

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare:
Renate Åkerhielm
Höstterminen 2006



Svensk företagsetablering i Kina

En fallstudie av tre olika företags internationaliseringsprocesser i Kina

Författare:
Mahsa Kermanshahani 830715-0360
Mathias Norén 790308-0096

Sammanfattning

Titel:

Svensk företagsetablering i Kina

- En fallstudie av tre olika företags internationaliseringsprocesser i Kina

Bakgrund:

Handeln mellan Sverige och utlandet har en lång tradition bakom sig. I och med globaliseringen har svenska företag sett möjligheter med att expandera sin verksamhet till nya marknader. Detta har resulterat i att allt fler svenska företag väljer att etablera sin verksamhet utomlands. Det är idag inte endast stora företag som internationaliserar sin verksamhet, även små och medelstora företag väljer att internationalisera sig för att kunna överleva. Detta medför att även dessa företag står inför de internationaliseringsproblem som uppstår för att lyckas med sin utlandsetablering.

Problem:

Vilka faktorer är viktiga för en lyckad utlandsetablering i Kina?

Syfte:

Syftet med studien är att beskriva och analysera tre olika nyckelpersoners perspektiv på etableringsprocessen i Kina, på företagen MODUL Service AB, Hästens Sängar AB samt Elekta AB.

Metod:

Undersökningen är baserad på intervjuer av tre stycken storleksmässigt olika svenska företag.

Teori:

I uppsatsen presenteras tre stycken teorier. Dessa är Uppsalamodellen, Nätverksteorin och Born Global teorin.

Slutsats:

Undersökningen visar på att kunskap om marknaden möjligtvis inte är av så stor betydelse vid en utlandsetablering som Uppsalamodellen förespråkar. Det tyder även på att kunskap om marknaden inte är en avgörande faktor vid en lyckad utlandsetablering. Uppsalamodellen förespråkar även indexet psykiskt avstånd vilket betyder att företag etablerar sig först på närliggande marknader innan de ger sig ut på mer avlägsna marknader. Detta är ett fenomen som stärks i undersökningen. Erfarenhet av internationalisering genom att etablera sig på mer närliggande marknader först, är av betydelse för en lyckad etablering.

Undersökning visar även på att nätverk med kinesiska aktörer innan internationaliseringen inte har varit avgörande eller av så stor vikt vid etableringen i Kina. I och med detta underlättar det att ingå i ett nätverk med aktörer som på något sätt har förbindelser med Kina. Men det är inte nödvändigt för att lyckas med sin utlandsetablering.

Att ha globalt tänkande från starten eller ambitionen att internationalisera sig i ett tidigt stadium visar sig vara allt mer vanligt bland företagen idag.

Globalt tänkande från starten är nödvändigt idag då konkurrensen har hårdnat alltmer och företagen blir mer eller mindre tvungna att internationalisera sin verksamhet för att överleva.

Författarnas tack

Vi vill tacka de företag som ställde upp på våra intervjuer och därmed gjorde vår uppsats genomförbar.

Vi vill särskilt tacka Torgny Landin på Elekta, Fredrik Johansson på Modul Service samt Andreas Ravelli på Hästens Sängar för att de tog sig tid att genomföra en intervju med oss samt gett oss nyttig och intressant information angående vårt uppsatsämne.

Vi tackar även vår handledare Renate Åkerhielm som har hjälpt oss med strukturering och uppbyggnad av vår uppsats samt alla bra tips och råd vi fått för att gå tillväga för att få till en så bra och intressant uppsats som möjligt.

Vi tackar också opponenter och de som har tagit sig tid att läsa igenom, samt gett sina synpunkter på uppsatsen.

Flemingsberg, januari 2007

Mahsa Kermanshahani

Mathias Norén

1 INTRODUKTION	1
1.1 Inledning till problembakgrund.....	1
1.2 Problembakgrund	2
1.1.1 Internationaliseringens svårigheter	4
1.1.2 Problemdiskussion	5
1.1.3 Problemformulering.....	7
1.2 Syfte	7
2 METOD	8
2.1 Vetenskapssyn.....	8
2.2 Kvalitativ metod.....	8
2.3 Primärdata och sekundärdata.....	9
2.3.1 Primärdata	9
2.3.2 Sekundärdata.....	9
2.4 Undersökningsform.....	9
2.5 Urval.....	10
2.6 Validitet.....	11
2.7 Källkritik	11
2.8 Generaliserbarhet.....	12
3 TEORI	13
3.1 Teoretisk inledning.....	13
3.2 Uppsalaskolan.....	14
3.2.1 Kunskap om marknaden.....	14
3.2.2 Psykiskt avstånd.....	16
3.3 Nätverksmodellen.....	16
3.3.1 Nätverk innan internationalisering	17
3.4 Born Global.....	18
3.4.1 Globalt tänkande från starten.....	19
3.5 Kritik mot teorierna	19
3.6 Teoretiskt syntes.....	21
3.7 Teoretisk referensram.....	22
4 BAKGRUNDSFAKTA OM KINA.....	23
4.1 Ekonomi.....	23
4.2 Inrikespolitik.....	24
4.3 Kultur	25
5 EMPIRI.....	27
5.1 Företagsfakta.....	27
5.1.1 MODUL Service AB	27
5.1.2 Hästens Sängar AB.....	27
5.1.3 Elekta AB	28
5.2 Kunskap om marknaden	29
5.3 Psykiskt avstånd	30
5.4 Nätverk innan internationalisering	30
5.5 Globalt tänkande från starten	31
5.6 Svårigheter/möjligheter med internationaliseringsprocessen i Kina	31
6 ANALYS.....	34
6.1 Kunskap om marknaden.....	34
6.1.1 MODUL Service AB	34

6.1.2 Hästens Sängar AB.....	34
6.1.3 Elekta AB:	34
6.2 Psykiskt avstånd	34
6.2.1 MODUL Service AB	34
6.2.2 Hästens Sängar AB.....	35
6.2.3 Elekta AB	35
6.3 Nätverk innan internationalisering	35
6.3.1 MODUL Service AB	35
6.3.2 Hästens Sängar AB.....	36
6.3.3 Elekta AB	36
6.4 Globalt tänkande från starten	36
6.4.1 MODUL Service AB	36
6.4.2 Hästens Sängar AB.....	36
6.4.3 Elekta AB	37
7 SLUTSATS.....	38
8 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	41
8.1 Kritik.....	41
KÄLLFÖRTECKNING	42
BILAGOR	45
Bilaga 1	45
Bilaga 2	46
Bilaga 3	48
Bilaga 4.....	50
Bilaga 5.....	52
Bilaga 6	53
Figurförtäckning	
Figur 1 Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell	18
Figur 2 Nätverksmodellen.....	21
Figur 3 Teoretisk syntes.....	24
Figur 4 Teoretisk referensram.....	25

1 INTRODUKTION

I detta avsnitt presenteras en inledning till problembakgrund, problembakgrund, internationaliseringens svårigheter, problemdiskussion, problemformulering samt syfte.

1.1 Inledning till problembakgrund

I början av 1870-talet försörjde sig över 70 % av Sveriges befolkning fortfarande på jordbruk och endast 15 % på industri. Under denna tid tog industrialiseringen fart i Sverige.¹ Den stora efterfrågan på trä i västvärlden var en drivande faktor i industrialiseringsprocessen och i slutet av 1800-talet utvecklade sig en explosionsartad utveckling inom pappersindustrin, detta på grund av att utbildningsnivån och det ökade tidningsläsandet skapade stora behov. Även verkstads- och stålindustrin fick ett uppsving bland annat genom produktion av ångmaskiner för såg- och järnverk. Under sekelskiftet grundades även ett antal betydelsefulla svenska företag som snabbt växte till stora internationella koncerner och flera av dem etablerade tidigt enheter utomlands. Bland dessa finner vi L.M. Ericsson (1876), Asea (1883) och Electrolux (1910).²

Svensk industri har alltså en lång tradition av utlandsverksamhet som i början präglades av ett begränsat antal stora, producerande och multinationella företag.³ Dessa styrdes utifrån att uppnå en effektiv produktion, så kallad massproduktion och detta var en följd av industrialiseringens huvudtankar.⁴ För de flesta företag har utlandsetablering varit en process som har varit tidskrävande och en fråga om ”learning by doing”⁵. Detta har lett till att svenska företag i internationella sammanhang har fått ett ökat ”know-how”.⁶

När 2:a världskriget bröt ut bromsades utlandsverksamheten, och när kriget sen tog slut tog internationalisering fart igen.⁷ Många länder i Europa förstördes och mycket tid gick åt till återuppbyggnaden av länderna. Sverige som under kriget var neutralt skaffade sig då ett försprång på grund av att det då skapades en efterfråga på de svenska naturtillgångarna. Detta gjorde att svenska företag hade möjlighet att utveckla sig och blev mer eller mindre tvungna att internationalisera sin verksamhet.⁸ Genom tillkomsten av EEC (Europeiska Ekonomiska Gemenskapen, föregångare till EG, senare EU) så skedde under 1950- och 1960-talen en snabb

¹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.30-31

² Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.29-31

³ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.32

⁴ Karlsson, Lasfirare. 2005

⁵ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.39

⁶ Karlsson, Lasfirare. 2005

⁷ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.32

⁸ Karlsson, Lasfirare. 2005

expansion. 1965 fanns det 85 svenska företag och 800 helägda dotterbolag som hade ca 180 000 anställda utomlands.⁹

Under 1960-talet genomgick de svenska företagen en organisatorisk förändring.¹⁰ Detta på grund av att den internationella konkurrensen ökade och företagen fick svårare att hävda sig mot de allt lägre produktionspriserna.¹¹ Ett resultat av detta blev att svenska företag tvingades hitta andra vägar för att kunna konkurrera och sälja sina produkter.¹² Det som skedde var att de hierarkiska strukturerna inom industrin avvecklades, vilket resulterade i att mellanchefer togs bort och avståndet mellan chefer och de anställda minskade. I och med detta grundades den ”typiska” svenska, mer jämna organisationen.¹³

1.2 Problembakgrund

Enligt en pressrelease av Sveriges Riksbank som gjordes tidigare i år framgår det att ett antal politiska, tekniska och ekonomiska förändringar som de senaste 10-15 åren sammantaget har lett fram till ett alltmer intensivt skede i den globala och ekonomiska integrationen.¹⁴ De politiska förändringarna kan sammanfattas i begreppet avreglering, som frigjort strömmarna av kapital, varor och tjänster över nationsgränserna. Även handelshindren mellan länder och tullar har minskat.¹⁵ Det är lättare för företag idag att bygga upp globala handels- och produktionsnätverk till följd av de teknologiska framsteg som gjorts, inte minst inom informationsteknologin, där det blivit enklare för företag att snabbt och enkelt kommunicera och flytta pengar mellan olika världsdelar.¹⁶

Idag är det inte enbart stora och internationellt etablerade företag som verkar globalt. Fler små och medelstora företag internationaliseras och är numera av stor betydelse för tillväxten i många länder.¹⁷

I en rapport som Swedbank presenterar den 16 november 2006 framgår att så mycket som vart tredje småföretag i nuläget har en etablering i utlandet.¹⁸ Detta framgår efter en undersökning som Swedbank gjort med drygt 4000 småföretagare i Sverige. I rapporten framkommer även att

⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.32

¹⁰ Karlsson, Lasfirare. 2005

¹¹ Karlsson, Lasfirare. 2005

¹² Karlsson, Lasfirare. 2005

¹³ Karlsson, Lasfirare, 2005

¹⁴ Waymaker, 2006-05-03

¹⁵ Waymaker, 2006-05-03

¹⁶ Waymaker, 2006-05-03

¹⁷ Moberg. 1990

¹⁸ Waymaker, 2006-11-16

det är få av småföretagen som ännu inte tagit steget utomlands som planerar en internationalisering av verksamheten. Enligt Cecilia Hermansson, prognoschef på Swedbank, måste småföretagen lägga mycket av sina resurser på att sätta sig in i frågorna kring utlandsetablering. Det som kan vara svårt i internationaliseringsprocessen och som företagen har störst problem med är att förstå skillnader i regelverk och företagskultur, samt att hitta tillförlitliga partners.¹⁹

Skälet till att många småföretag vill satsa utomlands är möjligheterna till expansion på växande marknader, men också den allt större konkurrensen.²⁰ Andra skäl till internationalisering är att öka lönsamheten genom att minska produktions- och inköpskostnader.

Enligt Cecilia Hermansson är inte småföretagens potential i utlandet fullt utnyttjad. Hon menar att det är viktigt att satsa på kvaliteten i satsningarna och att detta innebär att företagen måste vara ordentligt förberedda på den ökade internationella konkurrensen.²¹

På Exportrådet diskuterar Mattias Bergman (Nordenchef) de nuvarande förutsättningarna för svenska företag och säger att det nästan är tjänstefel att inte undersöka möjligheterna till export, för dem som vill utveckla sitt företag och sin omsättning.²² Han menar att trenden till ökad globalisering det vill säga utlandsetableringar av företag är stark och detta förstärks ytterligare av politiska avregleringar samt digitalisering av teknik och kommunikation.²³ Vidare poängterar Bergman de risker som kan uppstå för företagen om de inte internationaliserar sig, han säger; ”slår du inte konkurrenterna på deras hemmaplan slår de dig på din”.²⁴

Utländska företags intresse för den svenska marknaden har ökat.²⁵ Under 1990 var 2 563 företag i Sverige utlandsägda.²⁶ År 2004 var motsvarande siffra 9 864 stycken. Antalet utlandsägda företag ökade alltså med 285 procent under åren 1990–2004.²⁷ De svenska företagen etablerar sig på nya marknader utomlands samtidigt som utländska företag etablerar sig på den svenska marknaden.²⁸ De svenska företagen utsätts för konkurrens från företag i utlandet, som ibland har andra

¹⁹ Waymaker, 2006-11-16

²⁰ Waymaker, 2006-11-16

²¹ Waymaker, 2006-11-16

²² Westman. 2006

²³ Westman. 2006

²⁴ Waymaker, 2006-05-03

²⁵ NYA FAKTA & Statistik, 2006

²⁶ NYA FAKTA & Statistik, 2006

²⁷ NYA FAKTA & Statistik, 2006

²⁸ NYA FAKTA & Statistik, 2006

förutsättningar.²⁹ En ökad internationalisering bland svenska företag har till exempel medfört en ökad export och fler utländska dotterbolagsetableringar, men även en integrering i olika internationella nätverk.³⁰

1.1.1 Internationaliseringens svårigheter

Som diskussionen ovan visar möter stor- och småföretagen dagligen de utmaningar och möjligheter som globaliseringen för med sig i takt med att gränser öppnats, inte minst till länder som den senaste tioårsperioden knappt fanns på världshandelskartan.³¹ Flera av dessa utgör idag viktiga och snabbt växande marknader för varor och tjänster som produceras i Sverige eller av svenska företag.³²

