

Att etablera ett företag i Asien

– Ett svenskt bolags etableringsprocess i Indien

Av: Anders Gustavsson & Yasir Khan

Handledare: Karl-Gustaf Svanström

Sammanfattning

Allt fler företag väljer idag att outsourca sin verksamhet utomlands, något som uttrycket ”bangalored” kommit att bli synonymt med. Just i Bangalore, Indien, finns idag 65 % av världens offshoreverksamhet inom IT. Syftet med denna uppsats att visa hur ett litet svenskt nystartat företag lyckades ta sig in i denna marknad. Hur de gjorde, vilka hinder som kan finnas och vilka moment som är viktiga att tänka på för företag som vill göra samma sak. Denna uppsats kommer att testa tre teorier som beskriver hur en utlandsetablering ska gå till. Det som uppsatsen kommit fram till är att det fallföretag som undersökts inte har följt någon av dessa tre teorier utan de har lyckats med en framgångsrik etablering på deras sätt.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
2. METOD	8
2.1 Vetenskapligt angreppssätt	8
2.2 Val av metod	8
2.3 Kvalitativ eller kvantitativ forskning	8
2.4 Val av företag	8
2.5 Datainsamling	9
2.5.1 Intervjuer	9
2.6 Källkritik	9
2.7 Validitet	9
2.8 Reliabilitet	10
3. TEORI	11
3.1 Val av teori	11
3.2 Uppsalamodellen	11
3.3 Nätverksmodellen	13
3.3.1 Allmänna nätverksperspektivet	13
3.3.2 Företagets nätverkskontext	13
3.3.3 Nätverk och internationalisering	14
3.3.4 Holstius nätverksmodell för internationalisering i utvecklingsländer	15
3.3.5 Etableringsprocessens faser	15
3.4 Born globals	16
4. EMPIRI	18
4.1 Fallföretaget Indpro AB	18
4.1.1 Indpro AB:s ”resa”	18
4.2 Exportrådet i Indien	21
4.3 Handelskammaren i Indien	22
4.4 Globalisering	22
5. ANALYS	23
5.1 Uppsalamodellen	23

5.1.2 Psykiska avståndet	23
5.2 Det allmänna nätverksperspektivet och Indpro	24
5.3 Holstius nätverksmodell och Indpro	26
5.4 Born globals	34
6. SLUTSATS	36
6.1 Internationalisering	39
6.2 Nätverk	39
7. DISKUSSION	41
KÄLLFÖRTECKNING	43
BILAGA	46

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Gränserna för handel och investeringar över landgränserna håller på att suddas ut. De barriärer som tidigare funnits i språk, tidszoner, politik, kultur mm försvinner på grund av teknologisk utveckling. Ekonomierna smälter dessutom samman på grund av att länder blir beroende av ett globalt system. (Hill, 1994). Den pågående globaliseringen är en följd av bättre kommunikationer länder emellan (Johansson 2002). Allt fler företag väljer att outsource delar av sin verksamhet till lågkostnadsländer för att på så sätt dra nytta av alla de möjligheter som denna nya globala marknad erbjuder. Outsourcing (vilket innebär att ett företag överlåter aktiviteter på en extern leverantör) är idag något som i stort sett alla de stora svenska industriföretagen håller på med genom att starta nya produktionsanläggningar i ett lågkostnadsland. Outsourcing för med sig att aktiviteter så som IT-driften säljs ut och flyttas till en extern leverantör. (Augustson & Bergstedt, 1999) Genom att analysera varje aktivitet i verksamheten samt den strategiska påverkan på utflyttningen och de företagsmässiga risker som kan förekomma, kan rätt outsourcingstrategi väljas. (Pyndt & Pedersen, 2006)

Ett land som återkommer när det diskuteras om att flytta delar eller hela sin verksamhet till lågkostnadsländer, är Indien. Indien är känt för sina framgångsfaktorer såsom tillgänglighet av resurser, tillgången till mogna leverantörer, kostnadsfördelar och ett starkt outsourcingarv. (Global ITO and BPO Trends in 2006, 2005)

Sverige är en liten men snabbt växande handelspartner för Indien. Idag står dock Sverige bara för 1 % av Indiens import, vilket år 2007 placerade Sverige som Indiens 21:e största importland.

