

Södertörns Högskola
Institutionen för Ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare:
Jan Öhrming
Vårterminen 2007

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

ETABLERING AV SVENSKA FÖRETAG I FÖRENADE ARABEMIRATEN

– EN MULTIPEL FALLSTUDIE

Erika Österlund
Nicole Åberg

SAMMANFATTNING

Uppsatsen behandlar ämnet utlandsetablering och grundar sig i en multipel fallstudie vilken utförts genom intervjuer på sex svenska företag som är etablerade i Förenade Arabemiraten. Enligt tidigare forskning finns det flera olika strategier ett företag kan använda sig av vid utlandsetablering. Syftet med uppsatsen har varit att undersöka varför och hur ett antal svenska företag gått till väga för att etablera sig i Förenade Arabemiraten, samt jämföra de olika tillvägagångssätten med teorier kopplade till utlandsetablering.

Den ökade globaliseringen har fört med sig en mer homogen värld där allt fler företag väljer att expandera utanför det egna landets gränser. Förenade Arabemiraten har i nuläget en av världens snabbast växande ekonomier samt en stor efterfrågan av västerländska produkter. Sverige tillhör de länder i Europa som har flest multinationella företag räknat per capita.

Anledningar till varför ett antal svenska företag har etablerats i Förenade Arabemiraten är företagets strävan efter geografisk närhet till kunderna, den höga tillväxten i landet samt landets höga efterfrågan av västerländska produkter och västerländskt tänkande.

Val av etableringsstrategi har i högsta grad styrts av Förenade Arabemiratens legala system. De företag som vill etablera sig i landet måste vara mycket väl medvetna om de kulturella skillnader som existerar. Byråkratin är omfattande och krånglig vilket kräver tålamod och förståelse för att handläggning tar lång tid. Den ekonomiska utvecklingen är dynamisk och har medfört hög inflation vilket leder till minskade marginaler. Långa kredittider påverkar likviditeten och kräver att företagen har goda ekonomiska resurser för att kunna etablera sig i Förenade Arabemiraten.

Förord

Vi vill tacka alla respondenter för er medverkan, för att ni därigenom gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie.

Vi vill särskilt tacka Nils Vinge och Naima Buizgarne på Hennes & Mauritz, Lars Säfverström på GAC, John Laitanen på ITT Flygt, Benny Ask på TUMAC, Peter Sundvall på Billerud, Leif Karlsson på Munters, Carin Johansson på Svenska Exportrådet samt Klas Ljungberg på Svenska Ambassaden i Abu Dhabi för att ni tagit er tid att besvara våra frågor och därmed bidragit med viktig samt intressant information rörande vårt uppsatsämne.

Stockholm 2007-05-29

Erika Österlund

Nicole Åberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	6
1.1 TIDIGARE FORSKNING	6
1.1.1 Internationalisering av företag.....	8
1.1.2 Kulturskillnader.....	9
1.1.3 Förenade Arabemiraten.....	10
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	11
1.3 SYFTE.....	11
1.4 AVGRÄNSNING	11
1.4.1 Presentation av företagen, Exportrådet och Svenska ambassaden.....	11
2. TEORIER	14
2.1 TEORETISK REFERENSRAM	14
2.1.1 Etableringsstrategier.....	14
2.1.2 Uppsalaskolan	16
2.1.3 Företagets Internationaliseringsprocess	17
2.1.4 Extern miljö	20
2.1.5 Kulturella komponenter	21
2.1.6 Geert Hofstedes kulturella dimensioner	21
2.2 TEORETISK SYNTES	25
3. METOD OCH UTFORMNING	26
3.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	26
3.2 METODANSATS.....	26
3.3 DATAINSAMLING OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	27
3.3.2 Undersökningens genomförande	27
3.3.3 Intervjumetodik.....	27
3.3.4 Urval av företag.....	28
3.3.6 Validitet	28
3.4 KÄLLKRITIK	29
4. EMPIRI.....	31
4.1 FAKTA FÖRENADE ARABEMIRATEN	31
4.1.1 Kultur.....	31
4.1.2 Ekonomi.....	32
4.2 Etablering i Förenade Arabemiraten	32
4.2.1 Frizoner.....	33
4.3 Affärskultur i FAE	33
4.2 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER MED FÖRETAG.....	35
4.2.1 Företagsperspektiv till etablering.....	35
4.2.2 Karaktäristiskt för marknaden i FAE	35
4.2.3 Företagets etableringsprocess.....	36
4.2.4 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse i FAE.....	38
4.2.5 Marknadsföring i FAE.....	38
4.2.6 Rådande konkurrenssituation i FAE.....	39
4.2.7 Övriga råd	39
4.3 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER MED EXPORTRÅDET SAMT SVENSKA AMBASSADEN.....	39
4.3.1 Motiv till etablering i FAE.....	39
4.3.2 Karaktäristiskt för marknaden i FAE	40
4.3.3 Etableringsstrategier i FAE.....	40
4.3.4 Kontakter, språkkunskapers och kulturella kunskapers betydelse i FAE	41
4.3.5 Marknadsföring i FAE.....	41
4.3.6 Övriga råd	42
5. ANALYS	43
5.1 ANALYS UTIFRÅN ETABLERINGSSTRATEGIER	43
5.2 ANALYS UTIFRÅN FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS	44
5.3 ANALYS UTIFRÅN EXTERN MILJÖ OCH KULTURELLA KOMponenter	45
5.4 ANALYS UTIFRÅN HOFSTEDES KULTURELLA DIMENSIONER	46

6. RESULTAT OCH SLUTDISKUSSION	49
6.1 SLUTSATSER.....	50
KÄLLFÖRTECKNING	52
BILAGOR.....	
BILAGA 1.....	54
BILAGA 2.....	55
BILAGA 3.....	58
FIGURFÖRTECKNING	
FIGUR 1 <i>Etableringskedjan och psykiskt avstånd</i>	7
FIGUR 2 <i>Five modes to entry into foreign markets</i>	14
FIGUR 3 <i>Uppsalaskolans internationaliseringsmodell</i>	18
FIGUR 4 <i>The 5D Model of professor Geert Hofstede</i>	24

1. INLEDNING

Under de senaste decennierna har det ekonomiska klimatet i världen förändrats. Nuläget karaktäriserats av en ökad globalisering, det vill säga en mer enhetlig värld där olika länders ekonomier och företag är starkt beroende av varandra. Fria handels- och kapitalflöden, global spridning av kulturella värden och idéer samt globalt integrerande kommunikationssystem så som telefoni och Internet anses ha krympt avstånden mellan världens länder och därmed gjort världen mer homogen. Företag av alla storlekar möter dagligen utmaningar och möjligheter som globaliseringen för med sig och allt fler företag väljer att expandera utanför det egna landets gränser. Utvecklingen har lett till att antalet multinationella företag ökat snabbt i hela världen. Sverige tillhör de länder i Europa som har flest multinationella företag räknat per capita.¹ Själva begreppet globalisering är väl omdiskuterat, där utgångspunkterna har varit att uppskatta möjligheterna som erbjuds eller frukta potentiella hot och oroas över politikernas oförmåga att kontrollera utvecklingen.²

1.1 Tidigare forskning

Forskning inom ämnet Internationellt företagande uppmärksammandes i Sverige först under 1960-talet. Ett forskningsprogram startades då upp i Uppsala (vidare Uppsalastudierna) under ledning av Sune Karlsson, professor i företagsekonomi. Tanken med den nya forskningen var bland annat att besvara frågan om det för företag finns några skillnader mellan att bedriva internationell verksamhet och att bedriva verksamhet i bara ett land. Forskarna kom fram till att teorierna om hur marknaden fungerar och hur företag fattar viktiga beslut inte stämde överens med den verklighet som företagsledare berättade om i intervjuer. Det visade sig att viktiga strategiska beslut som ansetts kräva omfattande datainsamling till exempel via marknadsundersökningar samt noggranna bedömningar av beslutsalternativ i praktiken inte alls krävde detta. Forskningen påvisade att det praktiskt taget bara handlade om slumpmässiga händelser eller speciella omständigheter som medförde att endast ett etableringsalternativ blev aktuellt. En vanligt förekommande situation var att företaget kommit i kontakt med en person, som under en viss period köpt produkter av företaget och sålt dessa vidare på sin marknad utan att det funnits någon speciell överenskommelse parterna emellan, och att denna person sedan velat representera företaget på sin marknad. Enligt forskningen tydde ingenting på att

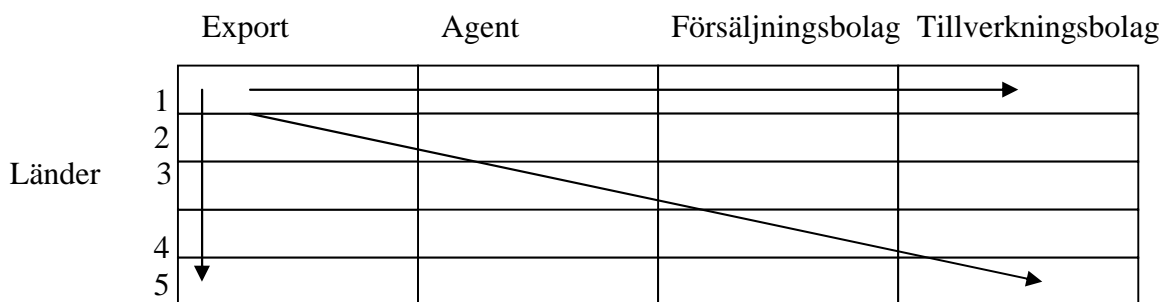
¹ Johanson et al. 2002

² Altenberg & Kleen. 2001

resultatet av etableringen lyckats bättre i de fall då man följt reglerna i läroböckerna, snarare ansågs slumpen och kontakter vara av avgörande karaktär.³

Psykologiskt avstånd försvårar eller förhindrar informationsflöden länder emellan. Under Uppsalastudierna mättes skillnaden mellan Sverige och andra länders kultur, vardagsspråk, affärsspråk, utvecklingsnivå, utbildningsnivå samt affärslagstiftning. Resultatet visade att svenska företag hade etablerat sig utomlands på ett sätt som svarade mot det psykologiska avståndet. Ett typiskt mönster var att svenska företag startade utlandsetableringen med att gå in i ett av de nordiska länderna, därefter länder som är relativt lika Sverige, som till exempel Tyskland och Storbritannien. Inte förrän dessa länder hade intagits skedde utomeuropeiska etableringar. Studien påvisade till följd av detta att kunskap är en viktig faktor i internationellt företagande.⁴

Uppsalastudierna påvisade ytterligare ett mönster. Företagens engagemang i enskilda länder följde fyra steg som forskarna kom att kalla etableringskedjan. Etableringskedjan innebär att företag till en början endast bedriver sporadisk export till ett visst land för att därefter skaffa en agent i landet. Nästa steg går ut på att företaget bildar ett eget försäljningsbolag för att i det slutliga steget starta egen lokal tillverkning. Figuren nedan visar sambandet mellan psykiskt avstånd och etableringskedjan.⁵



Figur 1. Etableringskedjan och psykiskt avstånd⁶

³ Johanson et al. 2002

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Johanson. 2002. s 47.

Parallellt med Uppsalastudierna bedrevs ett större forskningsprogram om internationellt företagande vid Harvard i USA. Produktlivscykelteorin utvecklades och fick ett stort genomslag. Till skillnad från Uppsalastudierna handlar Produktlivscykelteorin egentligen inte om enskilda företag utan snarare om hur inkomst- och kostnadsnivåer i olika länder påverkar internationell handel samt utlandsinvesteringar. Teorin riktar uppmärksamheten mot kunskaper kring produkt- och processutveckling medan Uppsalastudiernas resultat visar på marknadskunskapens stora betydelse.⁷

1.1.1 Internationalisering av företag

Internationalisering av svenska företag är inte ett nytt fenomen, men sedan 1990-talet har intresset för internationalisering ökat avsevärt. En förenklad definition av internationalisering är att ett företag på något sätt ökar sin inblandning på marknader utanför hemlandet. Idag handlar dock internationalisering inte bara om att söka sig till nya marknader utan anses även vara en väg till lärande och blir därigenom ett viktigt strategiskt beslut. Internationaliseringen har blivit en viktig tillväxtpelare och ingår i allt större utsträckning i företagens överlevnadsstrategi.⁸

Det finns olika anledningar till varför ett företag etablerar sig utomlands. Den lokala marknaden kan vara mättad, det vill säga att företagets lönsamhet i landet minskat eller att kostnaderna för den inhemska verksamheten ökat. Dessa faktorer benämns ”push-faktorer”, eftersom de har en tendens att driva företag från den lokala marknaden. Den utländska marknaden anses vara attraktiv och därför locka till sig företag från andra länder. Marknaden anses även vara attraktiv på grund av att den förväntas ha en stark tillväxt och/eller präglas av låga kostnader för till exempel råvaror och arbetskraft, vilket oftast leder till högre lönsamhet jämfört med hemmamarknaden. Denna typ av faktorer benämns ”pull-faktorer”. Ett företags internationalisering kan också bero på interna faktorer som en företagsledares subjektiva vision.⁹ Vidare skäl till utlandsetablering för svenska företag kan vara att företaget har outnyttjad kapacitet som inte kan finna avsättning i Sverige, att den svenska marknaden inte utger en tillräckligt bred bas för konjunkturutjämning samt initiativ från kunder, potentiella agenter och konsulter.¹⁰

Tre dimensioner i ett företags internationalisering kan urskiljas. *Företagets internationella utbredning* avser antalet länder som företagets verksamhet omfattar samt dessa länders

⁷ Johanson et al. 2002

⁸ Ibid

⁹ Ellis & Williams. 1995

¹⁰ Hertz & Mattsson. 1998

belägenhet och identitet. *Företagets internationella penetration* avser hur omfattande verksamheten totalt är utanför hemlandet eller hur omfattande verksamheten är på respektive utlandsmarknad. Samordning mellan aktiviteter i olika länder ingår i *företagets internationella samordning*. De tre dimensionerna ses som olika dominerande i olika faser av internationaliseringen.¹¹

Det finns en rad olika etableringsstrategier som ett företag kan välja mellan vid internationaliseringen. Olika val av etablering innefattar olika nivåer av engagemang, kontroll, inblandning samt risktagande, oavsett i vilket land etableringen skall ske.¹²

Ett företag kan internationaliseras dels genom egen regi, det vill säga att starta upp ett dotterbolag från grunden, att köpa upp ett redan etablerat företag eller genom en alliansstrategi, vilket innebär samarbete i form av strategisk allians eller att bli uppköpta av annat företag.¹³

Att etablera sig utomlands för med sig vissa risker. Av olika skäl blir det ofta bakslag i början och det har nästan blivit en regel att det tar mellan tre till fem år innan ett företag börjar gå med vinst.¹⁴

1.1.2 Kulturskillnader

Trots att det hävdas att avstånden mellan världens länder har försvunnit och att världen blivit mer homogen finns det således studier och praktiska exempel som indikerar att det finns betydande skillnader mellan kulturer, sättet att göra affärer och sättet att organisera och leda verksamheter i olika länder. Skillnader i kultur behöver inte alltid leda till problem men stora skillnader kan försvåra kommunikationsflödet och förståelsen mellan parter i olika länder.¹⁵

För att undvika att större problem uppstår är det till stor fördel om man lär känna affärskulturen i det land man ska etablera sig.¹⁶

Majoriteten av världens länder klassas som relationsinriktade. Till dessa länder räknas Latinamerika, Asien, Arabvärlden samt nästan hela Afrika. Relationsinriktade människor föredrar att göra affärer med familj och släkt, vänner eller folk de litar på. Befolkningen i Europa, Nordamerika, Nya Zeeland samt Australien anses dock vara affärsinriktade, det vill säga att de är relativt öppna för att göra affärer med främlingar.¹⁷

¹¹ Hertz & Mattsson. 1998

¹² Albaum et al. 2002

¹³ Hertz & Mattsson. 1998

¹⁴ Johanson et al. 2002

¹⁵ Ibid

¹⁶ Gustavsson. 2003

¹⁷ Gesterland. 1999

1.1.3 Förenade Arabemiraten

År 2002 öppnades i fastighetsmarknaden i Förenade Arabemiraten (vidare endast FAE) upp för utländska investerare. Detta i kombination med landets stora tillgång på olja och gas samt det höga oljepriset anses vara faktorer som har lett till landets snabba tillväxt. Landet har en stark drivkraft att vilja diversifiera ekonomin inom framförallt turism och handel, vilket har lett till en omfattande så kallad ”byggboom”, med gigantiska infrastruktursprojekt.¹⁸ De senaste årens tillväxt har skapat attraktiva affärsmöjligheter inom bland annat byggindustrin, infrastrukturen, miljö, energi och sjukvård. Svenska Exportrådet (vidare endast Exportrådet) menar att det finns en stor potential för svenska företag genom att vara aktiv på denna expanderande marknad. Enligt Exportrådet finns det i nuläget inga tecken på att den enorma tillväxten i FAE kommer att mattas av. Drygt 200 svenska företag finns verksamma i landet, via egna bolag eller via agenter och distributörer.