Allt fler svenska företag etablerar sig därför utomlands.³³ Internationalisering har blivit viktigt för tillväxten, och en del av många företags överlevnadsstrategi.³⁴ Företag ser möjligheten att genom internationalisering av sin verksamhet nå nya marknader. Affärsklimatet på världsmarknaden präglas idag av snabba företagsförvärv och sammanslagningar.³⁵ Det är viktigt i dagens ”kapprustning” på världsmarknaden att ta andelar av utländska marknader för att bibehålla sin konkurrenskraft gentemot andra företag inom respektive område.³⁶ Genom förbättrade kunskaper inom distribution, informationsteknik, språk och transport har det blivit lättare att ta sin verksamhet utomlands. Argument för att etablera sin verksamhet utomlands kan vara att det råder begränsade tillväxtpotentialer eller ökad konkurrens på den inhemska marknaden.³⁷

Istället för att investera här hemma köper eller bygger företagen alltså upp nya verksamheter i utlandet och den kunskap som byggts upp inom landet lockas ut i världen.³⁸ Men företags internationalisering är inte en helt okomplicerad process. Det innebär att företag ger sig ut på en resa i ett okänt och många gånger otillgängligt landskap; ett marknadslandskap där olika företag i egenskap av kunder, leverantörer och konkurrenter på olika sätt är kopplade till varandra och bildar komplicerade nätverk.³⁹ Företagen möter även andra kulturer, beteenden, sätt att organisera sig och vanor som de inte alltid förstår eller inte vill acceptera. Konkurrensen är hårdare idag och

²⁹ NYA FAKTA & Statistik, 2006

³⁰ Byberg. 2000

³¹ Svenska Exportrådet, 2006

³² Svenska Exportrådet, 2006

³³ www.esbri.se 2006

³⁴ www.esbri.se 2006

³⁵ Johansson, Staaf, Wisén. 2000

³⁶ Johansson, Staaf, Wisén. 2000

³⁷ Johansson, Staaf, Wisén. 2000

³⁸ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002

³⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002

det krävs mycket av det internationella företaget för att slå sig fram på marknaden och kunna klättra över svåra och många hinder längs vägen.⁴⁰

Situationen underlättas heller inte om marknaden företagen ska in på ligger långt ifrån den inhemska marknaden, så som till exempel Kina. Kina som marknad skiljer sig även avsevärt från den svenska marknaden vad gäller bland annat kulturella förhållanden.⁴¹

1.1.2 Problemdiskussion

Som framgår ovan har handeln mellan Sverige och utlandet en lång tradition bakom sig. I och med globaliseringen har svenska företag sett möjligheter med att expandera sin verksamhet till nya marknader. Detta har resulterat i att allt fler svenska företag väljer att etablera sin verksamhet utomlands. Det är idag inte endast stora företag som internationaliserar sin verksamhet, även små och medelstora företag väljer att internationalisera sig för att kunna överleva.⁴² Detta medför att även dessa företag står inför de internationaliseringsproblem som uppstår för att lyckas med sin utlandsetablering.⁴³

Vad bör företagen ha i åtanke när de ska internationalisera sin verksamhet?

Är det här ett kulturellt problem? Är det kanske nödvändigt att analysera de kulturella aspekterna som råder i landet? Kulturella aspekter innefattar de grundläggande värderingar och attityder som i sin tur påverkar samhällets beteende och preferenser.⁴⁴ Hur pass öppen eller sluten är företagen mot andra kulturer? Har de lätt för att rätta sig efter utomstående synsätt eller vill de motverka kulturella förändringar? Synen på sitt eget samhälle respektive på andras samhälle kommer att forma miljön inom olika organisationer samt bestämma förutsättningarna för produkter på marknaden.⁴⁵ Detta bör självklart beaktas vid en utlandsetablering då det nämndes ovan att kulturer och därmed företagskulturer kan skilja sig avsevärt på marknader som ligger mer avlägset från den inhemska marknaden.

Eller är det här ett problem som förankrar sig i de politiska/juridiska förhållandet som råder i landet? Detta kan omfatta en analys av vilket styrelseskick som råder i landet och hur detta till slut påverkar företags förutsättningar på marknaden.⁴⁶ Hur pass öppet är ett land i politiska frågor och

⁴⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002

⁴¹ Svenska Exportrådet, 2006

⁴² Moberg, 1990

⁴³ Moberg, 1990

⁴⁴ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁴⁵ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁴⁶ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

vilken utrikes- respektive inrikespolitik bedrivs samt hur kan detta vara till för- eller nackdel?⁴⁷ Även detta är ett problem som bör analyseras vid en utlandsetablering, men är det verkligen det centrala problemet?⁴⁸

Är det kanske ekonomiska faktorer som företag bör ha i åtanke när de ska internationalisera sin verksamhet? Ekonomiska faktorer kan studeras och analyseras genom att bland annat se över vilken marknadsform som tillämpas i landet.⁴⁹ Är det en planekonomi eller en marknadsekonomi som ligger till grund för landets ekonomi- politik? I vissa länder kan en kompromiss mellan dessa två marknadsformer tillämpas.⁵⁰

Dessa ovannämnda omvärldsfaktorer är givetvis något som är av vikt för företagen att skaffa sig kunskap om. Ett företag som etablerar sig på en utländsk marknad måste anpassa sig till de speciella förutsättningar som råder.⁵¹

Men dessa omvärldsfaktorer är dock inte det främsta problemet som ligger till grund för företagens internationaliseringsprocess. Cecilia Hermansson menar att företagen måste lägga mycket av sina resurser på att sätta sig in i frågorna kring utlandsetablering för att kunna lyckas med sin internationalisering. Företagen bör bland annat satsa på att hitta tillförlitliga partners.⁵² Hermansson menar att det är viktigt att satsa på kvaliteten i satsningarna utomlands.

Som ovan framgår har de flesta företagens internationalisering varit en process som har varit tidskrävande och en fråga om ”learning by doing”. Detta har lett till att svenska företag har fått ett ökat know-how i internationella sammanhang. Det har blivit lättare att ta sin verksamhet utomlands genom förbättrade kunskaper inom bland annat distribution, informationsteknik, språk och transport. Att ha kunskap om marknaden innan företagen etablerar sig där kan underlätta för en lyckad internationalisering av verksamheten.

Diskussionen ovan visar tydligt på att ett företags internationalisering är ett etableringsproblem. Detta etableringsproblem leder in på frågan:

⁴⁷ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁴⁸ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁴⁹ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁵⁰ Palmer, Hartley. 2002 & Kotler, Keller. 2006

⁵¹ Kotler, Keller. 2006

⁵² Waymaker, 2006-11-16

1.1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för en lyckad utlandsetablering i Kina?

1.2 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera tre olika nyckelpersoners perspektiv på etableringsprocessen i Kina, på företagen MODUL Service AB, Hästens Sängar AB samt Elekta AB.

2 METOD

Här ger författarna en överblick över de metoder och tillvägagångssätt som används och hur de har resonerat under undersökningens gång.

2.1 Vetenskapssyn

Under studiens gång utgår författarna ifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt. Detta ger författarna en hög grad av frihet och är då inte bunden till slumpmässiga urval för att få representativa respondenter.⁵³ Författarna behöver inte bevisa sina resultat/tolkningar genom representativa eller stora urval. De har heller inte ambitionen eller möjligheten att komma fram till en slutsats som kan generaliseras.⁵⁴ Forskarnas resultat kommer att vara unikt på grund av deras förförståelse och förmåga att se olika poänger och nyanser med sin data. Med detta kan författarna ge en mer ingående förståelse över temat de avser studera, men det kan svårligen upprepas med exakt samma resultat av en annan hermeneutisk forskare.⁵⁵ Hermeneutisk förhållningssätt beskrivs som olika försök att förklara vad förståelse och tolkning är, vilka speciella problem som uppstår vid tolkning av meningsfulla fenomen och hur förståelsen är möjlig. Meningsfulla fenomen syftas exempelvis på normer, handlingar, regler, beteendemönster etc.⁵⁶ Hermeneutiken relativiserar kunskapen.⁵⁷ Enligt hermeneutiska ansatsen tolkar forskaren insamlade data.⁵⁸

2.2 Kvalitativ metod

Uppsatsen bygger på en kvalitativ datainsamlingsmetod. Denna metod passar bättre för en mer djupgående analys och är därför lämplig för denna uppsats.⁵⁹ En kvalitativ datainsamlingsmetod bygger på att arbeta med mjuka data det vill säga återge och tolka intervjuer för att kunna generalisera runt ett fenomen.⁶⁰ Respondenterna får frågor som är mer eller mindre öppna och svaren sammanställs genom exakt respons som sedan kommer att analyseras.⁶¹ I en kvalitativ metod görs en mer fördjupad och ingående undersökning, oftast med ett mindre antal enheter i urvalet än i kvantitativ.⁶²

⁵³ Gustavsson. 2004

⁵⁴ Gustavsson. 2004

⁵⁵ Gustavsson. 2004

⁵⁶ Gilje, 2000

⁵⁷ Eriksson, Wiedersheim-Paul. 1997, s. 201

⁵⁸ Gummesson. 1985

⁵⁹ Johannesson, Tufte. 2003

⁶⁰ Johannesson, Tufte. 2003

⁶¹ Johannesson, Tufte. 2003

⁶² Johannesson, Tufte. 2003

2.3 Primärdata och sekundärdata

Arbetet är utarbetat av både primära och sekundära källor. Primärdata som samlas in redovisas i uppsatsens empirikapitel. Sekundärdata som samlats in redovisas i uppsatsens introduktionskapitel, bakgrundsfakta om Kina samt i empirikapitlet.

2.3.1 Primärdata

För att få svar på tilltänkta frågor men även vara öppen för intervjuobjektets egna tankar valdes en semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren utgår från en färdigställd lista med frågor som skall besvaras.⁶³ Intervjuaren ställer frågorna flexibelt och är inte bunden av ordningen på listan. Intervjuobjektet tillåts också utveckla sina idéer och tala fritt. Svaren är öppna och tonvikten ligger på att respondenten utvecklar sina synpunkter.⁶⁴ Det finns tre olika typer av forskningsintervjuer: strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad.⁶⁵ Primärdata är information som forskarna själva samlar in och skapar.⁶⁶

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata som samlats in är bland annat från böcker, tidskrifter, Internet hemsidor, rapporter samt årsredovisningar. Då syftet med studien är att beskriva och analysera tre olika nyckelpersoners perspektiv på etableringsprocessen i Kina, på företagen MODUL Service AB, Hästens Sängar AB samt Elekta AB, faller det sig naturligt att använda sig av både primärdata och sekundärdata. Sekundärdata är information som andra skapat och lagrat.⁶⁷

2.4 Undersökningsform

Undersökningen kan betraktas som en fallstudie i form av intervjuer, datainsamling via böcker, tidskrifter, Internet hemsidor, rapporter samt årsredovisningar. Avsikten är att genom undersökningen kunna få förståelse för de omständigheter och den problematik som rör studien. Fallstudiebaserad forskning innebär att ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen.⁶⁸

⁶³ Denscombe, Forskningshandboken. 2000

⁶⁴ Denscombe, Forskningshandboken. 2000

⁶⁵ Denscombe, Forskningshandboken. 2000

⁶⁶ Johannesson, Tufte. 2003

⁶⁷ Johannesson, Tufte. 2003

⁶⁸ Gustavsson. 2004, s.116

2.5 Urval

Författarna har intervjuat tre nyckelpersoner på företagen: Elekta AB (fortsättningsvis endast Elekta), MODUL Service AB (fortsättningsvis endast MODUL) och Hästens Sängar AB (fortsättningsvis endast Hästens). Företagen har valts därför att dessa företag representerar ett stort, mellanstort och ett litet svenskt företag som har etablerat sig på den Kinesiska marknaden. Elekta är ett marknadsledande företag på den globala marknaden inom sin bransch (cancerbehandling).⁶⁹ MODUL ingår i IKEA koncernen och har som uppgift att hjälpa IKEA med rätt priser och kvalitet på deras produkter.⁷⁰ Hästens är ett mindre svenskt familjeföretag i femte generationen som bedriver tillverkning och försäljning av sängar och sovutrustning.⁷¹ Dessa företag är ett urval hämtade från exportrådets lista över svenska företag med affärsverksamhet i Kina, som är den totala populationen.⁷² Idag finns det mellan 300 till 400 svenska företag i Kina, och över 650 företagsetableringar.⁷³ Anledning till att författarna valde dessa tre företag är att en av författarna har en vän som fick beskedet att hon har en tumör på hjärnan och nyligen genomgick en operation med strålkniven. Strålkniven är framtagen av Elekta, och det var på den vägen författarna upptäckte företaget. MODUL däremot fick författarna access till genom att de kontaktade IKEA vilket de anser är ett av Sveriges absolut framgångsrika och största företag. Författarna fick ej möjligheten att intervjua företaget, och blev istället hänvisade till MODUL som ingår i IKEA koncernen och som har etablering i Kina. Hästens fick författarna upp ögonen för på grund av dess unika sätt att marknadsföra sig samt att det kändes som ett ursvenskt intressant litet företag. När företagen kontaktades bad författarna om att bli hänvisade till de personer som hade mest kunskap och information om hur företagets internationaliseringsprocess gått till då detta gjorde personerna speciellt intressanta att intervjua. Nyckelpersonerna som intervjuades på respektive företag var, på Elekta, Torgny Landin, Director för Global Marketing, på Hästens, Andreas Ravelli, Director of New Business Development och på MODUL, Fredrik Johansson, Supply Chain Manager MODUL Company Group.

