produkts olika komponenter kan tillverkas i flera olika länder är det väldigt svårt att avgöra produktens ursprung. Även Balabanis & Diamantopoulos (2008) menar att den "traditionella synen på COO", alltså ursprunget av en produkt inte är ett berättigat sätt att definiera COO på i dagens klimat eftersom fler och fler globala företag och varumärken har ökat, där även fler komponenter och tillverkningsenheter i fler länder uppkommit. I och med att de flesta vet att Apple är ett amerikanskt varumärke, och Louis Vuitton är ett franskt trots att komponenterna och produkterna produceras utomlands, är därmed BO ett mer stabilt sätt att bedöma ursprung på (Samiee, 2011). Detta hävdar även Balabanis & Diamantopoulos (2008) som definierar COO som ursprunget av ett varumärke, vilket i deras mening är varumärkets huvudkontor. Denna definition motiverar de likt Samiees (2011) definition genom att ge exempel som Nike, vilket är ett amerikanskt varumärke men som har sin produktion utomlands (Balabanis & Diamantopoulos, 2008). Likaledes pekar Srinivasan, Jain & Sikand (2004) på problematiken gällande ökningen av multinationella företag och produkter, och menar att det finns två olika dimensioner som det går att definiera COO med. Dessa dimensioner anses vara landet där produkten tillverkas och varumärkets ursprung. En del forskning pekar på att det finns en hel del kvar att lära sig om fenomenet COO, och hur stor inverkan den faktiskt kan ha på konsumenter i dagens globala värld (Samiee, 2011).

Oenigheter angående COO

En debatt har skett gällande olika områden att se fenomenet på. Debatten om COO mellan forskare visar på olika uppfattningar. Herz & Diamantopoulos (2017) menar att det i flera kundundersökningar visat att kunder inte självmant framfört något om COO och att detta antingen betyder att kunder inte har någon aning om att COO kan ha en påverkan på deras evaluering av produkter, eller att de helt enkelt inte bryr sig om fenomenet. Samtidigt menar de att COO är något som konsumenter inte alltid vill erkänna har en betydelse för de (Herz & Diamantopoulos, 2017). Katsumata & Song (2016) menar istället att många tillverkare är skickliga på att skapa produkter, men att kunderna inte alltid har lätt för att läsa av och tolka produkter och därför förlitar kunder sig istället på mer lättillgänglig information som utseendet/designen och pris. Studier har visat att COO kan få olika resultat beroende på ålder på konsumenterna, samt att konsumenter ofta kopplar COO till kvalitet (Katsumata & Song, 2016). Även Samiee (2011) framför att ålder kan ha en påverkan på hur medvetna kunder är

när det gäller COO, då exempelvis unga individer inte besitter lika mycket kunskap och erfarenheter när det gäller landet en produkt kommer ifrån.

Rezevani et al. (2012) påpekar att en av de större debatterna inom COO har att göra med dess påverkan på kunder när de gör bedömningar på produkter. I en undersökning gjord av Balabanis & Diamantopoulos (2008) visade det sig att konsumenter för det mesta hade svårt att identifiera ett varumärkes COO samt att många inte har kunskap om vilket ursprung varumärken och produkter har. Olika varumärken från olika länder undersöktes, och det visade sig att konsumenter hade lättast att identifiera japanska varumärken (Balabanis & Diamantopoulos, 2008). I och med resultatet från Balabanis & Diamantopoulos (2008) studie, menar de att COO inte har lika stor roll som det påpekats i tidigare studier. Vidare menar Balabanis & Diamantopoulos (2008) i och med att konsumenter har bristfällig kunskap och inte alltid gör korrekta bedömningar när det gäller COO är det inte heller lika väsentligt för företag att marknadsföra sin COO vid internationella affärer. Samiee (2011) menar likt Balabanis & Diamantopoulos (2008) att COO inte är lika betydelsefull i processen en kund går igenom för att kunna ta ett köpbeslut. Till skillnad från forskning där COO framförs som oväsentlig menar Bloemer, Brijs & Kasper (2009) att det inte finns något som klart och tydligt pekar på hur pass stor effekt COO kan ha på kunder när det gäller köpbeslut, och att det därför behövs en vidare forskning om detta. Balabanis & Diamantopoulos (2008) menar att ett sätt att ta reda på vikten av COO är genom hur stor omfattning av kunder och till vilken grad som de kan urskilja ett varumärkes ursprungsland. Srinivasan, Jain & Sikand (2004) menar att konsumenter från olika länder kan skilja sig från varandras köpbeslut beroende på hur de utvärderar olika produkter. Katsumata & Song (2016) menar att det finns en brist i forskningsfronten då endast ett fåtal undersökningar har studerat uppfattningen hos konsumenter från olika länder på produkter/företag från olika typer av länder (Katsumata & Song, 2016). Det är ett viktigt att kunna urskilja valen bakom konsumenternas köpbeslut, för i fall en konsument urskiljer fel COO på en produkt från ett varumärke kanske kunden i vanliga fall avstått från att köpa produkten (Balabanis & Diamantopoulos, 2008).

Vikten av ursprungsland

Ett problem som förekommit i världen handlar om att produkter alltmer blir vanligare att kopiera, och därmed måste företag bygga upp ett välkänt varumärke som bygger på olika karaktäristik som differentierar dem från andra företag. Det har visat sig att även länder kan

på ett sätt 'bygga på ett varumärke', där konsumenterna kan förknippa produkter från industrialiserade länder med hög export och produktion som exempelvis Japan och Tyskland med hög kvalitet. En del menar att det kan finnas fler dimensioner av kvalitet, där exempelvis Volvo kan ha hög kvalitet när det gäller säkerhet, men när det gäller service kan kvaliteten vara lägre (Kotler & Gertner, 2002).

Precis som i resten av världen skiljer sig även olika länder i Asien åt när det gäller konsumenternas olika värderingar och preferenser därmed är det viktigt för företag att ta hänsyn till detta när det gäller inträde på nya marknader. När det gäller COO måste företag försöka förstå sig på vilka tolkningar det kan finnas om sitt företags hemland, då konsumenterna från olika länder ha olika tolkningar om olika länder. Detta kan i sin tur påverka hur konsumenterna ser på produkter från ett företag, och väljer att köpa de eller inte (Katsumata & Song, 2016). I en studie av Laroche et al. (2005) fanns ett avsnitt där en bedömning skedde utifrån konsumenternas uppfattning om igenkännlighet av japanska och svenska produkter samt en bedömning av produkternas kvalitet. Därefter i det andra avsnitt skulle respondenterna fokusera på sin uppfattning om länderna, människorna i länderna och demografisk information (Laroche et al., 2005). Synen konsumenterna hade på Japan var ett större fokus på japanska människor snarare än deras framgång inom särskilda framgångsindustrier för landet som teknologi och även när det gäller Sverige fanns ett större fokus på just människorna som en påverkansfaktor när det gäller bilden av landet (Laroche et al., 2005). Författarna delade upp två olika sätt som konsumenterna fokuserar på när det gäller ett land: antingen affektiv, vilket handlar om ett fokus på landsbilden av människorna i landet, eller kognitiv, vilket handlar om ett fokus på hårda värden som landets industrier, produkter och kvalitet på produkter (ibid.) Det visade sig i studien att i de fallen där konsumenterna har en affektiv syn på ett land påverkar det bedömningen av produkter, snarare än produktövertygelser, och tvärtom när det finns en kognitiv syn (ibid.) Dock framkom det att det inte spelar någon roll om det finns en affektiv eller kognitiv syn och att den 'totala effekten' av bilden av ett land när det gäller produktutvärdering är lika stor (ibid.)

Konsumenterna med olika kulturer kan ha olika uppfattningar när det gäller bedömningen av en produkt. Det har också visat sig att olika stereotyper om olika länder kan ha en påverkan på konsumenternas bedömning av produkter. (Rezevani et al., 2012) Katsumata & Song (2016) undersökte konsumenternas syn på COO mellan länderna USA, Japan, Kina och Sydkorea när det gäller bilar, då dessa är ledande på produktion och konsumering av bilar. Resultatet av

denna studie visade att konsumenter från Japan och Sydkorea oftast har en tendens att uppskatta och föredra produkter från sina egna länder. I Kina och USA tenderar konsumenterna att inte bry sig om produkten är från sitt hemland eller inte. Konsumenter från Japan och Sydkorea hade en större benägenhet att vara etnocentriska. (Katsumata & Song, 2016) Etnocentrism har att göra med moral och patriotism, då konsumenterna kan se det hela som en moralisk fråga. Det vill säga att om de köper en produkt från ett annat land, kan det påverka ekonomin i deras hemland och jobb kan gå förlorade till ett utländskt land. Det är därför viktigt att beakta etnocentrism som en essentiell variabel i forskning (Srinivasan, Jain & Sikand, 2004). Även Kim et. al. (2015) genomförde en liknande studie som Katsumata & Song (2016) och undersökte hur "COO brands" från olika länder uppfattas av konsumenter från världens tre största marknader. Kim et. al (2015) påpekar att varumärken med ursprung från Europa har ett gott anseende bland konsumenterna i studien, och att det kan vara en fördel för varumärken från Europa att framhäva sin COO. Även i Kim et. als (2015) studie påpekas det att konsumenter från olika länder kan uppfatta produkter/varumärken från andra länder på olika sätt. Det har även framkommit att konsumenter hellre köper produkter från ett land som de uppskattar. I studien visade det sig att detta specifikt var ett fenomen som syntes bland de japanska och kinesiska konsumenterna. Det visade sig även att japanska konsumenter hade starkast uppsåt för köp för varumärken med ursprung från sitt eget land vilket Kim et.al (2015) menar kan ha att göra med att japanska konsumenter ser upp och uppskattar produkter och varumärken från sitt eget land. Studien visade att det finns etnocentrism bland japanska konsumenter då de är försiktiga och mer skeptiska till att köpa produkter från utländska varumärken.

Konkurrensfördelar med COO-strategi

I dagens konkurrerande marknader runt om i världen tävlar och konkurrerar länder med varandra för att vinna sina fördelar och locka turism, export, framgångsrika företag, individer och produktionsanläggningar. Därmed finns det även en vikt att länder har koll på vilka fördelar som landet har jämfört med andra länder (Kotler & Gertner, 2002). Även Samiee (2011) menar att en hel del länder är kända för att ha bra kvalitet på vissa produktkategorier och att företag med huvudkontor i dessa länder kan använda detta till sin fördel när de marknadsför sitt varumärke, exempelvis är franska varumärken kända för bra vin och mode. Srinivisan, Jain & Sikand (2004) menar att när globalismen har börjat öka har även konkurrensen mellan olika länder ökat vilket i sin tur gör att fler företag för att kunna

överleva bör ha olika strategier för olika delar av världen. Det är viktigt för företag att vara flexibla och anpassa sig utefter olika områden i världen. Därmed menar Srinivisan, Jain & Sikand (2004) att det är viktigt att fokusera på den inre produktkvaliteten samt välja ett högt stående land som varumärkets ursprung, alltså dess COO. Detta kan vara huruvida ett land har byggt upp en "specifik image", där schweiziska klockor, skandinavisk design och japansk elektronik tas upp som exempel. Genom att välja ett land med en representativ image för produkten, kan även COO effekten höjas. Laroche et al. (2005) bygger vidare på en liknande uppfattning och menar att när det finns en positiv stereotyp av ett land kan det vara bra att framföra informationen om produktens ursprung utåt och tvärtom om det finns en negativ stereotyp. Om det finns en negativ stereotyp av ursprungslandet, kan det vara bra att lyfta andra positiva utmärkande egenskaper hos produkten. Ett exempel på detta kan vara DaeWoo som tillverkar produkter i Sydkorea, men marknadsför sig genom att trycka på att de har italiensk formgivning, tysk teknik och brittisk hantering. (Laroche et al., 2005)

Rezevani et al. (2012) talar om något som de kallar för "halo-effect". Detta kan handla om att konsumenter kan bedöma en produkt från Tyskland som positiv, utan att ha någon koppling till varumärket. Detta beror i sin tur på att de har en bild av att produkter från Tyskland har bra kvalitet, och därmed gör en positiv bedömning av produkten. Denna effekten kan vara en konkurrensfördel i dagens konkurrerande värld. Herz & Diamantopoulos (2017) fann i sin studie att COO visst spelar en roll och har en relevans, och därmed kan det vara viktigt för företag att marknadsföra och kommunicera sin COO utåt. Även i Magnusson, Westjohn & Zdravkovics (2011) studie visade det sig att ett varumärkes ursprung har en påverkan på konsumenternas attityder till varumärket. Därmed kan det vara en fördel med en konkurrensstrategi som förmedlar ett varumärkes COO utåt till konsumenterna då det kan påverka attityden och bilden som konsumenterna har av ett varumärke.

En annan COO strategi framförs av Chattalas, Kramer & Takada (2008) som menar att företag bör anpassa sin association av produkter beroende på produkternas egenskaper. Om en firma alltså skulle sälja produkter med hedoniska egenskaper måste även associationerna passa in. Ett exempel på detta kan vara ett företag som säljer kläder, som kan namnge varumärket som italienskt, för att associationen till produkten som säljs ska passa ihop. Vissa firmor använder denna typ av strategi vilket leder till att ursprungslandet som de kommunicerar utåt för varumärket inte är det verkliga ursprungslandet. Det handlar om att ha koll på stereotyper om ett land. Chattalas, Kramer & Takeda (2008) menar även att inte endast

produkttypen har en inverkan på en nationell stereotyp vid en produktutvärdering, utan att även konsumenternas engagemang, expertis och etnocentrism kan ha en påverkan på hur de uppfattar effekten av COO.

2.2 Hollensens Entry Modes

Etableringsmetoder

Enligt Hollensen (2017) finns det tre kategorier som definierar de etableringsmetoder som ett företag kan använda vid inträde till målmarknad: export modes, intermediate modes och hierarchical modes.

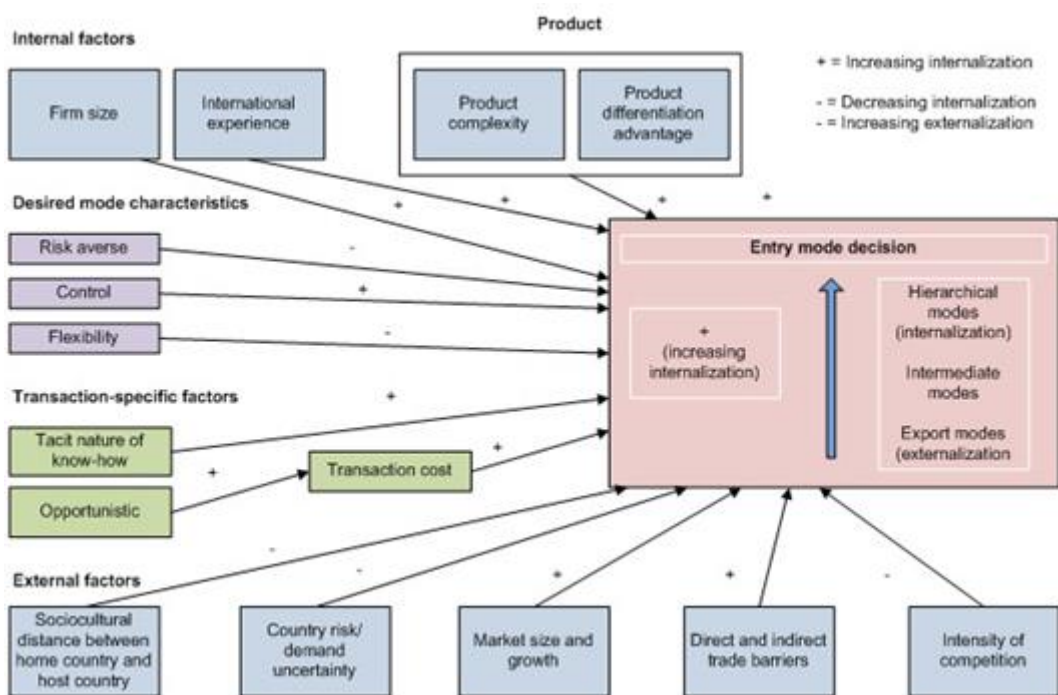
Export modes kan definieras genom tre underkategorier; indirekt export, direkt export och kooperativ export. Indirekt export innebär att tillverkning av produkter sker i det inhemska företaget men sedan förs över till målmarknaden för export. Detta tyder även på att exportaktiviteterna hanteras av exempelvis ett försäljningsföretag i målmarknaden utan någon involvering av tillverkningsföretaget. Fördelarna med indirekt export är att det inte kräver ett stort engagemang och investering från tillverkningsföretaget och således utsätts inte företaget för en hög risk. Däremot är detta inte ett effektivt sätt att erhålla marknadsspecifik kunskap eller närmare kontakt med sina utländska konsumenter, i jämförelse med direkt export där tillverkningsföretaget är i direkt kontakt med återförsäljare på den inhemska marknaden. Tillverkningsföretaget är även delaktig i exportaktiviteterna som exempelvis prissättningspolicy av produkten innan den förs över till agenter och distributörer samt hantering av dokumentation. Med direkt export har tillverkningsföretaget enklare tillgång till marknadsspecifik kunskap men däremot är graden av kontroll låg, exempelvis gällande marknadspriset på grund av olika tariffer. Den tredje formen av export är kooperativ export även kallad "export marketing group" som avser samarbetsavtal med andra företag gällande exportfunktioner. Fördelen med denna formen av export är att kostnaderna och riskerna fördelas mellan parterna (Hollensen, 2017).

Intermediate modes skiljer sig från export modes för att det innehar ett fokus på kunskapsöverföring samt färdighet mellan parter. Därmed skapas möjligheter för utländsk

försäljning. I och med att intermediate modes fungerar som mellanhand, så indikerar det att företaget inte har fullt ägande till skillnad från hierarchical modes. Ägande och kontroll delas mellan moderbolaget och sin partner på den inhemska marknaden. Exempel på intermediate modes är joint-venture, licensiering och franchise (Hollensen, 2017).

Den tredje etableringsmetoden som Hollensen framför är *Hierarchical modes* som innefattar fullt ägande och kontroll över verksamheten i den inhemska marknaden däremot kan även organisationer som är 75 procent ägda ingå i denna kategori. Graden av kontroll som kan utövas på dotterbolaget på målmarknaden beror på hur många och vilka funktioner som kan förflyttas. Fördelarna med denna formen av etableringsmetod är att företagen har full kontroll över sina utländska verksamheter samt har nära kontakt med företagets konsumenter i målmarknaden. Däremot innebär detta även att företagets utsätts för höga risker på målmarknaden exempelvis genom det ekonomiska och politiska klimatet (Hollensen, 2017).

Figur 1. Factors affecting the foreign market entry mode decision



"Factors affecting the foreign market entry mode decision" (Hollensen, 2017, s.52).

Interna Faktorer

- Firm size (företagsstorlek)
- International experience (internationella erfarenheter)
- Product complexity (produktens komplexitet)
- Product differentiation advantage (produktens differentiering)

Enligt Hollensen (2017) kan interna faktorer som företagsstorlek, internationella erfarenheter, produktens komplexitet och produktens differentiering ha en inverkan på hur ett företag väljer att agera vid internationalisering. Företagsstorlek indikerar resurstillgångar och det finns stora skillnader mellan stora företag samt små företag. I och med att små företag har begränsade resurser så kan de inte exempelvis använda sig av andra etableringsmetoder bortsett från export. Små företag vill uppleva att de har kontroll över internationella investeringar samt kunna utföra många investeringar på utländska marknader men företagsstorleken avgör deras resurser. Hollensen påpekar vidare att i och med att export kräver låga resurser att genomföra, anses det vara den mest lämpliga metoden för små och medelstora företag vid internationalisering (Hollensen, 2017).