Svenska etableringar i Indien har skett i fyra perioder:

1. I början på 1900-talet (t.ex. Ericsson, SKF, Swedish Match, Asea)
2. 1960-70 talen (klassisk svensk industri huvudsakligen i Pune, t.ex. Alfa Laval, Tetra Pak, Sandvik och Atlas Copco)
3. 1980-90 talen (andra vågen klassisk industri, t.ex. Volvo och Perstorp, men också inköpsorganisationer t.ex. Ikea, H&M)

4. Från början av 2000-talet (stora företag, t.ex. Volvo Cars och Scania kombinerat med medelstora och små företag t.ex. Systemair och Roxtec) (Swedish Trade)

I mars 2008 fanns det 104 svenska dotterbolag registrerade i Indien, vilket kan jämföras med ca stycken 500 i Kina. Dessutom bedöm över 1200 svenska bolag göra affärer på över 1 MSEK per år med Indien. Under 2007 registrerades 20 nya svenska dotterbolag i Indien, vilket innebär en tillväxttakt på 25 %. Svenska bolag i Indien är till allt ökande grad "hela" verksamheter med utveckling, inköp, produktion, försäljning och eftermarknad i Indien. Indien betyder alltså inte bara lågkostnadsproduktion eller inköp för svenska bolag. Svenska bolag i Indien uppskattas sysselsätta ca 320 000 personer i Indien. (ibid.)

Svensk industri går så bra i Indien så att exportrådet tillsammans med ambassaden i New Delhi och de svenska bolagen har bildat en rikstäckande handelskammare. Detta bl.a. för att snabbare bilda nätverk för de svenskar som kommer till Indien så att dessa i sin tur snabbare kan börja prestera fullt. Indien är idag världens femtonde största ekonomi och spås en hög tillväxttakt – så pass att Indien inom några år kommer att vara en av de fem största ekonomierna i världen. Tjänstesektorn är den del av den indiska ekonomin som är störst och inom denna del är det IT-branchen som ökar mest.(ibid.)

En studie som konsultfirman McKinsey genomfört visar att cirka 65 procent av världens offshoreverksamhet inom IT ligger i Indien. Framför allt är det Bangalore i södra Indien som förknippas med den exploderande industrin. (ibid.) ”Att bli "bangalored" har blivit ett uttryck synonymt med att bli outsourcad”, säger Bengt Johansson. (ibid.)

Ett av dessa Indienplacerade företag är svenskägda Indpro AB. De har sitt kontor mitt i det Asiatiska ”Silicon Valley”, Bangalore. De erbjuder globala resurslösningar inom IT. Affärsidén är att erbjuda erfarna och kompetenta programmerare till låg kostnad och hög kvalitet. Företaget har enligt deras hemsida och intervju med deras VD kompetens, erfarenhet och en unik arbetsmetodik för att säkra de kritiska framgångsfaktorerna vid IT-outsourcing offshore. Med utgångspunkt i kundernas specifika förutsättningar stödjer de kunder genom alla faser av outsourcing offshore. (www.inproab.se)

1.2 Problemdiskussion

När företag vill etablera sig utomlands, i detta fall i Indien, ställs de inför problem. Vilka moment är viktiga att beakta för att minska en eventuell uppkomst av dessa problem, samt för att starta upp och bedriva verksamhet i Indien? Vilka moment har betydelse för hur snabbt och smidigt en utlandsetablering går?

1.3 Problemformulering

Vilka moment spelar in när ett nystartat svenskt företag vill starta outsourcingverksamhet i Indien inom IT-sektorn?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka moment svenska företag kan behöva gå igenom innan de kan etablera sig i Indien. Detta kommer att ske genom analys av fallföretaget Indpro AB samt hur företaget gått tillväga med sin utlandsetablering på den indiska marknaden. Uppsatsen kommer även studera vilka moment som företaget gått igenom för att nå sin framgång samt hur de hanterat hinder och problem.