Författarna har gjort ett icke-sannolikhetsurval då de anser att det inte är möjligt att inkludera ett tillräckligt stort urval i undersökningen.⁷⁴ Med icke-sannolikhetsurval menas enligt Denscombe att *”forskarna har inte tillräcklig information om populationen för att kunna genomföra ett sannolikhetsurval. Forskaren kanske inte vet vilka eller hur många människor eller företagsformer som utgör populationen”*.⁷⁵ Vidare är

⁶⁹ Landin. 2006

⁷⁰ Johansson, F. 2006

⁷¹ Ravelli. 2006

⁷² Befring. 1992, s.144

⁷³ Svenska Exportrådet, 2007

⁷⁴ Denscombe, 2000

⁷⁵ Denscombe, 2000, s.23

det avgörande för sannolikhetsurval, att de respondenter som ingår i urvalet definitivt inte utgör ett slumpmässigt urval.⁷⁶

2.6 Validitet

Författarna har baserat intervjuerna utifrån de teorier som lyfts fram i uppsatsen. Intervjufrågorna är framställda på ett sådant sätt att respondenterna ska kunna ges möjlighet att kunna svara på det som studien är avsedd att mäta. Författarna har försökt undvika att vinkla eller förvränga frågorna och även försökt att låta respondenterna tala fritt så mycket som möjligt, då detta ger en bredare förståelse för respondentens svar. Respondenterna har även fått möjlighet att korrigera sina svar samt kompletterat dessa efter intervjutillfället, då författarna har varit i kontakt med nyckelpersonerna på företagen kontinuerligt via e-mail och telefon. Författarna har ökat sin förståelse för hur de eventuellt kan påverka respondenternas svar och har därmed undvikit ledande frågor under intervjutillfället. Vidare har frågor som endast berör uppsatsämnet ställts för att hålla sig inom problemområdet. Validitet handlar om huruvida författarna fått ett mätresultat för det som studien är avsedd att mäta eller om resultatet också påverkats av andra faktorer.⁷⁷ Validitet beskriver hur giltig informationen är, det vill säga att författarna mäter det som de har för avsikt att mäta.⁷⁸ Validiteten kan ökas genom att forskaren ökar sin förståelse för hur han eller hon påverkar undersökningsspersonen, och anstränger sig för att denna påverkan ska bli så liten som möjligt.⁷⁹

2.7 Källkritik

För att öka trovärdigheten i studien ska källorna kritiskt granskas då dessa kan vara vinklade och inte ge en rättvis objektiv bild av hur verkligheten ser ut. Författarna förhåller sig kritiskt till källorna som intervjuas. Nyckelpersonerna som intervjuas på respektive företag svarar inte för hela organisationen som denne nyckelperson representerar i vår studie. Även om denne respondent ska besitta all den kunskap som är av relevans för vår studie, bör författarna samt läsaren ha i åtanke att denne respondent endast är en liten del av hela företaget och dess information går ej att generalisera. Som forskare gäller det att minska misstänksamheten genom att på ett klart och öppet sätt visa i vilken utsträckning fallet liknar eller bryter av mot andra av samma typ.⁸⁰ Studien utsätts för kritik när det gäller trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån dess resultat.⁸¹ Med källkritik menas kritisk granskning av källuppgifter. Källkritiken blir för den som skriver en urvalsmetod för materialet som samlats in. Materialet ska granskas,

⁷⁶ Denscombe, 2000

⁷⁷ Befring, 1992, s.61

⁷⁸ Holme, Solvang, 1997: 94f

⁷⁹ Holme, Solvang, 1997: 94f

⁸⁰ Denscombe, 2000

⁸¹ Denscombe, 2000

värderas och därefter rensas bort om det inte håller måttet eller accepteras.⁸² Alla elektroniska källor har en viss osäkerhet eftersom de kan uppdateras, ändras och tas bort utan större ansträngning.

2.8 Generaliserbarhet

Författarna avser inte att generalisera resultatet av undersökningen då endast ett fåtal företag av den totala populationen undersöks. Däremot vill författarna poängtera att resultatet av studien kan urskilja några intressanta mönster. Vid intervju med ett fåtal företag kan författarna inte utan vidare göra en generalisering av att resultatet går att applicera på alla företag inom populationen i liknande situationer.⁸³ För att kunna göra en generalisering krävs det att författarna baserat undersökningen på en bred respondent bas. Urvalet bör då vara sannolikhetsbaserat och innefatta en större andel respondenter. Med generalisering menas att till vilken nivå det går att generalisera det resultat som författarna får ut av undersökningen på liknande fall.⁸⁴

⁸² Eriksson, Wiedersheim-Paul. 1997, s. 153

⁸³ Davidson, Patel. 1994, s.43-44

⁸⁴ Davidson, Patel. 1994, s.43-44

3 TEORI

Detta kapitel inleds med en koppling till problemdiskussionen, därefter presenteras de teorier som berör problemet. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes och en presentation av den teoretiska referensramen.

3.1 Teoretisk inledning

I problemdiskussionen ovan framgår att svenska företag väljer att etablera sin verksamhet utomlands till följd av globaliseringen och att ett företags utlandsetablering inte är en helt okomplicerad process. Teorier som presenteras i 3.2 utgår bland annat från detta problem. Ett företag som vill expandera sin verksamhet till utländska marknader måste ta hänsyn till vissa viktiga faktorer för att kunna lyckas med sin internationalisering.

Det har visat sig att företag har lättare att ta sin verksamhet utomlands genom förbättrade kunskaper om marknaden.⁸⁵ En teori som förespråkar detta är Uppsala modellen som utformades av två forskare J Johansson och JE Vahlne vid Uppsala universitet.⁸⁶ Enligt dem är Marknadskunskap, marknadsengagemang och erfarenhet av internationalisering av betydelse för en utlandsetablering.⁸⁷ De nämner även psykiskt avstånd som en viktig variabel. Med detta menar forskarna att ett företag väljer att etablera sin verksamhet på mentalt närliggande marknader innan de väljer att etablera sig på marknader med större psykiskt avstånd.⁸⁸

Vidare har det även visat sig att kontakter och nätverk med andra aktörer på marknader som man vill etablera sin verksamhet på, är av betydelse vid en utlandsetablering. I en forskning som gjordes i Uppsala visade det sig att företagen strävade efter att etablera och utveckla långvariga, nära förbindelser med sina viktiga kunder.⁸⁹ Det som ansågs vara det viktiga var vanligen inte den enskilda affären utan att denna affär var ett led i att bygga upp en förbindelse som i framtiden skulle generera nya affärer och vinster.⁹⁰ Detta kan vara ett smidigt sätt för företag att ta sig in på nya marknader.

Flera forskare menar att nystartade företag inte har de resurser som krävs för att genomgå en omfattande internationalisering. Vissa företag "tvingas" etablera sig utomlands då de initiala

⁸⁵ Johansson, Staaf, Wisén. 2000

⁸⁶ Johansson, Vahlne. 1977

⁸⁷ Johansson, Vahlne. 1977

⁸⁸ Johansson, Vahlne. 1977

⁸⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.81-87

⁹⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.81-87

investeringarna inte är så stora och lönsamheten liten när de enbart säljer på hemmamarknaden.⁹¹ Andra företag inriktar sig direkt på internationella marknader och är internationella från starten. Dessa olika företag som etablerar sin verksamhet nästan direkt på utländska marknader kallas Born Globals.⁹²

3.2 Uppsalaskolan

Forskarna J Johansson och JE Vahlne vid Uppsala Universitet undersökte under 1970-talet svenska tillverkningsfirmors internationalisering.⁹³

I Uppsalaskolan beskrivs internationaliseringsprocessen som ett mönster där ett företags internationalisering sker i små steg.⁹⁴ Forskarna menar att ett företags engagemang i effektiva utlandsetableringsformer stegvis ökar. Utvecklingen sker i ett samspel mellan kunskapsutveckling på utländska marknader/verksamheter samt ökad bindning av resurser till utlandet.⁹⁵ Internationaliseringsprocessen sker gradvis ifråga om val av engagemang samt val av marknad på varje marknad för sig. Med detta hävdar forskarna att ett företag börjar sitt engagemang i utlandet i liten skala.⁹⁶ Forskningen ledde till utvecklingen av en modell som beskriver företags val av marknad och inträdesform vid internationalisering.⁹⁷

Etableringskedjan består av fyra steg:⁹⁸

- 1: Sporadisk export (inga regelbundna exportaktiviteter)
- 2: Export via självständiga representanter (agent, distributör eller återförsäljare)
- 3: Dotterbolag/Försäljningsbolag
- 4: Produktions-/Tillverkningsbolag

3.2.1 Kunskap om marknaden

Ett företags beslutsfattande präglas av begränsad kunskap.⁹⁹ Ingen har och ingen kan ha mer än en mycket begränsad kunskap om exempelvis resurser och marknadsförutsättningar. Mycket av

⁹¹ Oviatt, McDougall. 1995

⁹² Hollensen, S. 2004, s.67

⁹³ Johansson, Vahlne. 1977

⁹⁴ Johanson, Wiedersheim-Paul. 1975

⁹⁵ Johanson, Wiedersheim-Paul. 1975

⁹⁶ Johanson, Wiedersheim-Paul. 1975

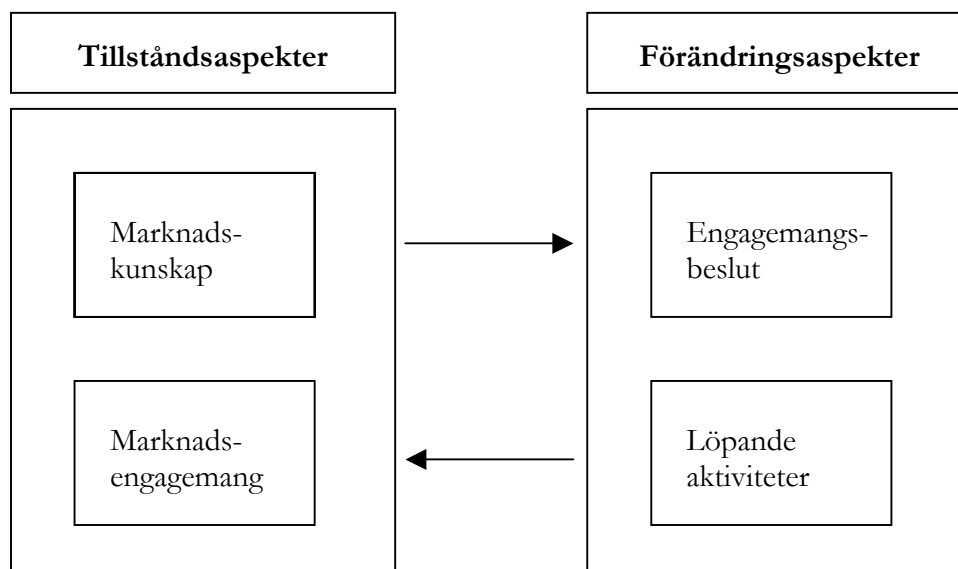
⁹⁷ Johansson, Vahlne. 1977

⁹⁸ Johanson, Wiedersheim-Paul. 1975

⁹⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.50

företagens verksamhet präglas just av den begränsade kunskapen och företagens handlande går i stor utsträckning ut på att utveckla kunskaper.¹⁰⁰ Dessa kunskaper gör att man kan se och bättre värdera nya affärsmöjligheter och därmed göra nya marknads-satsningar som i sin tur innebär att företaget lär sig nya saker och ser nya möjligheter.¹⁰¹ Det finns två typer av kunskaper och dessa är objektiv kunskap och erfarenhetsbaserad kunskap. Objektiv kunskap kan läras ut, exempelvis ritningar, lärobokskunskaper, filer och liknande. Denna kunskap kan lätt överföras mellan individer och mellan delar av företag.¹⁰² Erfarenhetsbaserad kunskap däremot, är sådan kunskap som företaget får genom personliga erfarenheter. Exempelvis den kunskap företaget får om andra företag eller individer genom att arbeta och umgås med dem.¹⁰³

Forskarna J Johansson och JE Vahlne vid Uppsala Universitet utvecklade en modell av internationaliseringsprocesser (ip-modellen). Modellen innehåller fyra till varandra kopplade grundbegrepp som syftar till att förklara processen. Processen fungerar som ett samspel mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang.¹⁰⁴ Två av grundbegreppen avser förändringar i företagets internationalisering. De är **engagemangsbeslut** och **löpande aktiviteter**. Båda dessa beskriver hur internationalisering sker. De andra två begreppen – **marknadskunskap** och **marknadsengagemang** – avser tillstånd, det vill säga hur internationaliserat företaget är.¹⁰⁵



Figur 1
Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell
(Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002 s51)

¹⁰⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.50

¹⁰¹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.52

¹⁰² Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.52

¹⁰³ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.52

¹⁰⁴ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.51

¹⁰⁵ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.51

3.2.2 Psykiskt avstånd

Indexet psykiskt avstånd har som syfte att mäta de faktorer som försvårar eller hindrar informationsflöden mellan länder.¹⁰⁶ Psykiskt avstånd baseras på hur stora skillnader som finns mellan Sverige och andra länders utvecklingsnivå, utbildningsnivå, affärslagstiftning, affärsspråk, vardagsspråk och kultur.¹⁰⁷ När detta index utvecklades visade det sig att svenska företag hade etablerat sig utomlands på ett sätt som svarade mot detta psykiska avstånd.¹⁰⁸ Det typiska mönstret var att svenska företag först gick in i något av de nordiska länderna, följt av länder som Tyskland, Storbritannien och Nederländerna samt andra länder som är relativt lika de nordiska länderna. Så småningom prövade företagen även utomeuropeiska marknader.¹⁰⁹ Forskarna kom fram till att ”etableringar först görs på psykiskt närbelägna marknader och därefter allt längre bort”. Detta var ett starkt tecken på att kunskap är en viktig faktor i internationellt företagande.¹¹⁰

3.3 Nätverksmodellen

Att vara del av ett nätverk kan främja en lyckad etablering då de leder till varaktiga och stabila relationer.¹¹¹ Nätverken kan exempelvis vara tekniska, sociala, kunskapsmässiga, ekonomiska eller juridiska¹¹²

Företagsförbindelser mellan enskilda företag är inte helt oberoende av varandra. Företag köper material från leverantörer som i sin tur är köpta från andra leverantörer. I slutändan ska olika komponenter passa ihop och ingå i samma slutprodukt samt fungera tillsammans.¹¹³ Ett nätverk består av sammankopplade förbindelser mellan olika aktörer på marknaden. Det viktigaste är att förstå den roll som det enskilda företaget har i den totala nätverksstrukturen, samt hur dessa aktiviteter påverkar andra företags aktiviteter och vice versa. Ett företags aktiviteter kopplas samman med andra företag, så som distributörer, leverantörer, slutanvändare samt konkurrenter.¹¹⁴ För att beskriva och analysera utvecklingen i ett nätverk används en modell bestående av tre komponenter:

- Aktörer
- Aktiviteter
- Resurser¹¹⁵

¹⁰⁶ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.46

¹⁰⁷ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.46

¹⁰⁸ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.46

¹⁰⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.46

¹¹⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.46

¹¹¹ Gummesson. 2002, s.23-37

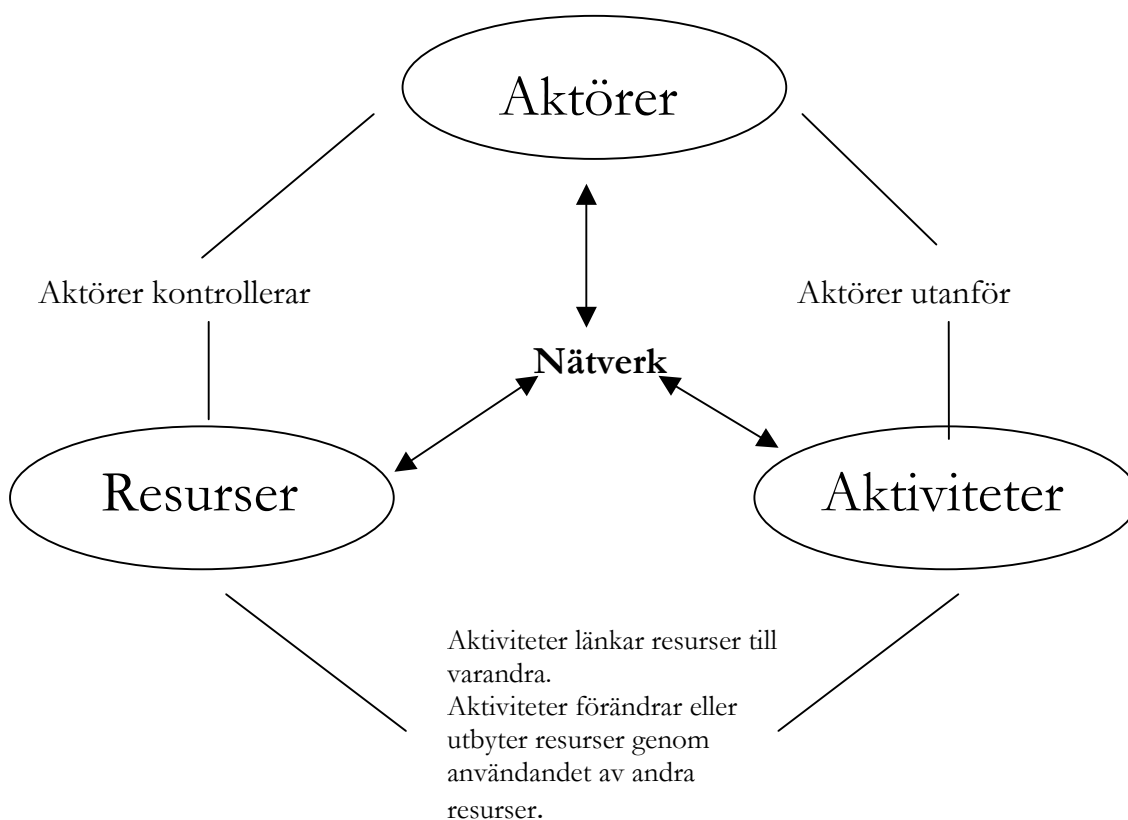
¹¹² Gummesson, 2002, s.23-37

¹¹³ Gadde, Håkansson. 1998

¹¹⁴ Gadde, Håkansson. 1998

¹¹⁵ Gadde, Håkansson. 1998

Ett nätverk består av aktörer som är sammanvävda till följd av att de utför olika aktiviteter. Vissa resurser förädlas och andra förbrukas. Var och en av de tre komponenterna aktörer, resurser och aktiviteter är alltså beroende av varandra.¹¹⁶ Aktörer utför aktiviteter och kontrollerar resurser. Resurser kontrolleras av aktörer och deras värde bestäms av de aktiviteter som den används i. Aktiviteterna utförs av aktörer och då förbrukas vissa resurser för att andra skall förädlas.¹¹⁷