Ytterligare en viktig faktor är ett företaget och ledningens internationella erfarenheter. Det vill säga att erfarenheter som ett företag har kunnat erhålla genom att ha varit aktiv på andra utländska marknader. Företag med många internationella erfarenheter kan utnyttja detta genom att exempelvis välja en liknande inträdesstrategi som de tidigare haft erfarenhet av. På så sätt kan även företaget reducera både osäkerheter och kostnader vid inträde till en ny marknad (Hollensen, 2017). Däremot kan internationella erfarenheter definieras på flera sätt, erfarenheter som har erhållits från grannmarknader skiljer sig från erfarenheterna med marknader med lång psykisk distans. Även Hedlund & Kvernelund (1984) är eniga om att internationella erfarenheter kan definieras som ett hjälpverktyg. Däremot argumenterar Hedlund & Kvernelund (1984) för att det endast är gynnsamt på en operativ nivå. Det vill säga att alla marknader är olika och därmed behövs det även marknadsspecifik erfarenhet och inte bara generell internationell erfarenhet.

Produktkomplexitet syftar på attributen hos en produkt, exempelvis vikt och förgänglighet. Denna faktor är viktig eftersom den spelar en avgörande roll om var produktion ska

lokaliseras. Det finns två kategorier, hard services och soft services. Med hard services menar Hollensen (2017) att produktionen och konsumtionen kan uppdelas jämfört med soft services där produktionen och konsumtionen inte kan separeras. Exempel på hard services är IT-företag (mjukvaror), där företagen har möjlighet att massproducera sina tjänster i exempelvis en CD-skiva och standardisera sin produktion. Detta är skillnaden från soft services där produktion och konsumtion sker i samma takt. Hollensen (2017) påpekar att företag med soft services som väljer att internationalisera sig måste vara beredda på att finnas på målmarknaden redan från första dagen av etableringen. Anledningen till detta för att det är viktigt att relationen mellan leverantörer och dess utländska kunder byggs. Detta påverkar i sin tur val av inträdesstrategi. Företag med soft services tenderar att tillämpa en hierarkisk strategi som ger högre kontroll på målmarknaden (Hollensen, 2017).

Den sista faktorn Hollensen (2017) presenterar är produktdifferentiation som indikerar fysiska attribut hos en produkt som exempelvis varumärke, utseende samt garantier. En differentierad produkts fördelar kan utnyttjas vid en utlandsetablering genom exempelvis prissättning av produkten. Detta skulle vara gynnsamt eftersom det skulle täcka de höga kostnaderna som uppstår i samband med en utlandsetablering. I syfte att skydda ett produkts starka position på marknaden är det hierarchical mode som föredras. Ytterligare en fördel med produktdifferentiering är att företagen har starka positioner på marknaden och inträdesbarriär som exempelvis konkurrens kan minska (Hollensen, 2017).

Externa Faktorer

- Sociocultural distance between home country and host country (sociokulturell distans mellan hemmamarknaden och målmarknaden)
- Country risk/demand uncertainty (Landsspecifik risk/osäkerhet gällande efterfrågan)
- Market size and growth (marknadsstorlek och tillväxt)
- Direct and indirect trade barriers (direkta och indirekta handelsbarriärer)
- Intensity of competition (konkurrensintensiteten)

Även externa faktorer som sociokulturell distans mellan hemmamarknaden och målmarknaden, landsspecifik risk/osäkerhet gällande efterfrågan, marknadsstorlek och tillväxt, direkta och indirekta handelsbarriärer och konkurrensintensiteten. Med sociokulturell

distans mellan hemmamarknaden och målmarknaden menas till vilken grad dessa marknader är lika när det gäller exempelvis utbildningsformer, språk, kultur, ekonomiskt system och företagsbeteende. Ju längre denna sociokulturella distansen är desto fler olikheter kan det finnas mellan marknaderna och det kan i sin tur skapa osäkerheter för företaget innan etableringen. I och med att de förväntade riskerna är högre, tenderar företagen att välja att investera smått där de har hög flexibilitet. Hollensen argumenterar även för att den psykiska distans är effektiv på ledningsnivå och kan ha en inverkan på etableringsprocessen. Med det menas de förväntade olikheterna mellan ledningen på hemmamarknaden och målmarknaden som kan uppstå som exempelvis språkskillnader, religion och graden av demokrati, kan det upplevas som mer riskabelt med etablering på en utländsk marknad jämfört med hemmamarknaden. Dessa risker syftar bland annat på osäkerheter som kan finnas i det politiska och ekonomiska klimatet i målmarknaden. Detta kan i sin tur påverka företagets etableringsstrategi till målmarknaden (Hollensen, 2017).

Marknadsstorlek och tillväxt påverkar graden av företagsinvestering på målmarknaden. Ju större målmarknaden desto större indikation kan det finnas som pekar på hög tillväxt och det kan uppmuntra företag att utföra stora investeringar med hög risk. När det gäller direkta och indirekta handelsbarriärer kan det påverka hur ett företag väljer att komma in på målmarknaden, som exempelvis genom joint-venture. Anledningen till det är kunderna föredrar att konsumera från inhemska leverantörer. Ett sätt för företag att klara av hindret är genom att samarbeta med ett företag på målmarknaden, där det blir lättare att bygga kontakter och anpassa sin företagsimage till målmarknaden. Däremot förekommer även andra barriärer som exempelvis konkurrens. Ju högre konkurrensintensitet det är på målmarknaden desto färre företag kommer vilja utföra höga investeringar i det landet. Anledningen till detta är för att det inte betraktas vara lönsamt (Hollensen, 2017).

2.3 Tidigare Forskning

2.3.1 Institutionell dimension

När det gäller gränsöverskridande handel mellan länder är det inte alltid tullsatser som sätter käppar i hjulen. Det har snarare framkommit att icke-tariffära handelshinder kan skapa problem för handeln då de skapar merkostnader och kan vara komplexa att förstå då de kan se olika ut i olika länder (Benz & Yalcin, 2015). I de fallen som försök gjorts från regeringar att öppna upp marknader ligger trots allt ansvaret på företagen att anpassa sig efter konsumenterna som exempelvis att ändra produktmått och produktattribut samt att gå in på marknaden med entusiasm och engagemang (Czinkota & Kotabe, 2000).

Även Magnier-Watanabe & Lemaire (2018) menar att icke-tariffära hinder skapar stora problem för handeln mellan Europa och Japan. I undersökningar där företag från den europeiska unionen medverkat har det framkommit att dessa företag och organisationer kan finna det svårt att handla och investera i Japan på grund av olika typer av barriärer och hinder. Dessa hinder behöver inte alltid vara formella, utan kan vara informella hinder som standarder, där exempelvis eluttag kan vara ett icke-tariffära handelshinder då eluttagen kan se olika ut i olika delar av världen. Dessa informella hinder kan skapa extra kostnader för företagen vilket kan påverka huruvida utländska företag kan ta sig in på marknaden (Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018). Faktorer som förekommit som svårigheter för utländska företag på den japanska marknaden är ”regulationer och godkännanden” samt ”komplicerade administrativa procedurer” (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016, Uzama, 2009; Namiki, 1989). Likt detta menar även Mazur (2016) att den japanska marknaden har setts som svår att nå ut till, till följd av en hel del icke-tariffära handelshinder utifrån studier om europeiska företag inom servicesektorn. Det framkom att nästan en tredjedel av alla icke-tariffära handelshinder på den japanska marknaden har att göra med servicesektorn, som exempelvis regleringar för en ”fysisk” etablering på den japanska marknaden, diskriminerande regleringar för utländska serviceföretag och kostnadsbarriärer. Icke-tariffära barriärer är enligt Mazur (2016) ett av de största problemen som europeiska företag kan stöta på vid affärer på den japanska marknaden.

Ännu ett exempel på icke-tariffära barriärer som skapat hinder för utländska företag är "Large-Scale Retail Store-lagen" som infördes 1979 och moderniserades 1990, vilket syftade till att begränsa antalet stora butiker. Detta infördes delvis för att stödja små japanska familjeföretagen genom att begränsa konkurrensen. Konsekvensen av att endast skydda och bevara små företag blev att japanska konsumenter behövde handla varor till ett högre pris (Maguire, 2001). Flera nya reformer och politiska agendor har lyfts fram för att stärka Japan till att bli en av de bästa spelarna inom den internationella konkurrensen (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Mazur (2016) framför dock att det ännu finns kvar diskriminerande regleringar för utländska företag på den japanska marknaden. Även Namiki (1989) är inne på samma spår och menar att när det gäller icke-tariffära barriärer som exempelvis produktspecifikationer anses det vara komplexa barriärer för utländska företag då den japanska regeringen hävdades stödja privata japanska företag med att införa nyansrika regleringar. Namiki (1989) anser att detta kan i sin tur försvåra för utländska företag att komma in på den japanska marknaden. Maguire (2001) hävdar att det krävs att europeiska företag lägger stort fokus på de icke-tariffära barriärerna för att kunna komma in på den japanska marknaden med mer förberedelser. I fall att företag studerar dessa barriärer noggrant innan inträde kommer de smidigare kunna utnyttja affärsmöjligheterna som finns i Japan (Maguire, 2001).

2.3.2 Ekonomisk dimension

Den japanska marknaden har tidigare framförts som svårare att träda in på jämfört med andra marknader (Mazur, 2016). Därmed har olika undersökningar gjorts genom åren gällande utmaningarna för utländska företag att träda in i den japanska ekonomin. Dessa undersökningar har haft liknande resultat där de olika faktorerna som kan skapa utmaningar för utländska företag har varit ord som "hög kvalitet på standarder" och "den unika japanska affärspraxisen" (som exempelvis Keiretsu) där det bland annat funnits vissa implicita kontrakt mellan företag utifrån det japanska affärssystemet där japanska företag föredrog att ingå i transaktioner med liknande företag (Tsuji et al., 2013; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009; Namiki, 1989). Faktorer som förekommit som hinder är "regulationer och godkännanden", "svårigheter att säkra mänskliga resurser" då det varit svårt att få tag på medarbetare som kan tala bra engelska, "komplikerade administrativa procedurer", "kopiering av design och produkter" samt "höga företags- och operationskostnader" som

höga hyror och löner (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016, Uzama, 2009; Namiki, 1989). Dessa barriärer resulterar i större kostnader för företagen vilket i sin tur bidrar till att företagen inte har råd med att ha ett större utbud av produkter på den japanska marknaden (Mazur, 2016). Ett stort problem som framförts av europeiska företag vid export till Japan har att göra med att lagarna och regleringar i Japan oftast inte ligger i samförstånd med de internationella lagarna och regleringarna, exempelvis när det gäller standarder för kvalitet och på grund av detta måste företagen oftast genomgå tester ytterligare en gång i Japan, utefter de japanska regleringarna, trots att produkterna redan testats efter de europeiska och internationella regleringarna (Mazur, 2016). Detta bidrar till en utdragning på processen som oftast kan vara väldigt långsam i Japan, samt ännu mer extra kostnader för utländska företag. Detta problem är dock allra störst när det gäller produkter inom livsmedel och jordbruk men även inom biltillverkningsindustrin (Mazur, 2016).

Yamawaki (2004) talar om något som på japanska kallas för Keiretsu, och har att göra med kollektiva företagsgrupper som ofta har kopplingar till stora banker exempelvis kan aktieägare i en affärsgrupp även ha en verkställande position på en bank. Keiretsu har en stor inverkan på den japanska marknaden där det är vanligt för underleverantörer och leverantörer att ha en förbindning med en Keiretsu, och personer med band till en affärsgrupp oftast gör affärer med personer från samma affärsgrupp. Detta kan vara ett hinder för utländska företag som önskar att etablera sig eller investera i Japan, då Keiretsun har en stor makt på den japanska marknaden (Yamawaki, 2004). Namiki (1989) argumenterade i sin studie att en av de svåraste handelsbarriärerna för utländska företag i den japanska affärsmiljön kan vara att de japanska företagen tenderar att konsumera produkter och tjänster från andra japanska företag. Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi (2008) menar istället att utländska företag har framfört det som positivt att vara ”*Gaijin*” (utländsk) i Japan då de får mer utrymme till att kunna differentiera sig från japanska företag och konkurrenter, vilket kan ses som en konkurrensfördel på den japanska marknaden. Dessutom har de flesta japanska företagen inom små och medelstora företagssektorn ett fokus på den inhemska marknaden och lokala konkurrenter, och inte på internationell konkurrens vilket ger utländska företag en konkurrensfördel (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008).

Enligt Namiki (1989) kan Japan betraktas som en attraktiv marknad, eftersom det erbjuds stora expansionsmöjligheter för hög-teknologiska företag. När det gäller mjukvaruindustrin menar Tsuji et al., (2013) att det kan vara svårt för utländska företag att ta sig in på

marknaden, då det finns några få stora firmor som i princip har dominans på marknaden. Dessa företag är bland annat Hitachi, IBM, NEC, Fujitsu och NTT Data. Om man vill komma in i denna industri kommer man behöva vara underleverantör till någon av dessa firmor. Många IT-firmor har inte klarat av detta klimat, därefter har det lett till att de lämnat marknaden. Dessutom finns det olika syn på IT där japanska firmor ser IT som något som kan minska kostnader, vilket skiljer sig från synen som globala företag kan ha där IT ses som något som skapar mervärde (Tsuji et al., 2013). Den hårda konkurrensen på den japanska marknaden behöver dock inte alltid vara negativ, då utländska företag kan ha mycket att lära sig från de japanska konkurrenterna när det exempelvis gäller effektivitet och kvalitet. Lokala kunskaper kan visa sig vara viktigt för att lyckas på den japanska marknaden (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011).

2.3.3 Sociokulturell dimension

Rekrytering

På senaste tiden har det funnits en större arbetslöshet i Japan och fler japanska arbetare vänder sig till utländska företag. På så sätt har attityderna börjat förändras i Japan när det gäller karriärer i utländska företag. För kvinnor i Japan kan det finnas en större möjlighet att göra karriärer i utländska företag, då det ofta är män som är dominerande i det japanska affärsområdet. Det kan exempelvis även finnas större förmåner och bättre arbetsförhållanden för kvinnor i utländska företag än i japanska företag (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Även Pudelko & Mendenhall (2007) framför att japanska kvinnor har större karriärmöjligheter i utländska företag jämfört med i japanska företag där det organisationskulturen ofta är mer traditionell. Pudelko & Mendenhall (2007) menar att utländska företag har större utrymme för att ändra strukturer i de traditionella japanska organisationskulturerna och att utländska företag förväntas ”bete sig utländskt”. Utländska företag kan därmed ha en större frihet att göra ändringar som går emot de kulturella förväntningarna (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Ytterligare ett problem som utländska företag utsätts för i den japanska affärsmiljön är rekrytering av personal. Enligt Ojala & Tyrväinens (2007) studie upplevde många finska företag svårigheter vid rekrytering i Japan på grund av den låga nivån av engelska språket. Med det menas att i syfte att säkerställa bra kommunikation mellan det europeiska företaget och dess verksamhet i Japan bör det

finnas ett gemensamt språk vilket i detta fall blir engelska. I studien av Maguire (2001) framkom det även att utländska företag i Japan mestadels anställer individer som är nyexaminerade och inte har flera års erfarenhet. Dessutom skiljer sig bonus och lönesystem i de utländska företagen från de japanska företagen. Många japanska medarbetare begärde att få samma förutsättning från utländska företag som de skulle ha fått från japanska företag (Maguire, 2001).

Även Ono & Odaki (2011) menar att utländska företag stöter på svårigheter i Japan gällande rekrytering, vilket har att göra med det traditionella japanska anställningssystemet där medarbetare ofta har en "livstidsanställning" där de är anställda hos företaget tills de går i pension, samt senioritetssystemet där systemet är baserat på ålder. Exempelvis kan äldre personer som är närmare till sin pension anställas och få en högre lön och högre uppsatta positioner än de yngre anställda. Utländska företag möter också på hinder när det gäller lönen för japanska medarbetare. Då det inte betraktas som samma typ av säkerhet i anställningen hos utländska företag som livstidsanställningar i japanska företag, måste de utländska företagen betala en högre lön för att locka medarbetare att stanna kvar i företaget, då medarbetarna ofta tar en större risk i det utländska företaget. I och med detta har utländska företag ett rykte om att inte erbjuda hög säkerhet när det gäller anställning. Att utländska företag inte kan erbjuda samma säkerhet som japanska företag när det exempelvis kommer till livstidsanställningar har att göra med att det finns risk och osäkerhet på den japanska marknaden för utländska företag. Detta skapar också problem vid rekryteringsprocessen för utländska företag (Ono & Odaki, 2011).

Affärskultur

Affärskulturen i Japan är starkt påverkad av det traditionella när det kommer till exempelvis förhandlingsprocesser, ledningsstil och kommunikation. (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Det kan därmed betraktas som en barriär för europeiska företag att etablera affärsrelationer med japanska företag (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Det är viktigt i den japanska affärsmiljön att ha en kommunikation där man träffas och skapar personliga nätverk. Ytterligare en barriär är att japanska firmor brukar önska dokument eller rapporter på japanska. Därmed kan det vara viktigt att kunna det japanska språket, för att kunna överkomma språkmässiga hinder samt kunna lära sig och anpassa sig till den japanska affärsmiljön på ett enklare sätt. Något viktigt är att ha ett nätverk, specifikt i Japan där företag

brukar göra affärer med liknande företag. Ett annat hinder är också den japanska traditionen där långsiktiga relationer har en stor vikt i affärsvärlden, där kunder från ett företag helst vill göra affärer med liknande företag. På så sätt blir det svårt för nya aktörer på marknaden att bli konkurrenskraftiga och klara sig på den nya marknaden. Att ha långsiktiga affärsrelationer är därmed en viktig del för att kunna få en lyckad etablering på den japanska marknaden (Tsuji et al., 2013). Även Uzama (2009) menar att relationer har en stor inverkan på det japanska samhället, där en av de största framgångsfaktorerna för att kunna lyckas i Japan har att göra med just relationerna. Företag bör välja samarbetspartners som har stor kunnighet och erfarenhet av den japanska marknaden och därmed inrätta en långsiktig relation, och inte endast en affärsrelation (Uzama, 2009). Något ytterligare som framförts är att företagen först och främst måste anses vara attraktiva affärspartners till de japanska företagen (Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018).

Hierarki

Hierarki är något som har stor betydelse i Japan, där en individs rank avgör vilken nivå individen har i hierarkin. Interaktionen mellan individer baseras på sociala regler utifrån individernas rankning, där individer med högre rank erhåller stor respekt. Detta kan ses som ett problem när det gäller utländsk företagande i Japan, då det inte är lika utmärkande för utländska företagare eller investerare att genast markera vilken rank de har, och det kan i sin tur förvirra japaner vid sociala möten med individer från utländska företag. Japanerna kan på så sätt ha svårt att förstå på vilket sätt de ska förhålla sig till den utländska individen (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). När det gäller förhandlingsprocessen anses den japanska kulturen vara unik. Det som identifieras som respekt i västvärlden, kallas för "face" i Japan. Betydelsen av face är att ledningen inte är delaktig i förhandlingsprocessen, men däremot är det ledningen som håller i signeringsceremonin. Mellancheferna är de som är delaktiga i förhandlingsprocessen och kan diskutera fritt med den andra parten om olika delarna av partnerskapet. Därefter rapporteras information till ledningen. Anledningen till detta är för att i den japanska kulturen kan ledningen inte förlora "face" (respekt) och kan därav inte närvara i förhandlingsprocessen (Maguire, 2001).