Bland länderna i Gulf- och Mellanösternområdet räknas FAE till ett av de rikaste och mest välmående länderna. Landet har en låg brottsstatistik.¹⁹ Över 85 procent av landets befolkning är stadsbor, vilket gör landet till ett av världens mest urbaniserade länder.²⁰

Dubai är det näst största av landets sju emirat och har i nuläget en av världens snabbast växande ekonomier. Dubai anses ha en mer liberal och västerländsk profil än de övriga emiraterna. Inkomsterna i Dubai kommer huvudsakligen från handel, tjänster, turism och reexport. Dubais icke oljorelaterade BNP har i genomsnitt vuxit med 8-10 procent per år sedan 1997. BNP tillväxten uppgår i Dubai idag till tio procent och för hela FAE med sex procent.²¹

¹⁸ Svenska Exportrådet. (2007-04-12) <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=7012>

¹⁹ Ibid

²⁰ Landguiden. (2007-04-12) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Förenade Arabemiraten/Befolkning och språk

²¹ Ibid

1.2 Problemformulering

Hur har ett antal svenska företag gått till väga för att etablera sig i Förenade Arabemiraten?

- Hur kan svenska företag gå till väga för att etablera sig på marknaden i FAE?
- Vilken etableringsstrategi har företagen valt och varför?
- Hur skiljer sig de olika etableringsstrategierna mellan företagen?
- Anser företagen att det finns svårigheter med en etablering i FAE?
- Vad anser svenska företag om kontakter, språk samt kulturskillnader?
- Påverkar eventuella kulturskillnader etableringsprocessen i FAE?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka Varför och hur ett antal svenska företag gått till väga för att etablera sig i Förenade Arabemiraten samt jämföra de olika tillvägagångssätten med teorier kopplade till utlandsetablering. De teorier som använt är *etableringsstrategier, uppsalaskolan, företagets internationaliseringsprocess, extern miljö och kulturella processer samt Geert Hofstedes kulturella dimensioner*.

1.4 Avgränsning

Studien avgränsar sig till att behandla sex stycken företag aktiva inom olika branscher vilka återfinns på exportrådets hemsida och som är etablerade i FAE.

1.4.1 Presentation av företagen, Exportrådet och Svenska ambassaden

Hennes & Mauritz AB grundades år 1947. Verksamheten innefattar butikshandel med kläder och kosmetika. Under verksamhetsåret 2006 hade Hennes & Mauritz en omsättning på 68 400 miljarder SEK. I slutet av 2006 hade Hennes & Mauritz 1345 butiker över 24 länder med drygt 60 000 medarbetare och fortsätter att expandera internationellt. Hennes & Mauritz etablerades i Dubai år 2006.²²

ITT Flygt AB grundades i Småland år 1901 och har sedan dess vuxit till en världskoncern. ITT Flygt är idag leverantör samt ledande tillverkare av dränkbara pumpar och omrörare. Produkterna används i vatten- och avloppsanläggningar för drenering och bevattning samt i olika industriprocesser. År 2006 hade ITT Flygt en omsättning på 50 miljarder SEK.

²² H&M. Årsredovisning 2006

Företaget ingår i koncernen ITT Industris, Inc. och har cirka 45 000 anställda världen över. År 2005 etablerades ITT Flygt i Dubai.²³

GAC AB är ett serviceföretag inom shipping, logistik och marina aktiviteter. GAC grundades i Kuwait 1956 och har sedan sex år tillbaka huvudkontoret i Dubai. Det första lokala bolaget i Dubai etablerades 1967. År 2006 hade GAC en omsättning på 9,8 miljarder SEK. Företaget består av cirka 260 kontor med totalt 7000 anställda i 40 olika länder.²⁴

Munters AB grundades 1955 och är ett av världens ledande företag inom luftbehandling, luftkonditionering, droppavskiljning, vattenrening och avgasrening. År 2006 hade Munters en omsättning på 5,7 miljarder SEK. Företaget är verksamt i 30 länder och har cirka 3600 anställda. Munters etablerades i FAE år 2003.²⁵

Billerud AB bildades år 2001 genom en sammanslagning av AssiDomän och Stora Enso. Billerud är ett förpackningsföretag vars affärsidé är att erbjuda krävande kunder förpackningsmaterial och lösningar som främjar och skyddar deras produkter. Företaget har cirka 2400 anställda i elva olika länder. Billerud etablerades i FAE år 1999.²⁶

TUMAC AB bildades år 1967 och har sedan dess tillverkat lyftutrustning och putsmaskiner för entreprenadindustrin i Sverige samt internationellt. Tumac hade år 2006 en omsättning på tolv miljoner SEK. Företaget har agenter i nio olika länder och totalt 6 anställda. TUMAC har varit aktivt i FEA sedan 1960-talet.²⁷

Svenska Exportrådet bildades 1972 för att bland annat bistå svenska företag att växa internationellt. Exportrådet finansieras av staten och näringslivet tillsammans för att i så stor del som möjligt kunna ge avgiftsfri hjälp samt stöd åt svenska företag. Exportrådet finns i dag i ett 40-tal länder och på de marknader de inte finns representerade finns det ett samarbete med svenska ambassader, konsulat och handelskammare. I deras uppgift ingår inte bara att hjälpa svenska företag som vill etablera sig utomlands utan också att bidra till att utveckla svenskt näringsliv samt att se till att Sverige profileras som ett attraktivt land att göra affärer

²³ Laitanen. 2007

²⁴ Säfverström. 2007

²⁵ Munters AB hemsida. (2007-06-02) <http://www.munters.se>

²⁶ Billerud AB hemsida.(2007-05-15) http://www.billerud.se/billerud/intro____119.aspx

²⁷ Ask. 2007

med. Exportrådet erbjuder bland annat kostnadsfri information om marknader, export och internationell handel.²⁸

Hösten 2001 öppnades Sveriges ambassad i Abu Dhabi. Ambassadens prioritering är att främja Sveriges ekonomi och kommersiella intressen i verksamhetsländerna. Ambassaden besitter kunskap om lokala förhållanden, har ett omfattande kontaktnät samt för ett nära samarbete med svenskt näringsliv och svenska Exportrådet i Dubai.

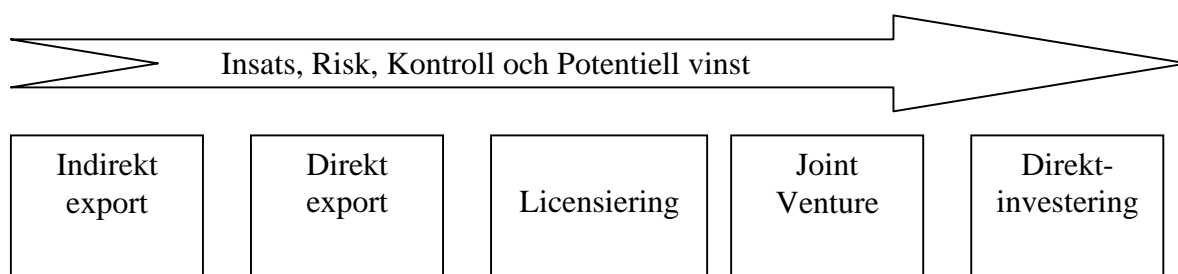
²⁸ Svenska Exportrådet. (2007-04-28) <http://www.swedishtrade.se/omexportradet/>

2. TEORIER

2.1 Teoretisk referensram

För att besvara syftet med uppsatsen har ett antal teorier valts ut, vilka av författarna anses vara relevanta för undersökningen. Ett företags internationaliseringsprocess är lång och komplicerad. För att lyckas med utlandsetableringen bör företaget ta en rad olika faktorer i beaktning. Nedan presenteras och beskrivs teorierna.

2.1.1 Etableringsstrategier



Figur 2. Five modes to entry into foreign markets.²⁹

En modell om etableringsstrategier beskrivs utifrån fem olika strategier som ett företag kan använda vid etablering på en ny marknad. Insats, risk, kontroll samt den potentiella vinsten ökar med pilens riktning åt höger.

Export innebär direkt försäljning av inhemskt producerade produkter i ett annat land. Export ses som det traditionella sättet att nå nya marknader och är också den mest förekommande metoden när företag ska etablera sig på en ny marknad.³⁰

Indirekt export innebär att företaget för sin utlandsförsäljning anlitar ett oberoende exportföretag i det egna landet. Strategin anses fördelaktig för företag som startar upp utlandsetablering via export, eftersom små utlandsinvesteringar krävs. Risktagandet anses lågt, eftersom företaget överlåter detta på det oberoende exportföretaget. Möjligheterna till en omfattande marknadskännedom samt stor vinst anses genom indirekt export bli begränsade.³¹

²⁹ Kotler & Keller. 2005. s 675

³⁰ Kotler & Keller. 2005

³¹ Flodhammar et al. 1995

Företag som får direkta anbud att sälja utomlands eller företag med relativt stor utlandsförsäljning, föredrar ofta direkt export. Företaget sköter själv de administrativa uppgifterna angående exporten, vilket medför att riskerna och kostnaderna ökar. Direkt export ökar möjligheterna till större förtjänst.³²

Licensieringsstrategin innebär att företaget utfärdar en licens till ett annat företag på den nya marknaden. Licensiering handlar främst om att ett företag i etableringslandet tillåts använda det licensierande företagets tillgångar. I vissa fall är tillgångarna ogripbara, såsom varumärken, produktionsteknik eller patent. Licenstagaren erlägger en avgift för att få rättigheterna att utnyttja denna tillgång. Investeringen som krävs för det licensierande företaget är låg, vilket medför möjligheter till god avkastning. Risken med licensiering kan vara att företaget förlorar såväl kontroll som intäkter från försäljning.

Franchising är ett exempel på licensiering, vilket innebär att ett företag förbinder sig till att följa ett fullständigt koncept som erbjuds från moderbolaget. Moderbolaget sköter ofta marknadsföringen och erbjuder stöd samtidigt som franchisetagaren blir tvungen att betala vissa avgifter samt i många fall en del av försäljningen.³³

När två eller flera företag ingår i ett gemensamt samarbetsavtal kallas detta för joint venture. Tre olika typer av joint venture kan urskiljas, nämligen *contractual joint ventures*, *partnerships* samt *equity joint ventures*. Den förstnämnda innebär oftast att företag sluter ett kontrakt som styr samarbetet, utan att starta upp ett eget bolag. Partnership joint venture innebär att två eller flera företag gemensamt startar ett handelsbolag. Det som vanligen benämns som joint venture är equity joint venture. I ett equity joint venture bildar företag tillsammans ett eget rättssubjekt. Ett joint ventureavtal sluts, i vilket man skriver ner parternas rättigheter och skyldigheter. Eftersom avtal inte är reglerade i lag finns det inga riktlinjer för hur ett sådant kan, eller bör se ut.³⁴

Ytterligare ett sätt att etablera sig på en ny marknad är genom direktinvesteringar av olika slag, till exempel att etablera ett dotterbolag på marknaden. Det etablerande företaget får då kontroll över etableringen samt positioneringen. Vinstmöjligheterna kan bli avsevärda om försäljningen blir framgångsrik.³⁵

³² Flodhammar et al. 1995

³³ Kotler & Keller. 2005

³⁴ Ibid

³⁵ Kotler et al. 1996

2.1.2 Uppsalaskolan

Under 1970-talet vid Uppsala Universitet studerade forskarna J Johansson och JE Vahlne svenska tillverkningsfirmors internationaliseringsprocess.³⁶

Studien benämns Uppsalaskolan och beskriver en företagsinternationalisering som en process, vilken sker i små steg. Forskarna menar att vid en effektiv utlandsetablering ökar företagets engagemang stegvis. Utvecklingen är ett samspel som sker mellan kunskapsutveckling på utländska marknader och verksamheter samt ökad bindning av resurser till utlandet. Forskarna hävdar att ett företag börjar sitt engagemang i utlandet i liten skala, det vill säga att själva internationaliseringsprocessen sker stegvis i fråga om val av engagemang samt val av marknad på varje marknad för sig.³⁷ Resultatet av Uppsalaskolan blev en modell, vilken beskriver ett företags val av marknad och vilken form de använder sig av vid internationalisering.³⁸

³⁶ Johansson & Vahlne. 2002

³⁷ Johanson & Wiedersheim. 1975

³⁸ Johansson & Vahlne. 2002

Etableringskedjan består av fyra steg:

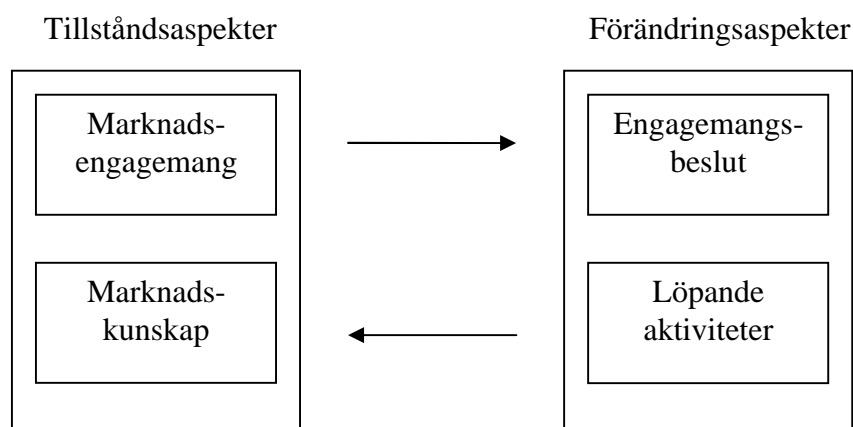
1. Sporadisk export (inga regelbundna exportaktiviteter)
2. Export via självständiga representanter (agent, distributör eller återförsäljare)
3. Dotterbolag/Försäljningsbolag
4. Produktions-/Tillverkningsbolag

2.1.3 Företagets Internationaliseringsprocess

Företagets internationaliseringsprocess, även kallad *ip-modellen* är en av de mest dominerande modeller för att förstå hur företag internationaliserar sig.³⁹ Internationaliseringsprocessen utgör ett samspel mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang. Modellen är en utveckling från Uppsalastudiernas resultat. Internationaliseringsprocessen innefattar fyra grundbegrepp som är kopplade till varandra. De första två begreppen, *engagemangsbeslut* och *löpande aktiviteter*, redogör för hur internationalisering sker. Den andra två, *marknadskunskap* och *marknadsengagemang*, förklarar företagets internationaliseringsgrad. Dessa olika faser i företagets internationella utveckling påverkas av hur internationaliserat företaget är, samtidigt som faserna i sig har inflytande på företagets internationaliseringsgrad. Det fundamentala i modellen är att beslut som berör ökat engagemang på den utländska marknaden i grunden är av samma slag, som till exempel satsning på nya marknader, etablering av försäljningsbolag samt investering i utlandstillverkning. Företagets internationella utveckling kan därför tolkas som att den drivs av en och samma grundläggande process, vilken handlar om hur nya kunskaper erhålls vid arbete på marknaden. Denna erfarenhet leder till vidare perspektiv. Detta innebär att man kan se och värdera nya affärsmöjligheter vilket i sin tur leder till nya marknadssatsningar.⁴⁰

³⁹ Havila et al. 2002

⁴⁰ Johanson et al. 2002



Figur 3. Uppsalaskolans internationaliseringsmodell⁴¹

Den kunskap ett företag besitter om en viss marknad reducerar osäkerhet och kan ses som ett verktyg för att skapa kreativitet.⁴² Det finns två olika typer av kunskap. Den första är objektiv kunskap, det vill säga kunskap som kan läras ut och lätt överförs mellan individer och företag. Den andra är erfarenhetsbaserad kunskap vilken avser den kunskap som är besläktad med känsla och intuition, vilka förvärfvas genom personliga erfarenheter. Ett exempel på denna kunskap är informationen som människor utbyter på en arbetsplats. Människor fungerar olika och det betyder att det är svårt att veta vilket förhållningssätt man ska ha till var och en. Företag som agerar internationellt behöver objektiv kunskap för förstå enkla och tydliga företeelser. När det handlar om mångtydiga företeelser såsom att förstå människor och organisationer krävs dock personlig erfarenhet. Marknadsförhållanden är ett exempel på en mångtydig företeelse som kräver kunskap baserad på erfarenhet. När ett företag träder in på en främmande marknad eller vill skapa nya affärsmöjligheter är denna kunskap högst väsentlig.⁴³

Erfarenhetsbaserad kunskap delas in i två kategorier, marknadskunskap och internationaliseringskunskap. Marknadskunskap förvärfvas på den enskilda marknaden och är inte användbar på andra marknader. Den inbegriper kunder, leverantörer, myndigheter samt hur dessa är relaterade till varandra i ett visst land. Internationaliseringskunskap handlar endast om vad det enskilda företaget har för resurser, möjligheter och strategier för att bedriva internationell verksamhet.⁴⁴

⁴¹ Johanson et al. 2002. s 51

⁴² Havila et al. 2002

⁴³ Johanson et al. 2002

⁴⁴ Ibid

Under företagets internationaliseringsprocess är det viktigt att skaffa erfarenheter genom kontinuerligt arbete på marknaden. Med det menas ständig kontakt med kunder, leverantörer, myndigheter, andra individer och organisationer, vilket är tidskrävande. Företag kan inte fatta beslut baserat enbart på kunskap som erhållits via marknadsundersökningar, kunskapen bör även vara erfarenhetsbaserad. En lösning anses vara att anställa någon som redan innehar erfarenhet från en viss marknad men problem kan uppstå då denna individ inte har kunskap om företaget i sig. Väljer företaget att vända sig till en agent eller en annan form av partner uppkommer ett helt annat problem. Agenter och partners besitter ofta information som de av konkurrensskäl inte vill dela med sig av, då denna kunskap kan generera pengar. En sista utväg är att köpa andra företag som innehar väsentlig information, detta kan dock leda till samma problem som det förstnämnda. Avslutningsvis kan en slutsats dras att internationaliseringsprocessen är lång och tidskrävande.⁴⁵

Företag fattar beslut om utlandsetableringar utifrån de affärsmöjligheter och problem som ses. Etableringsbesluten baseras på tidigare erfarenheter. Företag tenderar att ligga nära den verksamhet som redan bedrivs samt stärka den befintliga verksamheten genom kompletterande satsningar. Ett motiv till detta är att då man arbetar på en viss marknad ser man vilka specifika möjligheter, problem samt problemlösningar som finns på just den marknaden. Nya affärsmöjligheter kan uppstå genom de aktörer som företaget redan gör affärer med, vilket leder till att företaget först och främst satsar på den redan befintliga verksamheten. Det centrala i ip-modellen är att de satsningar ett företag gör på den utländska marknaden påverkas av gamla erfarenheter vilka grundar sig på aktiviteter som bedrivs och har bedrivits där. Gamla erfarenheter leder till att man kan tolka, värdera och se nya affärsmöjligheter. Erfarenhetsbaserad kunskap gör det möjligt att se sammanhang i dessa affärsmöjligheter vilket avgör om företaget är beredd att ta de risker som medföljer. Risknivån är beroende av tillgång på kapital och vilken marknadsposition företaget har.⁴⁶

Begreppet marknadsengagemang kan definieras utifrån den mängd resurser som investeras i en specifik marknad och till vilken kostnad dessa resurser kan flyttas till andra marknader.⁴⁷

Marknadsengagemang kan delas upp i tre styrkor och syftar på hur beroende ett företag är av en specifik utlandsmarknad. Den första styrkan innebär till vilken grad företagets resurser är bundna till och integrerade med marknaden. Ett företag anses ha ett starkt marknadsengagemang då produkten de erbjuder endast är riktad till en typ av marknad samt

⁴⁵ Johanson et al. 2002

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Havila et al. 2002

då företaget har viktiga och nära relationer till kunden. Detta innebär att produkten inte kan säljas till någon annan marknad med resultatet att resurserna saknar alternativ användning. Den andra styrkan som talar för marknadsengagemang innebär hur beroende företaget är av kunskap om ett visst kundsegment på marknaden. Denna kunskap är helt beroende av att den nyttjas på den marknad som avses. Den sista styrkan behandlar storleken på de resurser som investerats eller bundits på en viss marknad. Om investeringarna varit av betydande storlek innebär detta att företaget löper en hög risk om det skulle uppstå problem, till exempel om en agent beslutar sig för att lägga ner sin verksamhet och företaget inte förberett sig med några alternativa satsningar. Marknadsengagemanget är relaterat till vilka marknadskunskaper företaget besitter samt dess löpande aktiviteter. Hur ett företag utvecklas beror på dess tidigare historia.⁴⁸

2.1.4 Extern miljö

Innan ett företag etablerar sig i ett nytt land bör landets externa miljö studeras. Inför en utlandsetablering kan faktorer i ett lands externa miljö ligga till grund för att antal viktiga strategiska beslut för företaget. Den externa miljön kan delas upp i följande delar:

Demografisk miljö handlar om ett lands befolkning gällande storlek, ålder, lokalisering, yrke och kön. De demografiska faktorerna kan spela en viktig roll när till exempel ett företag ska välja typ av lokalisering, målgrupp och produktanpassning.

Materiell miljö innefattar de naturresurser som krävs för att ett företag ska kunna bedriva sin verksamhet. Ökade energikostnader, minskad tillgång till råmaterial och ökad miljöförstöring är trender som kan ses idag.

Ett lands *ekonomiska miljö* påverkar dess köpkraft. Ekonomin i landet påverkar konsumenternas efterfrågan på produkter samt deras möjlighet till konsumtion. Hit hör faktorer som inkomstfördelning, medelinkomst och sociala klasser.

Teknologisk miljö är i dagens samhälle en föränderlig faktor. Tekniken anses vara en stor tillgång och kan därigenom bli ett bra konkurrensmedel.

Politisk miljö innefattar lagar och regler samt landets politiska styre. Företaget måste beakta både hur nuläget ser ut samt hur stabil framtiden är. Inom detta område råder stora skillnader mellan olika länder, inte minst när det handlar om regleringar på handelsområdet.

Landets *kulturella miljö* handlar om befolkningens grundläggande värderingar och beteende.⁴⁹

⁴⁸ Johanson et al. 2002

⁴⁹ Kotler et al. 1996

2.1.5 Kulturella komponenter

Faktorer som tid och avstånd ansågs länge utgöra de största hindren vid etts företags internationalisering. Globaliseringen har dock bidragit till att sådana hinder i dagsläget inte anses lika betydelsefulla. Istället har andra hinder uppkommit, som är av kulturell karaktär. Ett av dessa hinder är kulturskillnader, som kan leda till olika tolkningar, skilda värderingar samt människors olika agerande.

En främmande kultur kan vid första anblicken uppfattas som annorlunda och svårförståelig. Genom att dela in kulturen i olika komponenter och därefter undersöka hur varje del är relaterad till kulturen som helhet, går det att se mönster och logik i människors beteende samt affärsbeteende. De tre viktigaste delarna att studera gällande affärsbeteende anses vara religion, språk och attityder. Utbildning, traditioner samt humor är andra komponenter att studera för att undvika missförstånd.

I vissa kulturer har religionen en stor betydelse och detta kan påverka affärskulturen. För en kultur som är starkt påverkad av sin religion kan detta komma i uttryck när beslut ska fattas. En del handlingar i kulturer som är starkt påverkade av religioner kan för en kultur som inte är starkt religionspåverkad att anses ologiska. På grund av detta är det viktigt att känna till religionen samt hur den skulle kunna påverka affärerna.⁵⁰

Språk innebär inte bara verbal kommunikation utan även icke-verbal såsom kroppsspråk, gester och ansiktsuttryck. Genom att inte vara medveten om den andra kulturens icke-verbala kommunikation kan man gå miste om viktiga signaler som sänds ut. Missförstånd kan även uppstå i förhandlingar mellan två kulturer som sker på samma språk.

Någonting som värderas högt inom en kultur kan även ha stort inflytande på hur affärer hanteras. En kultur kan förespråka individualism, medan en annan förespråkar kollektivism (Se vidare 2.7 Geert Hofstedes kulturella dimensioner). Organisationers verksamhet kan vara fokuserad på att tjäna pengar eller på att bygga upp långsiktiga relationer. Inom vissa kulturer värderas ung kunskap högt, medan det inom andra anses att åldern är ett mått på kunskap.⁵¹

2.1.6 Geert Hofstedes kulturella dimensioner

Den centrala frågan i denna teori bygger på hur människor från olika länder och kulturer skiljer sig från varandra. Varje enskild nation har särskilda ideal som till exempel hur man klär sig, vad man äter, hur man aktiverar sig på bästa sätt samt typer av boendeformer. Gällande organisationsbeteende finns det viktiga kontraster mellan kulturerna så som attityder, värdesättningar samt hur de anställda tror att de kan påverka en organisation med

⁵⁰ Mitchell. 1999

⁵¹ Ibid

sina handlingar. Människor tenderar att agera utifrån sig själva och sina egna erfarenheter även då de agerar internationellt.⁵²

Geert Hofstede (vidare enbart Hofstede) utförde under åren 1967 till 1973 en undersökning bestående av medarbetare på företag från 60 olika länder. Hofstede kunde genom undersökningen urskilja fem dimensioner som förklarar olikheter mellan människor och deras kulturer. Hofstede benämner dimensionerna: *Individualism kontra kollektivism, maktdistans, osäkerhetsundvikande, maskulinitet kontra femininitet* samt *långsiktig kontra kortsiktig orientering*.⁵³ Författarna anser att teorin trots att den grundar sig på en gammal undersökning har relevans för att dimensionerna fortfarande är tillämpningsbara i dagens samhälle.

Kulturer som förespråkar individualism sätter fria mänskliga rättigheter i fokus. Gruppen och samhället anses inte ha så stor betydelse utan det viktiga är individen som person. Stort värde läggs på karriären och personlig belöning. Kollektivismen handlar om att integrera sig i en grupp medlemmar i ett samhälle eller organisation. På så vis skyddas individen genom livet i utbyte av dennes lojalitet. Personliga känslor underkastas gruppens och organisationens välbefinnande. USA är ett bra exempel på ett land vars kultur förespråkar individualism medan den japanska kulturen förespråkar kollektivism.⁵⁴

I dimension om maktdistans diskuterar Hofstede betydelsen av begreppet status, prestige och organisationshierarki. Vidare diskuteras vem som förväntas ta vissa typer av beslut beroende av dennes position i företaget samt i vilken grad de anställda förväntas uppfylla sina chefers önskningar. Med begreppet maktdistans menas att det finns en rättslig legitim makt i beslutsfattandet, vilken skapar ett avstånd mellan olika positioner i en organisation. Detta kan ses tydligt i Arabländerna och Sydamerika. I USA och Europa är däremot maktdistansen mycket mindre och de anställda anser inte alltid att deras chefer fattar korrekta beslut, vilka därför ifrågasätts.⁵⁵

I vissa kulturer sätter de anställda ett större värde på klara uppgifter och känner en säkerhet i att få specifika instruktioner av sina chefer. De vill undvika mångtydighet i arbetsuppgifterna eller att känna sig hotade då de utsätts för osäkra eller okända situationer. Länder som Grekland, Portugal och Belgien har en hög nivå av osäkerhetsundvikande och där vill de

⁵² Davies & Newstrom. 2003

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

anställda ha strukturerade arbetsuppgifter, stabilitet, regler, och klarhet. Kina, Irland och USA är exempel på låg nivå av osäkerhetsundvikande.⁵⁶