Figur 2
Nätverksmodellen
(Gadde & Håkansson, 2001, Supply Network Strategies)

3.3.1 Nätverk innan internationalisering

Nätverk anses vara en viktig variabel som skulle kunna ha en stor betydelse för ett företags etableringsprocess.¹¹⁸ Olika affärsförbindelser är kopplade till varandra i den mening att det som sker i ena förbindelsen påverkar den andra.¹¹⁹ Ett företag som är engagerat i ett antal förbindelser samt att alla dess förbindelser genom motparterna är kopplade till ytterligare förbindelser, kan

¹¹⁶ Gadde, Håkansson. 1998

¹¹⁷ Gadde, Håkansson. 1998

¹¹⁸ Augustsson, Lindblad. 2006

¹¹⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.84

man skönja en bild av ett nätverk som sträcker ut sig utan gränser. Nätverk är således inte begränsat till en marknad, inte heller till en industri eller en bransch. Varje företag i nätverket är centrum i sin egen del av nätverket, men alla företagens individuella nätverk är samman kopplande med varandra.¹²⁰ Företag med erfarenhet av utlandsengagemang kan bäst hävda sig på utländska marknader.¹²¹

3.4 Born Global

På senare år har undersökningar visat att ett ökat antal företag inte följer de traditionella mönster i deras internationaliseringsprocess. De inriktar sig istället direkt på internationella marknader i mer geografiskt kulturellt avlägsna länder och är internationella från starten. De är så kallade ”Born globals”.¹²²

Born Global kan definieras som följande: *”Ett företag som från sin start erhåller konkurrenskraftiga fördelar genom att använda sig av resurser och avkastning i andra länder”*.¹²³

En del forskare menar att Born globals är ett nytt fenomen och menar då att det förkastar de etablerade teorierna kring företags internationalisering och hävdar att det måste byggas en helt ny teori för att kunna förstå dessa företags internationalisering. Andra forskare hävdar dock att det alltid har funnits och tar då hjälp utav nätverksteorin för att analysera Born globals beteende. De menar att etablerade kontakter med andra företag är viktiga för att snabbt kunna gå utomlands.¹²⁴ Forskare som menar att det är ett nytt fenomen har ofta tittat på länder med en väldigt stark hemmamarknad (till exempel USA) medan den andra gruppen oftast tittat på länder med en mindre hemmamarknad (till exempel Länder i Europa).¹²⁵

Nya forskningsresultat visar på att Born globals företag redan före sin födelse arbetat hårt med att etablera sig i internationella företag och att de är beroende av sina internationella nätverk.¹²⁶ Detta kan röra sig om allt från enskilda individer som arbetat i internationella universitetsmiljöer, branschorganisationer eller internationellt verksamma företag som valt att hoppa av och starta eget företag.¹²⁷ Detta medför att företaget redan vid starten har erfarenhet och kunskap om

¹²⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.85

¹²¹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.69

¹²² Hollensen. 2004, s.67

¹²³ Hollensen. 2004, s.67

¹²⁴ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.137-138

¹²⁵ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.138

¹²⁶ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.138

¹²⁷ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

internationella marknader.¹²⁸ På så sätt underlättas internationaliseringsprocessen avsevärt då företagen tidigare utvecklat kontakter med andra företag som arbetar utomlands. Detta leder till att det både blir billigare och mindre riskfyllt för dessa företag att internationalisera sig.¹²⁹

3.4.1 Globalt tänkande från starten

Forskning har visat att Born Global företag är beroende av internationella nätverk samt att företagen arbetar hårt för att etablera sig i sådana redan före sin födelse.¹³⁰ Att besitta kunskap om marknaden innan internationaliseringen kommer att underlätta företagets internationaliseringsprocess avsevärt och det blir både billigare och mindre riskfyllt för dessa företag att internationalisera sig.¹³¹ Att ha enskilda individer som arbetat eller studerat internationellt på olika företag och branschorganisationer mm kan vara till stor hjälp då denne individ ifråga redan besitter kontakter och kunskap på marknaden som man ska in på vilket kommer att gynna företaget.¹³²

3.5 Kritik mot teorierna

Både Uppsalamodellen och Born global teorin anser att kunskap och internationell erfarenhet är av stor betydelse för ett företags möjligheter att internationalisera verksamheten.¹³³ Det som skiljer synsätten åt är dock att enligt Born global teorin kan sådan kunskap och erfarenhet redan finnas hos entreprenören bakom idén eller utvecklas i företaget på ett mycket tidigt stadium.¹³⁴ I dagens mer globaliserade samhälle åker allt fler människor utomlands redan i unga år för att studera eller arbeta, vilket ger dagens företagsledare en större internationell erfarenhet i jämförelse med de på 70-talet då Uppsalamodellen utvecklades. En annan viktig faktor är den snabba utvecklingen av kommunikationsteknologin (till exempel Internet, E-mail) som har gjort att företag idag lättare kan kommunicera med kunder och bilda nätverk över nationsgränserna. Båda dessa faktorer, entreprenörers större internationella erfarenhet och utvecklingen av kommunikationsteknologin, har gjort att vissa företag idag kan etablera sig globalt redan från start eller kort efter.¹³⁵

Den främsta kritiken mot teorin om psykiskt avstånd är att den ger en alltför ”linjär” bild av företags internationalisering, och att den inte tar hänsyn till fusioner och förvärv av företag. I

¹²⁸ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

¹²⁹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

¹³⁰ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

¹³¹ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

¹³² Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002, s.139

¹³³ Chetty, Campell-Hunt. 2004

¹³⁴ Chetty, Campell-Hunt. 2004

¹³⁵ Chetty, Campell-Hunt. 2004

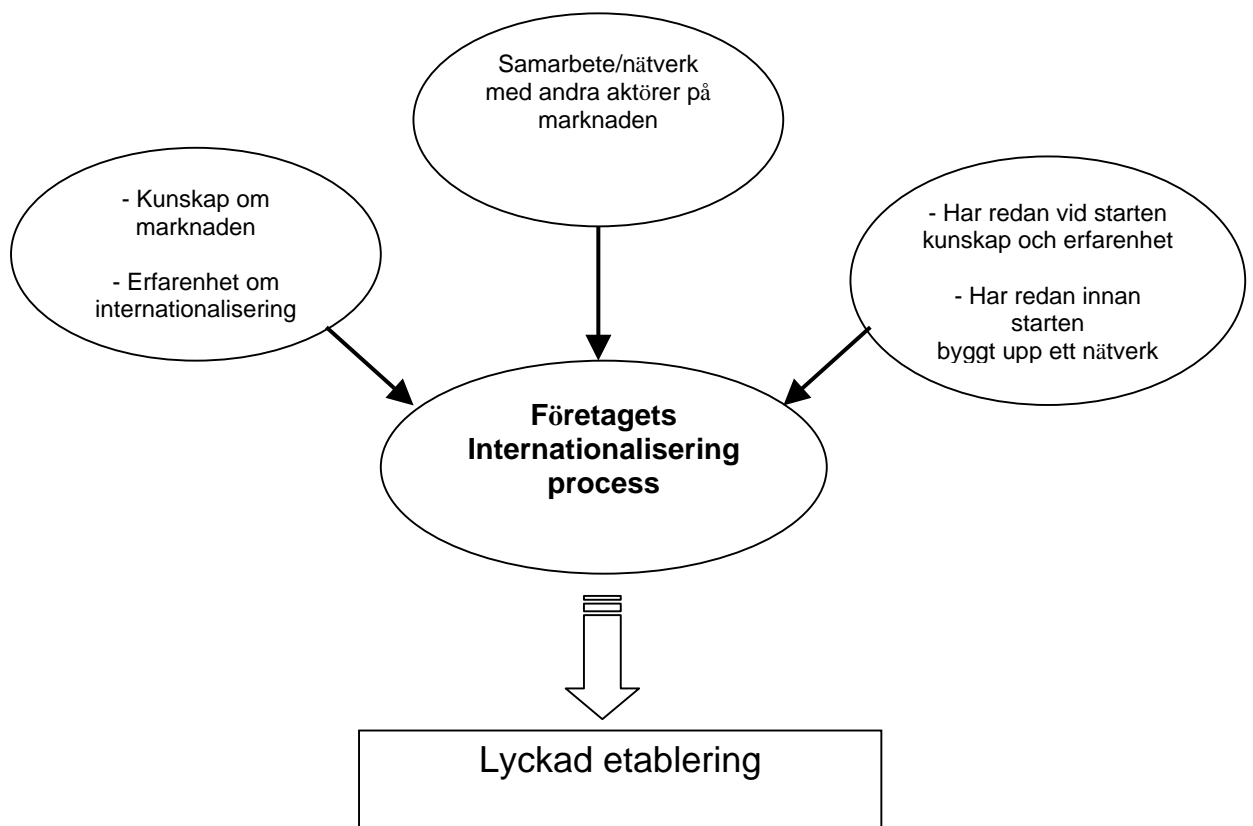
Born global teorin som presenteras senare i teorikapitlet menas istället att företags internationalisering sker kort efter att verksamheten startat, och kräver inte någon betydande försäljning på sin hemmamarknad.¹³⁶

¹³⁶ Chetty, Campell-Hunt. 2004

3.6 Teoretiskt syntes

I problemdiskussionen framgår det att handeln mellan Sverige och utlandet har ökat de senaste åren och att allt fler svenska företag väljer att etablera sin verksamhet utomlands i och med globaliseringen. Detta skapar problem för företagen. För att företaget ska lyckas med sin utlandsetablering krävs det att dem skaffar sig kunskap om marknaden som de ska etablera sig på. Detta på grund av att det ofta råder en annan affärskultur på den nya marknaden, som ibland kan vara svår att förstå och acceptera.¹³⁷ Även erfarenhet av internationalisering är av vikt vid inträde på en ny marknad. Om ett företag redan har tidigare erfarenheter av internationalisering har de samlat på sig kunskaper om hur processen kan gå till.¹³⁸ Att hitta tillförlitliga partners och nätverk kan underlätta företagets internationalisering.¹³⁹ Det kan även vara så att företaget i fråga redan besitter den kunskap om marknaden, erfarenheter om internationalisering samt redan vid starten byggt upp ett nätverk. Detta gör att denna typ av företag vid ett tidigare skede kan internationalisera sig.¹⁴⁰

Nedan har författarna sammanställt de faktorer, ur varje teori, som har relevans för problemet.



Figur 3
Teoretisk syntes

¹³⁷ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002

¹³⁸ Johanson, Blomstermo, Pahlberg. 2002

¹³⁹ Gadde, Håkansson. 2001

¹⁴⁰ Hollensen. 2004

3.7 Teoretisk referensram

Syftet med studien är att beskriva och analysera tre olika nyckelpersoners perspektiv på etableringsprocessen i Kina, på företagen MODUL Service AB, Hästens Sängar AB samt Elekta AB.

Uppsatsen har vidare behandlat ett antal teorier för att hitta de faktorer som är av relevans för en lyckad utlandsetablering.

I nedanstående figur sammanfattar författarna de variabler som anses mest tilltalande ur varje teori och som tagits hänsyn till i de intervjuer som gjorts med de utvalda företagen.

Lyckad etablering

Uppsala modellen

1. Kunskap om marknaden
2. Psykiskt avstånd

Nätverksmodellen

3. Nätverk innan internationalisering

Born Global

4. Globalt tänkande från starten

Figur 4
Teoretisk referensram

Utifrån de tre teorierna ska författarna försöka svara på uppsatsens syfte. Syftet kommer att analyseras utifrån frågor som är baserade på ovanstående variabler.

Frågorna som är kopplade till variablerna är:

1. Hade ni kunskap om Kina innan etableringen?
2. Etablerade Ni Er på närliggande utlandsmarknader innan etableringen i Kina?
(Var det i så fall stor skillnad på internationaliseringen på närliggande vs Kina?)
3. Hade Ni något samarbete/affärer med Kina innan Ni etablerade Er där?/ Ingick Ni i något nätverk med kinesiska aktörer innan Er etablering?
4. Tänkte Ni globalt redan från starten? Fanns det ambitioner/mål att utveckla verksamheten internationellt redan från början?