1.5 Avgränsningar

Studien i denna uppsats är avgränsad till den indiska marknaden, med fokus på Bangalore, och den exploderande IT-sektorn. Valet att lägga fokus på Indien och Bangalore beror på att fallföretaget Indpro är stationerat i Bangalore och har IT som huvudsaklig syssla, samt att Indien är framtiden för näringsverksamhet med tanke på de resurser och kostnadsbesparingar som finns att tillgå. (Swedish Trade) På grund av tidsmässiga begränsningar undersöker uppsatsen endast ett bolag.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt angreppsätt

Denna uppsats förståelseansats är av deduktiv karaktär. Deduktiv metod innebär att empiri byggs utifrån befintliga teorier som är relevanta för uppsatsens problem och syfte. Denna metod används för att med empirin testa en eller flera olika teorier. (Johannesson & Tuft, 2003) Denna metod har valts då uppsatsen syftar till att med hjälp av teorier förklara vilka faktorer som är av vikt när ett mindre svenskt bolag lyckats etablera sig på den indiska marknaden. Dessa teorier ligger också till grund för de intervjufrågor som kommer att användas för att kunna dra slutsatser.

2.2 Val av metod

Uppsatsens syfte har legat till grund för valet av metod. För att få ett begrepp om hur en internationalisering och ett bildande av ett företag i Indien går till har flera olika teorier studerats för att sedan se vilka som passar in bäst på huvudfrågan i denna uppsats. VD:n på fallföretaget kommer att intervjuas för att få så bra insikt i vad de gjort för att lyckats.

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Denna uppsats kommer att baseras på en kvalitativ forskning då denna, till skillnad från den kvantitativa forskningen, till sin karaktär är med djupgående. Den stora fördelen med denna typ av forskning är att det går att få en närhet till fallföretaget.

2.4 Val av företag

Indpro AB har bara för något år sedan gjort denna ”resa”. Då de nyligen startat upp ett dotterbolag i Indien vet de hur det går till. De har ett kontor i Stockholm och vidarebefordrar därifrån uppgifter och information till sitt Indienbaserade företag. Indpro valdes ut genom en sökning på internet efter ett aktuellt företag för denna uppsats.

2.5 Datainsamling

Primärdata erhålles genom olika observationsmetoder eller undersökningar av vanligtvis människor. Fördelen med primärdata är att den information som kommer fram oftast är direkt anpassad efter undersökningen. I denna uppsats har intervjuer använts som exempel på primärdatainsamling.

Sekundärdata är ett bra komplement till primärdata. Exempel på sekundärdata är skriftliga källor som böcker, tidskrifter, webbsidor mm. Problemet med denna information är att den inte är framtagen för denna uppsats specifika syfte. Den stora fördelen är att författarna får tillgång till mer information. Det svåra är att bedöma trovärdigheten. Trovärdigheten beror på vilka källorna är.

2.5.1 Intervjuer

En kvalitativ intervju kommer att genomföras. För att få så bra svar som möjligt för uppsatsen skrevs alla frågor med utifrån teorierna. Frågorna ställs ändå så att de öppnar för en diskussion. Frågorna ställs öppna så att den intervjuade inte kommer bli styrd på något sätt. De kompletteringar som behövs fås genom telefonsamtal eller mail med samma person. Den intervjuade kommer att vara Indpro AB:s VD Pavel Siddique.

2.6 Källkritik

Då uppsatsen delvis baserats på hemsidor måste det tas upp att hemsidor troligtvis vinklar det som står i favör för det företag/instans som skrivit dem.

Då fallföretaget gjorde det uppsatsen vill ha reda på för fem år sedan kan de intervjuade dessutom ha glömt bort exakt hur det gick till.

2.7 Validitet

Validitet innebär att undersökaren har undersökt det som de skulle undersöka och inget annat. (Holme och Solvang, 1997) Empirin i denna uppsats bygger mycket på personliga intervjuer. De svar som erhållits kan inte garanteras att de är helt objektiva. Svaren kan till exempel ha

förskönats eller besvarats på ett sådant sätt personen antagit undersökningen ville ha svaren på.

2.8 Reliabilitet

Målet med uppsatsen har varit att få så hög reliabilitet som möjligt. För att få det gäller det att mätningarna är korrekt gjorda. Samma metod ska kunna tillämpas av olika personer på samma material och få samma resultat. Denna uppsats reliabilitet har säkerställts med hjälp av väl genomtänkta frågor och att alla i uppsatsgruppen varit med på intervjun. Då endast en person på fallföretaget intervjuats kan reliabiliteten ha minskats.