Harmoni

I den japanska affärskulturen läggs det även en stor vikt på harmoni. Vid beslutsfattande är det viktigt att det finns demokrati, där många individer ofta är inblandade. Detta gör ofta att utländska företag upplever att affärsbeslut tar längre tid. En procedur vid beslutsfattande i Japan kallas för *'ringi seido'*, vilket är ett system där ett förslag skrivs ned på ett dokument och där olika individer från olika delar av företaget får framföra sina kommentarer. I slutändan hamnar dokumentet hos ledningen som sedan får avgöra om beslutet går igenom eller nekas. Denna procedur kan ta lång tid och kräver disciplin men är viktig för att nå en samstämmighet genom hela företaget. För att utländska företag ska kunna förhandla med japanska affärspartners behövs därmed en god planering (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Att förhandlingar och beslutsfattande tar längre tid än vad som är vanligt i EU bör inte alltid vara något negativt, utan det kan istället visa på att japanska företag visar engagemang och värde för affärsrelationerna (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). Japanska affärspartners förväntar sig ofta även långsiktiga och ärliga relationer och för att bygga upp en sådan relation bör det också läggas ned mycket tid och tålamod (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Det är därmed essentiellt att det finns ett långsiktigt samarbete och ömsesidigt förtroende (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). Något viktigt för utländska företag att vara medvetna om är att det kan ta tid att lyckas på den japanska marknaden och att företagen bör ha långsiktigt tänkande och en förståelse för affärskulturen som råder på den lokala marknaden (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011).

När det gäller förhållningssättet till kunder i Japan bör det visas stor respekt till kunderna, då kunderna anses ha högst makt i förhållandet (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Därmed är en central och viktig aspekt i den japanska affärskulturen att möta kundernas förväntningar och bidra med en god service även efter att en tjänst eller produkt har sålts (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). I det japanska samhället finns en viktig beståndsdel, nämligen kollektivism som har en stor inverkan på individernas beteende. Det finns ett slags grupptänkande, där individer oftast handlar på samma sätt som sina vänner, familj och resten av samhället vilket gör det viktigt för företag att inte endast fokusera på en specifik konsumentgrupp, utan gruppen i helhet. Etik är också en viktig beståndsdel, där konsumenterna lägger en stor vikt på uppriktighet. Därmed är det olämpligt att föra fram något som sedan i verkligheten inte är detsamma (Uzama, 2009).

2.3.4 Företagsekonomisk dimension

Etablering på den japanska marknaden

När det gäller val av etableringsstrategi rekommenderar Hedlund & Kvernelund (1984) att företag ska tänka långsiktigt och anpassa strategin till vilka mål som företaget vill uppnå i Japan i framtiden. Val av distributörer, agenter samt andra partners ska även behandlas korrekt för att inte hindra företagets utveckling i framtiden. Uzama (2009) menar dock att det först och främst måste upprättas en förståelse av marknaden, ett långsiktigt åtagande, hög kvalitet på produkter och en marknadsplan helt anpassad till konsumenterna för att kunna lyckas på den japanska marknaden. Det finns en stor vikt i att förstå sig på den japanska marknaden innan inträde, och en av anledningarna till att många utländska företag misslyckats på den japanska marknaden har att göra med just förståelsen av marknaden (Uzama, 2009). Enligt Hedlund & Kvernelund (1984) är det viktigt att ett företag ska påbörja sin inträdesprocess långt innan de kommer in på den japanska marknaden. Processen ska bland annat innefatta investering i marknadsundersökningar/studier, konkurrensanalys och tillgängligheten av distributionskanaler (Hedlund & Kvernelund, 1984). Det är även viktigt för företag som önskar expandera och inträda en utländsk marknad att ha koll på vilken typ av inträdesstrategi som är mest lämplig, då det kan komma att påverka prestandan hos företaget (Uzama, 2009).

Namiki (1989) framför att tillämpningen av exporthandel till andra länder är något som är viktigt för tillväxten för små och medelstora företag. Det finns olika steg ett företag går igenom när de internationaliseras genom att använda sig av export. De olika stegen är potentiell export, passiv export och aktiv export. För att kunna ägna sig åt en aktiv export, där företaget själv har en önskan om att ägna sig frekvent åt export, så finns det olika sätt att göra det på där det går att exportera antingen till en agent, ett dotterbolag eller till produktionsanläggningar. När ett företag väl ägnar sig åt export finns det en möjlighet till en expansion till nya marknader och områden. Vad som avgör att företag ägnar sig åt export har mycket att göra med faktorer från två olika grupper, interna och externa. Externa faktorer kan ha mycket att göra med vad som sker i omvärlden som politiska och regelmässiga frågor, konkurrens och ekonomiska frågor som växelkurser. Externa faktorer är något som företag ofta tar stor hänsyn till då de har att göra med vilken ”miljö” företaget bedriver

verksamheten i. Interna faktorer är istället mer diskreta och kan ha att göra med karaktäristiken i firman, produkter och inre styrning och organisering (Gripsrud, 1990). Yamawaki (2004) menar dock att små och medelstora företag kan ha svårt att klara av hinder på den japanska marknaden, och att multinationella bolag har en bättre chans eftersom att de ofta besitter fler organisationsspecifika fördelar som att kunna använda sig av sitt globala nätverk och fler kunskaper och erfarenheter. Likt detta framför Hedlund & Kvarnland (1985) att tidigare erfarenheter och kunskaper kan vara nyttigt vid etablering på utländska marknader.

Gripsrud (1990) genomförde en undersökning om norska företags attityder gällande export till Japan. Syftet med studien var att ta reda på vilka attityder som kan finnas mot export till en avlägsen marknad. Det framkom att en viktig faktor för att lyckas i Japan har till största del inte något att göra med barriärer som tullar, utan andra faktorer som språk, distributionssystem, rekrytering av japansk personal och den hårda konkurrensen. Beroende på vilken industri ett företag befinner sig i kan det även förekomma olika typer av svårigheter när det gäller export. Men det har även framkommit att beroende på hur stor erfarenhet ett företag har av tidigare export, kan attityderna till framtida export vara positivare. Vilka produkter och resurser ett företag har kan också spela in på attityden till export. När det exempelvis gäller fiskmarknaden i Japan kan färg och storlek på fisk spela roll, och därför kan vilken typ av produkt ett företag säljer vara något som spelar roll på exporten. Om ett företag säljer fisk som passar in på fiskmarknaden i Japan kan attityderna till export vara positiv. När det gäller resurser brukar större företag oftast ha större och fler resurser än mindre företag, vilket också kan påverka etableringsmetoder, där större företag kan ha ett större val, medan små företag mestadels endast har resurser till export (Gripsrud, 1990). För att export ska kunna öka måste den potentiella marknaden se intressant och lockande ut och därmed är det viktigt för företag som önskar att exportera varor till Japan att ha koll på förväntningar, krav och regulationer som kan finnas på den japanska marknaden (Gripsrud, 1990).

Investerares motiv till FDI (utländska direktinvesteringar) behöver inte alltid vara att få lägre tillverkningspriser eller lägre priser på produkter, utan kan även handla om att hitta en ny marknad att växa på. FDI kan vara något positivt på olika sätt. Till skillnad från att endast investera i aktier i ens portfölj, så kan FDI bidra med andra resurser som know-how kunskaper, teknologier och produkter som kan vara långsiktiga investeringar och bidra till något positivt för landet där investeringen sker i. Med FDI går det att bidra till att fler jobb

skapas och fler medarbetare anställs vilket leder till en ökad mängd produktivitet (Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018). Magnier-Watanabe & Lemaire (2018) genomförde en studie där syftet var att kunna hjälpa utländska företag att se vilka svårigheter och investeringsalternativ som kan finnas baserat på olika faktorer som inträdesstrategi och mognad av marknaden när det gäller FDI i Japan. Det framkom en del tips till investerare som kan vara intresserade av ett inträde på den japanska marknaden genom förvärv, där det bland annat nämnts som viktigt att först och främst välja ett företag som inte besitter stor resistens, att ta hänsyn till den rådande kulturen, undvika att avskeda personal och att genomföra förhandlingar så jämställt som möjligt (Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018). Något ytterligare som krävs för att kunna lyckas med etableringen på den japanska marknaden är att anpassa standarder till japanska standarder, där det ofta finns ett stort fokus på service och kvalitet (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Kvalitet har en väsentlig roll i Japan där kvaliteten måste genomsyra hela produkten (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). I studien av EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2011) framkom det att en essentiell faktor för att kunna lyckas på den japanska marknaden handlar om fysisk närvaro, där företag som är fysiskt närvarande visar för kunder och affärspartners att de är engagerade i sina relationer. Genom att ett företag är fysiskt närvarande på den japanska marknaden kan en hel del fördelar skapas, då de exempelvis mer effektivt kan få information och kunskaper från konkurrenter, kunder och affärspartners.

Nätverk

En av de största svårigheterna för utländska företag att kunna etablera sig i Japan har att göra med att väldigt många japanska företag redan ligger i framkant då de har etablerade nätverk, vilket gör att även om ett utländskt företag har en bättre produkt eller tjänst eller teknologi, så kan de ändå ha svårigheter om de inte har ett uppbyggt nätverk (Tsuji et al., 2013). När det gäller internationellt företagande och expansion finns det två faktorer som betraktas ha en avgörande roll. Det är brist på kunskap och internationella erfarenheter som skapas av att varit aktiv i utländska marknader. Företag med mindre internationella erfarenheter tenderar att etablera sig i närliggande länder (med liknande språk, kultur och så vidare) i syfte att undvika skillnader i bland annat språk och kultur (Hedlund & Kvarnland, 1985). Japanska affärspartners erhåller ofta väsentlig och viktig information om den japanska marknaden vilket kan vara en fördel för utländska företag som inte besitter lika mycket information om

den japanska marknaden. Japanska affärspartners kan också göra förhandlingsprocesser enklare och underlätta för ett marknadstillträde för utländska företag. Det kan ta tid att hitta rätt affärspartner där utländska företag har framfört att det kan ta mellan sex till nio månader. För att potentiella japanska affärspartners ska välja att ingå i ett partnerskap behöver de ofta skapa sig en noggrann bild av det utländska företaget, vilket ytterligare kan dra ut på tiden. Detta är något utländska företag kan uppfatta som en av de största barriärerna för att kunna komma in på den japanska marknaden (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008).

Ojala & Tyrväinen (2007) hävdar att utländska företag tenderar att stöta på färre problem vid etablering i Japan om de anställer japaner eftersom användning av marknadsspecifik kunskap och ett gynnsamt nätverk i målmarknaden blir möjlig. Däremot ska det finnas minst en chef från hemmamarknaden. Anledningen till detta är för att chefen från hemmamarknaden ska kunna bidra till effektiv kommunikation och säkerställa att allt behandlas på rätt sätt i den japanska marknaden exempelvis att produkten presenteras på samma sätt som på hemmamarknaden (Ojala & Tyrväinen, 2007). Vid rekrytering av personal från hemmamarknaden till den japanska marknaden anser Hedlund & Kvernelund (1984) att vissa punkter bör stämmas av först. Personal som skickas till verksamheten i Japan ska vara välinformerade samt inlästa på den japanska kulturen, marknaden, ekonomin samt samhälle. Dessutom ska det väljas personer som är flexibla och mer acceptabla till förändringar som kan ske inom organisationen exempelvis förändring av ledningsstilar. Det är viktigt att utländska företag behandlar sina affärer i Japan på ett japanskt sätt genom att exempelvis rekrytera japanska chefer eller samarbetar med japaner i syfte att övervinna hinder som kan uppstå i målmarknaden. Utländska företag som önskar nå framgång i Japan har att göra med barriärer som kan övervinnas om företagen kan införa vissa anpassningsåtgärder. Utländska företag kan även reducera inträdesbarriärerna genom att ha en japanska ledning i sin verksamhet i Japan (Hedlund & Kvernelund, 1984).

Konsumenter

Uzama (2009) och Magnier-Watanabe & Lemaire (2018) menar att något som framförts som en utmaning för utländska företag som önskar etablera sig i Japan har att göra med det japanska konsumentbeteendet, där konsumenterna har höga krav på bland annat produkter och service. Det bör finnas en hög kvalitet inte endast på produkterna, men även på servicen och designen. Därmed är även marknadsföringsstrategier i Japan inriktade på just konsumenter,

till skillnad från i västvärlden där fokuset ofta ligger på produkter (Uzama, 2009). Det finns även en vikt av att presentera produkten och företaget tydligt, då japanska konsumenterna ofta förväntar sig detta. Paketering är också väsentligt för japanska konsumenterna, där paketering och emballage bör möta de japanska konsumenternas förväntningar (Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). När det gäller kvalitetskrav på produkter från japanska konsumenterna behöver det inte alltid innebära något negativt för utländska företag. Det kan istället vara en chans att förbättra deras produktionssystem (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). Enligt EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2011) har det framkommit att utländska företag som anpassar sina produkter till japanska konsumenterna ofta har högre lönsamhet på grund av att den japanska marknaden framstår som ”trendsättare”, och produkten kan därmed även lyckas på andra marknader.

En svårighet utländska företag stöter på har att göra med det japanska konsumentbeteendet/attityden, där japanska konsumenterna oftast har en etnocentrisk attityd och helst köper produkter från japanska företag (Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009). Även Maguire (2001) menar att en barriär vid inträde på den japanska marknaden för utländska företag är det japanska konsumentbeteendet. Det finns en tendens hos japanska konsumenterna att konsumera produkter baserat på varumärket. Ett exempel är om en konsument redan har en produkt från Sony, kommer konsumenten att fortsätta konsumera endast andra Sony produkter. I jämförelse med Europa där konsumenterna eventuellt konsumerar en produkt på grund av priset eller produktens andra funktioner (Maguire, 2001). Även EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2011) framför att det finns en viss etnocentrism bland japanska konsumenterna där de ofta föredrar att köpa produkter som är tillverkade i Japan, men att detta inte är ett större problem för europeiska produkter då de uppfattas att ha hög kvalitet av japanska konsumenterna. På den japanska marknaden finns det därmed ett stort fokus på kundorientering och detta kan ofta leda till att utländska företag får viktiga kunskaper för att lära sig förbättra sin service och sina varor (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011).

3. Metod

I detta kapitel belyses metodvalen som gjorts samt tillvägagångssättet för studien vilket inkluderar studiens förhållningssätt, forskningsansats, urval samt hur studien hanterar de olika trovärdighetskriterierna. Avslutningsvis diskuteras källkritik och analysmetod.

3.1 Val av metod

Denna studie följer ett hermeneutiskt förhållningssätt, vilket innebär ”läran om tolkning” (Dalen, 2015). Hermeneutik syftar på grunden som byggs för den kvalitativa forskningens förståelse och tolkning, och har därmed även ett fokus på ett djupare meningsinnehåll (Dalen, 2015). I denna studie ligger vikten på att skapa en förståelse och en tolkning för att kunna belysa hinder och utmaningar i Japan och därmed följer studien det hermeneutiska förhållningssättet.

Det finns två olika arbetssätt att genomföra en undersökning på: kvalitativ och kvantitativ. Med kvantitativ arbetssätt menas exakta mätningar som kan besvara frågor som exempelvis hur många, och hur ofta. Det kvantitativa arbetssättet framläggs som lockande för forskare som söker kvantitativ data där med hjälp av siffror kunna erhålla en exakt mätning av det som undersöks (Denscombe, 2018). Något som kännetecknar kvalitativ metod är att man undersöker djupet och inte bredden av ett fenomen (Repstad, 2007). En kvantitativ metod hade kunnat användas ifall studien syftade till att erhålla generaliserande kunskap, men något som var viktigt i denna studie var att få en djupare information om fenomenet utifrån informanternas erfarenheter och kunskaper, snarare än bredden. För att därmed kunna undersöka vilka etableringsstrategier svenska företag kan använda sig av i Japan behöver det skapas en djupare insikt om vilka utmaningar och hinder det kan finnas i Japan. I och med detta har den kvalitativa forskningsansatsen valts för denna studie.

I denna studie har data som framkommit testats mot det insamlade underlaget från den teoretiska referensramen. Därmed går det med en deduktivt forskningsansats att tolka den

insamlade datan utifrån de existerande teorierna och tidigare forskning (Patel & Davidson, 2003). Studiens ämne är aktuellt dels för att frihandelsavtalet mellan EU och Japan nyligen trädde i kraft och även för att den japanska marknaden börjat öppnas för utländska företag. Då fenomenet är aktuellt kan det finnas en vikt av att de befintliga teorierna och tidigare forskningen kan testas mot studiens problem.

3.2 Urval

I denna studie har informanter valts ut utifrån ett kvalitetsurval, subjektivt urval och ett representativt urval. Enligt Alvesson (2011) handlar ett kvalitetsurval om att välja ut informanter som besitter olika typer av erfarenheter, kunskaper och kännedomar som kan vara viktiga inför en studie. Dessa informanter besitter alltså utmärkande egenskaper som kan ge en viss kvalitet för studien. Denscombe (2016) talar om en liknande urvalsmetod till kvalitetsurval, vilket kallas för subjektivt urval. Detta urval har att göra med att personer väljs ut inför studien beroende på att de har egenskaper eller kännetecken som kan bidra till att svaren blir relevanta. Dessa personer kan exempelvis ha kunskaper eller en viss relevans och blir på så sätt avsiktligt utvalda inför studien. I de fallen där en bredd av personer med exempelvis olika ålder, etnicitet och så vidare väljs ut inför studien kan det enligt Denscombe (2016) finnas en likhet med ett representativt urval. Ett representativt urval har att göra med att information från olika typer av personer med olika egenskaper, kunskaper och kännedomar lyfts fram, för att inte endast få en och samma bild av ett fenomen (Alvesson, 2011). Något som var viktigt i denna studie var just att kunna få tillgång till information från personer med betydelsefulla kunskaper om den japanska marknaden. Dessutom var det viktigt att få ett större djup av informationen från informanterna, vilket ett representativt urval hjälpte till med. Både informanter från den akademiska världen, myndigheter men även olika företag och organisationer valdes ut för att få ett bredare perspektiv. På så sätt går det att sammanlänka informationen för att få en mer heltäckande bild, då informanterna har olika kunskaper och erfarenheter samt olika skildringar av fenomenet som avsågs undersökas.