4 BAKGRUNDSFAKTA OM KINA

Författarna har valt att ha med bakgrundsfakta om Kina i uppsatsen då de anser att Kina är en unik och många gånger speciell marknad i jämförelse med andra marknader som liknar den svenska. Detta kapitel är strukturerat efter de så kallade omvärldsfaktorerna med fokus på ekonomi, inrikespolitik och kultur.¹⁴¹

4.1 Ekonomi

Kina anser sig ha övergett den socialistiska planekonomi som utövats sedan 1949 då landet blev en folkrepublik. De anser sig numera utöva en socialistisk marknadsekonomi.¹⁴² Marknadskrafterna spelade en sekundär roll när landets ekonomi styrdes genom politisk kontroll, och den politiska makten genomdrev riskfyllda reformer på kort tid för att öka landets tillväxt. Den politiska makten hade monopol på utrikeshandeln då ett starkt fokus låg på det nationella planet. För att hålla samman Kina som helhet reglerades produktionen inom landet genom att staten förbjöd privata verksamheter.¹⁴³

Kina började öppna sig mot omvärldens handel år 1978 efter att ha genomfört en reformpolitik. Frihandelszoner infördes och marknadskrafterna började släppas fram i ekonomin. Kina har därmed haft den största ekonomiska omvandlingen i världshistorien.¹⁴⁴ Kinas ekonomi har vuxit med elva procent under åren 1978 till och med 2002 vilket har bidragit till att tvåhundra miljoner av landets befolkning inte längre lever i fattigdom, dock är fattigdomen fortfarande omfattande i Kina.¹⁴⁵ Till följd av reformpolitiken har bland annat privatisering av tidigare statligt ägda företag skett vilket i sin tur har ökat både privata inhemska småföretagare samt etablering av utländska företag. Även expansionen av industrierna som idag står för femtio procent av landets ekonomi är ett resultat av reformerna.¹⁴⁶

Betydelsen av det traditionella jordbruket har minskat i takt med reformernas framträdande. Staten övergick till en så kallad socialistisk marknadsekonomi 1993, vilket skulle innebära förbättringar för enskilda ekonomiska initiativ på grund av att dessa skulle ses som komplement till statsekonomin och inte som konkurrens.¹⁴⁷ År 2001 skapades stora förändringar för landets ekonomiska utveckling i och med Kinas inträde i WTO (World Trade Organisation). Till följd av

¹⁴¹ Kotler, Keller. 2006

¹⁴² Af Sillén, Raic. 2006

¹⁴³ Af Sillén, Raic. 2006

¹⁴⁴ www.landguiden.se 2006

¹⁴⁵ Utrikesdepartementet; Kina, 2005.

¹⁴⁶ Utrikesdepartementet; Kina, 2005.

¹⁴⁷ Utrikesdepartementet; Kina, 2005.

inträdet i WTO skapades nya handelsreformer som exempelvis minskade tullar och kvoter. Handelsreformerna har lett till att framförallt importen men även exporten har ökat samt en dramatisk ökning av utländska investerare.¹⁴⁸

Ett av de hinder som skapar motgångar för den fortsatta ekonomiska utvecklingen är bland annat den omfattande bankkrisen och miljöförstörelsen. Bankkrisen har lett till stora problem på grund av lojaliteten mellan bankerna och företagen. Detta har gjort att bankerna har lånat ut kapital till företagen som i sin tur har använt dessa till exempelvis utbetalning av löner eller investeringar som inte har varit vinstgenererande. Detta har skapat kapitalförlust för bankerna som måste balansera detta underskott genom att låna kapital från den utländska valutareserven.¹⁴⁹

4.2 Inrikespolitik

Även rättssystemet genomgår en förändringsprocess. Ett stort arbete läggs ner på att få lagstiftningen mer i överensstämmelse med internationell standard. Samtidigt råder dock fortfarande mycket stora brister i fråga om rättssäkerheten och skyddet för de mänskliga rättigheterna.¹⁵⁰

I samband med president Deng Xiaopings reformer under 1970-talet, var stadsapparaten starkt kopplad med kommunistpartiet. President Xiaopings gjorde Kina till världens mest snabbväxande ekonomi men även samhällsklyftor, kriminalitet, korruption och arbetslöshet kom på köpet.¹⁵¹ Kina var och är fortfarande inte redo för en marknadsekonomi, men det klargjordes att man ville bort från den planekonomi som rådde. Därför bedrivs istället något som kallas för socialistisk marknadsekonomi som är en blandning av plan- och marknadsekonomi. Det vill säga att partiet i praktiken fortfarande har en ledande roll, men ändrat riktning på ideologin genom att bland annat förespråka social stabilitet och ekonomisk tillväxt i landet.¹⁵² Det styrande partiet med president Xiaopings i spetsen låter privata företagsledare formellt vara medlemmar i partiet för att försöka bredda sin bas hos det kinesiska folket. Kina är en enpartistat; det finns åtta små så kallade demokratiska partier men deras ideologier är begränsade till att samarbeta med Kommunistpartiet. Kommunistpartiet upprätthåller fortfarande lag och ordning i landet bland annat för att motverka oliktankande, yttrandefrihet och öppen kritik.¹⁵³ Regeringen reformerar sin

¹⁴⁸ Utrikesdepartementet; Kina, 2005.

¹⁴⁹ Utrikesdepartementet; Kina, 2005.

¹⁵⁰ <http://www.regeringen.se> 2006

¹⁵¹ www.landguiden.se 2006

¹⁵² www.landguiden.se 2006

¹⁵³ www.landguiden.se 2006

stadsapparatur snarare än att bedriva en demokratisering för att öka sin lyhörddhet. Trots de ekonomiska framstegen blir skyddandet av partiets maktmonopol en central målsättning.¹⁵⁴

Inom Kinas politik råder fortfarande korruption, vilket man försöker bekämpa. Men det organ som är mest korrumpert är förmodligen Kommunistpartiet självt och detta hotar partiets existens, speciellt utifrån icke-kinesers perspektiv.¹⁵⁵ Korruption utförs av lägre partinivåer där tjänstemän vill utöka sin lön genom att ta ut extraavgifter från både företag och medborgare. Det har hänt att korruption, i form av mutor, lett till långa fängelsestraff eller till och med dödsstraff, men utredningen läggs ofta ner om personen i fråga har mycket makt.¹⁵⁶

Den sociala instabiliteten är ett annat problem som Kina brottas med på grund av de ökande inkomstklyftorna mellan medborgare, olika rättigheter mellan bönder och stadsbor, arbetslösheten samt avsaknaden av ett socialt skyddsnet.¹⁵⁷ Kina är ett av världens mest ojämlika länder där inkomsten för en stadsbo är tre gånger så stor som för en landsbygdsbo. En orsak till detta är det så kallade hukousystemet som innebär att man särskiljer medborgarna i städerna från de ute på landet genom olika rättigheter.¹⁵⁸ Befolkningen ute på landsbygden äger endast rätten till att bruka jord medan befolkningen i städerna har rättigheter inom det sociala systemet. Den senaste ekonomiska reformerna i landet har resulterat i att många landsbygdsbor har flyttat in till städerna för att behandlas som andra klassens medborgare. Detta har i sin tur lett till en hög arbetslöshet som ibland beräknas uppgå till tretton procent.¹⁵⁹

4.3 Kultur

Kina är ett av världens äldsta kulturländer. Under större delen av Kinas historia har landet levt och verkat avskärmat från andra avancerade civilisationer. Liksom europeiska länder såg Kina sig själva som mittens rike och kulturens centrum. Detta har gjort att Kinas kultur har kunnat influeras utan påtryckningar från andra länders kulturer eller värderingar då de ansett sig vara överlägsna omvärlden.¹⁶⁰

Kina har under tidens gång genomgått av framförallt tre religioner, konfucianismen, daoismen och buddhismen.¹⁶¹ Konfucianismen och daoismen är snarare etiska trossystem och visdomsläror

¹⁵⁴ Utrikesdepartementet; Kina. 2005

¹⁵⁵ Af Sillén, Raic. 2006

¹⁵⁶ Utrikesdepartementet; Kina. 2005

¹⁵⁷ Af Sillén, Raic. 2006

¹⁵⁸ Af Sillén, Raic. 2006

¹⁵⁹ Sandklef, Kiesow. 2005

¹⁶⁰ www.landguiden.se 2006

¹⁶¹ www.landguiden.se 2006

än religioner. Den konfucianismiska läran eller värderingen eftersträvas ordning, stabilitet och harmoni högst av allt. En underordnad ska vara lojal mot sina överordnade, kvinnan ska lyda mannen, sonen sin far och att yngre ska lyda äldre.¹⁶²

Vidare är relationer något som är av stor betydelse för kineser och som även genomsyrar sättet hur affärer görs. De bygger sina affärer på relationer och denna ”värdering” är något som kineserna kallar för guanxi.¹⁶³

I och med inträdet i WTO samt påtryckningar från bland annat FN har Kina idag fått öppnat sina gränser mot omvärlden.¹⁶⁴ Den kinesiska regeringen har blivit tvungna att frige kontrollen som de haft då de skrivit på och infört nya ekonomiska och teknologiska reformer.¹⁶⁵ Trots detta finns det fortfarande ett visst missnöje och ett kritiskt tänkande mot nya influenser från omvärlden rotat inom den kinesiska politiken.¹⁶⁶

¹⁶² www.landguiden.se 2006

¹⁶³ Magnusson, Trailovic. 2005

¹⁶⁴ Svenska Exportrådet 2006

¹⁶⁵ Svenska Exportrådet 2006

¹⁶⁶ Svenska Exportrådet 2006

5 EMPIRI

I empirikapitlet kommer främst en sammanställning av intervjumaterialet att presenteras utifrån de ovan presenterade variablerna, **kunskap om marknaden, psykiskt avstånd, nätverk innan internationalisering och globalt tänkande från starten.**

5.1 Företagsfakta

5.1.1 MODUL Service AB

MODUL bildades år 1986 och tillhör IKEA koncernen.¹⁶⁷ Verksamheten är fokuserad på att utveckla och handla med råmaterial, komponenter och inredning som passar IKEA. MODUL är en del av IKEA kedjan som sträcker sig från leverantörer av råmaterial till slutkonsumentens hem.¹⁶⁸ MODUL består av de tre separata oberoende företagen som är lokaliserade i Sverige, Slovakien och Kina. Genom samarbetet med handelskontoren i IKEA gruppen är MODUL även representerat i andra länder. MODUL har 650 medarbetare över hela världen.¹⁶⁹ De började sin etablering i Kina i form av ett representantkontor 1996. År 2001 öppnade de en förpackningsfabrik och i år 2006 erhöll företaget en wholesaler licens, som har inneburit att MODUL fått ökade rättigheter.¹⁷⁰

5.1.2 Hästens Sängar AB

Hästens har funnits sedan 1852 men blev ett Aktiebolag december 1948 och har idag sitt säte i Köping, där även all tillverkning utav sängar sker. Företaget är ett familjeföretag i femte generationen, och VD samt ägare av Hästens är Jan Rydé som tillträdde i början av 1980-talet och som för övrigt i år blev utsedd till årets säljare av affärstidningen Dagens Industri, för att ha lyckats öka omsättningen med 18 000 procent på femton år.¹⁷¹ Från att ha haft en omsättning på 1,8 miljoner kronor 1987, hade företaget 330 miljoner i omsättning 2005.¹⁷² Företagets bolagsordning är att bedriva tillverkning och försäljning av sängar och sovutrustning samt därmed förenlig verksamhet.¹⁷³ Hästens är det enda företaget som fått alla sina modeller märkta med Svanen och Öko-TEX 100. Det bevisar att sängarna är miljövänliga och helt fria från skadliga ämnen.¹⁷⁴

¹⁶⁷ <http://www.modulservice.se> 2006

¹⁶⁸ <http://www.modulservice.se> 2006

¹⁶⁹ <http://www.modulservice.se> 2006

¹⁷⁰ Johansson, F. 2006

¹⁷¹ Ravelli. 2006

¹⁷² Rydé. 2006

¹⁷³ www.ad.se 2006

¹⁷⁴ www.hastens.se 2006

Idag har Hästen drygt 220 anställda och är verksamma i 24 länder och har ca 385 återförsäljare världen runt.¹⁷⁵ Idag finns det endast en Hästen ägd butik i världen och den är lokaliserad i Köping. De andra butikerna är privatägda butiker som förutom sängar även säljer andra möbler eller är butiker som endast säljer Hästens koncept.¹⁷⁶ Hästens företagsnamn förknippas idag med produkter som har hög kvalitet och starka värden där naturmaterial och handarbete är två stycken viktiga värden som Hästens vill framhäva.¹⁷⁷

Företaget etablerade sig i Kina 2004 men hade inga kontakter med landet innan etableringen där.¹⁷⁸

5.1.3 Elekta AB

Elekta Instrument AB grundades 1972 av professor Lars Leksell och idag sitter hans son Laurent Leksell som president och CEO (Chief Executive Officer) för företaget. Företagets huvudmål är att ta fram och utveckla avancerade kliniska lösningar, heltäckande informationssystem och tjänster för cancerbehandling samt behandling för sjukdomar i hjärnan.¹⁷⁹

Företagets vision är: *“Tillsammans kan vi bekämpa svåra sjukdomar och förbättra människors livskvalitet”*¹⁸⁰

Deras mål är: *“Allt alltid vara förstahandsvalet”*¹⁸¹

Företaget har idag 2000 anställda och är uppdelat i två huvuddelar. Cancerbehandling onkologiskt (axlar och neråt) med huvudkontor i London som företaget köpte av Philips samt kontoret i Stockholm som behandlar neurologiskt (cancer i huvudet).¹⁸² Elekta fick in sin fot på den kinesiska marknaden i slutet av 80-talet. De använde sig då av en svensktalande representant som framförde Elektas produkter i Kina. Han besökte olika sjukhus i Kina och visade upp broschyrer samt prislistor på Elektas produkter.¹⁸³

År 1992 öppnade de ett representantkontor i Peking som svensken Ola Svensson blev chef för. Han hade tidigare arbetat på bank och studerat kinesiska på Stockholms universitet.¹⁸⁴ Företaget

¹⁷⁵ Ravelli. 2006

¹⁷⁶ Ravelli. 2006

¹⁷⁷ Ravelli. 2006

¹⁷⁸ Ravelli. 2006

¹⁷⁹ Elekta årsredovisning 2005/06

¹⁸⁰ Elekta årsredovisning 2005/06

¹⁸¹ Elekta årsredovisning 2005/06

¹⁸² Landin. 2006

¹⁸³ Landin. 2006

¹⁸⁴ Landin. 2006

gick senare ihop med ett kinesiskt företag i Shanghai i form av joint venture. Elekta behöll dock enheten i Peking.¹⁸⁵ Efter ett tag beslöt de för att köpa ut den kinesiska delen av företaget i Shanghai. Idag är det 100 % svenskägt dotterbolag. Elekta har även börjat tillverka sina produkter i Shanghai. De har även förvärvat ett kinesiskt företag som behandlar strålning onkologiskt.¹⁸⁶

5.2 Kunskap om marknaden

Det visade sig att MODUL hade begränsad kunskap om den kinesiska marknaden.¹⁸⁷ De hade dock anställda som reste till Kina i affärer innan etableringen där. Företaget hade representanter som redan innan internationaliseringen var verksamma i Hong Kong. I och med att MODUL ingår i IKEA koncernen har företaget inte själva behövt besitta någon direkt kunskap om den kinesiska marknaden då företaget fått mycket information och hjälp från IKEA.¹⁸⁸

Hästens hade inte heller någon direkt kunskap om den kinesiska marknaden, då de inte öppnar några egna butiker i landet.¹⁸⁹ Internationaliseringen sker på så sätt att de blir kontaktade av intressenter/investerare som vill öppna Hästens butiker.¹⁹⁰ Hästens koncept är att anställa en landchef som har i uppgift att sälja in Hästens koncept och bygga upp ett nät av återförsäljare.¹⁹¹ Att hitta rätt landchef är av väldigt stor betydelse och är avgörande om företaget ska satsa på en ny marknad.¹⁹² Företaget kan till och med satsa på en ny marknad som inte är prioriterad bara för att de har hittat en person som är rätt för posten.¹⁹³ När det gäller Kina blev Hästens kontaktade av Peter Liu som har kinesisk bakgrund och som varit bosatt och verkat i Sverige i 12 år.¹⁹⁴ Därigenom fick Hästens den kunskap om den kinesiska marknaden som behövdes för internationaliseringen.¹⁹⁵