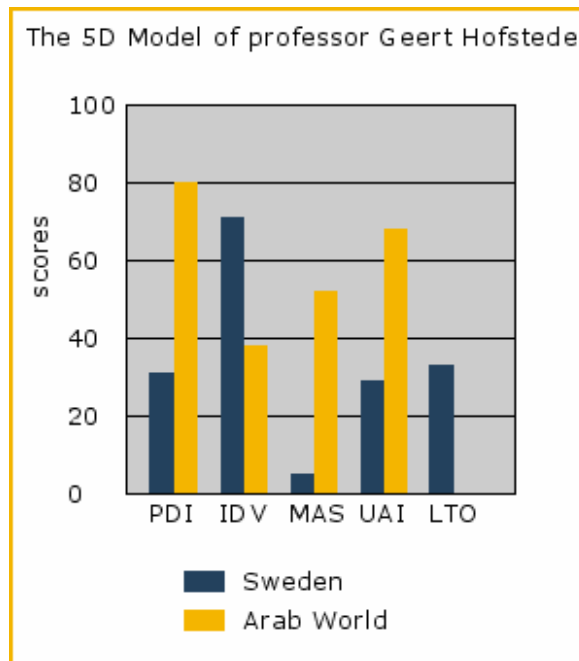
Maskulinitet kontra femininitet syftar på gamla genusvärden. Det maskulina samhället anses vara mer traditionellt och stereotypt jämfört med det feminina samhället som är mer öppet och har en varierad synvinkel vad det gäller uppgifter både i hemmet och på arbetsplatsen. I det maskulina samhället läggs tonvikten på konkurrenskraften, pengar, materiellt ägande samt på att hävda sig. I det feminina samhället fokuseras det mer på personliga relationer, att bry sig om omvärlden samt att skapa jämvikt mellan arbete och familj. Skandinavien är ett bra exempel på ett feminint samhälle. Japan anses vara ett matchistiskt samhälle och USA anses ha en förhållandevis sansad maskulin samhällskultur.⁵⁷

Inom vissa kulturer läggs tonvikten på framtida förberedelser som sparande och varaktighet. Exempel på sådana kulturer är Kina och Japan, vilka har en långsiktig orientering. Kulturer med kortsiktig orientering fokuserar mer på historiska händelser och nutiden där tonvikten läggs på tradition och sociala historiska krav. Hit räknas Frankrike, Ryssland och Afrika.⁵⁸

⁵⁶Davies & Newstrom. 2003

⁵⁷Ibid

⁵⁸Ibid



Figur 4. The 5D Model of professor Geert Hofstede.⁵⁹

PDI – Maktdistans

IDV – Individualism

MAS – Maskulinitet

UAI – Osäkerhetsundvikande

LTO - Långsiktig orientering

⁵⁹ Itim International. (2007-04-03) http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=4

2.2 Teoretisk syntes

De valda teorierna interagerar med varandra och tillsammans påverkar de faktorer som avgör utgången för utlandsetableringen. Parallellt med beslut om utlandsetablering studeras den externa miljön för att ett strategiskt beslut om etableringsform ska kunna tas. När företaget väl är inne i etableringsprocessen är det viktigt att ha både gamla kunskaper om utlandsetablering samt att generera nya kunskaper genom kontinuerligt agerande på marknaden. Företagen kan påverkas av problem som kan uppstå i olika situationer. Dessa problem kan undvikas eller lösas om företaget besitter tillräcklig kunskap om den nya marknaden. Den externa miljön påverkar ständigt ett företags olika beslutsfattanden och ageranden. Graden av kunskap, potentiella problem som kan uppstå samt faktorer i den externa miljön är tillsammans avgörande för om en utlandsetablering ska lyckas eller inte.

3. METOD OCH UTFORMNING

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Hur verklighet uppfattas grundar sig på de vetenskapliga förhållningssätt som finns. För forskaren är det viktigt att veta hur man ska se på verklighet och kunskap för att kunna tolka och klargöra framtagen information. Positivism och hermeneutik är två fundamentala vetenskapssyner som kan utgå ifrån vid olika typer av studier. Positivisterna tror på absolut kunskap och grundar sitt tänkande på fakta, värderingar, beskrivningar och förklaringar.⁶⁰ Enligt positivismen har människan endast två källor till kunskap, det vi iakttar med våra fem sinnen och det logiska tänkandet. Hermeneutikerna påvisar en mer humanistisk inriktning där läran om tolkning av olika resonemang samt förståelse för relativistiska tankegångar utgör en central del.⁶¹

I denna undersökning har positivistisk fakta och hermeneutiska tolkningar kombinerats. För att se hur de olika företagen och deras erfarenheter förhåller sig till de valda teorierna användes ett positivistiskt perspektiv. Hermeneutiska perspektivet användes i analysen av insamlad intervjudata för att förstå varför företagets val av strategi i sin utlandsetablering.

3.2 Metodansats

Författarna tittade på två olika metoder för att analysera studien, kvalitativ och kvantitativ metod. Kvalitativ forskning innebär att med ord beskriva i detalj vad det är som har observerats, rapporterats och/eller registrerats.⁶² Den kvalitativa metoden lämpar sig bäst vid en mer djupgående analys av ett färre antal enheter jämfört med en kvantitativ undersökning där fokus ligger på ett betydligt större antal enheter.⁶³ Författarnas undersökning utgår ifrån tidigare forskning inom ämnet samt nio intervjuer varav sex företagsintervjuer. Övriga tre intervjuer utfördes med representanter från Exportrådet, Svenska ambassaden och med en anställd på Hennes & Mauritz med butikserfarenhet i butiken i Dubai. På grund av ett lågt antal undersökningsenheter anser författarna att den kvalitativa metoden är lämpligast.

⁶⁰ Eriksson & Wiedersheim. 2001

⁶¹ Thurén. 1991

⁶² Denscombe. 2000

⁶³ Johannessen & Tufte. 2003

3.3 Datainsamling och tillvägagångssätt

Primärdata är förstahandsinformation som samlas in av de personer som utför undersökningen. Fördelen med denna metod är att informationen som forskaren samlar in är specifik, relevant och aktuell. Nackdelen är att den tar tid och kan kosta pengar.⁶⁴

Sekundärdata är data som redan samlats in i annat syfte och som finns dokumenterad. Fördelen med denna metod är att den sparar tid, pengar och är lättillgänglig. Nackdelen är att den kan ses som generell och därför inte belyser det specifika i den aktuella undersökningen.⁶⁵

Författarna har valt att använda sig av en kombination av primär- och sekundärdata. Primärdata baseras på informationen som insamlats genom intervjuer med nyckelpersoner inom utlandsetablering på de olika företagen. Sekundärdata baseras på litterära källor, artiklar samt webbmaterial hämtat från exportrådets, företagens och landguidens hemsidor. Den empiriska undersökningen belystes i form av en multipel fallstudie på sex svenska företag.

3.3.2 Undersökningens genomförande

Först läste författarna in sig på ämnet utlandsetablering för att få en mer översiktlig kunskap och förståelse för det valda området. Sedan valdes de teorier som ansågs vara relevanta för ämnet. Därefter utformades två olika frågeformulär med intervjufrågor, ett till företagen och ett till Exportrådet samt Svenska ambassaden. Intervjufrågorna utformades utifrån syftet, problemformuleringen samt de valda teorierna om utlandsetablering. Intervjufrågorna testades på fyra personer innan de ställdes till respondenterna, detta för att undvika missförstånd gällande frågornas utformning.

De olika företagen kontaktades via telefon för att bestämma tidpunkt för intervjuer. Därefter skickades intervjufrågorna ut till respondenterna via mail. Detta gjordes för att respondenterna skulle kunna förbereda sig inför intervjun. Val av intervjuform gjordes med hänsyn till det fysiska avståndet mellan respondent och författare. Svaren från intervjuerna har sammanställts i empirin och behandlats vidare i analysen samt slutdiskussionen.

3.3.3 Intervjumetodik

Författarna använde sig av tre olika typer av intervjuer. Först utfördes tre personliga, där forskaren i ett personligt möte med respondenten ställde frågor och diskuterade kring ämnet. Därefter utfördes en lång telefonintervju och till sist utfördes även ett antal intervjuer via e-mail med de företag som inte hade möjlighet att medverka i en personlig intervju eller en telefonintervju.

⁶⁴ Hollensen. 2004

⁶⁵ Ibid

De genomförda intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär en flexibel intervjuteknik vad gäller frågornas ordningsföljd och respondentens möjlighet att tala fritt samt utveckla sina idéer runt ämnet.⁶⁶ De centrala i intervjuerna var frågor som berörde val av etableringsstrategier, etableringsprocesser samt vilka eventuella problem och hinder som upplevts. Frågeformulären är utformade utefter vem de är riktade till. Företagen fick frågor som berör det faktiska tillvägagångssättet för sin utlandsetablering medan Exportrådet och den Svenska Ambassaden i FAE fick mer generella frågor om utlandsetablering och vilka tendenser som finns på marknaden.

3.3.4 Urval av företag

Undersökningen har baserats på ett slumpmässigt urval av de 200 företag som är etablerade i FAE och finns representerade på Exportrådets hemsida. Därefter valdes 30, av författarna, kända företag ut och kontaktades via telefon. Dessa företag är verksamma inom bland annat detaljhandel, tillverkningsindustri, entreprenadindustrin, skogsindustri, förpackningstillverkning, logistikbranschen, service- bygg- samt fordonsindustrin. Av dessa var det sex stycken som kunde och ville ställa upp på intervjuer.

Valet av respondenter gjordes utifrån deras tillgänglighet och grad av kunskap. Författarna samtalande med flera anställda på företagets huvudkontor innan de slutligen kom i kontakt med den person som var bäst lämpad och ville besvara frågorna. För att få en mer generell bild av etableringen i FAE eftersöktes även information från Exportrådet i Sverige och från Svenska ambassaden i Abu Dhabi.

3.3.6 Validitet

Validitet innebär kontroll av att data som avsågs mäta studiens syfte verkligen har mätts.⁶⁷ De frågor som ställdes till respondenterna var konstruerade på ett sådant sätt att respondenten fick möjlighet att svara på det som studien verkligen ämnade mäta. I användandet av intervjudata kan informationen kontrolleras och bekräftas genom andra människor eller andra källor. I frågor gällande respondentens egna uppfattningar, erfarenheter och känslor är det mycket svårare att verifiera informationen (se vidare i stycket om källkritik). Olika metoder används för att bedöma trovärdigheten i den information som framkommer genom intervjuer och därigenom möjliggörs en kritisk granskning.⁶⁸ Då samma frågor ställdes till de olika företagen framträdde vissa återkommande teman, vilket styrker validiteten av insamlad data. En

⁶⁶ Denscombe. 2000

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

forskare bör undvika att basera ett resultat på en enda intervju och istället leta efter teman som framträder i flera intervjuer.⁶⁹ För att kontrollera rimligheten i den information som framkommit vid en intervju är det viktigt att bedöma i vilken utsträckning respondenten har kunskap om ämnet samt om denne befinner sig i en position för att kunna kommentera ämnet på ett auktoritativt sätt.⁷⁰ Respondenterna i undersökningen besitter alla nyckelpositioner inom företagen och var väl insatta i ämnet utlandsetablering. Slutsatsen kan därför dras att informationen som gavs var trovärdig.

3.4 Källkritik

I den källkritiska granskningen har författarna utgått ifrån följande fyra kriterier.⁷¹

- *Äkthetskriteriet:* En bedömning görs om den information som återfinns i litteraturen, sekundärkällan, samt den information som samlas in genom respondenten, primärkällan, är trovärdig eller inte. Författarna ser ingen anledning att ifrågasätta de sekundära källorna. Vad det gäller respondenterna och den information som framkommit anser författarna den vara trovärdig. Informationen var uttömmande och respondenterna visade ett genuint intresse och kunnande inom ämnet.
- *Tendenskriteriet:* När man granskar källan utifrån detta kriteriet måste man särskilja respondentens egenintresse i frågan. I de fall som respondenten har ett egenintresse speglas inte en rättvis bild av företagets situation. Enligt författarna uppfattades respondenterna som trovärdiga och kunde föra fram både positiva och negativa perspektiv med utlandsetableringen. Flertalet respondenter valde att exemplifiera både fördelar och nackdelar med etableringen i FAE. Detta medförde att respondenternas subjektiva mening inte övervägde objektiviteten i deras svar.
- *Samtidskriteriet:* För att undvika att gå miste om viktig information är det viktigt att insamling och bearbetning av data sker under en och samma period. Intervjuerna utfördes under april och maj månad 2007. Under intervjuerna fördes anteckningar, vilka bearbetades och skrevs rent samma dag. Då respondenterna var negativt inställda till en bandinspelning av intervjun beslöt författarna att endast noggrant anteckna

⁶⁹ Denscombe. 2000

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Ödman. 2007

svaren. Detta ser inte författarna som ett problem eftersom svaren tenderar att bli mer detaljerade och informationsuttömmande då respondenten känner sig mer ledig och avslappnad i situationen.

- *Beroendekriteriet:* Vid bedömning av detta kriteriet görs en granskning hurvida olika primära källor är beroende av varandra. I de fall två källor är beroende av varandra kan resultatet påverkas. Inga av företagen som ingår i undersökningen har någon anknytning till varandra. Företagen är helt fristående och verkar inom olika branscher.

4. EMPIRI

4.1 Fakta Förenade Arabemiraten

Abu Dhabi är landets huvudstad med 975 000 invånare. FAE är beläget på den östra delen av Arabiska halvön. Landet är en federation bestående av sju emirat eller så kallade shejkdömen: Abu Dhabi, Dubai, Sharja, Ras al-Khayma, Ajman, Fujayra och Umm al-Qaywayn. Gränserna mellan emiraten är delvis oklara och de flesta emiraten är uppsplittrade över flera områden.⁷² Klimatet som råder i landet är ett hett tropiskt ökenklimat.⁷³ År 2005 hade en femtedel av landets 4,5 miljoner invånare medborgarskap, resten bestod av utländska gästarbetare. Kvinnor utgör bara omkring en tredjedel av landets befolkning. Landets officiella språk är högarabiska men inom affärlivet används engelska.⁷⁴ Statsreligion är Islam och lagstiftningen utgår från de islamiska sharialagarna, vilka är baserade på Koranen. Majoriteten av medborgarna är sunnimuslimer och den näst största religiösa gruppen är shiamuslimerna. Shiamuslimerna har ofta iransk anknytningen och majoriteten av dessa bor i Dubai.⁷⁵

4.1.1 Kultur

Parallellt med den traditionella arabiska beduinkulturen existerar en västerländsk masskultur. Kulturen präglas av den snabba modernisering som FAE genomgår. Beduinkulturen anses ha få offentliga uttryck. Muntlig poesi, omsorgsfulla middagar, dans och musik anses vara högt värderat i FAE. Kamelkapplöpning är en stor passion för många män.