För att kunna få information om potentiella informanter till uppsatsen kontaktades Business Sweden, som sedan överlämnade en lista med svenska företag som har verksamhet i Japan. Informanterna har därmed hittats utifrån denna lista men även utifrån egna sökningar på nätet

om professorer med kunskaper om internationellt företagande, svenska företag med verksamhet i Japan, samt myndigheter som framfört information om det nya frihandelsavtalet. Informanterna kontaktades via mail och telefonsamtal. Från början fanns det ett fokus i studien att en inriktning skulle ske på endast svenska företag inom IT-branschen med verksamhet i Japan, då det tidigare rapporterats om att Sverige ligger högt upp på listan om länder med hög IT-utveckling och då detta skulle kunna vara en bransch där just svenska företag har stora möjligheter att internationalisera och expandera i. I och med att det uppkom svårigheter för att få tag på tillräckligt många företag inom IT-branschen att intervjua behövdes därför fokuset ändras till en inriktning på även företag från tillverkningsindustrin. Tillverkningsindustrin är en viktig industri för Sveriges näringsliv och det finns en rad olika svenska företag med erfarenheter om internationalisering och affärer i Japan. Därmed valdes även svenska företag inom tillverkningsindustrin ut som informanter till denna studie.

Namn	Organisation	Datum
Johnny Bräster	Öhlins Racing AB	21-03-2019
Kenneth Bodin	Algoryx	26-03-2019
Richard Nakamura	Göteborgs Universitet	28-03-2019
Carl Norsten	Business Sweden	02-04-2019
Annika Widell	Kommerskollegium	04-04-2019
Magnus Råberg	Mycronic	11-04-2019

Tabell 1: *Studiens informanter samt intervjudatum*

3.3 Datainsamling

För att kunna ta del av informanternas erfarenheter och kunskaper om fenomenet valdes semistrukturerade intervjuer som metod för att kunna erhålla djupgående information om ämnet. Med kvalitativ forskning inriktar datainsamlingen sig på bland annat intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidson, 2003). I och med att syftet med denna studie är att undersöka vilka etableringsstrategier svenska företag kan använda för att göra affärer i Japan är det viktigt att utföra djupa intervjuer med aktörer som har erfarenheter eller kunskaper inom området, för att få en större insikt i ämnet.

I enlighet med Dalen (2015) är semistrukturerade intervjuer den vanligaste formen av intervju. Denscombe (2018) menar att den som intervjuar betraktas vara flexibel när det bland annat gäller ordningsföljden av frågorna och att kunna ställa följdfrågor vid användning av semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till varför den som intervjuar ska vara flexibel är för att kunna ge informanten utrymme att formulera sina idéer och svar mer utförlig (Denscombe, 2018). Denscombe (2018) har även påpekat att det är viktigt att vid starten av en intervju, bör den första frågan vara en enkel fråga i syfte att låta informanten känna sig bekväm och avslappnad. Genom att börja med bakgrundsfrågor kan det vara gynnsamt för både intervjuaren och informanten för att intervjuaren erhåller värdefull bakgrundsinformation samtidigt som respondenten får möjligheten att berätta om något de har mycket kunskap om. I denna studie har det utförts semistrukturerade intervjuer som varade i ungefär 30-50 minuter med totalt sex informanter. Intervjuerna inleddes med bakgrundsfrågor och därefter frågor utifrån olika kategorier, vilket går att läsa mer om i intervjuguiden (*se bilaga 1*). Frågorna och kategorierna i intervjuguiden konstruerades utifrån teman som funnits i den teoretiska referensramen. Frågorna var öppna och varierade utifrån vilken informant som intervjuades då varje informant hade sina specifika kunskaper och erfarenheter om ämnet och för att informanterna skulle kunna formulera fritt och ge öppna svar. Enligt Denscombe (2018) kan en skicklig intervjuare beskrivas genom sitt engagemang genom att ha en uppföljning under intervjun, som exempelvis genom att gå djupare in på informantens svar genom att ställa följdfrågor istället för att direkt fortsätta till nästa ämne i intervjumallen. Denscombe (2018) menar att fördelen med öppna frågor är att det gör det möjligt för den som intervjuar att även erhålla komplexa samt innehållsrika uttalanden i informanternas ståndpunkter eftersom informanten fritt kan utveckla och bestämma komplexiteten i sina svar.

Dessutom är det fördelaktigt för att informanten ska kunna bidra med nyanserade och utförliga svar.

Majoriteten av intervjuerna som genomfördes i denna studie skedde antingen ute på ”fältet” alltså hos respondentens arbetsplats eller genom Skype. En intervju genomfördes genom telefon, då detta var informantens önskemål. Anledning till att en majoritet av intervjuerna genomfördes på Skype var för att distansen mellan informanten och författarna var för lång, och det inte fanns någon möjlighet att befinna sig på samma område eller land som informanten. Båda författarna var närvarande för att kunna hjälpas åt med att exempelvis ställa frågor och anteckna under intervjuerna och en annan fördel var även att författarna efteråt kunde diskutera och dela med sig av sina uppfattningar av datan som insamlats. Författarna befann sig alltid på lugna områden vid genomförandet av intervjuerna, där det inte fanns något störande ljud eller brus som kunde avbryta intervjuerna. Alla informanter godkände inspelning av intervjuerna, vilket underlättade för transkriberingen och minskade risken för att missförstånd eller feltolkningar skulle kunna ske av datan. Denscombe (2018) menar att transkribering av intervjuer är en viktig del av forskningsprocessen eftersom forskaren får möjligheten att utföra detaljerade sökningar och jämförelser mellan datan. Denscombe (2018) menar även att det är genom transkribering som den insamlade datan väcks till liv igen.

3.4 Trovärdighetskriterier

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdighet har att göra med huruvida studiens uppgifter är precisa och korrekta (Denscombe, 2016). Inom kvalitativ forskning finns det inte alltid ett klart och tydligt sätt att visa att uppgifter är helt och hållet korrekta, men för att kunna påvisa att informationen som framkommit är rimlig eller trolig kan författare använda sig av respondentvalidering där de kan återkoppla till informanter som deltagit i studien för att kunna få en konfirmation gällande om informationen uppfattats och tolkats rätt, eller alternativt få återkoppling gällande vilka aspekter som går att förbättra (Denscombe, 2016).

För att kunna påvisa att informationen som använts i studien har varit korrekt har författarna tagit hänsyn till källkritik, vilket går att läsa mer om i avsnittet "*Källkritik*". Dessutom har följdfrågor ställts under intervjuerna för att kunna säkerställa att författarna tolkat informanternas svar på ett korrekt sätt, och genom intervjuerna har även informanternas bakgrund, erfarenheter och kunnande säkrats. Detta har i sin tur bidragit till mindre risk för missförstånd när det gäller information och uppgiftsinhämtningen. För de informanterna som önskat har även en chans givits till att få ta del av uppsatsen och komma med synpunkter och förbättringsåtgärder.

3.4.2 Överförbarhet

Överförbarhet handlar inom kvalitativ forskning till stor del om huruvida information och i vilken utsträckning information går att omvandlas till andra fall (Denscombe, 2016). För att en läsare ska kunna göra en sådan bedömning om överförbarhet är det viktigt att informationen är transparent och framkomlig för läsaren (Denscombe, 2016).

För att kunna uppnå en överförbarhet i denna studie har relevant information om studien försökt att presenteras, för att läsare lätt ska kunna ta del av den. Exempelvis har val av avgränsningar, urval och informanter framförts samt detaljer kring vilka motiv som funnits bakom dessa val. På så sätt skulle läsare kunna bedöma om en koppling kan ske av fynden som framkommit i studien, till en annan studie, då information som är relevant har presenterats för att kunna bedöma överförbarheten. All lämplig information har försökt att framföras på ett öppet och begripligt sätt.

3.4.3 Pålitlighet

För att kunna påvisa en studies pålitlighet behövs det en transparens av författarna där beslut som tagits gällande studien ska kunna klargöras för att andra forskare ska kunna göra en bedömning gällande hur rimliga besluten varit (Denscombe, 2016). En transparens bör finnas över hur författarna gått tillväga vid val av metoder, analys och allmänt beslutsfattande på ett klart och begripligt sätt (Denscombe, 2016).

I denna studie har varje moment försökt förklaras på ett så klart och tydligt sätt som möjligt för att kunna påvisa studiens pålitlighet. Det har strävats efter en transparens när det gäller val och beslutsfattandet i uppsatsen och motiveringar till valen har framkommit genom uppsatsen. Information och data som framkommit har strävats att återges på ett så korrekt sätt som möjligt. Dessutom har studien kontrollerats av handledare och studenter som opponerat på studien och på så sätt genomgått kritiska granskningar.

3.4.4 Bekräftelsebarhet

Bekräftelsebarhet har mycket att göra med hur öppet sinne författarna har när det gäller objektiviteten i studien (Denscombe, 2016). När det gäller tolkning av data och analys är det frågan om huruvida författaren varit objektiv, och vilken grad av objektivitet (Denscombe, 2016).

Att försöka ha ett öppet sinne när det gäller tolkning av analys och data är något som tagits hänsyn till av författarna i denna studie. Exempelvis har författarna försökt hitta konkurrerande förklaringar till olika fenomen eller information som framkommit för att undvika att endast se saker och ting på enbart ett sätt. Författarna i denna studie har varit medvetna om att det kan ske misstolkningar av data som kan påverka bekräftelsebarheten, men har i stor mån försökt att ställa följdfrågor för att säkerställa att saker och ting tolkats på rätt sätt.

3.5 Forskningsetiska principer

Det finns en hel del etiska ställningstaganden som forskare bör ta hänsyn till. Olsson & Sörensen (2011, s.92) menar att ‘‘ingen forskning är etiskt neutral’’, men det är forskarnas uppgift att se till att de etiska kraven uppfylls och att informanternas integritet ska skyddas. Enligt Olsson & Sörensen (2011) finns det forskningsetiska krav som konfidentialitet/sekretess, tystnadsplikt samt anonymitet. Konfidentialitetskravet är viktigt bland annat för att skydda och ta vara på säkerheten för den information personer som ingått i

undersökningen har delat med sig. Det anses vara olämpligt att förvara denna information på ett hänsynslöst sätt, och istället bör informationen hanteras och förvaras varsamt för att ingen obehörig ska kunna ta del av informationen. Det finns även fler etiska principer som är vanligt förekommande för interaktionen mellan personer och som bör tas hänsyn till, som exempelvis autonomiprincipen där individers självbestämmanderätt respekteras, godhetsprincipen som handlar om att åstadkomma eller göra väl, principen att inte skada där exempelvis personer som deltagit i forskning inte på något sätt ska såras eller skadas och där innebär det att ta hänsyn till deras integritet. Sist men inte minst finns även rättvisepincipen där det finns en vikt av att alla bör behandlas rättvist (Olsson & Sörensen, 2011).

Vetenskapsrådet (2002) har gått ut med fyra stycken huvudkrav som bör följas när det gäller forskningsetiska principer. Kraven kallas för informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa principer har att göra med att personerna som deltar i studien själva har rätt att bestämma över sitt deltagande och att deras uppgifter de lämnat ska förvaras på ett varsamt sätt samt att dessa uppgifter endast får brukas med hänsyn till forskningen (Olsson & Sörensen, 2011).

I denna studie har de etiska kraven och principerna som beskrivits ovan tagits stor hänsyn till. Studiens ändamål har blivit presenterat för informanterna som deltagit i studien och de har själva fått bestämma över sitt deltagande, och har kunnat kontakta författarna ifall att oklarheter och funderingar skulle dyka upp. Exempelvis tillfrågades alla informanter innan intervjuerna ifall de önskar anonymitet och ifall att de samtycker till inspelning av intervjun. Informanter som haft önskemål att ta del av det sista utkastet av uppsatsen har fått ta del av detta och kunnat komma med synpunkter. Ljudinspelningarna av intervjuerna har förvarats på ett varsamt sätt för att kunna skydda informanternas uppgifter, och endast författarna till denna studie har kunnat ta del av dessa filer. Sist men inte minst har intervjufrågorna tagits i beaktande och utformats hänsynsfullt i respekt till informanternas privatliv och integritet.

3.6 Källkritik

Källkritik är något viktigt att ta i beaktande när det gäller forskning och det finns olika kriterier som kan användas för att utvärdera om källor kan vara pålitliga eller inte (Thurén,

2013). Dessa kriterier handlar om tid, äkthet, beroende och tendens. Det är exempelvis känt att information kan ändras över tid och att information kan förvrängas, och just därför är det viktigt att ta hänsyn till dessa kriterier vid val av källor och informationsinsamling för att kunna säkerställa informationens tillförlitlighet (Thurén, 2013). I denna studie har ett källkritiskt tillvägagångssätt använts för att säkerställa att informationen och källorna som samlats in är pålitliga. Till exempel har endast vetenskapligt granskade artiklar använts i den teoretiska referensramen och det har granskats vem eller vilka som delat källorna eller framfört informationen samt om informationen framförts på ett vinklat sätt. Dessutom har tidskriteriet tagits hänsyn till för att säkerställa att informationen är aktuell. Ett fåtal äldre vetenskapligt granskade artiklar har framförts i den teoretiska referensramen, vilket har att göra med att artiklarna har en relevans för studien då de innehåller viktig information. Kritik som kan framföras till källorna i inledningskapitlet kan ha att göra med i och med att ämnet eller fenomenet som undersöks är så pass aktuellt, och det jämt och ständigt framkommer ny information och nyheter kring ämnet, så kan det vara svårt att framföra all ny information och det kan även ha gjort att vissa nyheter kan ha missats av författarna.

En nackdel när det gäller källkritik och informationshantering kan ha att göra med studiens semistrukturerade intervjuer, där exakt samma frågor inte ställdes till alla informanter då de hade olika kunskaper och erfarenheter inom olika områden och på så sätt kan det bli svårt att sammanställa eller jämföra svaren mellan informanterna. Om samma fråga hade ställts till alla respondenter hade kanske informationen sett annorlunda ut, och beroende på vilka frågor som ställts innan en ny fråga kan de tidigare frågorna ha satt upp en bakgrund som kan skilja sig från informant till informant, och på så sätt skapat annorlunda svar. Dock anses det vara en nödvändighet att frågorna formulerades på olika sätt till olika informanter, då en informant kanske inte alls hade kunnat svara på just den specifika frågan för att informanterna hade olika mängder av kunskaper inom olika områden. I och med det var det viktigt att ta vara på de starkaste kunskaperna informanterna hade för att kunna få ut så mycket relevant och djup information som möjligt. Dessutom var de flesta frågorna som ställdes till informanterna i liknande drag.

3.7 Analysmetod

Något positivt med kvalitativa analyser har att göra med att de ofta är beskrivna detaljerat och kan på så sätt gå på djupet när det handlar om komplexa och sociala fenomen (Denscombe, 2016). Dessutom tillåter även kvalitativ forskning att flera tolkningar kan ske och därigenom kan flera förklaringar uppkomma till ett fenomen (Denscombe, 2016). Det negativa med kvalitativa analyser kan ha att göra med att det kan vara svårt att uppnå en generaliserbarhet, då kvalitativa studier ofta endast undersöker ett fåtal enheter och dessutom kan en kvalitativ analys ta längre tid att utföra då materialet måste struktureras och kodas innan en analys kan ske (Denscombe, 2016).

Som analysmetod i denna studie har en kvalitativ innehållsanalys genomförts. Olsson & Sörensen (2011) framför att det går att genomföra en innehållsanalys på två olika sätt, antingen manifest eller latent. I denna studie har det strävats efter att analysera datan genom det latenta sättet, där vikten ligger på förståelsen bakom texten, och inte endast det synliga och uppenbara (Olsson & Sörensen, 2011). Detta då en vikt har legat på att nå djupare kunskaper om fenomenet som undersökts. För att kunna analysera datan på ett effektivt sätt har en rad olika väsentliga teman eller kategorier med koppling till ämnet använts, som framkommit i den teoretiska referensramen samt utifrån ämnen som informanterna till stor del framfört under intervjuerna. Dessa teman har tolkats som betydelsefulla då de har en direkt koppling till ämnet som undersöks och har framförts i många av de tidigare forskningarna som granskats.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras informationen som framkommit av informanterna. Empirin är uppdelad utefter de fyra dimensionerna: institutionell, ekonomisk, sociokulturell och företagsekonomisk dimension där varje dimension har sina egna teman.

4.1 Institutionell dimension

4.1.1 Icke tariffära barriärer

När det kommer till icke tariffära barriärer framförde både Bräster och Bodin att de inte stött på några större problem. Bräster framför att Öhlins Racing i vissa fall har fått göra anpassningar när det gäller standarder. Även Bodin framför att Algoryx inte haft några större problem när det kommer till icke-tariffära handelshinder, varken när det gäller regulatoriska hinder eller skattehinder. Till skillnad från i USA där de varit tvungna att fylla i stora mängder av blanketter till myndigheter har det inte varit något problem i Japan. Bodin menar dock att utifrån andra utländska företag han haft kontakt med så har det framförts att det kan vara tuffare inom andra branscher eller för företag som säljer andra produkter, där det kan vara många standarder som ska följas. Det är viktigt att följa reglerna och försöka förstå de, men det är inget som varit stora problem än så länge för just Algoryx. Likaså framför Bräster att icke-tariffära handelshinder kan variera beroende på vilken industri eller vilken produkt ett företag är verksamma med.

Enligt Råberg, Bodin och Bräster kan lagar och regler uppfattas som ett komplicerat område som väldigt få har fullständiga kunskaper om. Det är vanligast att folk endast har grundkunskaper när det kommer till lagar och regler. Råberg framför att icke tariffära barriär kan ha att göra med de japanska beslutsystemen som ofta är mer långsamma och

komplicerade än vad man är van vid i Sverige. Det kan ta längre tid att få officiella beslut och regelverken kan vara komplicerade att förstå. Bräster belyser att i de fall de har stött på hinder gällande lagar och regler har de behövt anlita japanska jurister. Dock menar Bräster att detta inte är ett lika stort problem idag som förr på grund av de tekniska innovationerna som gör det möjligt att skicka mail, skicka avtal och kommentarer och så vidare. I Öhlins Racings fall har de inte stött på några större hinder när det gäller lagar specifikt i Japan.

Widell framför att icke tariffära handelshinder kan vara väldigt komplexa då de sätter käppar i hjulen för företag vilket i sin tur kan göra det svårt att bedriva handel för företagen. När det gäller icke tariffära handelshinder som standarder framför Widell och Norsten att det skett en framgång inom bland annat fordonsindustrin, där FNs internationella standarder ska följas i och med frihandelsavtalet samt att det skapats en underlättning gällande testreglerna för svenska företag som tidigare behöva ändra och anpassa sin produkt till olika marknader. Widell menar att det är kostsamt att utföra ändringar på sina produkter. Norsten menar att detta medför att produkter inom vissa industrier slipper att testas två gånger, som det tidigare har behövts. Det rör sig om produkter främst inom fordonsindustrin, men även elektriska produkter och läkemedelssektorn. Norsten framför att det kan finnas vikt av att följa förhandlingarna som pågår mellan parterna, exempelvis genom att följa det som framkommer i kommittéerna som bildats för frihandelsavtalet eller exempelvis att utgå från branschorganisationer som kan erhålla viktig information som kan underlätta marknadstillträdet. Vidare menar Norsten att ett frihandelsavtal kan ta tid att implementeras, och på så sätt kan även förändringarna inte ske i en dramatisk takt.

4.2 Ekonomisk dimension

4.2.1 Konkurrens

Norsten menar att barriärer och svårigheter på den japanska marknaden inte endast är kopplade till frihandelsavtalet, utan det kan vara svårigheter som konkurrens, då Japan är en väldigt stor marknad som kännetecknas av hög konkurrens. Bodin menar dock att praktiska faktorer som exempelvis att japanska lösningar är på det japanska språket har haft en stor

påverkan på konkurrensintensiteten. Trots den stora konkurrensintensiteten menar Bräster att det går att vinna en hel del även om endast några procent av konsumenterna tycker om produkterna, då den japanska marknaden består av över 120 miljoner konsumenter.