Även Elekta hade mycket begränsad kunskap om Kina innan etableringen där.¹⁹⁶ De fick mycket hjälp av sin representant i Kina i form av kunskaper om landet som affärsmarknad. Representanten behärskade även det kinesiska språket vilket varit nödvändig när man kontaktat olika företag.¹⁹⁷

¹⁸⁵ Landin. 2006

¹⁸⁶ Landin. 2006

¹⁸⁷ Johansson, F. 2006

¹⁸⁸ Johansson, F. 2006

¹⁸⁹ Ravelli. 2006

¹⁹⁰ Ravelli. 2006

¹⁹¹ Svenska Exportrådet 2007

¹⁹² Svenska Exportrådet 2007

¹⁹³ Svenska Exportrådet 2007

¹⁹⁴ Ravelli. 2006

¹⁹⁵ Ravelli. 2006

¹⁹⁶ Landin. 2006

¹⁹⁷ Landin. 2006

5.3 Psykiskt avstånd

Innan MODUL etablerade sig i Kina hade de säljare och köpare i Tyskland, Frankrike och Nordamerika.¹⁹⁸ Det första dotterbolaget som etablerades utomlands ägde rum i Slovakien år 2000. Därefter öppnades ett dotterbolag i Kina år 2001.¹⁹⁹

Även Hästens började sin internationalisering på mer närliggande marknader då det började sin etablering i Skandinavien (Finland, Danmark och Norge) och därefter i Beneluxländerna (Belgien, Holland och Luxemburg) som idag är den största internationella marknaden för företaget.²⁰⁰ Totalt sett är Hästens representerade i 24 länder där Kina är den senaste marknaden som de har etablerat sig på. Hästens öppnade en butik i Shanghai december 2004 samt en butik i Hong Kong september 2006.²⁰¹

Elekta började sin internationaliseringsprocess på liknande sätt som Hästens då de först etablerade sig på de närliggande marknaderna som Skandinavien innan de expanderade företaget vidare mot övriga Europa och USA.²⁰² Därefter etablerade de sig i Kina. Skillnaderna mellan etableringarna var stora. Kina skilde sig mycket ekonomiskt, politiskt och kulturell jämfört med Sverige och närliggande marknaderna.²⁰³

5.4 Nätverk innan internationalisering

MODUL ingår i IKEA koncernen och därmed i IKEA: s nätverk.²⁰⁴ Syftet med att etablera sig i Kina som helägt dotterbolag berodde på supporten till IKEA koncernen. Deras uppgift var och är fortfarande att hjälpa IKEA med rätt priser och rätt kvalitet på deras produkter. I och med att Kina är det mest konkurrenskraftiga landet enligt Fredrik Johansson är det viktigt att arbeta med kvalitet och priser på ett så bra sätt som möjligt.²⁰⁵

Hästens däremot hade inga kontakter med Kina innan etableringen där då de som nämnts ovan arbetat med en representant som har representerat företaget på den kinesiska marknaden.²⁰⁶

¹⁹⁸ Johansson, F. 2006

¹⁹⁹ Johansson, F. 2006

²⁰⁰ Ravelli. 2006

²⁰¹ Ravelli. 2006

²⁰² Landin. 2006

²⁰³ Landin. 2006

²⁰⁴ Johansson, F. 2006

²⁰⁵ Johansson, F. 2006

²⁰⁶ Ravelli. 2006

Elekta hade inte heller något samarbete med Kina innan etableringen där, detta på grund av att företaget tillverkade alla sina produkter själva eller hade åtminstone svenska tillverkare.²⁰⁷ Torgny Landin poängterade dock att företaget eventuellt haft lite hjälp att få access till andra företag då grundaren till Elekta är Lars Leksell vilket är ett välkänt och respekterat namn i branschen.²⁰⁸

5.5 Globalt tänkande från starten

MODUL:s uppdrag när de startade 1986 var att hjälpa IKEA:s leverantörer i det forna östblocket, och hade därmed globalt tänkande från starten.²⁰⁹ Leverantörerna där hade ingen möjlighet att få tag på komponenter som var bra nog på den öppna marknaden, då de inte kunde handla med västvalutor. Företagets uppdrag var därför att bistå med bra komponenter, och IKEA drog av värdet på komponenterna när den färdiga möbeln betalades.²¹⁰

Hästen däremot hade inget globalt tänkande från starten utan var verksam endast på den svenska marknaden innan första utlandsetableringen.²¹¹ Det var när Jan Rydé tillträdde 1986 som saker började ske.²¹² Tidigare hade Hästens endast varit stora på hotell- sidan. Men Rydé började bearbeta den svenska marknaden som var oerhört eftersatt. Rydé hade studerat marknadsföring på Linköpings Högskola innan han satsade helhjärtat och professionellt på att marknadsföra/sälja Hästens till olika återförsäljare i Sverige.²¹³ Det var inte fören under mitten av 1990-talet som Hästen började etablera sig i de Skandinaviska länderna och under slutet av 1990-talet fortsatte satsningarna till olika europeiska länder för att sedan expandera till USA, Asien etc.²¹⁴

För Elektas del stod det dock ganska klart från början att företaget skulle internationaliseras i ett tidigt stadium.²¹⁵ Detta på grund av att Sverige endast hade 6 stycken kliniker som de kunde göra affärer med, och därmed skulle den svenska marknaden snabbt bli mättad.²¹⁶

5.6 Svårigheter/möjligheter med internationaliseringsprocessen i Kina

Fredrik Johansson på MODUL menar att det var tufft för företaget i början när de gick in på den kinesiska marknaden.²¹⁷ Tidigare internationaliseringar så som i Slovakien där företaget gick plus

²⁰⁷ Landin. 2006

²⁰⁸ Landin. 2006

²⁰⁹ Johansson, F. 2006

²¹⁰ Johansson, F. 2006

²¹¹ Ravelli. 2006

²¹² www.swedishtrade.se 2006

²¹³ www.swedishtrade.se 2006

²¹⁴ Ravelli. 2006

²¹⁵ Landin. 2006

²¹⁶ Landin. 2006

redan det första året hade gått smidigare. En anledning till att processen blev tuffare i Kina var att konkurrensen var mycket hårdare där. Även olika politiska aspekter skilde sig avsevärt då olika lagar och regler gjorde det svårare för företaget att etablera sig på den kinesiska marknaden.²¹⁸

När det gäller Hästens har företaget inte stött på några hinder längs vägen, så som ekonomiska, politiska eller kulturella förhållanden i själva internationaliseringsprocessen.²¹⁹ Detta beror på att företaget fått hjälp av sin representant Peter Liu, som har varit ansvarig för Hästens i Kina. Genom honom har de fått de språkkunskaper som har varit nödvändiga, samt förståelse för de kulturella skillnader som eventuellt skulle kunna skapa problem. Vidare ser företaget att det finns enorma möjligheter i Kina då ekonomin i landet har en otrolig utveckling, vilket har lett till att det idag finns extremt mycket rika människor i Kina vilket kan gynna företaget i framtiden. Representanten Peter Liu har även gjort en marknadsanalys om var de rika bor och befinner sig, så att företagets satsningar sker på rätt område i landet.²²⁰

Enligt Andreas Ravelli på Hästens ”*säljs 40% av alla lyxvaror i världen idag i Kina, därför gäller det att följa med tåget som går helt enkelt*”. Med detta menar han att Kina är en sådan spännande marknad där det finns enorma möjligheter att utöka verksamheten och hitta nya kundgrupper, därför gäller det att följa med trenden. Ravelli tror även att inom ett par år kommer Kina men även Indien vara de mest marknadsledande länderna i världen.²²¹

För Elekta var internationaliseringsprocessen i Kina inte en helt okomplicerad process.²²² Företaget hade stora svårigheter med de kulturella skillnader som fanns i början. Det var många gånger svårt för företaget att förstå och acceptera deras sätt att göra affärer då de bygger affärer på relationer. Företaget drabbades även av kopiering av deras största produkt strålkniiven. Idag finns det 6 olika varianter av strålkniiven i Kina. Torgny Landin menar att det är svårt för utländska företag att ta en patentstrid mot kinesiska företag då kineserna vill skydda och gynna sina egna produkter och företag. Men i och med Kinas inträde i WTO har de kinesiska lagarna luckrats upp mer och mer. Rent ekonomiskt har etableringen varit en mycket dyr process. Detta på grund av olika importtullar, transportkostnader, installation av produkterna, utbildning med mera. Ett annat problem har varit att sjukhusen i Kina inte kan hantera utländsk valuta vilket har

²¹⁷ Johansson, F. 2006

²¹⁸ Johansson, F. 2006

²¹⁹ Ravelli. 2006

²²⁰ Ravelli. 2006

²²¹ Ravelli. 2006

²²² Landin. 2006

resultat i att det har behövts en mellanhand som ska ha sin del av kakan. Detta har lett till att Elekta idag säljer till lokala investmentbolag som sköter affärerna på den kinesiska marknaden.²²³

²²³ Landin. 2006

6 ANALYS

I detta avsnitt analyseras de variabler som presenterades i den **teoretiska referensramen**. Utifrån det kommer det empiriska resultatet att belysas.

6.1 Kunskap om marknaden

6.1.1 MODUL Service AB

MODUL hade begränsade kunskaper om den kinesiska marknaden innan etableringen i Kina då de endast hade representanter från företaget som reste till Kina i affärer. MODUL ingår i IKEA koncernen och har fått mycket hjälp med den kunskap som har varit nödvändig för deras etablering i Kina. Att MODUL lyckades med sin etablering tyder delvis på att företaget har haft stor hjälp av IKEA:s kunskaper och därmed inte själva behövt gå igenom den långa kunskapsprocessen.

6.1.2 Hästens Sängar AB

I och med att Hästens inte öppnar några egna butiker i utlandet hade de ingen kunskap om den kinesiska marknaden innan etableringen där. Den kunskap som företaget besitter om marknaden har de fått genom deras representant som både har det kinesiska språket som modersmål och en bra insyn i den kinesiska affärskulturen. Hästens är inte etablerat som helägt dotterbolag i Kina, utan använder sig av distributionsavtal och står endast för försäljning av produkter till återförsäljaren. Detta gör att Hästens inte nödvändigtvis behöver den erfarenhetsbaserad kunskap som vanligtvis krävs vid en internationalisering.

6.1.3 Elekta AB:

Även Elekta hade begränsad kunskap om Kina innan etableringen och även de fick hjälp av en representant som hade kunskaper om landet och behärskade språket. Med hjälp av företagets representant i Kina har Elekta inte behövt skaffa sig så mycket kunskaper om landet innan etableringen. Däremot skaffar sig företaget kunskaper om landets affärskultur med tiden. Detta visar på att företaget skaffar sig kunskaper om Kina genom erfarenhet.

6.2 Psykiskt avstånd

6.2.1 MODUL Service AB

Innan MODUL etablerade sig i Kina var de verksamma på mer närliggande marknader som har ett mindre psykiskt avstånd så som Tyskland, Frankrike och Slovakien. Därefter skapade de affärskontakter med Nordamerika som har ett större psykiskt avstånd än de Europeiska länderna

men mindre psykiskt avstånd än Kina. Detta har gett företaget ett försprång i de internationella sammanhangen, det vill säga att de fått bättre förståelse för själva internationaliseringsprocessen vart eftersom. Om de däremot hade valt att etablera sin verksamhet i Kina vid den första internationaliseringen, hade det med all säkerhet varit en arbetsammare process på grund av den annorlunda affärskulturen som råder där jämfört med den svenska och europeiska marknaden. Detta tyder på att företaget följer det typiska mönstret som svenska företag ofta går efter vid en internationalisering.

6.2.2 Hästens Sängar AB

Hästens började sin internationalisering i de skandinaviska länderna, därefter de europeiska länderna för att sedan etablera sig på den icke europeiska marknaden. Idag är företaget representerat i 24 länder där Kina är den senaste marknaden de gått in på. Att först etablera sig på de mer närliggande marknaderna med ett mindre psykiskt avstånd, innebär att företaget inte behöver skaffa sig lika mycket kunskaper om den nya marknaden då den eventuellt inte skiljer sig så mycket från den svenska. Om företaget däremot skulle börja sin internationalisering genom att etablera sig på marknader med ett större psykiskt avstånd som till exempel Kina, blir skillnaderna större och ansträngningarna mer omfattande då dessa marknader skiljer sig från de mer närliggande.

6.2.3 Elekta AB

Även Elekta följer det typiska mönstret att först etablera sig på de närliggande marknaderna för att sedan etablera sig på marknader med ett större psykiskt avstånd. Företaget upplevde att Kina var en mer komplicerad marknad att etablera sig på ur ett ekonomiskt, politiskt och kulturellt perspektiv jämfört med de närliggande marknaderna. Det är förståeligt att företaget börjar med att träda in på marknader med ett mindre psykiskt avstånd då informationsflödena mellan svenska och mer närliggande marknader är mindre friktionsfritt. Att ”mätta” de närliggande marknaderna först faller sig därför naturligt för företaget.

6.3 Nätverk innan internationalisering

6.3.1 MODUL Service AB

MODUL ingår i IKEA koncernen och därmed i IKEA:s nätverk. Företagets syfte med sin etablering i Kina som helägt dotterbolag berodde på supporten till IKEA koncernen. MODULS uppgift var och är fortfarande att hjälpa IKEA. I och med att företaget redan från starten ingick i ett nätverk med IKEA har internationaliseringen skett på ett smidigt och naturligt sett. Det har

varit en fördel för företagets internationaliseringsprocess att ingå i ett nätverk med ett så stort och etablerat företag som IKEA.

6.3.2 Hästens Sängar AB

Hästens hade inga kontakter eller nätverk med kinesiska aktörer innan etableringen. Detta var inte nödvändigt på grund av att företaget använde sig av sin representant Peter Liu i början av internationaliseringsprocessen. I och med att Peter Liu bodde och verkade i Kina bildade Hästens ett nätverk genom honom, vilket var nödvändigt för att kunna öppna en butik i landet.

6.3.3 Elekta AB

På grund av att Elekta tillverkade sina egna produkter i Sverige hade företaget inget samarbete med Kina innan etableringen där. Företaget började samarbeta med Kina genom sin representant. Representanten i sin tur åkte runt i landet och besökte olika sjukhus för att marknadsföra Elektas produkter och lösningar. Det var på detta sätt företaget sakta men säkert började bilda ett nätverk med kinesiska aktörer. Då detta var en lyckad process behövde företaget inte nödvändigtvis ingå i något nätverk med kinesiska aktörer innan etableringen där.

6.4 Globalt tänkande från starten

6.4.1 MODUL Service AB

MODUL är redan från starten ett företag som arbetar på den internationella marknaden, det vill säga ett Born Global företag. Företaget grundades 1986 och deras uppdrag var då att bistå IKEA med bra komponenter i det forna östblocket där leverantörer inte hade någon möjlighet att få tag på komponenter som var bra nog på den öppna marknaden. MODUL har därmed inte blivit inskolade/formade i den svenska affärskulturen utan var redan vid starten öppen för satsningar utomlands.