3. Teori

3.1 Val av teori

De modeller som uppsatsen kommer att testa är uppsalamodellen, nätverksmodellen och born globals. Uppsalamodellen förklarar de olika steg som företag måste ta för att starta upp i detta fall Indien och nätverksmodellen exempel på vad som krävs för att sedan kunna stanna kvar på marknaden. Nätverksmodellen visar betydelsen av att skapa nätverk runt företaget. Born globals visar hur företag, till skillnad mot i uppsalamodellen, kan starta på en långt bortliggande marknad, gentemot sin egen, utan alla dessa steg som uppsalamodellen förespråkar.

3.2 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen är ett skeende för företag där internationalisering sker gradvis. Den förespråkar en stegvis internationalisering istället för stora utländska direktinvesteringar. Med denna modell genomgår företaget en lärandeprocess där nya kunskaper och erfarenheter erhålls. Företaget ökar sitt internationella engagemang och går från sporadisk export till helägt dotterbolag på den utländska marknaden. En stor anledning till detta är enligt modellen det ”psykiska avståndet”. Exempel på detta är den skillnad i språk, kultur, politiska skillnader och utbildning som finns mellan länderna. Detta avstånd bidrar till att företags första etablering är försiktig. Efter detta första steg så får företaget in information om den nya marknaden och lär sig av detta, och med hjälp av denna nya kunskap kan de förbereda sig för nästa steg. Företag söker sig först till länder med små psykiska avstånd för att sedan, efter lärandeprocessen, kunna söka sig till nya marknader. Detta är enligt Johansson och Vahne en ständigt pågående process. Modellen förutsätter att företagen håller riskerna till en låg nivå och söker långsiktiga vinster. (Hörnell & Vahne, 1973)

Johansson och Wiedershiem-Paul har identifierat en etableringskedja när det gäller att beskriva internationaliseringsprocessen.

- Inga reguljära exportaktiviteter
- Export via oberoende representation
- Säljbolag i form av ett dotterbolag

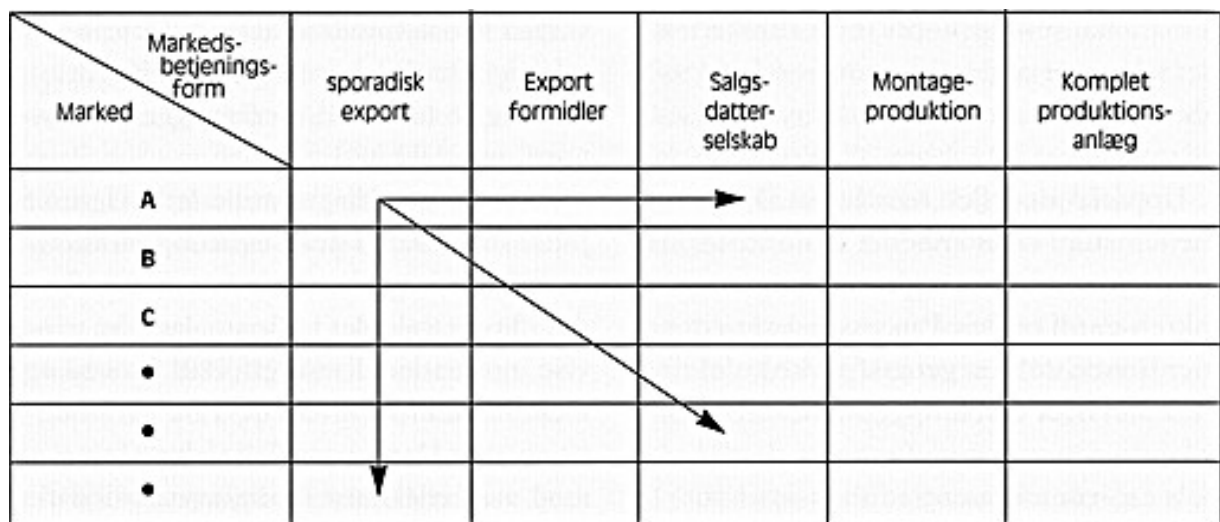
- Produktion och tillverkning sker i dotterbolag

Johansson och Wiedersheim-Paul antog att alla företag följde denna etableringskedja till punkt och pricka, men har efter studier kommit fram till att företag har kunnat hoppa över vissa steg. De fall då ett företag har kunnat hoppa över vissa punkter är då:

- Företaget redan har kunskaper om liknande marknader som de planerar att etablera sig i.
- De har stora resurser och kan ta större steg.
- Marknaden de planerar att etablera sig i är stabil och präglas av homogenitet. Då kan kunskap av marknaden införskaffas på annat sätt än erfarenhet.