Japan är en marknad där Öhlins Racing har störst marknadsandelar. Detta kan enligt Bräster bero på att de tidigare var majoritetsägda under flera år av det japanska bolaget Yamaha. För det andra kan det också bero på att deras distributör i Japan investerade mycket i Öhlins Racing som varumärke då han ville bygga upp varumärket som något exklusivt och speciellt. De syntes bland annat i tv-reklam och att det skedde introduktioner med kända människor inom branschen. Detta har lett till att Öhlins Racing har framträtt som ett exklusivt varumärke i Japan. Bräster menar att Öhlins Racing framstår som lika exklusiv i branschen som exempelvis Rolex gör inom klockbranschen och att japanska konsumenter ofta attraheras av europeiska, starka varumärken. Detta har bidragit till stora konkurrensfördelar för Öhlins Racing på den japanska marknaden.

Både Råberg och Bodin framförde att när det gäller konkurrensen på business-to-business (B2B) marknaden gör japanska bolag oftast affärer med andra japanska bolag och köper japanska produkter. Därmed menar Råberg att det är ännu större vikt för utländska företag att ha unika produkter som skiljer sig från de japanska för att kunna ha en chans. Vidare menar Råberg att det på konsumentmarknaden kan skilja sig en aning och där finns det större möjligheter att framföra sitt ursprung på varumärke eller produkter för att vara mer exotisk än just japanska företag, för att klara konkurrensen. På så sätt kan business-to-business (B2B) marknaden vara mer utmanande när det gäller konkurrens med just japanska företag, förklarar Råberg.

“Om det är B2B är det definitivt så att japanska bolag helst köper japanska produkter, och det är jättesvårt att komma in som svenskt bolag där det finns fem japanska bolag som säljer samma produkter, så man måste vara nischad på något sätt eller ha något unikt för annars är det hopplöst.” (Magnus Råberg)

Bodin framför dock att det skett en förändring då den japanska marknaden tidigare varit mycket mer sluten. Japanerna ville utveckla egna lösningar och sökte inte samarbete med utländska IT- företag. Anledning till det har bland annat varit nationalism och patriotism. Vidare förklarar Bodin att i samband med att den japanska befolkningen blir bättre på

engelska så har tröskeln att samarbeta med ett utländskt företag minskat och det har i sin tur lett till att fler och fler stora japanska företag söker sig till bland annat svenska IT-företag. Råberg förklarar att utländska bolag kan bli behandlade på olika sätt av de japanska bolagen beroende på var de kommer ifrån, men att de generellt är mer öppna mot europeiska bolag och framförallt nordeuropeiska bolag.

“Öppenheten blir bättre och bättre och det har gått att se en förändring, men det kan fortfarande vara en stor bit kvar innan det går att konstatera att japanska bolag är väldigt öppna mot utländska bolag.” (Magnus Råberg)

Gällande frågan om Keiretsu framförde både Norsten och Nakamura att fenomenet Keiretsu som tidigare varit ett problem för utländska företag är något som Japan börjar gå ifrån. Vidare menar Nakamura att svårigheter och barriärer för utländska företag vid etablering på den japanska marknaden i många fall har en tendens till att överdrivas. Svårigheterna har inte så stor del att göra med just kulturella hinder, lagar/regleringar eller icke tariffära handelshinder. Det handlar istället om att förstå sig på affärsmiljön och hur man gör affärer i just den japanska kontexten.

4.2.2 Företagskostnader

När det gäller inträde på den japanska marknaden menar Bräster och Råberg att starta produktion kan vara väldigt kostsamt och komplicerat. Råberg framför att något som kan vara problematiskt kan ha att göra med de dyra kostnaderna att etablera sin verksamhet eller att ha en etablerad verksamhet i Tokyo då det inte finns så stora markytor kvar. Bräster menar dock att ett alternativ skulle kunna vara att flytta produktionen till landsbygden men det kan trots allt finnas nackdelar gällande exempelvis infrastrukturen, där det kan vara längre bort till flygplatser och hamnar. Vidare framför Råberg i och med att Japan är världens tredje största ekonomi och att marknaden har väldigt köpstarka konsumenter så kan det finnas stora möjligheter bara man är uthållig. Bräster menar att ifall ett företag har massproduktion kan landsbygden vara ett bättre alternativ.

4.3 Sociokulturell dimension

4.3.1 Förtroende och långsiktighet

Enligt Bodin, Råberg och Nakamura bygger affärsrelationerna på förtroende i Japan.

Nakamura menar bland annat att förtroende är ett symbolvärde för japaner. Bodin menar att avtal och formalisering just i affärsrelationer inte är särskilt viktigt utan att det är förtroendet som finns mellan parterna som avgör om det ska bli en affär eller inte. Både Råberg och Nakamura framför att det dessutom kan ta lite mer tid att bli accepterad i Japan då det kan ta längre tid och vara svårare att bygga upp förtroende och relationer, vilket kan vara en ansträngning. Bodin menar att om ett europeiskt företag har ett stort japanskt företag som kund blir det lättare att komma i kontakt med fler andra företag på marknaden eftersom de förlitar sig på det förtroende som det japanska företaget har på det europeiska företaget. Nakamura menar att förtroendet kan testas genom att det svenska företaget alltid kan finnas tillgänglig dygnet runt och svara på eventuella problem som uppstår med produkten på plats. Därmed bör det inte vara en anställd som flygs in från Sverige när ett problem händer då det kan leda till att förtroendet på det svenska företaget minskar, menar Nakamura. Det vill säga att det är viktigt att företag kan påvisa att de är pålitliga och kan leverera i tid.

För att svenska företag ska uppnå förtroende bör de visa att företagets etablering på den japanska marknaden är på allvar och visa att företaget har viljan att utvecklas på den japanska marknaden, enligt Nakamura. Detta kan vara en fördel om det exempelvis finns skeptiska kunder som inte skapat sig ett förtroende för företaget, då kunden kan ringa till det japanska skatteverket och på så sätt säkerställa att det är ett riktigt och pålitligt företag. Vidare menar Nakamura att det ska även följas upp med rekrytering av lokal personal i bland annat receptionen och att det finns adress till kontoret i Tokyo. Det skapar ett tecken av att engagemang visas till potentiella kunder och att företaget planerar att stanna kvar i Japan i många år till, vilket leder till att fler affärer blir genomförda.

“Ett misstag som många svenska företag och särskilt entreprenörer gör är att flyga till Tokyo och skriva på ett kontrakt och sedan åka hem till Sverige, och därefter undrar de varför den japanska parten aldrig hörde av sig” – (Richard Nakamura)

I den meningen är det enligt Nakamura viktigt att påvisa att det är ett pålitligt företag och bygga förtroende för att affärerna ska gå igenom. Ett hinder Bräster och Råberg framförde har att göra med att saker och ting i Japan kan ta längre tid än vad som är vanligt i exempelvis Europa. I Japan är det viktigt att ha fått rätt förståelse, vilket kan göra att uppgifter och förhandlingar kan ta längre tid att utföra då japanerna vill försäkra sig om att de har förstått sig på instruktionerna innan de utför uppgiften.

4.3.2 Respekt och förståelse

Råberg menar att om man ska komma över kulturella barriärer kan det krävas en stor lyhördhet och respekt för kulturen, och därmed finns det en vikt att de seniora cheferna har en förståelse för de kulturella skillnaderna. Något specifikt för Mycronic är just att de har seniora chefer med den typen av kulturella förståelsen, förklarar Råberg.

Något både Råberg, Bräster och Bodin framförde som en viktig aspekt i den japanska affärskulturen har att göra med respekt. Likt Sverige är Japan också ett land som är drivet av konsensus där det finns en vikt av att alla ska delta i besluten, hålla en låg profil och där det anses olämpligt att skryta, enligt Råberg. Vidare framför Råberg att det är viktigt att man håller det man sagt och lovat. Bräster förklarar att det inte fungerar att vara stenhård på förhandlingar, utan man bör visa respekt för att få individerna att engagera sig i företaget långsiktigt. Visitkort har också en betydelse i den japanska affärsmiljön med en koppling till respekt. Den bör inte vikas eller kladdas på, för då kan det vara en brist på respekt, menar Bräster. Vidare förklarar Bräster att det även kan finnas hierarki i den japanska affärsmiljön. Chefen som är högst uppsatt brukar inte delta i förhandlingsprocesser utan kommer endast till signeringsceremonin, vilket enligt Bräster har att göra med respekt och hierarki, att förhandlingsprocessen inte är något som chefen ska behöva göra. Likt detta förklarar Bodin att om det europeiska företaget missköter sig och får en kund att tappa ”ansiktet” kan förtroendet förstöras och det leder till att affären inte blir av.

4.3.3 Språk och rekrytering

Råberg, Nakamura, Bräster, Bodin och Norsten framförde att språk är något som kan vara en utmaning i Japan. Råberg menar att det kan finnas svårigheter om utländska företag inte kan språket och exempelvis inte förstår va som är skrivet. Likt detta menar även Bräster att en av de största utmaningarna på den japanska marknaden är språk, där det är viktigt att kunna japanska för i annat fall kan affärerna gå långsammare. Majoriteten av de anställda hos Öhlins distributör i Japan talar inte engelska, vilket har varit en utmaning för Öhlins då deras produkter har komplicerad teknik bakom sig, vilket gör att det ligger en enorm vikt på att de anställda har förstått det som kommunicerats. Ett litet fel kan bli till ett stort fel på fordonet. Tack vare att Öhlins har en lokal representant har de kunnat tackla det språkliga hindret, enligt Bräster.

Språket är också något som informanterna framförde som en utmaning när det kommer till rekrytering. Råberg menar att det kan vara svårt att hitta japaner som kan bra engelska då det endast är några fåtal procent av arbetskraften i Tokyo som talar engelska, vilket i sin tur bidrar till problem gällande att få tag på spetskompetenser. Även Norsten nämnde att det är en utmaning att hitta rätt kompetenser och personal som kan prata engelska i Japan, vilket kan leda till svårigheter för utländska företag vid anställningsprocessen då de exempelvis kan behöva betala en högre lön till personalen än vad ett japanskt företag skulle göra. Likt detta menar Råberg att utländska företag kan uppleva en konkurrens när det gäller anställning av spetskompetenser då de flesta japanerna vill arbeta för stora japanska företag. Något som Råberg menar har börjat förekomma på senaste tiden har att göra med att många japanska kvinnor har börjat tröttna på att arbeta i traditionella japanska företag då de har svårt att göra karriär där och ofta får sämre betalt än manliga anställda, menar Råberg. Japanska kvinnor som talar engelska söker sig därmed ofta till utländska företag istället.

När det gäller lönesystemet i Japan förklarar Råberg att Mycronic inte gör någon skillnad jämfört med lönesystemet i resten av världen. Det har inte varit något problem för de och Råberg menar att de japanerna som jobbar för utländska företag ofta gör det för att de vill bort från den typiska traditionella japanska arbetskulturen och söker sig därmed till en ny typ av kultur och arbetsmiljö. Norsten menar att livtidsanställningar som funnits i Japan börjar

försvinna i allt högre grad, vilket gör att det inte längre är ett fenomen som sätter käppar i hjulen för utländska företag.

4.4 Företagsekonomisk dimension

4.4.1 Etablering på den japanska marknaden

Widell framför att frihandelsavtalet kan få fördelar både för stora och små företag. Jämfört med små och medelstora företag kan stora företag ofta relativt enkelt komma runt många handelshinder och kan ha lättare att komma in på nya marknader, för att de har mer resurser i form av kunskap, personer som kan ägna sig åt att studera en viss marknad, regelverket där och att skapa kontakter. Därför framför Nakamura och Widell att frihandelsavtalet och de förenklingar dessa ger är ännu viktigare för små och medelstora företag. Nakamura och Widell menar att många små och medelstora företag inom tillverkningsbranschen ofta är underleverantörer till stora företag med stora marknadsandelar, som i sin tur exporterar stora volymer till den japanska marknaden. På så sätt får också små och medelstora företag som är underleverantörer mer att göra och därmed kan även de gynnas av exempelvis frihandelsavtalets tullsänkningar. Nakamura menar dock att dessa effekter är väldigt marginala. Widell framför att i syfte att hjälpa små och medelstora företag att göra affärer i Japan finns det ett särskilt kapitel som handlar om att ge anpassad information till de små och medelstora företagen om regler för handeln. Enligt Widell finns det en hemsida där det framgår information för små och medelstora företag på ett lättbegripligt sätt då språk kan vara en barriär.

Norsten och Nakamura framför att när det gäller inträde på den japanska marknaden kan det finnas flera olika faktorer som kan spela roll. Bräster framförde att: *“Du måste ju få igång din business jättefort om du inte har en stor påse pengar att investera.”* Norsten menar att det inträdet kan skilja sig åt beroende på hur barriärerna ser ut för företaget, exempelvis om företaget uppfattar marknaden som svår att ta sig in på eller om marknaden uppfattas som öppen. Därefter kan det bero på hur stor potential företaget uppfattar att det kan finnas på marknaden. Nakamura menar dock att val av inträdesstrategi beror på branschen företag

tillhör, vilka kontakter företaget har samt hur stor efterfrågan är på produkten på den japanska marknaden. Nakamura menar att det är svårare för små och medelstora företag som har lite resurser att komma in på den japanska marknaden än för större företag som har fler resurser. I och med det menar Bräster att export är ett bättre alternativ för just små och medelstora svenska företag. Vidare framför Norsten att om det är stor potential och låga barriärer kan en dotterbolag vara en positiv inträdesstrategi på den japanska marknaden, men det kan även bero på huruvida företaget har rätt kontakter och möjligheter att anställa rätt personal, menar Norsten. Nakamura nämner olika exempel på svenska företags val av rekrytering vid inträde på den japanska marknaden. Företagen rekryterar exempelvis personer som är svenskar men är fastrotade i den japanska kulturen, kan det japanska språket flytande och förstår den japanska affärskulturen eftersom de har bott där i många år och därav blir den rätta personen för tjänsten.

Gällande frågan om rekommendationer för etableringsstrategier framförde Råberg:

“Det är väldigt svårt att säga för det beror på vad för typ av produkt men som vi pratade om tidigare kan man nog använda sin svenskhet ganska så friskt. Jag tror många bolag som kommer hit försöker anpassa sig att bli japaner men jag tror det är fel och att man ska spela på sin svenskhet och sen just att vara uthållig.”

Norsten menar att om det är låg potential och höga barriärer kan det vara bättre att använda sig av distributörer eller agenter. Om det finns höga barriärer men hög potential kan exempelvis ett förvärv eller en fusion vara ett alternativt. Däremot framför Nakamura att det är svårt att etablera sig genom att exempelvis förvärva ett annat företag, och köpa in sig en plats i Japan, i synnerhet om man gör ett fientligt uppköp då det går emot den japanska affärskulturen. “Keiretsu”-företag är ett exempel på företag som tidigare i princip varit omöjliga att köpa upp, men idag kan det vara betydligt lättare än för 25 år sedan. Där menar Nakamura att det inte finns några generella rekommendationer för inträdesstrategin för svenska företag i Japan, utan strategin måste vara anpassad och skraddarsydd. Vidare framför Norsten att företag bör göra en undersökning av marknadspotentialen för att kunna hitta den ultimata inträdesstrategin just för det specifika företaget, och därmed exempelvis använda sig av samarbetspartners alternativt kontakta Business Sweden ifall att resurser och tid inte räcker till. Bodin förklarar att Algoryx använde sig av “*land & expand*” metoden som inträdesstrategi som innebär att företaget gör en affär med ett företag inom samma bransch i en ny marknad och sedan expanderar till nästa företag i marknaden. Algoryx inträde på den

japanska marknaden skedde genom affärer som utfördes med enstaka kunder i Japan sedan expanderade företaget därifrån. I samband med nätverkande lyckade Algoryx även hitta en japansk partner som med ett samarbetsavtal representerar Algoryx på den japanska marknaden.

Råberg och Nakamura framför att det krävs att ha nånting som är unikt och som tillför ett nytt värde för japanska konsumenter för att kunna lyckas med etableringen i Japan. Nakamura menar att det som företag behöver övervinna vid inträdet på den japanska marknaden är förtroendet hos den japanska kunden och att kunna leverera rätt saker i rätt tid och hålla hög kvalitet på sina produkter. Det handlar om att hela tiden bygga ett förtroende vilket är det som leder till framgångsrika affärer på marknaden, menar Nakamura. Vidare framför Råberg att det krävs även en uthållighet då saker och ting tar längre tid vare sig det gäller relationer eller regelverk. Enligt Bräster kan tidsaspekten också ha att göra med att det krävs ett stort förarbete innan etableringen. Det kan till och med ta flera år, för det behövs en stor förståelse av marketens alla delar för att kunna lyckas, menar Bräster. Om man dock har något som är unikt och som inte har direkt konkurrens med just japanska produkter går det att finna stora möjligheter även om det tar tid att etablera sig på den japanska marknaden, förklarar Råberg.

“Det är jättemycket förberedelser, att någonstans tro att man ska åka dit och göra en snabb resa, det finns inte. Så man måste egentligen ha tittat på alla beståndsdelar i en marknadsplan eller en affärsplan från allt som vi har nu pratat om, som till exempel språk och kultur men också det här med lokalisering, infrastrukturen och man måste förstå kostnadsläget. ” - (Johnny Bräster)

Det är viktigt att företagen ser till att skapa en efterfrågan utifrån produkterna de säljer samt anpassar sig till den nya japanska marknaden. Ett exempel Widell berättade om var gällande anpassning av förpackningen på produkten som ska gå ihop med preferenserna som kan finnas på marknaden som företaget vill etablera sig i.

4.4.2 Nätverk

Bräster menar att deras distributör var influerad av Europa, och hade en förståelse för hur japanska konsumenter skulle kunna ha intresse av Öhlins Racings produkter. Därefter har distributören hjälpt till med utvecklingen av Öhlins Racings resa i Japan. Vidare förklarar Bräster vikten av att ha just en japansk distributör för Öhlins Racing. Lokala japanska distributörer som har koll på system, nätverk och lagar och förordningar är en del av Öhlins strategi, inte endast i Japan utan i hela världen. Norsten menar att något som är en barriär för företag som vill etablera sig på den japanska marknaden är att det krävs att företagen har rätt kontakter som exempelvis en bra affärspartner. Bräster och Norsten framför även att det är viktigt med lokal representation i Japan. Dock argumenterar Bräster att det kan finnas både fördelar och nackdelar om man har en svensk som lokal representant för företaget, då det exempelvis blir lättare att kommunicera, men det kan bli svårt för personen att anpassa sig efter den japanska kulturen. Det gäller att vara långsiktig. Det fungerar inte att ha en representant som endast stannar i några år och sedan går vidare.

Bräster menar att det är viktigt att ha kontakt med japaner tidigt i etableringsprocessen och helst redan i början där självaste konceptet utvecklas. Detta är bland annat för att de har en stor koll på den japanska marknaden. Bodin framför att en av framgångsfaktorerna i den japanska marknaden är att hitta en japansk partner som har ett nätverk och som förstår och gillar att jobba ihop med det svenska företaget. Bräster förklarar att Japan var en av de första marknaderna som Öhlins Racing fokuserade på. Innan Japan hade Öhlins Racing gjort affärer i Finland, Schweiz och Australien. En av anledningarna till inträdet på dessa marknader har att göra med kontakterna som de anställda hade, men även som grundaren Kenth Öhlin hade.