6.4.2 Hästens Sängar AB

Hästens hade inget globalt tänkande från starten då företaget grundades redan 1856 och till en början endast koncentrerade sig på den Svenska marknaden. Det var först när Jan Rydé tillträdde som VD i början av 1980-talet som företaget började intressera sig för utlandsetablering. Det är förståeligt att företaget inte hade ambitionen att redan från grunden internationalisera sig. Detta på grund av att småföretag som Hästens inte vanligtvis internationaliserade sig på den tiden, på samma sätt som idag. Småföretagen överlevde genom att enbart verka på den inhemska marknaden.

6.4.3 Elekta AB

Det stod klart från början att Elekta skulle internationalisera sig då Sverige endast hade 6 stycken kliniker som de skulle kunna göra affärer med. Efter att ha sålt sina produkter och lösningar till dessa kliniker väntade affärer med utlandet. För att företaget skulle överleva ekonomiskt, då framställningen av strålkniven var väldigt kostsam, skulle de bli tvungna att hitta nya större marknader att etablera sig på. Det var en självklar lösning att gå utanför Sveriges gränser för att överleva, då internationalisering av verksamheten skulle generera pengar till företaget.

7 SLUTSATS

I detta avsnitt kommer problemformuleringen att diskuteras och besvaras. **Vilka faktorer är viktiga för en lyckad utlandsetablering i Kina?**

Som nämns i problembakgrunden möter stora och små företag dagligen de utmaningar och möjligheter som globalisering för med sig i takt med att gränser öppnas. Allt fler företag internationaliserar sig för att kunna överleva. Men internationaliseringen i sig är inte alltid en lätt process då bland annat kunskap om marknaden innan utlandsetablering kan underlätta för en lyckad internationalisering.

Undersökningen visar på att kunskap om marknaden möjligtvis inte är av så stor betydelse vid en utlandsetablering som Uppsalamodellen förespråkar. Företagen som undersöktes hade endast begränsade kunskaper om den kinesiska marknaden innan etableringen där. Var och en av dessa använde sig av en representant vid internationaliseringen i Kina och representanten i sin tur besatt den kunskap som behövdes för att företagen skulle kunna lyckas med sin internationalisering.

Detta tyder på att kunskap om marknaden inte är en avgörande faktor vid en lyckad utlandsetablering. Men utan hjälp från representanterna hade internationaliseringen säkerligen blivit en mer kostsam och tidskrävande process.

Det visade sig även att företagen var unika i sig då de fått mycket hjälp på vägen för att kunna lyckas med sin utlandsetablering. MODUL ingår som nämnts tidigare i IKEA koncernen vilket har varit en ”dörröppnare” för företaget. Även Elekta har haft stor hjälp vid internationaliseringen i Kina då de har fått ”gratis” PR (public relations) genom dess grundare Lars Leksell som är ett välkänt namn inom branschen (cancerbehandling). Hästens däremot har inte haft behov för en så kallad dörröppnare då de endast står för försäljning av produkter till deras återförsäljare i Kina. Att använda sig av återförsäljare på utländska marknader som litet företag kan vara ett framgångsrikt koncept då detta blir mindre kostsamt och mindre riksfullt för företagen.

Vidare talar Uppsalamodellen för att företag etablerar sig på psykiskt närliggande marknader innan de träder in på mer avlägsna marknader. Detta fenomen stärks i undersökningen då samtliga företag först trädde in på marknader med ett mindre psykiskt avstånd, som till exempel

de skandinaviska och europeiska marknaderna innan de gav sig in på marknader med ett längre psykiskt avstånd, som till exempel icke europeiska marknader.

I och med att företagen först etablerar sig på mer närliggande marknader så skaffar de sig erfarenhet och kunskap om hur själva internationaliseringsprocessen går till. Detta ger företagen en förförståelse av att marknader är olika. Den erfarenhet de får från varje ny marknad de träder in på kommer att vara gynnsam vid nästa internationalisering. Detta visar på att erfarenhet av internationalisering genom att etablera sig på mer närliggande marknader först, är av betydelse för en lyckad etablering.

Att ingå i ett nätverk med aktörer som är verksamma på utländska marknader kan vara av stor betydelse för det egna företaget vid en tänkt utlandsetablering. Detta förespråkas av bland annat forskarna Gadde och Håkansson som menar att nätverk kan underlätta etableringsprocessen avsevärt.

Det författarna fått fram i denna undersökning visar på att nätverk med kinesiska aktörer innan internationaliseringen inte har varit avgörande eller av så stor vikt vid etableringen i Kina. Elekta och Hästens ingick, som tidigare framgår, inte i något nätverk med kinesiska aktörer innan etableringen där. Däremot fick MODUL access till Kina i och med att de tillhör IKEA koncernen som i sin tur hade förbindelser/nätverk med kinesiska aktörer.

Med detta resultat som underlag kan författarna dra slutsatsen att det underlättar att ingå i ett nätverk med aktörer som på något sätt har förbindelser med Kina. Men det är inte nödvändigt för att lyckas med sin utlandsetablering.

Att vara ett Born Global företag innebär att företag redan från sin start erhåller konkurrenskraftiga fördelar genom att använda sig av resurser och avkastning i andra länder. Att ha globalt tänkande från starten eller ambitionen att internationalisera sig i ett tidigt stadium visar sig vara alltmer vanligt bland svenska företagen idag.

Undersökningen visar att både Elekta och MODUL haft ett globalt tänkande från starten. Elektas marknad i Sverige skulle mättas efter ett tag då det endast fanns sex stycken kliniker att göra affärer med. De förstod redan från starten att de skulle bli tvungna att internationalisera sig. MODUL är ett Born Global företag då de redan från starten internationaliserade sig i och med att dess huvudsakliga uppgift är att hjälpa IKEA. Vad gäller Hästens har internationaliseringen av

verksamheten växt fram med tiden. De hade inte ambitionen att internationalisera sig när företaget grundades.

Författarna menar att globalt tänkande från starten är nödvändigt idag då konkurrensen har hårdnat alltmer och företagen blir mer eller mindre tvungna att internationalisera sin verksamhet för att överleva. Som undersökningen visar, har dock inte Hästens haft dessa ambitioner från starten. Detta kan bero på att behovet av internationalisering inte var lika angeläget när Hästens verksamhet startades 1948. Hästens behövde inte etableras utomlands vid den tiden då det fanns stor potential att enbart lyckas på den svenska marknaden.

De faktorer som visade sig vara viktiga vid en lyckad utlandsetablering i Kina var alltså psykiskt avstånd och globalt tänkande från starten. Psykiskt avstånd och därmed att etablera sig på mer närliggande marknader innan företag etablerar sig på mer avlägsna marknader, är nödvändigt då Kina skiljer sig mycket ifrån den svenska marknaden. Det underlättar för företagen att skaffa sig erfarenheter om hur internationaliseringsprocessen går till på mer närliggande marknader innan de väljer att internationalisera sig. Globalt tänkande från starten är även det av stor betydelse vid en lyckad etablering. Detta på grund av att konkurrensen i Sverige hårdnat och företagen blir mer eller mindre tvungna att internationalisera sig för att kunna överleva.

Kunskap om marknaden och nätverk med kinesiska aktörer innan etableringen visade sig inte vara av så stor vikt för att lyckas med sin utlandsetablering. Däremot poängterade företagen att det underlättar att inneha kunskap samt ingå i nätverk, då den kinesiska marknaden skiljer sig avsevärt från den svenska. Men detta var ej de avgörande faktorerna vid en lyckad utlandsetablering.

8 AVSLUTANDE DISKUSSION

Efter att författarna läst artiklar om Kina som marknad insåg de vikten av att inneha kunskap om landet för en lyckad etablering. Till författarnas stora förvåning visade resultaten att kunskap om marknaden innan etableringen i Kina inte var av så stor betydelse. Däremot vill författarna, efter att ha intervjuat företagen, poängtera vikten av att ha förståelse för de kulturella, ekonomiska och politiska skillnader som skiljer sig avsevärt från de svenska. För att lyckas med sin etablering måste företag till exempel förstå att det finns stora kulturella skillnader i hur man gör affärer i landet. Kineserna bygger mycket av sina affärer på relationer (guanxi), vilket även avspeglar sig i hur den kulturella synen i landet är. Samtliga företag som medverkade i undersökningen underströk vikten av att förstå de kulturella skillnaderna som finns. Som Torgny Landin på Elekta uttryckte det, ”*I Kina bygger allt på relationer*”.

Det kan råda stora skillnader mellan internationella och kinesiska lagar, men i och med Kinas inträde i WTO har nya handelsreformer skapats vilket har lett till att utländska företag lättare kan verka i landet. Hänsyn måste även tas till de politiska aspekterna då rättssystemet genomgår en förändringsprocess där lagstiftningen mer ska överensstämma med internationella standarder. En lag som till exempel skiljer sig avsevärt från den svenska, är lagen om patent då kopiering av ett företags produkter är ett stort problem i Kina. Patentlagar behöver nödvändigtvis inte innebära att företagen är ensamma om produkten då Kinas regering ofta ser mellan fingrarna för att gynna inhemska företag som kopierar utländska produkter. Vidare berättar Torgny Landin under intervjutillfället att efter att Elekta skrivit på ett kontrakt med ett kinesiskt företag så ville företaget i fråga börja förhandla om priser och dylikt. Till skillnad mot Sverige där det som står i kontraktet alltid gäller så fort det är påskrivet.

8.1 Kritik

Vid läsning av denna uppsats bör läsaren ha i åtanke att författarna inte haft tillräckligt empiriskt underlag för att generaliserbarhet ska föreligga. Trots detta kan vissa intressanta mönster urskiljas. Författarna vill även rikta kritik mot sig själva som undersökare, då de har haft begränsade kunskaper om uppsatsämnet företagsetablering/internationaliseringsprocesser.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur:

- Af Sillén, M & Raic, N. 2006. Mittens rike, etableringsmöjligheter och framtidsrender. Södertörns högskola. Kandidatuppsats.
- Augustsson, J & Lindblad, A. 2006. Utlandsetablering av små svenska IT-tjänsteföretag. Södertörns högskola. Magisteruppsats.
- Befring, E. 1994. Forskningsmetodik och statistik. Studentlitteratur. Lund.
- Chetty, S & Campell-Hunt, C. 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A traditional versus a Born-Global Approach.
- Davidson, Bo & Patel, Runa. 1994. Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur. Lund.
- Denscombe, M. 2000. Forskningshandboken. Studentlitteratur. Lund.
- Eriksson, LT & Wiederheim-Paul, F. 1997. Att utreda, forska och rapportera. Liber. Stockholm.
- Gadde, LE & Håkansson, H. 1998. Professionellt Inköp. Studentlitteratur. Lund.
- Gadde, LE & Håkansson, H. 2001. Supply Network Strategies. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Gilje, N & Grimen, H. 2000. Samhällsvetenskapernas förutsättningar. Daidalos. Göteborg.
- Gummesson, E. 1985. Forskare och konsult om auktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi. Studentlitteratur. Lund.
- Gummesson, E. 2002. Relationsmarknadsföring: Från 4p till 30 r. Liber ekonomi. Malmö.
- Gustavsson, B. 2004. Kunskapande metoder, inom samhällsvetenskapen. Studentlitteratur. Lund.
- Holme, IM & Solvang, B. 1997. Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur. Lund.
- Hollensen, S. 2004. Global Marketing: a decision- oriented approach. Prentice Hall.
- Johannessen, A & Tufte, PA. 2003. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Liber.
- Johanson, J & Blomstermo, A & Pahlberg, C. 2002. Företagets internationaliseringsprocess, lärande i nätverk. Studentlitteratur. Lund.
- Johansson, J & Vahlne JE. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, Journal of International Business Studies.
- Johansson, R & Staaf, M & Wisén, J. 2006-12-06. Internationaliseringsprocessen -en studie av ONOFF. Linköping. Magisteruppsats.

Karlsson, E & Lasfirare, S. 2006-01-02. Kulturkrockar vid internationalisering genom förvärv och fusioner: En fallstudie av det fusionerade bolaget ELISAD AB. Södertörns högskola. Kandidatuppsats.

Kotler, P. & Keller, KL. 2006. Marketing management. Pearson Prentice Hall, coop.

Körner, S & Wahlgren, L. 2005. Statistiska metoder. Studentlitteratur. Lund.

Magnusson, G & Trailovic, A. 2005. Guanxi och nätverk, Hur svenska företag utvecklar personliga relationer i Kina. Lund. Kandidatuppsats.

Moberg, C. 1990. Marknadsetablering i Europa. AB Fälths Tryckeri. Värnamo.

Oviatt, B.M & McDougall, P.P. 1995. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, Academy of Management. Vol. 9, No. 2.

Palmer, A & Hartley, B 2002. The Business Environment. London, McGraw-Hill.

Elektroniska källor:

Affärsdata

www.ad.se 2006-11-23

Esbri

<http://www.esbri.se> 2006-11-22

Exportrådet

<http://www.swedishtrade.se/dagensexportnyheter/?pageid=5216> 2006

Hästens sängar AB

www.hastens.se 2006-11-23

IF Metall

www.metall.se 2005-10-04

Landguiden, länder i fickformat

www.landguiden.se 2006-10-21

MODUL Service AB

<http://www.modulservice.se> 2006-11-23

Nationalencyklopedin

www.ne.se 2006-12-18

Regeringskansliet, Utrikesdepartementet; Kina

<http://www.regeringen.se/sb/d/3822/a/22588;jsessionid=ad01wm39Wxxf> 2006-12-19

Volvo

www.volvocars.se/footer/about/FactsandFigures/EnvironmentalProductInformation/incar.htm
2007-01-02

Artiklar:

Forsberg, H. 1997-10-07: Mjuka värden avgör om företag lyckas: SVD.

Johanson, J & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalisation of the Firm – four Swedish case Studies. Journal of Management Studies. Vol. 2, s.305-322.

Rydé, Jan. 2006-11-02: I hans företag drillas alla till säljare: Dagens Industri.

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2003%5c11%5c21%5c92790%26src%3ddi>

Sveriges Riksbank 2006-05-03: Waymaker, s.1.

Swedbank 2006-11-16: Vart tredje småföretag är etablerat i utlandet: Waymaker.

Westman, Rickard. 2006-03-24: Dags att börja exportera: ComputerSweden, s.16-17.

Muntliga källor:

Johansson, Fredrik (2006-11-21): MODUL Service AB. Telefonintervju.

Landin, Torgny (2006-11-28): Elekta AB. Intervju.

Ravelli, Andreas (2006-11-21): Hästens Sängar AB. Telefonintervju.

Rapporter:

Byberg, A. 2000. Framgångsrik export bland småföretag, Institutet för regionalforskning. Rapport 117. Östersund.

Elekta AB Årsredovisning (2005/06): Fighting serious disease.