Ett företag börjar sin internationalisering med att exportera till en marknad med lågt psykiskt avstånd. Från denna exportering går man så småningom vidare till att etablera dotterbolag. Detta upprepas på en marknad med större psykiskt motstånd jämfört med hemmamarknaden. Mönstret upprepas tills företaget har nått sin önskade storlek eller sitt mål. Ett företag kommer således att expandera långsamt för att få den erfarenhet som organisationen behöver för att kunna etablera sig på en ny marknad.

Figur 3.1



(Forsgren och Johansson, 1975, s16)

Figur 3.1 visar hur ett företag stegvist ökar sin internationalisering från att sporadiskt exportera till att ha en produktion och tillverkning i eget dotterbolag. Ett företag börjar med

att exportera till en marknad med lågt psykiskt avstånd, marknad A, för att sedan starta dotterbolag på denna marknad. När detta mål är uppnått så fortsätter företaget till nästa marknad med större psykiskt avstånd jämfört med hemmamarknaden och den tidigare utländska marknaden. Där börjas det på samma sätt som tidigare med sporadisk export till att dotterbolag bildas. Denna procedur fortsätter sedan vidare till marknader med ännu större psykiskt avstånd. Detta fortsätter tills företaget uppnått den storlek de söker, den internationalisering de vill uppnå eller de strategiska mål de vill nå. (Johansson och Wiedershiem-Paul, 1975)

Hedlund och Kverneland har i studier visat att företag har gått direkt från försäljningsagent till egen produktion på den nya marknaden i ett nytt land och då hoppat över flera steg. Detta för att företag tvingas att agera snabbare och effektivare i sin etablering på grund av förändringar på marknaden eller konkurrens från andra företag. Det psykiska avståndet är fortfarande av vikt men företag har bättre information och världsmarknaden är mer homogen. Detta innebär att företag kan hoppa över steg i etableringskedjan och etablering på en utländsk marknad kan göras i ett tidigare stadium av internationaliseringen. (Hedlund och Kverneland, 1984)

3.3 Nätverksmodellen

3.3.1 Allmänna nätverksperspektivet

Det allmänna nätverksperspektivet utgår från omständigheter som är vitala för företagets fortsatta verksamhet. Dessa definieras som nätverk av affärsförbindelser. Mer konkret innebär detta att det som till exempel sker i en förbindelse mellan två företag även påverkar andra företag. Det är detta som är grunden för nätverksperspektivet, ett perspektiv där marknader alltså betraktas som nätverk av affärsförbindelser. Därmed är inte nätverken begränsade till en marknad eller bransch utan att nätverken är oändliga. Varje företag som befinner sig i nätverk är dock i centrum i sitt eget nätverk men sammankopplade med andra företags nätverk där de aktivt eller passivt påverkar varandra på ett eller annat sätt. (Johanson & Blomstermo & Pahlberg, 2002)

3.3.2 Företagets nätverkskontext

När ett företag har en nära relation till andra aktörer såsom kunder, leverantörer och partners kan det sägas att denna relation utgör företagets nätverkskontext. Denna kontext är av yttersta

vikt för företagets fortsatta verksamhet och överlevnad, eftersom den består av aktörer som företaget själva anser är av vital betydelse. Det är tillsammans med de andra aktörerna i kontexten som företagets utveckling sker. (ibid.)

Nätverkskontexten utgör även en betydelsefull källa för information om omvärlden. Alla företag har en relativt god uppfattning om hur det egna företaget fungerar, dess begränsningar och styrkor. Men i nätverkskontexten får företag en klar överblick över hur andra företag och aktörer fungerar, det vill säga vilka som är de andra aktörerna och dess styrkor, svagheter och behov. (ibid.)

Företaget får även en god uppfattning om vad andra aktörer anser om det egna företaget. Det är alltså genom de nära relationerna inom nätverket som företaget får information om vilka utvecklingstendenser som är kritiska för företaget. (ibid.)

Nätverkskontexten har även stor betydelse då aktörerna inom nätverket, till följd av att de är beroende utav varandra, även kan ha ett intresse i att medverka i varandras långsiktiga utveckling. (ibid.)