Ett av de viktigaste råden som Norsten framförde när det gäller inträde på den japanska marknaden har att göra med att använda sig av samarbetspartners. Detta menar han är ett av de smidigaste sätten att ta sig in på marknaden. Bodin framför även att det är viktigt att skapa en personlig relation med den japanska partnern för att det ska förstärka förtroendet mellan parterna. Uppbyggandet av ett partnerskap syftar även till att det finns en sund personrelationer samt bra kulturella utbyten, menar Bodin. Svenska företag bör även sträva efter att bygga en relation med universitet som finns i Japan eftersom det är stärkande, ett sätt för svenska företag att komma in i Japan är genom universitet framförallt när det gäller tekniska lösningar, menar Bodin. I Algoryx fall som har Tokyo University som kund och det

betraktas vara förtroendeskapande enligt Bodin. Genom att universitetet utför undersökningar och utvecklar lösningar kan det leda till att de kommer fram till att Algoryx tekniska lösningar är bäst. Det har även Nakamura påpekat att det skapas ett förtroende som i sin tur innebär att om företaget lyckas få en bra samarbetspartner i Japan är sannolikheten hög att det blir en långsiktig relation som alla vill ha. Bodin rekommenderar även för andra företag som vill etablera sig i Japan att bygga nätverk med de stora svenska varumärken inom samma bransch och som har verksamhet i Japan. Det menar även Widell att det är essentiellt att etablera goda relationer för att företagen får bredare kunskap och lär sig mer och då är det lättare att kunna göra affärer.

Nakamura anser att sannolikheten är hög att lyckas om det svenska företaget samarbetar med en japansk partner. Nakamura framförde ett exempel på ett svenskt B2C företag som har lyckats på den japanska marknaden, Babybjörn som med hjälp av en lokal partner kunnat positionera sig på den japanska marknaden efter många år. Därmed menar Nakamura att i syfte att lyckas i den japanska affärsmiljön är det essentiellt att förstå hur man gör affärer i Japan samt att ha personal som är affärskunniga. Nakamura menar att många svenska företag som har verksamhet i Japan bemannas av bland annat svenska personer som har mycket erfarenhet av Japan vilket underlättar för dessa företag att lyckas på den japanska marknaden.

4.4.3 Ursprung

Råberg, Nakamura, Bräster, Bodin och Norsten framförde att ursprung är något som kan spela roll för svenska företag som önskar göra affärer i Japan. Bräster menar att europeiska varumärken anses vara attraktiva i Japan samt att det kan vara en fördel för svenska företag att framföra sitt svenska ursprung på produkter eller varumärken, men att det gäller att marknadsföra det tydligt. Även Råberg belyser att svenska bolag kan ha mycket att vinna på genom att marknadsföra sig som svenska, men att svenska bolag generellt är dåliga på att utnyttja sin svenskhet vid marknadsföringen på den japanska marknaden. Bodin och Norsten anser att svenska varumärken har en särskilt hög potential i Japan och att det därmed är gynnsamt att framföra det svenska ursprunget på produkten eller varumärket i Japan. Norsten menar att Sverige generellt ses positivt på som ett neutralt land och att japanska konsumenter känner igen och kan se positivt på olika stora svenska varumärken som IKEA och Volvo vilket kan vara till fördel för övriga svenska företag. Vidare berättade Norsten att Business

Sweden tidigare hade gjort en studie för några år sedan gällande hur svenska dotterbolag i Japan synliggör sitt svenska ursprung och det visade sig att vissa dotterbolag är tydliga med att framföra sitt ursprung, vilket kan vara något positivt för svenska företag att göra. Likt detta menar Nakamura att Sverige har ett bra "varumärke" i Japan för att Sverige står för bland annat bra kvalitet och har ett bra rykte i Japan. och att detta gäller produkter och varumärken inom alla branscher. Det vill säga att oavsett om det svenska företaget säljer fertilitetsbehandlingsutrustning eller Volvo-bilar anses produkterna ändå vara av bra kvalité och att de kan bli levererade i tid, eftersom att svenskar betraktas som pålitliga i Japan.

5. Analys

I detta kapitel analyseras empirin som har samlats in med koppling till den teoretiska referensramen. Även i detta kapitel struktureras analysen utifrån de fyra dimensionerna: institutionell, ekonomisk, sociokulturell och företagsekonomisk dimension för att effektivisera genomgången av analysen.

5.1 Institutionell dimension

5.1.1 Icke tariffära barriärer

Som det tidigare nämnts har icke tariffära barriärer beskrivits som en av de största hinder som utländska företag stöter på i Japan (Benz & Yalcin, 2015; Mazur, 2016; Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018; Maguire, 2001; Namiki, 1989). Informanterna från de olika företagen framförde dock att de inte haft några större problem när det kommer till icke tariffära handelshinder. Bräster menade att icke tariffära handelshinder kan vara något som framkommer beroende på vilken bransch som företag är verksamma i eller vilken produkt som säljs. Även Råberg och Bodin var inne på samma spår och framförde att beroende på produkt och bransch kan det vara annorlunda standarder som ska följas. Icke tariffära handelshinder som kan vara problematiska för utländska företag i Japan är ”regulationer och godkännanden” samt ”komplicerade administrativa procedurer” och dessa hinder kan vara komplexa att förstå och de skapar ofta extra kostnader för företag (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016, Uzama, 2009; Namiki, 1989). När informanterna från företagen fick frågan om huruvida de stött på sådana typer av icke tariffära handelshinder, som exempelvis strikta licensieringssystem och hinder gällande lagar och regler framförde Råberg och Bräster att dessa hinder än idag kan vara komplicerade att förstå, men att situationen är betydligt bättre idag än vad det var förr. Vidare framförde Bräster att det är väldigt få individer som har fullständiga kunskaper om just lagar och regler i Japan och när sådana hinder har tillkommit

har dem anlitat japanska jurister. Bodin framförde att Algoryx haft större problem i andra länder när det kommer till lagar och regler men att det är viktigt i Japan att följa reglerna och förstå de. En svårighet som framfördes av Råberg har att göra med det japanska beslutssystemet där det kan ta lång tid att få beslut samt att det kan vara en komplicerad process. Detta kan exempelvis handla om Japans licensieringssystem, där det kan vara en långsam och kostsam process för utländska produkter att bli licensierade. Strikta licensieringssystem och erhållande av olika tillstånd på den japanska marknaden har även beskrivits av Mazur (2016) som något komplicerat för utländska företag.

Utifrån det som framkom från informanterna går det att resonera kring huruvida icke tariffära barriärer är ett hinder eller inte. Icke tariffära barriärer som lagar och regleringar i Japan kan vara hinder för utländska företag, men som Mazur (2016) och informanterna Bräster, Råberg och Bodin framförde kan det skilja sig beroende på vilken produkt som säljs och inom vilken bransch ett företag är verksam i, som exempelvis läkemedel, transport och finansiella tjänster, men även fordonsindustrin. Det har belysts av Widell och Norsten att det nya frihandelsavtalet har tagit bort olika hinder som exempelvis att Japan åtar sig att använda internationella standarder i högre utsträckning och förändringar gällande testregler i det strikta japanska licensieringssystemet. I och med att frihandelsavtalet är så pass nytt och inte fullt implementerat ännu kan det dock vara svårt att se huruvida företagen gynnats av frihandelsavtalets försök att eliminera icke tariffära handelshinder.

5.2 Ekonomisk dimension

5.2.1 Konkurrens

Något som framkommit i denna studie har att göra med att den japanska marknaden är konkurrensintensiv. Norsten framförde att en utmaning för svenska företag på den japanska marknaden har att göra med den höga konkurrensen. Hollensen (2017) argumenterade för konkurrensintensitet som en faktor som kan påverka ett företags inträdesstrategier och huruvida investeringar skulle vara av intresse på marknaden (Hollensen, 2017). Detta är

därmed något som kan påverka huruvida små och medelstora svenska företag med små resurser och kapital kommer att klara konkurrensen på den japanska marknaden.

En utmaning som framförts som avgörande när det kommer till konkurrens har att göra med Keiretsu (Yamawaki, 2004; Tsuji et al., 2013; Czinkota & Kotabe, 2000; Uzama, 2009). Det som dock framkom i denna studie genom intervjuerna som hölls med informanterna är att Keiretsu inte längre är en så pass stor utmaning som tidigare. Detta kan ha att göra med, precis som Norsten framförde, att Japan är mer öppen mot internationella verksamheter nu än tidigare. Råberg har beträffande detta framfört att business-to-business (B2B) marknaden är mer konkurrensintensiv än konsumentmarknaden, just på grund utav att japanska bolag helst gör affärer med andra japanska bolag. Detta är något som även bekräftats av Namiki (1989) som en av de svåraste utmaningarna för utländska företag i Japan. I motsats har Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi (2008) framfört att utländska företag menar att det kan vara positivt att vara utländsk då de får mer utrymme att kunna differentiera sig från japanska företag och konkurrenter. Råberg menade dock att detta är något som går att göra på konsumentmarknaden, där utländska företag kan differentiera sig som mer exotiska än de japanska företagen och på så sätt vinna konkurrensfördelar. Utifrån detta går det att urskilja att konkurrensen inom business-to-business (B2B) kan vara svårare och mer stängd, jämfört med affärer på konsumentmarknaden där japanska konsumenter kan vara mer öppna till att köpa produkter eller tjänster från utländska företag. Därmed kan även etnocentrismen på den japanska konsumentmarknaden vara mindre än på B2B-marknaden. Konkurrens är således en utmaning för svenska små och medelstora företag, specifikt på B2B-marknaden.

5.2.2 Företagskostnader

Det kan finnas olika företagskostnader som kan försvåra för utländska företag att etablera sig i Japan. Något som Bräster och Råberg nämnde som en utmaning vid etablering på den japanska marknaden är att det kan vara väldigt kostsamt om man vill starta produktion i Japan. Bräster exemplifierar att det kan bero på att det knappt finns marktytor kvar i storstäder och att hyrorna därmed är väldigt höga. Operationskostnader som exempelvis hyror har även tidigare påpekats som en utmaning för utländska företag (Tsuji et al., 2013; Mazur, 2016, Uzama, 2009; Namiki, 1989). I den meningen menar Mazur (2016) att denna utmaning kan innebära höga kostnader för utländska företag som därmed inte kan erbjuda ett större utbud av sina produkter på den japanska marknaden. Bräster argumenterar dock för att det kan finnas

ett sätt att undvika denna utmaning genom att starta produktion på landsbygden i Japan istället för i storstäder. Däremot kan det vara långt till flygplatser och tågstationer från landsbygden. För små och medelstora företag behöver verksamheten etableras fort då de ofta har begränsade resurser och kapital. Därmed framförde Bräster att en rekommendation till små och medelstora företag kan vara att använda sig av export då det kan vara ett sätt att undvika de dyra operationskostnaderna i Japan. Företagskostnader som exempelvis operationskostnader är således en utmaning för små och medelstora företag. Dessa kostnader måste beaktas vid etablering på den japanska marknaden.

När det kommer till tullkostnader eller kostnader vid testresultat framförde Widell och Norsten att frihandelsavtalet har tacklat dessa problem. Widell och Norsten påpekade att svenska företag har stött på kostnader på grund av Japans licensieringssystem där vissa produkter behövs testas i både EU och Japan, men att frihandelsavtalet har tacklat detta problem och att svenska företag snabbare kommer kunna göra affärer i Japan, då de nu kan undvika den långdragna och kostsamma processen att testa produkterna två gånger. Detta är dock något som främst gynnar företag som tillverkar produkter eller komponenter inom fordonsindustrin eller läkemedelsindustrin, då det är dessa företag som tidigare haft störst problem när det kommer till testresultat i Japan (Mazur, 2016). En annan kostnad som frihandelsavtalet tacklat är tullkostnader. Nakamura påpekade att nedtrappningen av tullsatserna främst kan ha störst betydelse för de stora eller multinationella företagen som exporterar stora volymer. Nakamura och Widell menar dock att små och medelstora företag som är underleverantörer inom tillverkningsbranschen också kan ha fördel av tullsänkningarna i frihandelsavtalet, då stora företag exporterar stora volymer och på så sätt kan underleverantörerna få mer affärer. När det gäller just nedtrappningen och elimineringen av tullar går det att se att det kan vara en fördel för svenska företag som exporterar till Japan, och att det kan bidra till att japanska företag väljer att göra affärer med europeiska företag i större utsträckning än tidigare då tullkostnaderna minskar, som Widell framförde.

5.3 Sociokulturell dimension

5.3.1 Förtroende och långsiktighet

Bräster framför att allting i Japan tar längre tid än det som är vanligt i Europa. Vidare har Råberg framfört att affärsmiljön i Japan är väldigt konsensusdriven där alla ska delta i beslut. Detta går ihop med vad Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi (2008) framfört om att beslutsfattandet i Japan är drivet av att många individer är inblandade, vilket kan leda till att affärsbeslut i Japan kan ta längre tid. Däremot behöver det inte innebära något negativt. I enlighet med studien från EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2011) kan längre förhandlingstid och beslutsfattande visa tecken på att de japanska företagen engagerar sig och värdesätter affärsrelationerna. Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi (2008) menar att det krävs mycket tid och tålamod för att långsiktiga och ärliga affärsrelationer ska byggas upp. Det instämmer med Råbergs uttalande där han menar att det kan ta längre tid att bli accepterad och bygga upp förtroende i Japan. Bräster förklarade att om relationerna ska fungera måste det finnas en långsiktighet, exempelvis att representanter för företag inte endast stannar i några år och gå vidare, utan de måste vara där långsiktigt för att ett förtroende ska byggas upp. Detta framförs även i tidigare forskning, där långsiktiga relationer spelar en stor roll i den japanska affärsvärlden (Tsuji et al., 2013; Uzama, 2009; Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi, 2008). Bodin menar att affärsrelationer är viktigt i Japan då de bygger på förtroende, och om ett förtroende inte finns så blir det inte heller någon affär. Detta är något som även Nakamura framförde som en essentiell del av japanska affärsrelationer. För att kunna skapa ett förtroende från kunderna, behöver ett företag visa på långsiktiga planer till att stanna på marknaden. Nakamura beskrev att förtroendet kan testas genom att det utländska företaget förväntas att alltid finnas tillgängligt och åtgärda eventuella problem som kan uppstå med deras produkt.

Utifrån vad informanterna framfört, och vad som förevisats i tidigare forskning, går det att se en koppling mellan just relationer, förtroende och långsiktighet. I syfte att det ska byggas relationer behövs det långsiktighet. Långsiktighet krävs för att erhålla förtroende på den japanska marknaden. Detta är något som tar tid att bygga upp och kan därmed vara en utmaning för små och medelstora företag som vill etablera sig i Japan.

5.3.2 Respekt och förståelse

Råberg och Bräster talade om respekt när det kommer till den japanska affärsmiljön. Råberg menar att det krävs stor respekt för kulturen och att Mycronic därför använder sig av chefer som har förståelse för den kulturella miljön. Bräster framförde likväl att respekt är något som spelar stor roll. Ett exempel som Bräster gav har att göra med förhandlingsprocessen, där ledningen inte deltar, vilket har att göra med respekten. Maguire (2001) har framfört, precis som Bräster beskrivit, att ledningen i Japan inte deltar i förhandlingsprocesserna, just för att inte tappa ”ansiktet” (respekt). Likt detta har även Bodin beskrivit att europeiska företag som missköter sig i en affär, kan få den japanska kunden att ”tappa ansiktet”, vilket kan leda till att en affär inte blir av. Nakamura menar att det inte alltid handlar om kulturella hinder, lagar/regleringar som kan sätta käppar i hjulen för utländska företag, utan att det handlar mer om att utländska företag bör förstå sig på hur man gör affärer, och vara pålästa om den japanska affärsmiljön. Detta stämmer överens med vad som framkommit i tidigare forskning, där det framstår som essentiellt att utländska företag bör ha kunskaper om den japanska affärspraktiken och affärskulturen (Haghirian, Siknovics & Bamiatzi, 2008; EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, 2011). Därmed är respekt ett hinder för små och medelstora företag som önskar etablera sig i Japan. Detta hinder kan överkommas om företagen, precis som Nakamura menar, är tillräckligt pålästa och har en förståelse för den japanska affärsmiljön.

5.3.3 Språk och rekrytering

En utmaning i Japan är rekryteringen av personal och svårigheten att hitta rätt kompetenser, vilket har påpekats av Norsten och Råberg, och som även framförts i en studie av Ojala & Tyrväinen (2007). Norsten menar att det kan vara komplicerat att hitta personal som talar engelska, och att utländska företag på så sätt kan behöva betala en högre lön då kompetensen är så pass eftertraktad. Detta är något som även Råberg framfört, där personal och spetskompetenser som kan tala engelska är något svårt att få tag på. I princip alla informanter påpekade att språket är en utmaning i den japanska affärsmiljön. Bräster framför att majoriteten av Öhlins Racings distributörer inte talar engelska samt att det är oerhört viktigt

att deras japanska affärspartner förstår engelska i syfte att det inte ska uppstå komplikationer. Råberg är inne på samma spår där han menar att språk är en stor barriär på den japanska marknaden då svenska företag exempelvis kan missuppfatta det som är skrivet i ett avtal på japanska. Detta går ihop med vad som beskrivits i tidigare forskning, där det engelska språket framfördes som en svårighet vid rekrytering (Ojala & Tyrväinens, 2007; Tsuji et al., 2013). Vidare framför Råberg att japanska spetskompetenser hellre väljer att arbeta på japanska företag, vilket kan skapa konkurrens för utländska företag. Detta är något som Ono & Odaki (2011) diskuterat om, då de menar att utländska företag stöter på utmaning när det kommer till rekrytering, där utländska företag oftast betraktas som osäkra att jobba på, till skillnad från de japanska företagen som har högre säkerhet som livstidsanställning. Detta leder till extra kostnader för utländska företag då de konkurrerar med de japanska företagen om spetskompetenserna (Ono & Odaki, 2011). Norsten har dock framfört att fenomenet kring livstidsanställningarna har börjat att försvinna, då det också kan vara något kostsamt för japanska företag. Vidare har Råberg framfört att japanska kvinnor ofta stöter på diskriminering, då de inte får samma möjligheter till att göra karriär som de manliga anställda och dessutom får sämre betalt. På så sätt menade Råberg att japanska kvinnor som talar engelska oftare söker sig till utländska företag. Att japanska kvinnor i större grad vänder sig till utländska företag och har större möjligheter till karriärer på utländska företag har även framförts i tidigare forskning (Haghirian, Siknovics & Bamiatzi, 2008; Pudenko & Mendenhall, 2007). Utifrån detta går det att se att rekrytering av personal samt språk i Japan är en utmaning för svenska företag.