Parallellt med att oljeindustrin växte upp på 1970-talet nådde också den västerländska kulturen landet. Den moderna masskulturen har via exempelvis TV, radio och Internet spridits till så gott som hela befolkningen. Ett internationellt och modernt storstadsliv återfinns nu framförallt i Dubai och Abu Dhabi.⁷⁶

I varje enskilt emirat ligger all makt hos härskaren, emiren. Allmänna val förekommer inte och det finns heller inga politiska partier, fackföreningar eller intresseorganisationer. För maktutövandet betyder informella familjeband mer än positioner och officiella titlar. Högsta rådet är ett federalt råd som har den yttersta makten i federationen.⁷⁷

⁷² Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Geografi

⁷³ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Klimat

⁷⁴ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Befolkning och språk

⁷⁵ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Religion

⁷⁶ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Kultur

⁷⁷ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Politiskt system

4.1.2 Ekonomi

FAE har på grund av stora oljefynd i början på 1970-talet utvecklats från ett relativt fattigt land till ett av världens rikaste länder. Idag äger landet cirka tio procent av världens kända oljetillgångar samt drygt fyra procent av världens naturgasreserver. Sedan upptäckten av oljan har landet strävat efter att bredda ekonomin för att på så sätt minska oljeberoendet. Idag har landet en välutvecklad ekonomi med en stor tjänstesektor, industrier och lite jordbruk. Huvudsakligen är oljeindustrin i landet statligt kontrollerad, men även utländska ägarintressen finns. Tack vare oljan ger FAE:s handel med utlandet ett tryggt överskott, storleken varierar dock med världsmarknadspriserna på olja.

Regeringen jobbar med att öka andelen medborgare i arbetslivet, men hittills har det inte gett några resultat, varpå 98 procent av de privatanställda är utlänningar. Utländska gästarbetare lever ofta under svåra förhållanden och har en genomsnittslön som bara är hälften så hög som medborgarnas. Dessutom förekommer övergrepp mot illegala invandrare relativt ofta.

Kultur- och informationsdepartementet i landet kontrollerar alla medier. Det är enligt presslagen från 1980 förbjudet att kritisera landets ekonomiska, säkerhetsmässiga och sociala politik. På grund av detta tillämpar medierna en sträng självcensur.⁷⁸

I Dubai är handels-, finans- och turistsektorerna av stor betydelse. Oljan förväntas i Dubai bara räcka något årtionde till, därför har emiratet satsat på att utveckla alternativa inkomstkällor. Dubai har idag en av de mest dynamiska ekonomierna i regionen samt har stora bygg- och infrastruktursatsningar. Bara mellan år 2000 och år 2005 ökade antalet byggnader med 42 procent och idag är flera konstgjorda turistöar under uppbyggnad. Uppskattningsvis går 90 procent av FAE:s utrikeshandel via Dubai, som har utvecklats till ett regionalt handelsnav. Emiraten har sedan slutet av 1990-talet liberaliserat sina ekonomier samt privatiserat vissa verksamheter.⁷⁹

4.2 Etablering i Förenade Arabemiraten

Utländska företag som vill bedriva affärsverksamhet i FAE kan välja mellan olika alternativ; 1) utse en distributör, 2) utse en agent, vilken då har ensamrätt att sälja produkten i landet/emiratet, eller 3) etablera ett professionellt, industriellt eller kommersiellt företag, vilket oftast kräver en lokal partner, sponsor eller så kallad "Local Service provider".

Vilken väg företaget än väljer att gå är det viktigt att försäkra sig om det senaste regelverket samt att ta hjälp av en lokal advokat vid upprättandet av avtal.⁸⁰

⁷⁸ Landguiden. (2007-04-28) <http://www.landguiden.se.till.biblextern.sh.se/> /Ekonomi

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Svenska Exporrådet. (2007-04-13) <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2947>

Genom att utse en lokal distributör kan utländska företag sälja och marknadsföra sina produkter i landet. Distributören agerar självständigt från den som gett ut distributörsrätten (vidare huvudman) och all affärsverksamhet görs i det lokala företags egna namn. En lokal distributör köper en produkt eller tjänst och säljer den vidare.

En gemensam nämnare för samtliga bolagsformer är att de kräver lokalt majoritetsäggande, det vill säga minst 51 procent av ägarstrukturen.

4.2.1 Frizoner

Det finns i dagsläget 15 stycken frizoner i FAE, vilka är belägna framförallt i Dubai. Avsikten med frizonerna är att möjliggöra etablering för utländska företag för att därigenom pådriva handeln i området. Frizonerna har olika affärsinriktningar, därför anses olika frizoner passa för olika branscher. Inom frizonerna är det fritt fram för svenska företag att etablera sin verksamhet eftersom de har skilda regler för affärsverksamhet jämfört med området utanför.

Företag i frizonerna behöver inte anlita en lokal sponsor och kan därmed ha full ägandekontroll. Företagen behöver inte heller betala någon importtull (5 procent) på reexporterade varor eller varor som säljs inom zonen.

Jebel Ali är namnet på en av frizonerna, som etablerades i början av 1980-talet. I dagsläget finns cirka 4000 företag verksamma i zonen och antalet företag sägs öka med 20 procent per år.⁸¹

4.3 Affärskultur i FAE

Affärskulturen i Sverige och FAE skiljer sig åt. FAE anses till skillnad från Sveriges platta organisationsstruktur tillämpa en mer hierarkisk struktur. Arbetsmiljön anses hård och kontrollerad.⁸² Som svensk bör man ha i åtanke att förhandlingar tar tid. Man bör som svensk också visa respekt för den rådande förhandlingsstilen i FAE, även om den strider mot många svenskars effektiva affärsbeteende. ”Inshallah” är en vanligt förekommande inställning, vars innebörd är att allt ordnar sig om Gud vill. Skriftliga dokument kan komma att omprövas men trots råder Exportrådet att överenskommelser sker skriftligen.

Möten startar inte alltid på utsatt tid och kan ställas in kort före dem skulle ha börjat. I förhandling med araber är det viktigt att lyssna mellan raderna samt vara artig. En viktig del av affärsförberedelsen är social samvaro. Som svensk ska man räkna med en hel del kaffe- och tedrickande samt småprat.

⁸¹ Svenska Exportrådet. (2007-04-13) <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2966>

⁸² Buizgarne. 2007

Känner man någon väl hälsar man genom att pussa varandra på kinderna annars hälsar man på varandra genom att ta i hand. Däremot tar aldrig mannen en kvinna i hand.⁸³ Svårigheter kan uppstå eftersom männen i landet inte alltid accepterar order från en kvinna. Situationen kräver att som kvinna ha kunskap om hur man bör konversera samt beordra utan att vara för domderande. Relationen mellan säljare och köpare skiljer sig också märkbart från den i Sverige. Kunderna anses vara mycket krävande och en försäljare förväntas ge kunden en hög grad av service.⁸⁴ Högerhanden skall användas när man äter eller överlämnar någonting till en arab, då vänsterhanden anses vara oren. Araber av samma kön gillar att vara fysiskt nära varandra. Skulle man som besökare flytta sig bort från en arab sänder det ut en kall signal. Fysisk beröring är ett tecken på att man känner någon väl.⁸⁵

Titlar anses viktigt, med vilka man benämner varandra innan man lärt känna varandra närmre. Visitkort är populärt i de flesta sammanhang, man bör som svensk trycka upp visitkort med arabisk text på baksidan.

Helgen i FAE infaller på fredag och lördag till skillnad från vår helg som infaller på lördag och söndag.⁸⁶

Islam spelar en betydande roll i FAE, därför råds besökare till att lära sig så mycket som möjligt om religionen innan de besöker landet.

Förhandlingstekniken i FAE kan upplevas annorlunda, en svensk bör vara föreberedd på en tuff förhandlingsteknik. Araber ser förhandling som en utmanade sport.⁸⁷

Européer har generellt ett gott rykte i landet och anses bli väl behandlade. Gällande lön, är det inte helt ovanligt att den baseras på nationalitet istället för graden av utbildning.⁸⁸

⁸³ Forslund. 2003

⁸⁴ Buizgarne. 2007

⁸⁵ Gesterland. 1999

⁸⁶ Forslund. 2003

⁸⁷ Gesterland. 1999

⁸⁸ Buizgarne. 2007

4.2 Sammanfattning av intervjuer med företag

4.2.1 Företagsperspektiv till etablering

Enligt Lars Säfverström och Peter Sundvall skedde etablering i FAE främst på grund av en strävan efter att vara geografiskt nära företagets kunder samt marknaden i Mellanöstern. Vidare, berättar Lars Säfverström att infrastrukturen så som flygplatser, flygförbindelser och stora hamnar är bra i Dubai samt att landet har ett mycket gynnsamt skatteklimat. Därefter poängterar han att trots de senaste årens ökade kostnadsnivå för att leva i FAE är det fortfarande gynnsamt att bedriva företagsverksamhet i landet. Peter Sundvall upplyser om att försäljningen på förpackningsmarknaden ökar i takt med tillväxten i regionen. Vidare menar han att etableringen skedde på grund av att cementindustrin och den medicinska industrin växer, vilket medför stor potential för ett företag som tillverkar material till förpackningar

John Laitanen förklarar att ITT Flygt etablerade ett regionkontor i Dubai 2005 för att få bättre kunskap om marknaden, trenderna samt företagets försäljningspotential i Mellanöstern. Enligt honom är det lättare att initiera, driva samt följa upp aktiviteter med distributörer och slutkunder när man befinner sig på plats.

Enligt Nils Vinge på Hennes & Mauritz fanns det inga planer på en etablering i FAE därför har de själva inte sökt sig till marknaden. Etableringen skedde på grund av ett bra erbjudande från Alshaya, en av Mellanösterns ledande aktörer inom detaljhandel och som idag driver över nära tusen franchisebutiker spridda över elva länder.

En byggnadsmarknad som under de kommande 10-15 åren förväntas öka betydligt ligger enligt Benny Ask till grund för TUMAC:s etablering i FAE. Han fortsätter att berätta om de tusentals hysteriska byggprojekt som just nu pågår i Dubai, vilket resulterar i ett perfekt utgångsläge för TUMAC. Ytterligare en bidragande faktor till etableringen är att TUMAC skapat ett samarbete med företaget Terraco, som redan befinner sig i FAE.

Munters etablerades i FAE endast av säkerhetsskäl och var inte sett ur affärssynpunkt den bästa lösningen, berättar Leif Karlsson. Etableringen skulle egentligen ha skett i Saudiarabien, men på grund av då rådande oroligheter valdes istället Dubai.

4.2.2 Karaktäristiskt för marknaden i FAE

Majoriteten av respondenterna beskriver FAE och främst Dubai som en tillväxtzon, vilken präglas av stark köpkraft, snabb befolkningstillväxt samt många infrastrukturprojekt. Ovanstående faktorer anses av majoriteten skapa goda affärsmöjligheter och därigenom resultera i en attraktiv marknad.

Peter Sundvall och Benny Ask beskriver utöver ovanstående marknaden i FAE som varierande och styrd av den rådande dynamiska ekonomin i landet.

Lars Säfverström menar att marknaden i FAE i viss mån kan anses vara underutvecklad där ett handslag mellan två affärskontakter fortfarande betyder lika mycket som ett skrivet avtal.

Då Munters, enligt Leif Karlsson, är inriktade mot industriella projekt anses inte marknaden i FAE vara tillräcklig och därför riktar Munters sin verksamhet till övriga regionen i Mellanöstern.

4.2.3 Företagens etableringsprocess

GAC:s etableringsstrategi innebar att träda in på marknaden med trovärdiga lokala partners samt att tillsammans med deras partners agera långsiktigt.

Kostnadsundersökningar, riskbedömningar och analyser utfördes innan etableringen ägde rum. Tack vare lokal operation sedan 1967 flöt etableringsprocessen på bra och var tämligen odramatisk. Företaget har under etableringsprocessen inte anlitat någon form av extern support.

ITT Flygt etablerat i FAE via distributörer. Etableringsstrategin valdes främst på grund av att distributörerna redan hade en omfattande kunskap om den lokala marknaden. Dessutom ansågs distributörerna som en stark organisation med omfattande kundkontakter. Ett annat skäl till den valda etableringsstrategin är lagen om att ett utländskt företag endast får äga 49 procent av ett företag i FAE.

Inga särskilda undersökningar gjordes, utöver de som normalt görs vid en utlandsetablering. Steg ett i själva etableringsprocessen gick ut på att hitta och välja ett lämpligt kontor, därefter säkerställdes att företaget hade rätt licenser för etableringen. Slutligen gjorde företaget lokala rekryteringar.

Vid utlandsetablering arbetar Hennes & Mauritz efter strategin att ta ett steg i sänder. Franchising som etableringsstrategi förekommer vanligtvis inte hos Hennes & Mauritz. FAE är ett undantag där företaget valt att etablera sig via franchising. Detta har skett dels på grund av att det inte är tillåtet att etablera sig så som Hennes & Mauritz vanligen gör och dels på grund av att ingen på företaget ansågs besitta kunskap om kulturen eller behärska språket. Hennes & Mauritz accepterar inte några avvikelser utan bestämmer praktiskt taget allt när det gäller läge och koncept.

Undersökningar innan etableringen har inte skett så formellt som man lär sig i skolan, istället har importrestriktioner, lagar och regler studerats.

Det är omöjligt att sitta på huvudkontoret i Stockholm och där ha svar på alla frågor gällande en utlandsetablering. Däremot kan man ha tillräckligt med svar för att fatta ett beslut om etablering ska ske eller inte. Finjusteringar, exempelvis gällande pris och sortiment kan inte göras förrän man befinner sig på plats.

Anställda inom Hennes & Mauritz, från olika länder skickades ner till FAE för att lära upp nya lokala medarbetare. Utöver upplärningen var deras uppgift att föra över Hennes & Mauritz egna anda samt se till att Hennes & Mauritz koncept följdes.

Munters är etablerat via ett branchoffice i en av frizonerna. Motivationen till den valda etableringen var att slippa undan lokal sponsor, lokal fakturering samt långa och besvärliga betalningsvillkor. Själva etableringsprocessen fortskred utan större problem eftersom frizonerna har relativt bra rutiner. På grund många års erfarenhet av marknaden sedan tidigare gjordes inga undersökningar innan etablering. Exportrådet hjälpte företaget med pappersexpertisen under etableringsprocessen.

1999 ämnade Billerud bli närvarande på marknaden i FAE. Etableringsstrategin företaget använt sig av är direktetablering. Billerud har etablerat ett försäljningskontor i frizonen Jebel Ali. Produktion kommer aldrig att flytta till FAE eftersom skogen som används finns i Sverige och är företagets största konkurrensfördel.

Etableringsprocessens första steg var att fatta beslut om etablering i Dubai och därefter rekryterade företaget Rajeev Goyal, som ansågs besitta stor kunskap om området. Innan etableringen gjordes en rad marknadsundersökningar samt en kartläggning av den lokala kundkretsen. Billerud använde externa konsulter för rådgivning inför etableringsprocessen.

TUMAC etablerar under året ett dotterbolag i FAE men har varit aktiva i landet sedan 1960-talet. TUMAC exporterar färdiga produkter till landet, där försäljningen sköts av samarbetsföretaget Terraco. I FAE finns en anställd för att sköta service av produkterna. Övrig verksamhet sköts helt och hållet från kontoret i Järfälla.

Pengar satsades varken på extern hjälp eller på undersökningar innan etablering eftersom företaget funnits relativt länge på marknaden.

TUMAC:s avsikt är att dotterbolaget i framtiden ska starta upp egen lokal försäljning.

4.2.4 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse i FAE

Samtliga respondenter poängterar hur viktigt det är med kulturell kunskap och respekt för andra kulturer. Detta är enligt dem dock inte specifikt för FAE, utan anses vara viktigt för inträde på samtliga främmande marknader.