3.3.3 Nätverk och internationalisering

När företag etablerar sig internationellt konstaterar nätverksperspektivet att det finns några specifika omständigheter som är av kritisk betydelse för företagets internationaliseringsprocess. När det handlar om att erhålla kunskap om en specifik marknad menar nätverkssynsättet att det handlar om att insamla kunskap och information om samarbetspartner och individuella kunder samt deras förbindelser med andra företag inom marknaden. Detta går dock inte att klarlägga utifrån teorin och modellen utan det är först när de intrigerat sig på marknaden som de kan kartlägga och begripa aktörernas relation till varandra. (ibid.)

Nätverksperspektivet belyser även det faktum att företag och nätverkskontexter har olika grader av internationalisering. Därmed har olika företag olika villkor för dess förmåga att expandera verksamheten. Till exempel kan ett företag befinna sig i ett läge där varken nätverkskontexten eller nätverket är internationaliserade, vilket radikalt begränsar en smidig och snabb utlandsetablering. I ett sådant läge måste företaget ta större risker och agera pionjärt på grund av avsaknaden av kunskap om landets nätverksstruktur. (ibid.)

Dock kan en omvänd situation (där kontexten och marknadsnätverken har en hög grad av internationalisering) innebära svårigheter. Om alla aktörer har en ansenlig kunskap om marknaden kan detta leda till att de tydligt fokuserar på konkurrensen. Därmed riskerar de att gå miste om varandras kunskaper inom näten. (ibid.)

3.3.4 Holstius nätverksmodell för internationalisering i utvecklingsländer

Där den allmänna nätverksmodellen lägger mer fokus på nätverkens betydelse i sig, utöver internationaliseringsprocessen, utgår Holstius nätverksmodell mer konkret från utlandsetablering i ett specifikt utvecklingsland. Då uppsatsen behandlar ämnet internationalisering i Indien känns Holstius mer relevant till uppsatsens art utan att för den delen förringa den allmänna nätverksmodellens betydelse. (Ghauri och Holstius, 1996)

3.3.5 Etableringsprocessens faser

Etableringsprocessen består av tre faser, sökfasen, projektfasen och etableringsfasen.

I sökfasen söker företaget information om den marknad det vill etablera sig på, och undersöker hur denna marknad egentligen fungerar.

I projektfasen skapar sig företaget en bild av hur marknaden ser ut och vilka möjligheter som finns där. Dessutom verkställer det sina etableringsbeslut.

I etableringsfasen har företaget den kunskap som behövs. Företaget har byggt upp ett kontaktnätverk och genomfört sina första affärer.

I varje fas finns det olika resurser. Dessa benämns:

- Resurser – Vilka resurser behöver företag för att etablera sig? Till exempel tillgång till arbetskraft.
- Aktörer – Vilka aktörer innehar de resurser som krävs vid företagsetablering? Till exempel hyresvärd som äger kontorsytor.
- Aktiviteter – Hur har relationen till aktörerna byggts upp? Till exempel genom formella avtal mellan företaget och myndigheter.

Men även miljön där resurserna, aktörerna och aktiviteterna finns påverkar företagets etableringsprocess. Miljön består av politiska, ekonomiska, kulturella och legala faktorer. Även landets teknologiska och infrastrukturella utveckling har inverkan på företagets miljö.

(ibid.) Exempel på politiska faktorer kan vara nationen eller delstatens engagemang och strävan att främja entreprenörskap och företagsamhet. Exempel på legala faktorer är de formella avtal som företag måste ingå för att rekrytera personal och teckna försäkring. Kulturella faktorer kan handla om vilken typ av affärsetik som råder inom landet. Håller företag t.ex. tiderna? Ekonomiska faktorer kan vara nationens val av marknadssystem. (ibid.)

3.4 Born globals

Born globals är företag som till skillnad från Uppsalamodellen inte följer en successiv linjär process utan istället penetrerar en internationell marknad från start med hjälp av befintliga nätverkskontakter. Denna typ av etablering har blivit allt vanligare på senare tid. Enligt Hollesen beror denna ökning på grund av en expansiv informationsteknologisk utveckling, allt större efterfrågan på nischade produkter samt förändringar i produktionsteknologin. (Hollensen, 2007)

Det som karakteriserar born globals-företag är att de bedrivs av entreprenörer som har en konkret vision. Företagsledningen i born globals-företag ser inga begränsningar i någon specifik marknad utan betraktar marknaden som internationellt oändlig. (ibid.)