5.4 Företagskonomisk dimension

5.4.1 Produktdifferentiering

Något som framförts som ett hinder på den japanska marknaden för utländska företag har att göra med kraven hos konsumenterna på produkterna när det gäller kvalitet, service och design (Uzama, 2009; Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018). Widell argumenterade att anpassningen av förpackningen på produkter måste gå ihop med preferenserna som kan finnas på den japanska marknaden. För att kunna lyckas måste produkten presenteras tydligt då något som är väsentligt för de japanska konsumenterna har att göra med paketering och emballage. EU-Japan Centre for Industrial Cooperation (2011) menar att den japanska marknaden fungerar

som en ”trendsättare” och att produkter som visar framgång där oftast fungerar på andra marknader men även att företag som anpassar sina produkter till den japanska marknaden har chans att förbättra sitt produktionssystem. På så sätt behöver inte kraven på produkterna alltid vara något negativt, utan det kan fungera som en lärandeprocess för företagen. Ifall svenska företag lyckas sälja sina produkter på den japanska marknaden har de därmed möjlighet att lyckas på andra marknader. Hollensen (2017) framför något som kallas för produktdifferentiation vilket syftar på de fysiska attributen hos en produkt, som varumärke och utseende. Som Bräster framförde är Öhlins ett exklusivt varumärke i Japan och det räcker med att endast ett fåtal procent av konsumenterna gillar produkterna för att de ska ha mycket att vinna på. På så sätt går det att koppla till Hollensen (2017) när det gäller produktdifferentiation. Om produkten är unik eller differentierad jämfört med andra produkter på målmarknaden kan konkurrensen minska, och det kan även finnas en möjlighet att sätta ett högre pris på produkten (Hollensen, 2017). Detta kan även täcka de höga kostnader som tillkommer vid etablering i den japanska marknaden. Detta kan därmed vara en stark konkurrensfördel för företag som vill kunna skapa sig en lönsam fysisk etablering på den japanska marknaden att ha differentierade, exklusiva och speciella produkter.

5.4.2 Etablering på den japanska marknaden

Norsten och Nakamura framförde att vid val av etableringsstrategi bör det utländska företaget ta hänsyn till bland annat marknadspotentialen och hur stor efterfråga det finns på den japanska marknaden eftersom det kan ha ett inflytande på val av etableringsstrategi. Det instämmer med Hollensens (2017) teori som syftar på att om målmarknaden bedöms vara stor kan det innebära hög tillväxt för företaget på den marknaden. Detta kan i sin tur leda till att företaget väljer etableringsstrategi med hög risk som exempelvis etablering av dotterbolag på målmarknaden. Norsten belyser att etablering av dotterbolag är en positiv inträdesstrategi för den japanska marknaden om det finns hög marknadspotential samt låga barriärer. Hollensen (2017) framför att fördelarna med dotterbolag är att företaget har full kontroll över sin utländska verksamhet och på så sätt även har nära kontakt med företagets konsumenter på målmarknaden. Nakamura menar att förtroende och långsiktighet kan uppvisas genom att etablera ett bolag med kontor i Japan och att bolaget ska finnas med i det japanska skatteregistret. Detta visar att uppbyggande av dotterbolag på den japanska marknaden kan

vara gynnsamt, för att förtroendet hos de japanska konsumenterna ska byggas och även stärkas på grund av den nära kontakten. Däremot kan det vara svårt för svenska små och medelstora företag att starta bolag i Japan då de ofta har mindre resurser, men även på grund av de olika utmaningarna på den japanska marknaden exempelvis operationskostnader och konkurrens. Gripsrud (1990) och Hollensen (2017) argumenterar att resurser har en stor påverkan på valet av etableringsmetod för små och medelstora företag. Dess begränsade resurser har lett till att de mestadels använder sig av export. Detta är något som kan kopplas till vad Nakamura framförde, att det är svårare för små och medelstora företag att komma in på den japanska marknaden ifall de har lite resurser. Hollensens (2017) hierarchical modes (genom att exempelvis etablera dotterbolag och finnas representerade på plats) kan därmed vara en svår etableringsstrategi för små och medelstora företag.

En etableringsstrategi som framförs av Bodin är "land & expand" metoden som innebär att företaget landar på en ny marknad och expanderar från en affärsrelation till en annan affärsrelation. Genom denna strategin lyckades Algoryx hitta en japansk partner som representerar företaget på den japanska marknaden. Det är även något som Hollensen (2017) uttrycker där han framför "intermediate modes" som en etableringsstrategi för utländska företag att övervinna hinder genom att bygga kontakter samt samarbeta med aktörer på målmarknaden. Fördelarna med intermediate modes som exempelvis joint venture eller etablering genom mellanhand kan vara att företaget får tillgång till marknadsspecifik kunskap genom lokala samarbetspartners, men också att kostnaderna kan fördelas på två parter om företaget hittar en lämplig affärspartner (Hollensen 2017). Det som dock kan vara en nackdel är att graden av kontroll är begränsad (Hollensen, 2017). Dessutom kan det vid osämja bidra till komplikationer mellan parterna. Norsten är inne på ett liknande spår och menar att det krävs att det utländska företaget har rätt kontakter på målmarknaden. För små och medelstora företag med begränsade resurser kan ett delat ägande med en affärspartner vara en fördel då det kan minska kostnaderna, men det problematiska med denna strategi är att kunna hitta rätt affärspartner.

Export modes är en annan etableringsstrategi som kan lämpa sig till små och medelstora företag (Hollensen, 2017). Nakamura och Norsten menar dock att det kan vara viktigt för svenska företag att finnas på plats från dag ett, för att kunna erhålla förtroende och visa på långsiktighet som är en viktig del för både japanska samarbetspartners och kunder. I och med detta kan direkt export eller kooperativ export vara ett lämpligare alternativ än indirekt export. Detta då det finns en närmare kontakt till samarbetspartners och konsumenter, även om

företaget inte kan finnas fysiskt på plats på samma sätt som ifall de etablerade ett dotterbolag. Export modes som Hollensen (2017) framför kan ha olika fördelar som bland annat de dyra kostnaderna som kan undvikas. Ett exempel på detta är som Bräster påpekade: att export kan vara ett alternativ för små och medelstora företag då de kan undvika operationskostnader som att hyra dyra produktionsanläggningar i Japan. Däremot kan tullar vara något som försvårar exporten, men i och med det nya frihandelsavtalet mellan EU och Japan har majoriteten av tullar eliminerats eller minskats. Som Nakamura nämnde kan tullsänkningarna och tullelimineringarna vara en större fördel för stora företag än just små och medelstora företag. Det blir dessutom svårare för små och medelstora företag att bygga långsiktiga affärsrelationer och förtroende utan att finnas fysiskt på plats i den japanska marknaden. Direkt samt kooperativ export är dock etableringsstrategier som möjliggör kontakt till samarbetspartners och kunder, vilket i sin tur skulle kunna bidra till att långsiktiga relationer och förtroende byggs upp.

Hedlund & Kvernelund (1984) anser att det är viktigt att påbörja en planering långt innan företaget kommer in på målmarknaden. Detta menar även Bräster i sitt uttalande att det krävs mycket förarbete innan etablering på den japanska marknaden för att det kan ta flera år tills det utländska företaget erhåller omfattande kunskap och förståelse om den japanska marknaden. Likt detta hävdar Uzama (2009) att en av anledningarna till varför utländska företag tenderar att misslyckas på den japanska marknaden beror på den bristande förståelsen de innehar för den japanska marknaden. Därmed är det viktigt att utländska företag har en förståelse för den japanska marknaden innan inträdet. Hedlund & Kvernelund (1984) framför att företag ska tänka långsiktigt vid val av etableringsstrategi och anpassa strategin till företagets framtida mål. I och med detta menar Nakamura att det inte finns några generella rekommendationer till alla svenska företag utan det handlar om att välja en strategi som är skraddarsydd och anpassad för verksamheten och utifrån den japanska marknaden.

En majoritet av informanterna framförde förtroende som något essentiellt i den japanska affärsmiljön. För att kunna bygga ett förtroende behövs därmed långsiktighet och kontakt med konsumenter och partners, vilket gör att en etableringsstrategi som respekterar dessa värden är lämplig för inträde på den japanska marknaden. Det behöver även tas hänsyn till vilka resurser företaget har, vilken grad av kontroll företaget önskar samt vilken risk företagen kan tänka sig stå för vid val av etableringsstrategi. För små och medelstora företag med begränsat kapital och resurser kan Hollensens (2017) hierarchical modes kan vara en riskabel etableringsstrategi, då det krävs goda resurser och kapital när det exempelvis gäller

operationskostnader och rekrytering på den japanska marknaden. Intermediate modes men även direkt och kooperativ export kan istället vara etableringsstrategier som kan fungera för små och medelstora företag då dessa etableringsstrategier kan vara kostnadseffektiva. Dessutom respekterar de värden som förtroende vilket är essentiellt för den japanska affärsmiljön. Dessa etableringsmetoder bidrar till att relationer kan byggas med samarbetspartners och kunder och att lokala kunskaper kan användas vilket i sin tur kan bidra till ett uppbyggt nätverk. Etablering genom exempelvis joint venture där en affärspartner besitter marknadsspecifik kunskap, bidrar till att språksvårigheter kan minskas och att kostnaderna delas på parterna vilket i sin tur minskar på kostnaderna. Utmaningarna med dessa strategier har att göra med att hitta rätt affärspartner, distributörer eller agenter med marknadsspecifika kunskaper.

5.4.3 Nätverk

Bräster förklarade att en av anledningarna till varför Öhlins Racing tog sig in på flera marknader var för att Öhlins Racings ledning hade nätverk i de marknaderna. Tsuji et al. (2013) har bland annat framfört att det inte spelar någon roll om ett utländskt företags produkt är välfunnen då det behövs ett etablerat nätverk för att produkten ska bli framgångsrik. Bodin framförde att svenska företag kan ha fördel av att bygga nätverk med stora svenska varumärken som är inom samma bransch och är etablerade på den japanska marknaden. Det kan i sin tur förenkla inträdet om företag använder sig av nätverk, då nätverken besitter marknadsspecifika kunskaper och erfarenheter. Råberg argumenterade för att uppbyggda nätverk samt lokala partners kan vara ett sätt som kan minska svårigheterna inom B2B-branschen. Bodin framförde att det inte räcker med att endast skapa affärsrelationer utan att det även bör vara personliga relationer som skapas med de lokala affärspartnerna i syfte att förstärka förtroendet. I och med att förtroende värderas högt i affärsrelationer i Japan kan exempelvis ett utländskt företag som har ett stort japanskt företag som kund komma i kontakt med fler andra företag för att förtroendet som finns mellan det utländska företaget och den japanska kunden värderas högt.

Nakamura menar att det är viktigt att ha personal med goda kunskaper om den japanska affärsmiljön, för att kunna lyckas på den japanska marknaden. Genom att samarbeta med

lokala affärspartner menar Haghirian, Sinkovics & Bamiatzi (2008) att essentiell kunskap om den japanska marknaden kan erhållas. Detta överensstämmer med det Widell nämnde, att i syfte att företag ska få erhålla omfattande kunskap om den japanska marknaden och dess affärsmiljö är det viktigt att goda relationer skapas med aktörer. Tsuji et al. (2013) argumenterar dock för att det inte räcker med att bara skapa relationer för att få en lyckad etablering i Japan, utan att det snarare krävs långsiktiga affärsrelationer. Nätverk är något som bör tas hänsyn till när det kommer till val av etableringsstrategier. Om det finns ett uppbyggt nätverk kan det underlätta etableringen på den nya marknaden då lokala kunskaper och erfarenheter kan komma till god användning för företagen. Ifall att ett företag inte har ett uppbyggt nätverk är det ändå viktigt att ha ett nätverksbyggande i åtanke, där en etableringsstrategi som tillåter en relation till exempelvis kunder och leverantörer kan bidra till ett utvidgat nätverk.

5.4.4 Ursprung

Ett fynd som framkommit gällande ursprung har att göra med att majoriteten av informanterna i denna studie framförde att ursprung är något som spelar stor roll på den japanska marknaden. Råberg, Nakamura, Bodin, Bräster och Norsten framförde att svenska företag kan finna fördelar ifall de framför ett svenskt ursprung på den japanska marknaden. Något liknande har framförts i tidigare forskning där ett flertal författare argumenterade för att företag måste ha koll på hur deras BO (brand origin) eller produkters ursprungsland (COO) uppfattas på marknaden de vill vara verksamma i, då en produkt eller varumärkes ursprungsland kan påverka huruvida konsumenterna eller företagen väljer att köpa ett företags produkter eller inte (Kotler & Getner, 2002; Katsumata & Song, 2016; Rezevani et al. 2012; Magnusson, Westjohn & Zdravkovics, 2011; Herz & Diamantopoulos, 2017). Då Sverige är ett land som värderas positivt i Japan, som Råberg, Nakamura, Bodin, Bräster och Norsten framförde, kan det betyda att svenska företag och produkter kan ha större chans att lyckas på den japanska marknaden, än produkter eller varumärken från länder som inte uppskattas av de japanska konsumenterna. Detta kan vara av stor vikt när det kommer till business-to-business (B2B) marknaden i Japan, där bland annat Råberg framfört att konkurrensen är mycket hård. För att svenska företag ska kunna ha en chans att stå emot konkurrensen kan BO (brand origin) vara ett sätt att lyfta fokuset från de japanska företagen. Detta går ihop med vad Nakamura framförde om japanska företags synsätt på Sverige som ursprungsland, där han

menar att Sverige står för värden som kvalitet och pålitlighet. Katsumata & Song (2016) har beskrivit att människor ofta kopplar ett ursprungsland till kvalitetsnivån på produkter från ursprungslandet. Även Kotler & Gertner (2002) och Samiee (2011) har betonat att länder kan graderas utifrån kvalitet. Då Sverige kopplas till hög kvalitet, som Nakamura framförde, kan det innebära stora konkurrensfördelar för svenska företag på den japanska B2B-marknaden, särskilt då kvalitet är något som är essentiellt i Japan.

Beträffande japanska konsumenters köpbenägenhet beroende på produkters ursprung, har det beskrivits att de tenderar att mestadels uppskatta och köpa japanska produkter, samt att det finns en hög grad av etnocentrism hos de japanska konsumenterna (Katsumata & Song, 2016; Kim et al., 2015). Men som Råberg framförde kan produkter från Sverige ses som exotiska på den japanska business-to-consumer (B2C) marknaden. På så sätt kan det finnas en potential för svenska företag att framföra sitt COO även på den japanska B2C-marknaden. Balabanis & Diamantopoulos (2008) framförde dock att det kan vara svårt att identifiera ett varumärkes ursprung. Därmed är det av stor vikt, precis som Råberg, Bräster och Norsten menar, att svenska företag marknadsför sitt varumärkes ursprung tydligt för att kunna ta del av fördelarna. Ursprung är något som bör tas hänsyn till oavsett vilken etableringsstrategi som används. Detta då ursprung är något som kan underlätta etableringen då det framkommit att svenskt ursprung är något som ofta uppskattas av japanska företag och konsumenter. Då frihandelsavtalet trätt igenom kommer det innebära att fler europeiska länder kommer att konkurrera med varandra, och därmed kan svenska företag lyfta fram sitt ursprung för att kunna lyckas med etableringen.

6. Slutsatser

Detta är studiens avslutande kapitel där slutsatser, avslutande diskussion samt vidare forskning presenteras. Slutsatserna framförs för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

Vilka hinder finns det för svenska företag att göra affärer i Japan?

Ett hinder som framkommit har att göra med icke tariffära barriärer som de komplicerade japanska administrativa procedurerna som lagar och regler som kan vara komplexa för företag att förstå sig på. Lagliga procedurer för att erhålla olika tillstånd kan ta lång tid. Dessa hinder kan innebära fördröjningar och kostnader för företagen.

Ytterligare ett hinder har att göra med förståelse av den japanska affärsmiljön och respekt. Utan förståelse om den japanska affärsmiljön blir det svårt för svenska företag att göra affärer i Japan. Respekt har framförts som en essentiell del då det genomsyrar hela den japanska affärsmiljön.

Det kan också finnas hinder för svenska företag att göra affärer på den japanska konsumentmarknaden. Dessa hinder är de höga kraven från konsumenterna när det gäller kvalitet, service och design. Sist men inte minst har det framkommit att små och medelstora svenska företag med få resurser kan finna fler hinder när det gäller att göra affärer i Japan än stora företag med större resurser.

Vilka utmaningar finns det för svenska företag att göra affärer i Japan?

En utmaning för svenska företag som vill göra affärer i Japan är operationskostnader. Dessa kostnader kan exempelvis bero på de få markytorna i storstäderna vilket leder till höga hyror och gör det svårt att starta produktion i Japan, specifikt för små och medelstora företag med begränsad kapital och resurser. Dessa kostnader bör beaktas vid etablering på den japanska marknaden.

Ytterligare en utmaning är det japanska språket. Språket är en utmaning för svenska företag som inte har uppbyggda nätverk, partners och personal med japanska språkkunskaper. Anledningen till det är att det japanska språket är något som är en nödvändig kunskap inom den japanska affärsmiljön då exempelvis förhandlingsprocesser sker på japanska. Ännu en utmaning kopplat till språk har att göra med rekryteringen av personal då det finns ett litet utbud men stor efterfrågan på spetskompetenser som kan tala engelska. Detta skapar en konkurrens för svenska företag som är i behov av att rekrytera personal.

Konkurrens är även något som framkommit som en utmaning, specifikt på business-to-business (B2B) marknaden. Detta på grund av att japanska företag oftast föredrar att göra affärer med andra japanska företag och därmed kan utländska företag stöta på konkurrens från de japanska företagen. Detta är en särskild utmaning för svenska företag utan uppbyggda nätverk.

En annan utmaning för svenska företag är att etablera långsiktiga affärsrelationer och förtroende. Långsiktiga relationer behövs för att bygga ett förtroende då förtroende oftast leder till att affärer går igenom. En utmaning för små och medelstora företag utan uppbyggda relationer är att hitta rätt affärspartners, distributörer eller agenter med marknadsspecifika kunskaper. Detta är något som tar tid att bygga upp och kan därmed vara en utmaning för små och medelstora företag som vill etablera sig i Japan.

Vilka etableringsstrategier kan svenska företag använda för att göra affärer i Japan?

En etablering i Japan är ingenting som kan ske över en natt utan det behövs ordentlig planering redan innan etableringen. Det krävs ett stort fokus på förtroende och långsiktiga relationer och en etableringsstrategi som respekterar dessa värden. Inför valet av etableringsstrategi behöver det tas hänsyn till vilka resurser företaget har, vilken grad av kontroll företaget önskar samt vilken risk företagen kan tänka sig stå för. Det handlar om att välja en strategi som är skräddarsydd och anpassad utifrån den interna verksamheten och den japanska marknaden.

Nätverk är något som bör tas hänsyn till när det kommer till val av etableringsstrategier. Om det finns ett uppbyggt nätverk kan det underlätta etableringen på den nya marknaden då lokala kunskaper och erfarenheter kan komma till god användning för företagen. Ifall ett företag inte har ett uppbyggt nätverk är det ändå viktigt att ha ett nätverksbyggande i fokus, där en etableringsstrategi som tillåter en relation med exempelvis kunder och leverantörer kan bidra till ett utvidgat nätverk. Ursprung är ytterligare något som bör tas hänsyn till oavsett vilken etableringsstrategi som används. Detta då ursprung är något som kan underlätta etableringen då det framkommit att svenskt ursprung är något som ofta uppskattas av japanska företag och konsumenter.