Ingen av respondenterna menar att språket i FAE ställer till problem eftersom så gott som alla pratar engelska, däremot anser hälften av respondenterna att det är ett plus om man behärskar arabiska.

Vad det gäller agerande på grund av rådande kulturskillnader anser alla respondenter att de har fått agera helt eller delvis annorlunda jämfört med i Sverige. Respondenterna gav praktiska exempel:

- företag bör agera långsiktigt
- vara mer riskbenägna
- vara beredd på att allt tar lång tid, ha tålamod
- skapa och vårda relationer
- undvika att direkt kasta sig in i affärsdiskussioner
- långa kredittider kan orsaka problem
- vara förberedd på en krånglig byråkrati

Beträffande skillnader mellan etablering i FAE och respondenternas tidigare etableringserfarenheter på utländska marknader nämner samtliga respondenter att den största skillnaden ligger inom landets legala område. FAE har enligt respondenterna strikta lagar och det anses viktigt att noga studera lagar gällande handel, import- och exportregler, företagslicenser och visum.

Nils Vinge och Benny Ask påpekar att inträde i FAE handlar om att prova sig fram och se hur efterfrågan på en viss produkt utvecklas.

4.2.5 Marknadsföring i FAE

Angående marknadsföring mot kunder i FAE berättar Lars Säfverström och John Laitanen att den till stor del handlar om trovärdighet i leverans, god kvalitet och service. Företaget GAC använder sig i huvudsak av marknadsföring via ”mun till mun”. ITT Flygt och Billerud satsar enligt respondenterna på att göra kundbesök samt delta i utställningar, mässor och seminarier. Hennes & Mauritz marknadsföring är enligt Nils Vinge i grunden densamma för hela världen. Han anser marknadsföringen i stort handlar om timing och poängterar att en del anpassningar

bör göras gällande reklamen världen över. Nakenhet samt religionssymboler som kors uppskattas enligt honom inte i FAE.

4.2.6 Rådande konkurrenssituation i FAE

Samtliga respondenter hävdar att konkurrensen i FAE är hård. Företag från länder som Indien, Ryssland samt Kina anses av respondenterna konkurrera med de svenska företagen.

4.2.7 Övriga råd

Det mest förekommande av respondenternas råd till andra svenska företag som planerar etablering i FAE är att skaffa tillräcklig kunskap om marknaden. Detta råd innebär dels att skaffa kunskap om den aktuella marknaden och dels att skaffa kunskap om landets gällande lagar. Majoriteten av respondenterna råder företag att räkna med att allt tar lång tid, oftast mycket längre än beräknat. Ett par respondenter lägger stor vikt vid att hitta en trovärdig lokal partner att samarbeta med. Långsiktighet i all planering samt att vara beredd på ett tidskrävande arbete med att bygga upp relationer i landet, är enligt Lars Säfverström två viktiga parametrar vid etablering i FAE. John Laitanen råder till att innan etablering utarbeta en tydlig affärsplan. Ett viktigt beslut, enligt Leif Karlsson är att överväga om man bara ska vända sig till marknaden i FAE eller om man ska rikta sig till hela regionen i Mellanöstern. Peter Sundvall ger tre klara råd vilka innefattar bra administrativ support från Sverige, ha en västerländsk chef på plats i landet samt att etablera sig i en frizon. Benny Ask poängterar hur viktigt det är att innan etableringen ha ett stort kapital eftersom det enligt honom kommer att kosta en hel del pengar.

4.3 Sammanfattning av intervjuer med Exportrådet samt Svenska ambassaden

4.3.1 Motiv till etablering i FAE

Respondenterna på svenska ambassaden i Abu Dhabi samt på Exportrådet styrker föregående data om att FAE fungerar som en strategisk hub för hela regionen, Mellanöstern. Kapitalet i FAE är stort och västerländska produkter samt västerländskt kunnande är mycket eftertraktat, vilket enligt Carin Johansson har lett till stora investeringar. Enligt Klas Ljungberg på svenska ambassaden i Abu Dhabi sker etableringar främst på grund av kommersiella skäl och vidare berättar han att det innebär en hel del svårigheter med etablering i FAE. Klas Ljungberg menar att anledningen till att de flesta företag etablerar sig i just Dubai är för att Dubai anses vara det mest stabila området i Mellanöstern. Enligt honom sker etableringen i Dubai på

grund av brist på alternativa etableringsmöjligheter i regionen. Han poängterar hur viktigt det är att känna trygghet, inte minst man vill ha med sig sin familj till landet.

4.3.2 Karaktäristiskt för marknaden i FAE

Klas Ljungberg beskriver, liksom majoriteten av företagsrespondenterna marknaden i FAE som en dynamisk, attraktiv och konkurrensutsatt marknad med mycket stor tillväxt. Han menar vidare att ”alla” företag befinner sig där men för att överleva måste företaget erbjuda en bra produkt till ett acceptabelt pris och parallellt med detta skapa och vårda sina relationer. Klas Ljungberg ser marknaden i FAE som väldigt attraktiv eftersom tillväxten är hög, FAE är ett rikt land och efterfrågan är stor.

4.3.3 Etableringsstrategier i FAE

De flesta svenska företag i landet är direktetablerade, enligt Klas Ljungberg. Vidare berättar han att det inte är vanligt att svenska företag använder sig utav en agent utan oftast etablerar ett lokalkontor direkt i landet, alternativt i en frizon. Klas Ljungberg informerar om att det inte finns någon skatt i landet, men dock höga avgifter. På grund av detta bör man enligt honom vara beredd på att allt kostar pengar, mycket pengar.

Gällande anlitan det av extern hjälp vid etablering i FAE är det enligt Carin Johansson vanligt att företag tar hjälp av Exportrådet eller annan parter. Vidare berättar hon att Exportrådet får många uppdrag att hitta en lämplig lokal partner, även kallad sponsor åt ett företag. Klas Ljungberg menar att det oftast är storleken på ett företag som avgör om det använder sig utav hjälp eller inte. Småföretag tar ofta hjälp av ambassaden eller Exportrådet, medan de större företagen ofta använder sig av intern kompetens och interna kontakter, fortsätter han. Vanligtvis anlitas hjälp för att hitta bostäder men det förekommer också att man tar hjälp av advokatfirmor och diverse konsulter, avslutar Klas Ljungberg.

Angående undersökningar som görs innan etablering berättar Carin Johansson att den första analysen går ut på att undersöka om det finns någon marknad för företaget och därefter besluta om företaget i fråga bör etablera sig i en frizon eller genom en vanlig etablering. Hon poängterar att olika regler gör alternativen olika intressanta beroende på företagets verksamhet. I en frizon är det enligt Carin Johansson ganska enkelt att etablera sig, men desto mer komplicerat vid en vanlig etablering, då det för utländska företag är ett krav på att ha en sponsor. Klas Ljungberg berättar att det gäller för ett företag att bygga upp relationer och att detta är mycket kostsamt eftersom man reser runt, göra olika undersökningar och under tiden behöver någonstans att bo. Enligt honom tar det cirka ett år för ett företag att etablera sig i FAE. Klas Ljungberg fortsätter vidare med att det är viktigt att ett företag har en hög marginal

eftersom kostnaderna ökar hela tiden samt att en stor utmaning ligger i de externa faktorerna, så som marknadens föränderlighet. Till exempel berättar Klas Ljungberg att lönerna inte hinner med i prisökningarna, vilket leder till att anställdas familjer inte har råd med hyrorna och blir tvingade att åka hem. Detta kan bli ett problem för företagen som inte alltid kan vara så säkra på om de kan erbjuda sina anställda det som krävs. Klas Ljungberg avslutar frågan med att förtydliga att man alltid ska ha kostnad och framtid i beaktning.

Klas Ljungberg menar att ett viktigt inslag i etableringsprocessen handlar om att titta runtomkring, det vill säga på om det finns skolor till barnen, bostad samt olika klubbar man kan bli medlem i för att få ett fungerade socialt liv. Klubbarna är oftast fulla och använder sig inte utav något kösystem och företagen får betala massor för att deras personal ska få bli medlemmar, kommenterar Klas Ljungberg. Att dessa faktorer runt omkring är så viktiga att kolla upp innan etableringen skiljer sig från många andra marknader, avslutar han.

4.3.4 Kontakter, språkkunskapers och kulturella kunskapers betydelse i FAE

Enligt respondenterna är språket inget problem eftersom så gott som alla kan engelska men att det däremot är ett plus om man kan arabiska. Att förstå kulturen och att jobba med ett stort kontaktnät är det avgörande enligt Klas Ljungberg. Han berättar vidare att de flesta företag redan har kunder, kontakter samt en efterfrågan i landet innan de etablerar sig där. Etableringen sker för att på bästa sätt kunna fortsätta med affärerna i landet.

Gällande den kulturella skillnaden är den stor och man måste i företaget jobba hårt för att skaffa fram samt vårda befintliga relationer, säger Klas Ljungberg.

Enligt Klas Ljungberg finns det många frågor att ta i beaktning vid en etablering i FAE, inte minst de stora omkostnaderna som kan uppkomma vid till exempel hotellvistelser. Att byråkratin som uppkom efter 1965 är svår, både federal och statlig samt byggdes upp väldigt snabbt kan också leda till problem. Exempelvis så måste man själv gå runt till olika institutioner med sina papper. Detta kräver också mycket tid och en hel del pengar. Man ska inte överdramatisera, för i de flesta fall så lyckas ändå företagen med en etablering i landet, menar Klas Ljungberg.

4.3.5 Marknadsföring i FAE

Gällande marknadsföring berättar Klas Ljungberg att det oftast sker genom ”business to business” och att det är viktigt att få med sponsorn i agerandet. Ofta finns pengar till marknadsföring men inte tillräcklig kompetens. TV-reklamen i FAE är urusel berättar Klas Ljungberg och marknadsföring via ”business to consumer” sker inte vanligtvis, men i de fall det sker görs det via tryckta medier.

Klas Ljungberg konstaterar att marknadsföringen i FAE är i utvecklingsstadiet.

4.3.6 Övriga råd

Några råd, enligt Carin Johansson är: 1) Att studera marknaden noga. 2) Hitta en bra sponsor. 3) Det är viktigt att tänka på att kostnaderna på plats kan bli högre jämfört med övriga länder i Mellanöstern. Detta på grund av att den snabba utvecklingen har tyvärr medfört hög inflation och höga kostnader på kontorslokaler och bostäder.

Klas Ljungbergs råd är 1) Ta bra betalt för att kunna parera kostnadsökningarna. 2) Skaffa bra kontakter och relationer samt vårda dem väl. 3) Vara väl förberedd på höga priser samt etableringskostnader. 4) Man ska vara beredd på att ta sig tid eftersom marknadsinträdet är mycket tidskrävande.

5. ANALYS

5.1 Analys utifrån etableringsstrategier

Inget av de företag som författarna undersökt har vid etableringen i FAE använt etableringsstrategin indirekt export, där företaget anlitar ett oberoende exportföretag i det egna landet. Detta torde enligt författarna bero på att företagen till en viss grad vill ha kontroll över vart, hur samt till vilka deras produkter säljs vidare.

Ett av företagen i undersökningen använder sig i dagsläget av strategin direkt export, vilket dock kommer att ersättas av en annan strategi under året. Företaget planerar att starta upp ett eget dotterbolag, vilket innebär byte av strategi till direktinvestering.

Franchising används av Hennes & Mauritz, vilket innefattar strategin om licensiering. Alshaya som i detta fall är franchisetagare, förbinder sig till att fullständigt följa Hennes & Mauritz koncept. Anledningen till att Hennes & Mauritz valde en strategi de inte annars förespråkar var på grund av FAE:s lagar. Grundläggande för Hennes & Mauritz är tillgången till attraktiva affärslägen. I Hennes & Mauritz fall innebär attraktiva lägen att vara tillgänglig där kunderna finns, oftast centralt i stora städer. I Dubais stadskärna existerar dock ingen frizon och det är alltså inte möjligt för Hennes & Mauritz att etablera sig som de vanligen gör, därav licensiering.

Två av de sex undersökta företagen har etablerats i FAE via partners, så kallade sponsorer. Författarna anser att detta räknas som en form av joint venture, där parterna går samman och antingen skapar ett gemensamt handelsbolag eller ett gemensamt rättssubjekt. Det främsta skälet till att företagen använt joint venture-strategin var på grund av lagarna i FAE, där ett utländskt företag utanför frizonerna inte får äga mer än 49 procent. Ett annat skäl som benämns är de fördelar som uppkommer med lokala sponsorer. Sponsorn har oftast ett etablerat nätverk, omfattande kundkrets samt stor kunskap om landet och dess kultur. Enligt författarna finns det också faktorer som för med sig nackdelar inom denna strategi. Det ses nämligen som en svår och långdragen process att hitta en bra sponsor.

Etablering via direktinvestering har använts av två företag via öppnande av branschkontor eller försäljningskontor i frizonerna. Etableringsstrategin valdes för att komma undan användandet av lokal sponsor, lokal fakturerig samt långa besvärliga betalningsvillkor.

Om ett företag inte besitter tillräckliga kunskaper eller har omfattande kontakter i landet kan det vara en fördel med en lokal sponsor. Det krävs dock ett högt engagemang och stort kapital för att hitta en passande sponsor.

5.2 Analys utifrån företagets internationaliseringsprocess

Ett företags internationella utveckling påverkas enligt *ip-modellen* av två faktorer, tidigare erfarenheter och kunskaper samt de kunskaper som förvärvas genom löpande erfarenheter.⁸⁹

Vid etablering på en utländsk marknad räcker det inte bara med den kunskap ett företag besitter genom tidigare erfarenheter. Kunskap bör också förvärvas genom att fysiskt befinna sig på plats där människor möts och kunskapsutbyte sker.⁹⁰ Detta anser författarna gälla generellt på alla marknader men att det är särskilt viktigt i relationer med Arabvärlden då denna skiljer sig betydligt från Sverige gällande språk, kultur och religion. Som företagare är det extremt viktigt att veta vilket förhållningssätt man måste ha till ovan nämnda faktorer för lyckade affärer med FAE. Om ett företag inte har tillräcklig insikt i de faktorer som i FAE skiljer sig från Sverige kan det vara bra att anlita en agent som vet hur kulturen fungerar och har etablerade kundkontakter. Majoriteten av respondenterna anser att personlig kontakt är den mest effektiva metoden vid utbyte av information. I respondenternas berättelser framkommer att den bästa kunskapen erhållits genom kontakt med personer och företag som redan är aktiva på marknaden. Samtliga respondenter upplyste om att etablering på marknaden i FAE är en komplicerad process som tar tid.

I Arabvärlden är det viktigt att bibehålla sina kontakter genom kontinuerligt arbete på marknaden. Samtliga respondenter understryker betydelsen av att ha ständig kontakt med kunder, leverantörer och myndigheter och att detta är tidskrävande. Den tidskrävande processen är ännu en anledning till varför majoriteten av företagen valt att anställa personer som har kunskap om den lokala marknaden. I *ip-modellen* förklaras ett problem med att anställa en agent. Agenten kan sitta inne med information som den av konkurrensmässiga skäl inte vill dela med sig av.⁹¹ De respondenter som använder agent såg inte detta som ett problem utan förklarade att problemet med agent snarare låg i det tid- och resurskrävande arbetet med att skaffa fram en.