Born globals-företag arbetar redan i uppstartsfasen systematiskt och hårt med en utlandsetablering. Dock erfordras det ett internationellt nätverk med kunskap och know-how om den internationella marknaden så att etableringen blir smidig och lyckad. (Kotler & Keller, 2006, Johanson & Blomstermo & Pahlberg, 2002)

Företag av born globals-art initieras ofta av individer som har erfarenhet av den globala marknaden och som jobbat utanför den egna nationsgränsen. Även kunskap i form av erfarenheter främjar företaget och reducerar kostnader vid en internationalisering. (Johanson & Blomstermo & Pahlberg, 2002)

Oavsett vad så är det tämligen komplext att etablera en verksamhet vars intention är en omedelbar internationell etablering. Problem som kan uppstå är bland andra svårigheter att få tag på och rekrytera relevant personal, att få produktionssystemet att fungera friktionsfritt samt välfungerande och effektiva distributionskanaler och -system. (Moen, 2000)

Ett annat centralt element för born global-företag är dess förmåga att få tillgång till kapital och möjligheten att behålla kontrollen över företaget. Born global-företag styrs och koordineras av en och samma individ, vilket innebär att kapitalbehovet från externa aktörer är stort. Problem som kan uppkomma då är att de kan förlora en del av kontrollen när de väl fått en kapitalanskaffning från extern part. (Moen, 2002)

För att en born globalstrategi skall bli framgångsrik, fordras det en ansenlig kunskap om internationell marknadsföring. Till exempel behövdes det kännedom om kulturella skillnader, kännedom om kunder samt utveckling av produkter. (Kotler, 1996)

Då kapitalresurserna är begränsade i det inledande skedet av verksamheten, måste ledningen ta beslut som är strategisk främjande för företaget så att de snabbt får ett gott ekonomisk utbyte. (Knight & Cavusgil, 2004)

Det behövs även kunskap om internationella teknologier och distributionskedjor, ett unikt sätt att utveckla produkter, samt fokus på kvalitet. Dessa beståndsdelar bidrar ofta till att born global-företag penetrerar nischade globala marknader med ett unikt produktutbud. Dessa produkter leder ofta till att företag får ansenliga marknadsandelar vilket medför att en internationalisering blir framgångsrik. (ibid.)

4. Empiri

4.1 Fallföretaget Indpro AB

Indpro grundades 2005 som Nordens första konsultföretag med specialisering på konsultning och lösningar inom IT-kompetens på distans. Företagets affärsfilosofi grundar sig på föreställningen om att vi lever i en föränderlig värld där omgivningen ställer allt högre krav på utvecklingshastighet och kvalitet. (www.indpro.se)

För att kunna leva upp till dessa krav och samtidigt vara konkurrenskraftiga krävs det att företagens utvecklingsprocesser är så effektiva som möjligt. Indpro möjliggör detta genom att erbjuda globala IT-lösningar som stödjer en mer kostnadseffektiv utveckling och konstruktion av digitala produkter och tjänster. (ibid.)

Indpro har även en tjänst som de kallar för BOT- Build operate And Transfer. Det är tjänst som underlättar etableringar för företag i Indien. De erbjuder resurser, team, uppstart och uppbyggnad av utvecklingscenter. Indpro ansvarar sedan för den löpande verksamheten där de sedan genom en option får möjligheten ta över verksamheten i egen regi. (ibid.)

4.1.1 Indpro AB:s ”resa”

Grundarna i Indpro AB hade en idé om att på digital väg skeppa koder. ”Vi tänkte på ostindiska kompaniet som skeppade allting fram och tillbaka sjövägen. Vi insåg med internet kommer allting skeppas digitalt istället”, säger Pavel Siddique under intervjun. Med Ostindiska kompaniet som inspiratör reste de till Indien för att utforska möjligheterna. Med en startpeng på 100 000 kronor ville de kunna starta upp verksamheten i Indien för att därifrån sedan ”skeppa” tillbaka digitala koder till kunder i Sverige. Fokus har alltid varit att börja med den svenska marknaden först, men det finns en intention om att bredda sin målgrupp till andra företag än svenska. (intervju med Indpro AB:s VD Pavel Siddique)