Kiesow, I & Sandklef, K. 2005. Kina inför framtiden - Några viktiga trender i Mittens Rike.

http://www.swedishtrade.se/landrapporter/DocFile/inaapporteninal_53675cfd-f368-4d82-aec0-47736268f59f.pdf

NYA FAKTA & Statistik; Framtidens näringsliv, bilaga 1. 2006-11-04

http://www.nutek.se/content/1/c4/34/02/Bilagafakta_statistik.pdf

Svenska Exportrådet. 2006-11-22. Världens Möjligheter.

[URL]http://www.swedishtrade.se/omexportradet/DocFile/roschyr_xportrdet_ve_1e0f1598-cbca-4447-bf06-0b1885ed2758.pdf#search=%22etablera%20sig%20utomlands%20%22

Utrikesdepartementet; Kina. 2005-09-20.

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/25/85/94678edf.pdf>

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjuunderlag

1. När etablerade ni Er på den kinesiska marknaden?
2. Hade ni kunskap om Kina innan etableringen?
3. Etablerade Ni Er på närliggande utlandsmarknader innan etableringen i Kina?
(Var det i så fall stor skillnad på internationaliseringen på närliggande vs Kina?)
4. Hade Ni något samarbete/affärer med Kina innan Ni etablerade Er där?/Ingick Ni i något nätverk med kinesiska aktörer innan Er etablering?
5. Tänkte Ni globalt redan från starten? Fanns det ambitioner/mål att utveckla verksamheten internationellt redan från början?
6. Vad har varit svårt i internationaliseringsprocessen? Har ni stött på några hinder på vägen?
(ekonomiska, politiska, kulturella hinder)
7. Vilken etableringsform har ni valt på den Kinesiska marknaden? (joint venture, Born global, licensiering, samarbete och allianser, helägt dotterbolag?)
8. Hur kommer det sig att ni vill arbeta mot Kina? (Egna analyser, rekommendationer, trend hos andra liknande företag, expandera verksamheten, skaffa nya kunskaper etc.)

Bilaga 2

Intervju Modul Service AB

Nedan följer en sammanställning av en telefonintervju med Fredrik Johansson (befattning okänd) på MODUL Service AB. Intervjun ägde rum tisdagen den 21 november 2006 klockan: 17:30.

1. När etablerade ni Er på den kinesiska marknaden?

1996- inköpskontor med begränsade rättigheter

2001- fabrik (förpackning), bildade produktionsbolag, fick endast sälja lokalt

2006- wholesaler (licens) ökade rättigheter, får göra som de vill, även import till Kina

2. Hade ni kunskap om Kina innan etableringen?

MODUL Service hade folk som reste till Kina då och då. De hade även folk som satt i Hong Kong. Modul Service AB ingår i IKEA koncernen och får mycket info/hjälp från det hållet.

3. Etablerade Ni Er på närliggande utlandsmarknader innan etableringen i Kina?

(Var det i så fall stor skillnad på internationaliseringen på närliggande vs Kina?)

Företaget hade säljare/inköpare i Tyskland, Frankrike och Nordamerika.

Det första dotterbolaget etablerades i Slovakien år 2000 och andra dotterbolaget i Kina år 2001.

4. Hade Ni något samarbete/affärer med Kina innan Ni etablerade Er där?/ Ingick Ni i något nätverk med kinesiska aktörer innan Er etablering?

Ja, de ingick i nätverk via representantkontor. Efter ett tag insåg de att det fanns ett större behov/efterfråga på deras produkter på den kinesiska marknaden. Därav etableringen i Kina.

5. Tänkte Ni globalt redan från starten? Fanns det ambitioner/mål att utveckla verksamheten internationellt redan från början?

MODUL Service uppdrag när dom startade 1986 var att hjälpa IKEA: s leverantörer i det Forna östblocket. Leverantörerna där hade ingen möjlighet att få tag på komponenter som var bra nog på den öppna marknaden, då de inte kunde handla med västvalutor. Företagets uppdrag var därför att bistå med bra komponenter, och IKEA drog av värdet på komponenterna när den färdiga möbeln betalades. När muren föll 1989 var detta inte nödvändigt längre, och de fick istället bevisa att de var konkurrenskraftiga. Idag får de endast affärer om de har den bästa totalofferten (pris, kvalitet och service).

6. Vad har varit svårt i internationaliseringsprocessen? Har ni stött på några hinder på vägen?

(ekonomiska, politiska, kulturella hinder)

Ja, det var ekonomiskt tufft i början för företaget. Tyngre process än i Slovakien där de gick plus redan första året. Det råder mycket hårdare konkurrens i Kina. Politiskt var det tufft pga. olika lagar.

7. Vilken etableringsform har ni valt på den Kinesiska marknaden? (joint venture, Born global, licensiering, samarbete och allianser, helägt dotterbolag?)

Helägt dotterbolag till IKEA i Holland.

8. Hur kommer det sig att ni vill arbeta mot Kina? (Egna analyser, rekommendationer, trend hos andra liknande företag, expandera verksamheten, skaffa nya kunskaper etc.)

Syftet med att etablera sig i Kina som helägt dotterbolag berodde på supporten till IKEA koncernen. De ska hjälpa IKEA med rätt priser och kvalitet på deras produkter. I och med att Kina är det mest konkurrenskraftiga landet är det viktigt att arbeta med kvalitet och priser på ett så bra sätt som möjligt.

Bilaga 3

Intervju Hästens Sängar AB

Nedan följer en sammanställning av en telefonintervju med Andreas Ravelli, director of new business development på Hästens Sängar AB. Intervjun ägde rum tisdagen den 21 november 2006 klockan: 18.00.

1. När etablerade ni er på den kinesiska marknaden? Vilket årtal?

Hästens etablerade sig i Kina 2004.

2. Hade ni någon kunskap om Kina innan ni etablerade er där?

Nej det hade de inte. Hästens öppnar inga egna butiker. Det händer att Hästens blir kontaktade av intressenter/investerare som vill öppna Hästens butiker. När det gäller Kina blev Hästens kontaktat av en person med Kinesisk bakgrund och som hade bott och verkat i Sverige 12 år. Därigenom fick Hästens den kunskap om Kina som marknad som behövdes för internationaliseringen. Hästens har alltid efter ett visst butikskoncept som ser likadant ut World-Wide. Tanken är att kunderna skall känna igen en Hästens butik vare sig den finns i Peking, London, Stockholm eller Wien.

3. Etablerade ni er på närliggande utlandsmarknader innan etableringen i Kina? (I så fall var det stor skillnad?)

Hästens började sin internationalisering i Skandinavien (Finland, Danmark och Norge) och därefter etablerade de sig i Beneluxländerna (Belgien, Holland och Luxemburg) som idag är den största internationella marknaden för Hästens. Totalt sett så är Hästens representerade i 24 länder där Kina är den senaste marknaden som de gått in på. Man öppnade en butik i Shanghai december 2004 samt en butik i Hong Kong september. 2006. Andreas nämner även här att utländska kontakter oftast börjar med att kunder prövar sängar och köper sin egen säng och blir sedan förtjusta och vill öppna en butik i sitt egna land.

4. Hade ni något samarbete/affärer med Kina innan ni etablerade er där? Ingick ni i något nätverk?

Hästens hade inga kontakter med Kina innan etableringen.

5. Tänkte Ni globalt redan från starten? Fanns det ambitioner/mål att utveckla verksamheten internationellt redan från början?

Svar NEJ! Från början när Jan Rydé tillträdde 1986 gällde följande.

Bearbeta den svenska marknaden som var oerhört eftersatt och där Hästens egentligen ”bara” var stora på Hotel sidan.

Jan Rydé som studerade marknadsföring på Linköpings Högskola och tänkte egentligen doktorera satsade helhjärtat och professionellt på att marknadsföra/sälja Hästens till olika återförsäljare i Sverige.

Under mitten av 90-talet började Hästens titta på de Skandinaviska länderna och under slutet av - 90 talet har satsningen fortsatt till olika europeiska länder för att sedan expandera till USA, Asien etc.

6. Vad har varit svårt i internationaliseringsprocessen? Har ni stött på några hinder på vägen (Ekonomiska, politiska eller kulturella?)

De har inte stött på några hinder i Kina då de har anställt en kinesisk representant som är ansvarig för Hästens i Kina och därigenom fått de språkkunskaper som behövs samt kunskaper om de kulturella skillnader som finns. Andreas nämner även här att det finns extremt mycket rika människor i Kina, men även att det är stor skillnad mellan fattiga och rika men att utvecklingen går framåt vilket har lett till att ekonomin blir bättre för kineser och detta gynnar Hästens. Han sa även att 40 % av alla lyxvaror i världen idag säljs i Kina. Den ansvarige i Kina har även gjort en marknads analys om var de rika befinner sig.

7. Vilken etableringsform har ni på den kinesiska marknaden? (Joint Venture, Born Global Licensiering osv.)

Hästens sängar använder sig inte av någon speciell etableringsform när de går in på internationella marknader utan använder sig av distribution agreements. De står för försäljning av produkter till deras återförsäljare. De äger ingen distribution/försäljnings företag.

8. Hur kom det sig att ni ville arbeta mot Kina? Vad var syftet?

Det gäller att följa med tåget som går helt enkelt. Andreas menade här att Kina är en sådan spännande marknad där det finns otroliga möjligheter att lyckas och därför gäller det att följa med trenden. Inom ett antal år kommer Kina och Indien att vara de mest marknadsledande länderna i världen.

Bilaga 4

Intervju Elekta AB

Nedan följer ett sammandrag av vår intervju med Torgny Landin som är Director för Global Marketig, och som ägde rum tisdagen den 28/11-2006 klockan 10.00.

1. När etablerade ni Er på den kinesiska marknaden?

Elekta AB fick in sin fot på den kinesiska marknaden i slutet av 80-talet. De använde sig då av en svensktalande tysk man som framförde Elektas produkter i Kina. Han besökte olika sjukhus i Kina och visade upp broschyrer samt prislistor på Elektas produkter.

År 1992 öppnade de ett representantkontor i Peking som svensken Ola Svensson blev chef för. Han hade tidigare arbetat på bank och studerat kinesiska på Stockholms universitet.

2. Hade ni kunskap om Kina innan etableringen?

Elekta hade väldigt begränsad kunskap om Kina innan etableringen där. De fick mycket hjälp av sin representant i Kina.

3. Etablerade Ni Er på närliggande utlandsmarknader innan etableringen i Kina?

(Var det i så fall stor skillnad på internationaliseringen på närliggande vs Kina?)

Elekta började sin internationaliseringsprocess på de närliggande marknaderna innan de expanderade företaget vidare mot USA. Därefter etablerade dom sig i Kina. Skillnaderna mellan etableringarna var stora. Kina skilde sig mycket ekonomiskt, politiskt och kulturell jämfört med Sverige och närliggande marknaderna.

4. Hade Ni något samarbete/affärer med Kina innan Ni etablerade Er där?/ Ingick Ni i något nätverk med kinesiska aktörer innan Er etablering?

Elekta hade inget samarbete med Kina innan etableringen där, detta pga. att företaget tillverkade alla sina produkter själva eller hade åtminstone svenska tillverkare.

5. Tänkta Ni globalt redan från starten? Fanns det ambitioner/mål att utveckla verksamheten internationellt redan från början?

Det stod ganska klart redan från början att Elekta skulle internationaliseras. Detta på grund av att Sverige endast hade 6 stycken kliniker.

6. Vad har varit svårt i internationaliseringsprocessen? Har ni stött på några hinder på vägen? (ekonomiska, politiska, kulturella hinder)

Internationaliseringsprocessen i Kina var inte en helt okomplicerad process. Det rådde bland annat kulturella svårigheter. Det var många gånger svårt att acceptera och förstå deras sätt att göra affärer och Torgny menade på att alla affärer bygger på relationer (Guangxi). Företaget drabbades även av kopiering av deras största produkt *strålkniven*. Idag finns det 6 olika varianter av strålkniven i Kina. Det är väldigt svårt för ett svenskt företag att ta en patentstrid med kinesiska företag i Kina enligt Torgny. Även lagar kring tull och skatt har varit problematiskt för företaget. Detta på grund av att kineserna vill skydda/gynna sina egna produkter/företag. Men i och med WTO:s inträde i Kina så luckras dessa lagar upp mer och mer. Rent ekonomiskt har etableringen varit en mycket dyr process. Allt ifrån importtullar, transporter, installation av produkterna, utbildning mm. Samt att sjukhusen i Kina ej kan hantera utländsk valuta, behövs en mellanhand som ska ha sin del av kakan. Därför säljer man idag till lokala investmentbolag som sköter detta åt dom.

7. Vilken etableringsform har ni valt på den Kinesiska marknaden? (joint venture, Born global, licensiering, samarbete och allianser, helägt dotterbolag?)

Elekta började sin etablering i Kina i form av ett representantföretag i Peking 1992. Sedan gick man ihop med ett kinesiskt företag i Shanghai i form av joint venture. Man behöll dock enheten i Peking. Efter ett tag beslöt man sig för att köpa ut den kinesiska delen av företaget i Shanghai. Idag är det 100 % svenskt ägt dotterbolag. Man har även börjat tillverka i Shanghai. Elekta har även förvärvat ett kinesiskt företag som behandlar strålning onkologiskt.

Bilaga 5

Brev till företagen

Hej,

Vi är två ekonomistudenter som just nu skriver vår kandidatuppsats inom "företagsekonomi" på Södertörns Högskola i Stockholm. Uppsatsen handlar om svenska företags etablering på den kinesiska marknaden. Vi skulle vara väldigt tacksamma om Ni ville medverka i vår studie genom att bli intervjuade (möte eller telefonintervju).

Intervjun kommer att behandla frågor som rör Er etablering i Kina. Fokus kommer att läggas på själva internationaliseringsprocessen.

Vi kommer att försöka ta kontakt med Er inom 1-3 dagar för att se om Ni är intresserade att ställa upp. Alternativt att Ni svarar direkt på detta E-mail eller hör av Er på telefon.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Mathias Norén,

Mahsa Kermanshahani,

Bilaga 6

Definitionslista

CEO: Chief Executive Officer, eng. förkortning för högste koncernansvarige, motsvaras i Sverige av titeln VD.²²⁴

Företagsetablering: Igångsättande av en ny affärsdrivande verksamhet.²²⁵

Internationalisering: Process som leder till att företaget som tidigare varit inomnationella förflyttas till en mellan- eller överstatlig nivå.²²⁶

Joint Venture: "Samriskföretag", benämning på ett projekt i vilket företag samverkar.²²⁷

Nyckelpersoner: De personer på respektive företag som författarna har intervjuat och som besitter den kunskap som berör uppsatsen.²²⁸

Svanen: Officiell nordisk miljömärkning av varor, instiftad av Nordiska ministerrådet 1989.²²⁹

Wholesaler licens: Grossistlicens.²³⁰

Öko-Tex 100: Denna norm är internationell och garanterar att textilier och läder testas för vissa allergiframkallande och farliga ämnen och utsläpp.²³¹

²²⁴ www.ne.se 2006

²²⁵ www.ne.se 2006

²²⁶ www.ne.se 2006

²²⁷ www.ne.se 2006

²²⁸ Författarnas egen definition 2007

²²⁹ www.ne.se 2006

²³⁰ www.ne.se 2006

²³¹ www.volvocars.se 2007