När det gäller just små och medelstora företag med begränsat kapital och resurser kan intermediate modes som etablering med hjälp av mellanhand och joint venture fungera som etableringsstrategier, men även direkt och kooperativ export då de respekterar värden som förtroende och långsiktiga relationer vilket är essentiellt för den japanska affärsmiljön. Genom att företagen etablerar sig med hjälp av en affärspartner kan de ta vara på partners lokala kunskaper och på så sätt minska språksvårigheter. En affärspartner kan även minska dyra operationskostnader, då kostnaderna delas på båda parterna. Etablering genom direkt eller kooperativ export där kontakt med återförsäljare, kunder samt agenter och där samarbete främjas kan bidra till marknadsspecifik kunskap som är centralt för att göra affärer i Japan. Utan kunskap och förståelse om marknaden och kunderna blir det svårt att göra affärer. Till följd av att dessa etableringsstrategier tillåter en närmare kontakt med samarbetspartners och kunder, kan långsiktiga relationer i sin tur byggas upp.

6.1 Avslutande diskussion

Denna studie visar vikten för svenska företag att framföra sitt svenska ursprung när det gäller produkter och varumärken i Japan, vilket går i linje med vad som framförts i COO-teorin gällande vikten för företag att hålla koll på hur ursprunget på varumärken och produkter framförs i utlandet. Fynden som gjorts i denna studie går emot vad som framförts i COO-teorin gällande att det inte är väsentligt för företag att marknadsföra sitt COO (Balabanis & Diamantopoulos, 2008; Samiee, 2011). Att fynden skiljer sig kan ha att göra med att denna studie utgick från ett svenskt företagsperspektiv, då just Sverige som land urskiljer sig och ses

som ett positivt land i Japan, till skillnad från andra länder som inte är lika uppmärksammade i Japan. En ytterligare del som framkommit i denna studie till skillnad från vad som framförts i tidigare forskning har att göra med etnocentrismen hos de japanska konsumenterna. I tidigare forskning har det framförts som en utmaning för utländska företag att göra affärer på den japanska konsumentmarknaden, då japanska konsumenter ofta innehar en etnocentrism och därmed föredrar att köpa japanska varor och tjänster (Katsumata & Song, 2016; Kim et al., 2015). I denna studie framkom det dock att etnocentrism inte är ett stort problem på den japanska konsumentmarknaden, då det snarare finns en tendens för japanska konsumenter att uppskatta svenska produkter och varumärken. Däremot kan etnocentrismen vara en utmaning på business-to-business (B2B) marknaden.

I och med att företagsklimatet i Japan befinner sig i förändring och landet börjar öppna sig för utländska inhemska direktinvesteringar och etableringar så kan utmaningar och hinder som framkommit i denna studie komma att ändras. Detta kan till exempel handla om förändringar som konkurrensen på business-to-business (B2B) marknaden, då japanska företag kan komma att bli öppnare mot att göra affärer med utländska företag. Ett annat exempel har att göra med Keiretsu, som tidigare framförts som en enorm utmaning för utländska företag, men som nu börjat ändras.

I denna studie fanns det från början ett fokus på vilka möjligheter det nya frihandelsavtalet har skapat för svenska företag att göra affärer i Japan. Detta fokus ändrades då det framkom en mer intressant inriktning. Det nya frihandelsavtalet mellan EU och Japan öppnar dörrarna till en marknad som tidigare varit svår att nå, men som har stor marknadspotential. Därmed var det viktigt att fånga upp problemen som många små och medelstora företag står inför: de önskar att internationalisera sig men stöter på många hinder och utmaningar. Avslutningsvis önskar författarna att denna studie kan vara användbar för svenska små och medelstora företag som har planer att etablera sig och göra affärer på den japanska marknaden, nu när det nya frihandelsavtalet trätt i kraft. Studien skulle kunna användas för att exempelvis se vilka utmaningar och hinder som kan finnas och på så sätt ha nytta av hur de kan inträda den nya marknaden med en etableringsstrategi anpassad för den japanska marknaden.

6.1.2 Metodkritik

Författarna hade som avsikt att intervjua ett flertal företag, men på grund av att en stor andel av företagen som kontaktades inte hade tillräckligt med tid och resurser för att kunna medverka i denna studie gick det inte att förverkliga. Om ett flertal företag hade kunnat medverka i denna studie, hade det kunnat ge fler och bredare insikter. Detta är något som även påverkar studiens generaliserbarhet (Denscombe, 2016). Då en kvalitativ forskningsmetod användes var det dock viktigt att kunna nå på djupet snarare än bredden. I syfte att nå djupet av ämnet var det inte endast företag som intervjuades utan även individer från organisationer med djupa kunskaper inom ämnet. Genom att inkludera både företag, en seniorlektor och organisationer gav det en variation av insikter.

När det kommer till intervjuer som metod kan det även finnas fler nackdelar. En kritisk reflektion som framkommit har att göra med vilka ord som använts vid frågeställningarna under intervjuerna. Beroende på vilka ord som sägs av den som intervjuar informanten så kanske det kan påverka svaret, då vissa ord exempelvis skulle kunna uppfattas på olika sätt av informanterna vilket i sin tur kan påverka svaret. Detta ger specifikt effekt när intervjun berör känsliga ämnen (Denscombe, 2016). Därmed är det viktigt att ha denna så kallade *''intervjueffekten''* i åtanke vid datainsamlingen, vilket författarna i denna studie hade. En annan kritisk reflektion när det kommer till intervjuer som metod har att göra med ljudinspelningar. Ljudinspelning kan vara en effektiv metod för transkriberingen, men det kan även vara något som kan influera på vilket sätt informanterna besvarade frågorna och om de kände sig bekväma eller inte att svara på frågorna. För att minska på detta dilemma så förmedlades etisk information till informanterna, där de själva fick ta ställning till huruvida de ville bli intervjuade eller inte, samt att inspelningarna förvaras säkert och raderas efter transkriberingarna. I denna studie gick det att finna ett djup i informanternas svar, vilket var syftet med just intervju som metod.

6.1.3 Vidare forskning

Framtida studier skulle kunna undersöka om utmaningar och hinder har förändrats eller lösts under den kommande tiden. I denna studie framkom det att utmaningar som betraktats som

avgörande för utländska företag i tidigare forskning inte längre var ett så pass stort problem, exempelvis när det kommer till Keiretsu. Då den japanska marknaden har börjat öppna sig för utländska företag, kan det därmed finnas en vikt av att framföra vilka hinder som försvinner för utländska företag att göra affärer i Japan. En annan rekommendation har att göra med forskning om effekterna av frihandelsavtalet mellan EU och Japan. Då frihandelsavtalet nyligen trädde i kraft är det svårt att kunna se eller avgöra vilka effekter som uppkommit då det inte är fullt implementerat än. Därmed är en rekommendation till vidare forskning att forska om vilka effekter frihandelsavtalet har haft på svenska små och medelstora företag, när frihandelsavtalet helt och hållet är implementerat.

Ett förslag till vidare forskning har att göra med att inkludera ett flertal företag för att kunna få större och fler insikter. Företag som ingår i samma bransch behöver inte alltid ha liknande insikter, då det kan bero på ett flertal olika faktorer som exempelvis produktdifferentiering och marknadsposition. Detta var något som uppmärksammades i denna studie, då företagen som medverkade hade starka och differentierade produkter. Om företag som inte hade lika differentierade produkter och starka positioner medverkade hade kanske insikterna sett annorlunda ut. Det kan därmed finnas en vikt att inkludera fler företag även om de befinner sig inom samma bransch och nisch.

7. Referenser

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2008). Brand origin identification by consumers: a classification perspective. *Journal of International Marketing*, 16(1), pp.39–71.

Bloemer, J., Brijs, K., & Kasper, H. (2009). The COO- ELM Model: A Theoretical Framework for the Cognitive Processes Underlying COO-Effects. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), pp.62–89.

Bolter, N. (2019). Uppgifter: Nissan skrotar framtidsplan för x-trail i Storbritannien, Dagens Industri, 2 Februari. <https://www.di.se/nyheter/uppgifter-nissan-skrotar-framtidsplan-for-x-trail-i-storbritannien/>

Business Sweden (2018). *När företagen investerar – Sverige i den globala konkurrensen om direktinvesteringar*. Stockholm: Business Sweden.

Business Sweden (2015). *Därför tillverkar vi i Sverige – Drivkrafter och förutsättningar för tillverkningsindustrin i Sverige 2015*. Stockholm: Business Sweden.

Chattalas, M., Kramer, T. and Takada, H. (2008), “The impact of national stereotypes on the country of origin effect: a conceptual framework”. *International Marketing Review*, 25(1), pp. 54-74.

Chowdhry, S., Sapir, A., & Terzi, A. (2018). *The EU–Japan Economic Partnership Agreement*. Bruegel: European Parliament’s Committee on International Trade (INTA).

Czinkota, M.R. & Kotabe, M. (2000). Entering the Japanese Market: A Reassessment of Foreign Firms' Entry and Distribution Strategies. *Industrial Marketing Management*, 29(6), pp.483-491

Dalen, M. (2015) Intervju som metod. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Denscombe, M. (2016). Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.

Dichter, E. (1962), "The world customer". *Harvard Business Review*, 40(4), pp.113-122.

Ekonomifakta, (2011). Vill växa men stötet på hinder. Tillgänglig:

<https://www.ekonomifakta.se/Artiklar/2011/Oktober/Vill-vaxa-men-stoter-pa-hinder/> [2018-11-04]

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation. (u.å.). Support for SMEs. <https://www.eu-japan.eu/support-smes> [2019-04-16]

European Commission. (2017). An introduction to the EU-Japan Economic Partnership Agreement. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2017/july/tradoc_155717.pdf [2019-02-26]

Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2), pp.41-59.

Hedlund, G., & Kverneland, Å. (1984). *Investing in Japan: the experience of Swedish firms*. Inst. of international business (IIB), Stockholm school of economics [Inst. för internationellt företagande vid Handelshögsk.].

Herz, M. & Diamantopoulos, A. (2017). I Use It but Will Tell You That I Don't: Consumers' Country-of-Origin Cue Usage Denial. *Journal of International Marketing*, 25(2), pp.52-71.

Hollensen, S. (2017). *Global Marketing*. Harlow: Pearson.

Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities: are SME's different? *Small Business Economics*, 24(5), pp.431-450.

Holmström, C. (2018). Företagens överlevnadsgrad - internationellt. Ekonomifakta, 1 Augusti. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Foretagens-overlevnadsgrad-internationellt/> [2018-10-30]

Hoshi, T. (2018), Has Abenomics Succeeded in Raising Japan's Inward Foreign Direct Investment?. *Asian Economic Policy Review*, 13(1), pp.149-168

IT & Telekomföretagen (u.å.). IT-statistik. <https://www.itot.se/om-oss/statistik/> [2019-04-05]

Katsumata, S., & Song, S. (2016). The reciprocal effects of country-of-origin on product evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), pp.92-106.

Kim, H. S., Shin, E. Y., Cheng, A., Lennon, S. J., & Liu, W. S. (2015). Influence of design, workmanship, and familiarity on perceptions of country-of-origin apparel brands: A study of consumers in the US, China and Japan. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(4), pp.265-277.

Kommerskollegium (2019). Handelsstatistika faktablad, Sveriges export till Japan 2018. <http://statistikblad.kommers.se/?code=JP&period=201812&type=html&langid=1> [2019-05-21]

Kommerskollegium. (u.å.a). Innehållet i avtalet. <https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/FTA-Japan/Innehallet-i-avtalet/> [2019-02-26]

Kommerskollegium. (u.å.b). Exportera fisk eller fiskprodukter. <https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/Frihandelsavtalet-EU-Sydorea/Exportera-varor-till-Sydorea/Exportera-fisk-eller-fiskprodukter/> [2019-02-26]

Kommerskollegium. (u.å.c). Exportera varor till Sydkorea. <https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/Frihandelsavtalet-EU-Sydorea/Exportera-varor-till-Sydorea/> [2019-02-26]

Kommerskollegium. (u.å.d.). Kort om innehållet i CETA.

<https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/om-CETA/Kort-om-avtalet/> [2019-02-26]

Kommerskollegium (u.å.e.) FAQ om avtalet.

<https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/FTA-Japan/Fragor-och-svar-Japan/> [2019-04-05]

Kommerskollegium (u.å.f.). EUs frihandelsavtal förenklar handeln.

<https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelspolitik/Forhandlingar/EUs-frihandelsavtal/> [2019-04-16]

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of brand management*, 9(4), pp.249-261.

Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Murali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115.

Linde, A. & Baylan, I. (2018). Linde och Baylan: Ökat samarbete med Japan, Dagens Industri, 25 April. <https://www.di.se/debatt/linde-och-baylan-okat-samarbete-med-japan/> [2019-02-12]

Magnusson, P., Westjohn, S. A., & Zdravkovic, S. (2011). “What? I thought Samsung was Japanese”: accurate or not, perceived country of origin matters. *International Marketing Review*, 28(5), 454-472.

Maguire, K. (2001). Penetrating the Japanese market: the challenge of non-tariff barriers. *European Business Review*, 13(4), pp.241-250.

Mazur, G. (2016). The European Union–Japan FTA Negotiations. Access Barriers for European Business to the Japanese Market. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(4), pp.47-79.

Nakos, G. & Brouthers, K. D. (2002). Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(1), pp. 47-63.

Namiki, N. (1989). Japanese Trade Barriers: Perceptions Of Small Business Expo. *SAM Advanced Management Journal*, 54(1), pp.37-41.

Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Entry barriers of small and medium-sized software firms in the Japanese market. *Thunderbird International Business Review*, 49(6), pp. 689-705.

Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2008a). Marketing software in Japan: Success factors in different product strategies. *Romanian Marketing Review*, 3(4), pp.1-21.

Ojala, A. (2008b). Entry in a psychically distant market:: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135-144.

Okano-Heijmans, M., & Terada, T. (2018). EU–Japan relations in the age of competitive economic governance in Asia. In: Berkofsky, A., Hughes, C. W., Midford, P., & Söderberg, M. (Eds). *The EU–Japan Partnership in the Shadow of China*, Routledge, pp.113-133.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber. Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Ono, H., & Odaki, K. (2011). Foreign ownership, human capital, and the structure of wages in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), pp.3036 – 3050.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Peltokorpi, V. (2007) Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*, 16(1), 68-82

Pucik, V. (2008). Post-Merger Integration Process in Japanese M&A: The Voices from the Front-Line. In: Flinkelstein, S. & Cooper, Advances in Mergers and Acquisitions, vol 7, Emerald Group Publishing Limited, pp.71-92.

Pudelko, M. & Mendenhall, M.E. (2007). The Japanese Management Metamorphosis: What Western Executives Need to Know About Current Japanese Management Practices. *Organizational Dynamics*, 36(3), pp.274-280.

Regeringskansliet (2019). Frihandelsavtalet mellan EU och Japan träder i kraft. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2019/02/frihandelsavtalet-mellan-eu-och-japan-trader-i-kraft/> [2019-02-06]

Regeringen (2019). Brexit – Storbritanniens utträde ur EU. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/brexit---storbritanniens-uttrade-ur-eu/> [2019-02-11]

Rezvani, S., Dehkordi, G. J., Rahman, M. S., Fouladivanda, F., Habibi, M., & Eghtebasi, S. (2012). A conceptual study on the country of origin effect on consumer purchase intention. *Asian Social Science*, 8(12), pp.205-215.

Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Samiee, S. (2011). Resolving the impasse regarding research on the origins of products and brands. *International Marketing Review*, 28(5), pp.473-485.

Schooler, R.D. (1965). Product Bias in the Central American Common Market. *Journal of Marketing Research*, 2(4) pp.394-97.

Srinivasan, N., Jain, S.C., & Sikand, K. (2004), An experimental study of two dimensions of country- of- origin (manufacturing country and branding country) using intrinsic and extrinsic cues. *International Business Review*, 13(1), pp.65–82.

Stenborg, I. (2018). Sverige står högt i kurs som IT-nation. Grant Thornton, 6 Dec.
<https://www.grantthornton.se/insikt/nyheter/sverige-star-hogt-i-kurs-som-it-nation/> [2019-04-15]

Suzuki, H. (2017). The new politics of trade: EU-Japan. *Journal of European Integration*, 39(7), pp.875-889.

The Economist, (2018). How a soft Brexit differs from a hard one, 25 Juni.
<https://www.economist.com/the-economist-explains/2018/06/25/how-a-soft-brex-it-differs-from-a-hard-one> [2019-02-11]

Thurén, T. (2013). Källkritik. Stockholm: Liber

Uzama, A. (2009). A Critical Review of Market Entry Selection and Expansion into Japan's Market. *Journal of Global Marketing*, (22)4, pp. 279-298.

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Watanabe, C., Shin, J. H., Akaike, S., & Griffy-Brown, C. (2009). Learning and Assimilation vs. M&A and Innovation: Japan at the Crossroads. *Technology in Society*, 31(3), pp.218-231.

Yun Chee, F. (2018). EU-Japan free trade deal cleared for early 2019 start, Reuters, 12 December. <https://www.reuters.com/article/us-eu-japan-trade/eu-japan-free-trade-deal-cleared-for-early-2019-start-idUSKBN1OB1EN>

Yamawaki, H. (2004). Who Survives in Japan? An Empirical Analysis of European and U.S. Multinational Firms in Japanese Manufacturing Industries. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 4(2), pp.135-153.

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE

Observera att i denna bilaga förekommer endast de huvudsakliga intervjufrågorna. Inledande frågor, följdfrågor eller särskilda frågor som ställts till specifika informanter har inte presenterats i denna bilaga då de skiftade med hänsyn till vilken informant som intervjuades.

Etik

Får vi spela in?

Vill du vara anonym?

Möjligheter med frihandelsavtalet

Vilka fördelar kan det finnas för små och medelstora företag med det nya frihandelsavtalet?

Hur har det nya frihandelsavtalet gjort det lättare att investera i Japan?

Vad behövs av ett företag för att kunna ha mest vinning av det nya frihandelsavtalet?

Vilka företag kan tänkas ha mest vinning av det nya frihandelsavtalet?

Icke tariffära barriärer

Hur har det nya frihandelsavtalet tacklat icke-tariffära handelshinder och vilka barriärer har tagits bort i och med det nya frihandelsavtalet?

I vilken utsträckning tror du Japan kan komma att använda internationella standarder i och med det nya frihandelsavtalet?

Hur tacklar avtalet barriärer som funnits för europeiska företag att få tillgång till den japanska sektorn, med tanke på reglerna i det nya frihandelsavtalet om offentlig upphandling?

Övriga svårigheter och barriärer

Vad tror du är de största barriärerna för svenska företag vid etablering i Japan?

Tacklar frihandelsavtalet svårigheter gällande fenomenet ”Keiretsu”?

Tacklar frihandelsavtalet problemet för svenska företag i Japan gällande höga operationskostnader?

Den japanska affärsmiljön

Upplevde ni att det var lättare eller svårare att samarbeta med japanska aktörer, som exempelvis distributörer?

Hur lyckades ni övervinna kulturella/språkliga svårigheter i Japan?

Hur skulle du beskriva öppenheten i den japanska affärsmiljön till att samarbeta med utländska företag?

Övrigt

Tror du att det kan vara en konkurrensfördel för svenska företag/varumärken att framföra sitt svenska ursprung på den japanska marknaden?

Vilken inträdesstrategi skulle du rekommendera små och medelstora svenska företag som vill göra affärer i Japan att använda?

Vad krävs för att lyckas på den japanska marknaden utifrån ett svenskt företags perspektiv?