Genom respondenterna framkom att samtliga företag har tidigare erfarenhet av utlandsetablering och att hälften av företagen har flera års erfarenhet på marknaden i FAE. Författarna anser att företag med dessa förutsättningar har goda utsikter för en lyckad etablering. Samtliga respondenter menade att FAE:s marknad utgör goda affärsmöjligheter. Att vara verksam på den arabiska marknaden kan innebära en hel del problem som företagen

⁸⁹ Johanson et al. 2002

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

måste ta i beaktning men ingen av respondenterna ansåg att dessa var av betydande karaktär men att de kunde försvåra och förlänga olika processer. Enligt ip-modellen kan nya affärsmöjligheter uppstå genom dem som företaget redan gör affärer med.⁹² Enligt respondenterna arbetar företagen kontinuerligt med att etablera goda affärskontakter. Författarna anser att detta samt gamla erfarenheter är något som kan leda till öppningar för andra och nya satsningar på marknaden.

Företagen levererar och säljer produkter som inte är specifikt riktade till kunderna i FAE. Produkterna säljs och levereras sedan tidigare i andra länder och i FAE till följd av den stora efterfrågan. Författarna tolkar detta som att de företagen som ingått i undersökningen har ett lågt marknadsengagemang på denna punkt. Däremot behöver samtliga företag ha kunskap om sitt kundsegment speciellt då de befinner sig på en marknad som helt eller delvis skiljer sig från den svenska marknaden.

Av respondenterna framkom det att etableringar i FAE på grund av de höga avgifterna i landet kostar mycket pengar. Detta innebär att företagen måste vara beredda på att satsa stora kapital. Genom denna information menar författarna att det kan innebära en hög risk med etableringen, främst för mindre företag som har mindre kapital att röra sig med. En annan faktor av betydande roll är om företaget väljer etablering i en frizon eller via en agent. Problem kan uppstå om stora satsningar har gjorts och agenten drar sig ur.

5.3 Analys utifrån extern miljö och kulturella komponenter

FAE är som tidigare nämnts ett av världens mest urbaniserade länder och författarna kan se att samtliga företag i undersökningen har valt att etablera sig i eller omkring Dubai för att det är där merparten av marknaden och kunderna finns. De största skälen till etablering i FAE är den ökade efterfrågan på västerländska produkter samt den goda tillväxten i landet. Samtliga företag är väl medvetna om dagens ekonomiska klimat i FAE och en klar majoritet ser detta som en av anledningarna till varför etablering skedde i landet.⁹³

Enbart en av de tillfrågade respondenterna nämnde faktorer gällande den materiella miljön i landet. Detta beror, enligt författarna på att merparten av företagen inte har produktionen i FAE.

Samtliga respondenter menar att FAE:s politiska miljö skiljer sig avsevärt från Sveriges. Arbete med byråkratiska frågor tenderar att bli långa komplicerade processer, vilket kräver

⁹² Johanson et al. 2002

⁹³ Svenska Exportrådet. (2007-04-12) <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=7012>

hög grad av tålmod från företagets sida. Vidare påpekas, av respondenterna att tidskrävande processer är något som företagen måste acceptera för att kunna göra affärer i FAE.

Samtliga respondenter anser att kulturell kunskap är en viktig parameter vid etablering i FAE. Respondenterna menar att kulturen är en faktor som genomsyrar sättet att göra affärer och knyta kontakter. Som västerlänningen måste man ha förståelse för och respektera de kulturella skillnaderna samt anpassa sig till dem för att lyckas på marknaden. Ett bevis på att företagen visat förståelse för och tagit hänsyn till de kulturella skillnaderna och landets lagar är att de antingen valt att ha en lokal samarbetspartner eller anställt någon som har kunskap om marknaden.

Samtliga respondenter anser att det verbala språket inte medför några problem vid etablering i FAE. Flera respondenter påpekar dock att det är viktigt att vara inläst på landets icke-verbala språk för att förstå små skillnader som kan vara avgörande i en affärssituation. Författarna anser dock att detta gäller oavsett vilken kultur det handlar om.

5.4 Analys utifrån Hofstedes kulturella dimensioner

Hofstedes dimensionsmodell innebär identifikation av de grundläggande skillnaderna mellan olika kulturer.⁹⁴

Utifrån Hofstedes undersökning har Arabvärlden en låg grad av individualism jämfört med Sverige, 38 poäng mot Sveriges 71.⁹⁵ Arabvärldens poäng pekar på en kultur som innefattar en blandning av att människorna agerar som individer och som gruppmedlemmar. Förmågan att arbeta självständigt utan att ständigt förlita sig på andras åsikter anses inte alls lika hög i Arabvärlden jämfört med Sverige. Tendensen att arbeta för sin egen personliga vinning, snarare än att se till företagets intressen anses i Arabvärlden inte alls vara lika hög som Sverige. Data i författarnas empiri pekar på att organisationsstrukturen i hög grad är hierarkisk vilket däremot stämmer bättre in på en mer individualistisk kultur.

Enligt Hofstedes studie har kulturen i Arabvärlden en relativt hög grad av maktdistans, 80 poäng. Maktdistansen i Sverige beräknas till 31 poäng.⁹⁶ I jämförelse med data från empirin anser författarna att detta stämmer väl in på den undersökta kulturen. Författarnas undersökning tyder på en hög grad av maktdistans inom organisationerna eftersom de anses

⁹⁴ Davies & Newstrom. 2003

⁹⁵ Itim International. (2007-04-03) http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=4

⁹⁶ Itim International. (2007-04-03) http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=4

vara hierarkiskt uppbyggda. Empirin påvisar en hög grad av byråkrati i samhället. Byråkratin i FAE anses vara krånglig på grund av att den är så ny.

Ett problem som kan uppstå vid etablering i FAE, borde enligt författarna vara krock mellan den platta svenska organisationsstrukturen samt den arabiska hierarkin. Detta problem framkommer inte i våra intervjuer och det torde bero på att det praktiskt taget inte är mycket araber inom affärslivet. Arbetskraften i FAE består huvudsakligen av utländska gästarbetare.

Arabvärlden har gällande undvikande av osäkerhet en relativt hög poäng, nämligen 68 mot Sveriges 29.⁹⁷ En hög grad av osäkerhetsundvikande betyder bland annat känslan av hot, då man ställs inför en osäker eller okänd situation.

Arabvärldens höga osäkerhetsundvikande bör man som svensk vara medveten om innan man ingår förhandlingar med araber. Araber har en tendens att alltid ha full kontroll på situationen. Projekten analyseras omsorgsfullt innan beslut fattas, för att på så sätt minimera de risker som projektet kan medföra. Detta anser författarna, tillsammans med den nya byråkratin vara den främsta bidragande faktorn till att allt tar lång tid när det gäller affärer i FAE.

Arabvärlden och Sverige skiljer sig väsentligt åt gällande graden av maskulinitet. Arabvärlden har enligt Hofstede 52 poäng, medan Sverige endast innehar fem.⁹⁸ Detta indikerar att maskulina värden såsom resultat, pengar och prestation premieras över feminina värden som solidaritet, livskvalité och service. Karaktäristiskt för maskulina kulturer är att resultat värderas högre än uppbyggandet av långsiktiga relationer samt ett starkt tidsberoende.⁹⁹ Detta anser författarna inte alls stämma överens med kulturen i FAE, där empirin påvisar att långsiktiga relationer anses oerhört viktigt samt där tiden inte alls anses viktig.

Vid affärssituationer med araber bör man som svensk vara medveten om den rådande maskulina kulturen.

Denna dimension saknar undersökningsunderlag för Arabvärlden, och därmed finns av Hofstede inga uträknade poäng. Sverige innehar inom långsiktighet 34 poäng.¹⁰⁰

Kortsiktigt inriktade kulturer fokuserar på nutiden och historiska händelser, tonvikten läggs på sociala historiska krav samt tradition. Långsiktigt inriktade kulturer fokuserar istället på framtida förberedelser såsom sparande och varaktighet.¹⁰¹

Författarnas empiri talar för både kortsiktig och långsiktig orientering i FAE. Empirin talar också för befintliga svårigheter gällande att vara långsiktig i landet på grund av den

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Davies & Newstrom. 2003

¹⁰⁰ Itim International. (2007-04-03) http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=4

¹⁰¹ Davies & Newstrom. 2003

dynamiska ekonomin som råder där. Det som enligt empirin talar för en avsaknad av långsiktig orientering i landet är alla påbörjade byggprojekt som misslyckats. En stark strävan efter att minska landets oljeberoende talar dock för ett långsiktigt tänkande. Författarna anser att det i landet finns en strävan efter ett långsiktigt agerande samt tänkande. Projekten som är ämnade för att göra landet bättre lyckas dock inte alltid. Anledningen till misslyckande anser författarna vara att allting sker i en hög takt, med avsaknad av grundlig planering, uträkningar och undersökningar. Ett försök med att utanför Dubai bygga upp konstgjorda öar, genom att tippa tonvis med sand i havet, resulterade i att havsströmmarna förändrades och sanden drogs med. Det blev således omöjligt för bebyggelse på de konstgjorda öarna och därmed misslyckades projektet. Enligt författarna hade detta misslyckande kunnat undvikas genom omfattande undersökning, tester samt planering.

6. RESULTAT OCH SLUTDISKUSSION

I takt med att den ökade globaliseringen krymper avstånden mellan länder, skapas tillfällen för nya utmaningar och möjligheter för företag som väljer att etablera sig utanför det egna landets gränser.

Till grund för svenska företags etableringar ligger FAE:s ekonomiska tillväxt, den stora efterfrågan på västerländska produkter och västerländskt tänkande samt strävan efter geografisk närhet till kunden. Etableringen kräver goda ekonomiska resurser samt tid och tålamod. Lagar, krånglig byråkrati samt dynamisk ekonomi kan försvåra processen men i dagsläget har svenska företag som vill etablera sig i FAE goda möjligheter att lyckas.

Internationalisering är ingen okomplicerad process och det kan underlätta att ha kunskap om marknaden innan etableringen sker. Företagen kunde i sitt strategiska val av etablering välja mellan att utse en distributör, utse en agent som då har ensamrätten att sälja produkten i landet eller ta hjälp av en lokal samarbetspartner. Etablering kan ske i en frizon där det inte finns något krav på lokal agent eller utanför där det krävs inhemskt ägande av företaget med minst 51 procent. Olika etableringsstrategier innefattar olika nivåer av insats, risk, kontroll samt potentiell vinst. Valet av etableringsstrategi styrs av lagar, kontakter och kunskap.

I undersökningen visade det sig dock att företagens kunskap om den specifika marknaden innan etableringen inte var av så stor vikt som författarna trodde. De flesta företagen använde sig av en lokal partner eller anställde någon som redan kunde marknaden eller hade goda kontakter i landet. Detta anses spara mer tid, ge en fungerande verksamhet samt vara mer kostnadseffektivt för företaget. Däremot poängterades att i affärer med FAE är det viktigt med förståelse om att marknaden skiljer sig avsevärt från den svenska marknaden gällande lagar, politik och kultur. Samtliga respondenter underströk också betydelsen av relationer och att ha ett stort kontaktnät på marknaden.

6.1 Slutsatser

- Företagens etableringsstrategi har inte baserats på grad av insats, risk, kontroll eller potentiell vinst utan snarare på grund av lagarna i FAE. Företagen har inte lagt någon större vikt på för- och nackdelar med respektive etableringsstrategi utan istället utifrån vad som varit juridiskt möjligt för företaget.
- Vid ett oetablerat kontaktnät samt otillräckliga kunskaper kan det vara fördelaktigt att anlita en lokal agent. Att anlita en agent är dock en kostsam process som kräver högt engagemang från företaget.
- För att en etablering i landet ska lyckas är förståelse och respekt för de kulturella skillnaderna viktigt. Om företagen inte har kunskap om kulturen i landet eller hur araberna gör affärer kan detta leda till onödiga missförstånd vid möten vilket i sin tur kan leda till långdragna processer.
- Den unga och krångliga byråkratin i landet leder till att processer tar lång tid och kostar pengar därför är det viktigt att ha stort tålamod samt stort kapital. En fullbordad etablering tar cirka ett år och det kan ta flera år innan företaget går med vinst.
- En stigande prisnivå i landet har lett till minskade marginaler för företagen. Kredittiderna är långa, vilket innebär att företag kan behöva ligga ute med mycket pengar. Detta i kombination med ett allmänt mycket högt kostnadsläge i landet betyder att ett företag innan etablering bör avsätta ett stort kapital.

7.1 Förslag på vidare forskning

Under datainsamlingen till empirikapitlet samt under arbetet med analysen uppstod för författarna en del frågor, vilka skulle kunna ligga till grund för vidare forskning inom området. En fråga behandlar de svårigheter som kan uppstå på grund av Förenade Arabemiratens dynamiska ekonomi. Idag ökar kostnaderna för lokaler och lägenheter i snabb takt vilket leder till minskade marginaler för företagen och därav också minskad lönsamhet. Kan detta leda till att bara de stora företagen med god ekonomi har möjlighet att hålla sig kvar på marknaden

och att de mindre företagen slås ut? Författarna undrar även vad effekterna av att lönerna inte stiger i samma takt som kostnadsökningarna kan bli.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Albaum, Gerald; Strandskov, Jesper; Duerr, Edwin (2002). *International Marketing and Export Management*. FT Prentice Hall

Altenberg, Per; Kleen, Peter (2001). *Globalisering under attack*. Stockholm: SNS Förlag

Davies, Keith; W. Newstrom, John (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo 11 upplagan*. Förlag Mc Graw Hill

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Ellis, Johan; Williams, D (1995). *International Business Strategy*. London: Pitman Publishing.

Eriksson, Lars Torsten; Wiedersheim Paul Finn (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.

Flodhammar, Åke; Nordensvärd, Lennart; Mörlind, Rolf; Öhrman, Mats (1995). *Den nya Marknadsföringen*. Liber-Hermods AB

Forslund, Catharina (2003). *Oskrivna regler – Förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 51 länder, 3:e utgåvan*. Lidingö: Industrilitteratur AB

Gesteland, Richard R (1999). *Crosscultural Business Behaviour- Marketing, Negotiation and Managing Across Cultures*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press

Havila, Virpi; Forsgren, Mats; Håkansson, Håkan (2002). *Critical Perspectives on Internationalization*. Pergamon

Hertz, Susanne; Mattsson, Lars-Gunnar (1998). *Mindre företag blir internationella*. Lund: Liber AB

Hollensen, Sven (2004). *Global Marketing: a market responsive approach*. Prentice Hall Education.

Johannessen, Asbjørn; Tuft Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB

Johanson, Jan; Blomstermo, Anders; Pahlberg, Cecilia (2002). *Företagets internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur 2002

Johanson, Jan; Vahlne Jan-Erik (2002). *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Uppsala Universitet

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John A; Wong, Veronica (1996). *Principles of Marketing*. European Edition, Prentice Hall Europe

Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. (2005). *Marketing Management 12:e upplagan*. Pearson Education LDT.

Mitchell, Charles (1999). *International business culture*. World Trade Press.

Thurén, Torsten. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB

Ödman, Per Johan (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik. 2:a upplagan*. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag

Elektroniska källor

Landguiden, länder i fickformat
<http://www.landguiden.se> 2007-04-28

Svenska Exportrådet
<http://www.swedishtrade.se> 2007-04-28

Itim International
<http://www.geert-hofstede.com> Tillgänglig 07-05-07

Billerud AB
<http://www.billerud.se> Tillgänglig 07-05-16

GAC AB
<http://www.gacworld.com> Tillgänglig 07-05-16

Munters AB (2007-06-02)
<http://www.munters.se> Tillgänglig 07-06-02

TUMAC AB
<http://www.tumac.se> Tillgänglig 07-05-16

Artiklar samt övriga källor

Esbri (Artikel)
Institutet för entreprenörskap och småföretagsforskning:
Gustavsson. Jonas, (2003-06-11): Skynda långsamt eller satsa snabbt – företagsinternationalisering tar sig olika uttryck.
http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=168 Tillgänglig 2007-04-20

Johanson, Jan; Wiedersheim, Paul Finn (1975). *The Internationalization of the Firm – Four Swedish case studies. Vol 2*. Journal of Management Studies

Hennes & Mauritz (2006). *Årsredovisning*

Respondenter

Ask, Benny (07-05-22): TUMAC AB. Personlig intervju (2h).

Buizgarne, Naima (07-05-09): Hennes & Mauritz AB. Personlig intervju (1h).

Johansson, Carin (07-04-19): Exportrådet Sverige, Stockholm. Mailintervju.

Karlsson, Leif (07-05-00): Munters AB. Mailintervju.

Laitanen, John (07-04-23): ITT Flygt AB. Mailintervju.

Ljungberg, Klas (07-05-09): Svenska ambassaden, Abu Dhabi. Telefonintervju (1,5h).

Paulsson, Mats (07-05-00): Exportrådet Sverige, Dubai. Mailintervju.

Sundvall, Peter (07-05-22): Billerud AB. Personlig intervju (1,5h).

Säfverström, Lars (07-04-23): GAC AB. Mailintervju.

Vinge, Nils (07-04-26): Hennes & Mauritz AB. Personlig intervju (1,5h).

BILAGOR

Bilaga 1

INTERVJUFRÅGOR till företag

1. Varför och hur har ni valt att etablera ert företag i FAE?
2. Hur skulle ni karaktärisera marknaden i FAE?
3. Hur attraktiv anser ni att marknaden i FAE är?
4. Vilken etableringsstrategi har ni använt er av och varför?
5. Har ni tagit hjälp av någon eller några under eller innan själva etableringsprocessen t.ex. Exportrådet?
6. Gjordes det några undersökningar i samband med beslutsfattandet om etablering i FAE?
7. Hur fortskred etableringsprocessen?
8. Vad skiljer etablering i FAE jämfört med tidigare etableringserfarenheter?
9. Hur viktigt anser ni att det är med kontakter, språkkunskaper samt kulturella kunskaper? Har detta försvårat själva etableringsprocessen?
10. Anser ni att kulturskillnader gör att ni måste agera annorlunda jämfört med den svenska marknaden?
11. Har ni under etableringen stött på andra betydande problem?
12. Hur har ni valt att marknadsföra er mot befolkningen?
13. Hur ser konkurrensen ut?
14. Om ni skulle ge tre råd till svenska företag som planerar att etablera sig på marknaden i FAE, vilka skulle de då vara?

Bilaga 2

INTERVJUFRÅGOR till Exportrådet samt svenska ambassaden

1. Varför väljer svenska företag att etablera sig i FAE?
2. Hur skulle ni karaktärisera marknaden i FAE?
3. Hur attraktiv anser ni att marknaden i FAE är?
4. Vilka är de mest förekommande etableringsstrategierna i FAE och varför väljs dessa?
5. Är det vanligt att företag anlitar hjälp av innan/under själva etableringsprocessen? Är det vanligt att svenska företag vänder sig till er?
6. Vilken typ av undersökningar görs vanligen i samband med beslutsfattandet om etablering i FAE?
7. Hur kan en etableringsprocess se ut?
8. Hur viktigt anser ni att det är med kontakter, språkkunskaper samt kulturella kunskaper? Kan detta försvåra själva etableringsprocessen?
9. Anser ni att kulturskillnader gör att företagen måste agera annorlunda jämfört med den svenska marknaden?
10. Anser ni att det kan finnas några andra betydande problem under en etablering i FAE?
11. Hur kan företagen gå till väga för att marknadsföra sig mot kunderna i FAE?
12. Om ni skulle ge tre viktiga råd till svenska företag som vill etablera sig på marknaden i UAE, vilka skulle de då vara?

Bilaga 3

Swedish Representation in the UAE

This list of Swedish representation in the UAE is continuously updated. Do you know of any products or services in the country that are not shown here, please contact us in order for us to help you to promote and support your business.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Name of Swedish Company	Name of Representative in the UAE
ABB Group	▶ ABB Int'l Marketing LTD (Dubai) Member
ABB Group	▶ ABB Industries LLC (Dubai) Member
ABB Group	▶ ABB Transm. & Distr. Ltd (Abu Dhabi) Member
ABB Group	▶ ABB Energy Automation S.P.A (Abu Dhabi)
ABS Pumps, Mölndal	▶ Ahmed Ramadah Juma Establishment
Aczo Nobel	▶ Aczo Nobel Middle East
Aczo Nobel Ink	▶ Stable Pace Trading
Alfa Laval AB	▶ Alfa Laval Middle East Member
Alltek AB	▶ Alltek Emirates LTD
Altron Chemical Co AB	▶ Lifa Air Ltd
Alimak	▶ INMA Gulf Development Member
Amo Kabel, Alstermo	▶ Cavotec Middle East Fze Member
Assa Abloy AB	▶ Assa Abloy Middle East Member
Assab International	▶ Assab International
AstraTech	▶ Al Mazroui Med. & Chemical Supplies
AstraZeneca	▶ Astra Zeneca Middle East

Atlas Copco	▶ INMA Gulf Development Member
Avebe	▶ Avebe Middle East
Avesta Polarit	▶ Corus Middle East, Canara Steel Works
Banqit	▶ Banqit Middle East
Besam Export AB	▶ ETA Melco Elevator Co
Bewator	▶
Billerud AB	▶ Billerud Gulf
Biacore AB	▶ HVD Life Sciences (Sharja Fz) Member
Biosciences	▶ HVD Life Sciences (Sharja Fz) Member
Biotage AB	▶ HVD Life Sciences (Sharja Fz) Member
Broddway AB	▶ Al Bariq Cleaning Member
BT Truckar	▶ United Motors & Heavy Equipment
Bromma Equipm. AB	▶ Bromma FZ. Com
Camfil	▶ Camfil Farr Middle East
Cargotech AB (HIAB)	▶ Cargotech AB (HIAB) (SBC) Member
Cavotec Connectors AB	▶ Cavotec Middle East Fze Member
Ciserve	▶ Ciserve UAE LLC
Kosta Boda	▶ Scandinavian House
Clavister AB	▶ BCL Communications LLC
Conmel Data AB	▶ Othmel Shipping & Transport Member
Crawford	▶ Crawford Door Middle Member














Dagens Industri	▶ Iceberg Media
Delaval	▶ Bin Brook - Delaval HOH Member
DFDS Transport (Sweden) AB	▶ DFDS Tansport (Sweden)
Dometic AB	▶ Dometic AB Member
Duni AB	▶ Baqer Mohebi Est
Dynapac	▶ INMA Gulf Development Member
EFG office furniture	▶ Sigma
Ekman AB	▶ Ekman Pulp-paper Gulf
Elekta AB	▶ AMICO Group
Electrolux AB	▶ Electrolux Middle East
Elga AB	▶ Zaker Trading LLC
Elof Hansson	▶ Elof Hansson UAE
Emmerson Energy Systems AB	▶ Emmerson Energy System, Dubai
Emmerson	▶ Emmerson Mobile
Enertech (Bentone) AB	▶ Kuthbeth Technical
Envac AB	▶ Envac Middle East Fze Member
Ericsson Telefonaktiebolaget LM	▶ Ericsson Mobile Systems Member
ESAB AB	▶ ESAB Middle East Member
Eurokor	▶ Eurokor Middle East Member
FAS AB	▶ Habib Trading Member
FIX AB	▶ Habib Trading Member

Foss Analytical AB	▶ Technical Scientific Enterprises
Fläktwoods	▶ Flaktwoods LLC
Föreningssparbanken/Swedbank	▶ Swedbank Member
GAC Dubai	▶ Gulf Agency Company Member
GAC Marine AB	▶ GAC Marine
GAC National Shipping	▶ GAC National Shipping
Getinge	▶
Grindex AB	▶ Boddai Trading Co.
Gulf Agency	▶ Gulf Agency Copr. HQ Member
Gunnebo Haldis	▶ Habib Trading Member
Gunnebo Security AB	▶ Axon Business Systems
Gunnebo Security AB	▶ Gunnebo Security Middle East Member
HAUGEN System AB, Blentarp	▶ Bin Aweidha Establishment, Dubai
HaeMedic AB, Munka Ljungby	▶ Al Charavi
HIAB Loader Creanes AB	▶ (SBC) HIAB AB Member
Husqvarna Trägårdmaskiner	▶ Husqvarna United Arab Emirates
Hästens Sängar AB	▶ Beds Trading LLC Member
IFS Ind. and Finance Systems AB	▶ IFS Middle East
IIA Group	▶ IIA Group Ltd Member
IKEA International	▶ IKEA Dubai
ITT Flygt	▶ ITT Flygt Middle East, INMA Gulf Development Member


Kalmar Industries	▶ Dutco Tennant LLC, GENAVCO, Al Nasir Int'l
Katrine Papper	▶ Viking Gulf
Khärs Parkettgolv	▶ Kinnarps of Sweden Member
Kinnarps	▶ Kinnarps of Sweden Member
Kinnasand	▶ Al Manzool Decoration
Koenisegg Automotive AB	▶ Quatermile, Dubai
Kungsholms Express & Sped. AB	▶ Allied Pickford Member
Labino AB	▶ Non - Destructive Testing Co. LLC
Lammhult	▶ Kinnarps of Sweden Member
Medair	▶ Al Kashel Scientific & Lab Equipm. LLC
Melchip AB	▶ Othmel Shipping / Transport Member
Molnlycke Health Care	▶ Molnlycke Health Care Member
Nordec	▶ Nordec
Medium Design AB	▶ Medium Conceptual & Emotional Design Member
Metso Automation	▶
Mobitec AB	▶ Al-Shirawi Enterprises LLC Member
Munters Europe AB	▶ Munters Middle East Member
Nacora	▶ Nacora Middle East Member
National Shipping Gulf	▶ National Shipping Gulf Member
Nynas AB	▶ Nynas Nahtanenics AB Middle East Member
Orrefors	▶ Scandinavian House

Partner	▶ INMA Gulf Development Member
Rosengrens AB	▶ Axon Business Systems
Roxel Scandinavia AB	▶ Roxel Scandinavia Middle East
Pharmacia Diagnostics	▶ HVD Life Sciences (Sharja Fz) Member
Procare	▶ Procare Member
Prefix	▶ Prefix Middle East
Proton AB	▶ Gulf Drug Establishment
Recip AB	▶ Recip Middle East
Roxel Scandinavia AB	▶ Roxel Scandinavia
RH stolar	▶ Mossa Habib & Sons MHS
Romedic	▶ Procare Member
Roxtec International AB	▶ Roxtec Middle East Member
Saab International AB	▶ SAAB International Middle East, Abu Dhabi
Saab Marine Electronics AB	▶ Saab Marine Middle East
Saab Personvagnar	▶ Garagash Motor & General
Safegate International AB	▶ Safegate LLC
SAGAB Electronic AB	▶ Al Ray Elect. Devices Trading
Sandvik Equipment	▶ INMA Gulf Developments Member
Sandvik Material Technology	▶ Traisak, Abu Dhabi
Sandvik Korrumand	▶ Kurthburt
SAS Cargo	▶ SAS Cargo Sharja
Saxtorp Trading	▶ (SBC) Saxtorp Trading Member

Scania Lastbilar AB	▶ AI Shirawi Enterprises Member
Scantec	▶ Scantec Planning
Securitas	▶ Securitas Group 4
Sensys Traffic AB, Jönköping	▶ Beams Trading
SKF	▶ SKF Eurotrade AB Member
Solid AB	▶ Habib Trading Member
Sony Ericsson AB	▶ Sony Ericsson Middle East Member
Stille Medical	▶ Gulf Drugs Middle East
Stora Enso	▶ Stora Enso Middle East
Svenska Expander AB	▶ Tech international LLC
Swedpower International	▶ Swedpower Dubai Member
Swedroad AB	▶ Swedroad AB
Swedish bakery/pastery	▶ Vivels
Swedish dentistry	▶ Dental LLC
Swedish dentistry	▶ Dr Michaels Dental Clinic Member
Swedish dentistry	▶ Drs Nicolas & Asp Dental Member
Swedish dentistry	▶ ScanCare Member
Swedish dentistry	▶ AI Safawi Dental Clinic
Swedish dental technology	▶ Middle East Dental Member
Swedish food stuffs	▶ Wrist/Barakat Middle East
Swedish in- and out bound travel	▶ Leisure Time & Cargo Member

Swedish in- and out bound travel	▶ Net Group 
Swedish oil & gas management	▶ Geobird
Swedish pharmatheat. consultancy	▶ 3P-Relation Consulting LLC 
Swedish furniture comp. (Local)	▶ The One 
Swedish interior design	▶ LW Design Group 
Swedish Ship repair	▶ Nico International 
Swemac	▶ Al Mazroui Med. & Chemical Supplies
Systemseparation Sweden AB	▶ Viatec Dubai
Mercuri Urval	▶ Mercuri International
Swedish lighting technology	▶ IGMA Lighting 
Swedish mining technology	▶ Gulf Rock Group 
Systemair AB	▶ Inter Techno
Tarkett	▶ Pax Kent International 
Telelogic AB	▶ Telelogic Middle East, Abu Dhabi
Teleman AB	▶ Acces Global LLC 
Teligent AB	▶ Teligent Middle East 
Tetra Park	▶ Tetra Pak Gulf 
The Abaccus Group	▶ The Abaccus Group Middel East
Thermex AB	▶ Al Fares Al Mazroe 
Tranter PHE AB	▶ Mohammed Bin Masaoood & Sons
Tumac AB	▶ Pax Kent International 

Trelleborg Buildings Systems AB  Al-Shirawi Enterprises LLC 

Trelleborg Engineered Systems  Fentek Middle East

Eurobib  BTJ Middle East LLC

<td colspan="3" class="text1