De åkte till Indien för att samla information om vad som behövs för att få starta upp. Indpro visste redan att det fanns kompetent arbetskraft att tillgå i Indien, genom utveckling av callcenters och IT-företag som amerikanska bolag bidragit starkt till. De visste även att kundgruppen i första hand skulle vara svensk och i andra hand global. De har därför inte varit tvungna att ta hänsyn till hur den specifikt indiska marknaden fungerar. Dock hade de begränsad information om vart/vem de specifikt skulle vända sig till med legala, byråkratiska

och praktiska frågor. De hade därför ett möte med exportrådet. Det visade sig dock att deras hjälp kostade mer än de var villiga att betala. De satte sig därför på en skoter och reste runt i landet för att själva samla in all information de behövde, en resa som tog cirka ett år. (ibid.)

Första steget var att starta ett aktiebolag. I Indien görs detta på samma sätt som i Sverige. Personer ansöker om att få sitt företag registrerat hos Indiens motsvarighet till bolagsverket. Det tog cirka 2 månader för Indpro att få sitt bolag registrerat. När detta gjordes var det tvång på att minst 50 % av företaget var ägt av en indier men detta tvång är nu borttaget av den Indiska regeringen så hela Indpro är nu svenskägt då de i efterhand har köpt ut sin indiska partner. (ibid.)

Bolaget hittade en villa där kunde bo och efter ombyggnation även ha kontor. (ibid.) ”Vi hittade en villa som hade separat ingång längst ner, så att vi kunde ha det som kontorslandskap. Sen så bodde vi i mellanvåningen och översta våningen blev kontor det med.”

Genom att sätta ut en platsannons i en lokal tidning för CAD-programmerare sökte de personal. Samma dag som annons kom ut ringde närmare 50 personer. De skötte själva dessa intervjuer för att hitta den bästa personalen för dem. (ibid.)

För att hitta potentiella kunder använde de sig av telemarketing. De ringde upp dessa företag som de hittade genom olika sökreposter som kan hitta företag i rätt bransch. De kontaktades sedan för att erbjudas de tjänster som Indpro gör. (ibid.)

Indpro har inte varit direkt beroende av externa aktörer i form av samarbetspartners och andra aktörer som till exempel exportrådet. (ibid.)

Indpros mål var att erbjuda en avancerad produkt till svenska företag. För att göra detta krävdes det i grund och botten endast rekrytering av indisk arbetskraft och kontakt med svenska kunder. Det fanns dock några problem. De indier som Indpro rekryterade hade en väl utvecklad teoretisk kunskap om teknik och programmering, men de saknade erfarenhet av det samma. Detta innebar att programmerarna som arbetade för Indpro inte riktigt visste hur de skulle bemöta kundens kravspecifikationer på ett optimalt sätt. (ibid.)

För att effektivisera kommunikationen behövde de en aktör som kunde vägleda arbetarna på ett pedagogiskt sätt utifrån kundens kravspecifikationer. Denna aktör blev Anders Ekelund från Stockholm, som genom sin kunskap och lokalisering blev en mycket vital del av Indpros kommunikationsprocess mellan anställda, kund och Indpro. Denna kommunikationsprocess har utvecklats i drygt tre år och har resulterat i att medarbetarna i dagens läge kan kommunicera med kunderna utan någon som helst mellanhand. (ibid.)

De har inte stött på några större problem. Det var inga problem att få tillstånd och de har känt sig välkomna i Indien från början. (ibid.)

Indpro är inte ett renodlat nätverksföretag, dvs. ett företag som är sammankopplade med leverantörer, kunder, konkurrenter samt respektive aktörs specifika nätverk, där de aktivt eller passivt påverkar andra företag långsiktigt. Indpro sköter sin verksamhet och riktar i första hand fokus mot sina kunder, samt kunders kunder. En av anledningarna till de inte betraktar sig som ett renodlat nätverksföretag är att Indpros verksamhet är av produktions- och leveransart, därmed slipper de vara beroende av externa aktörer i form av underleverantörer och producenter. De menar att de ”ingår i ett nätverk med kunder och kunders kunder.” (ibid.) Indpros primära nätverkskontext utgörs således endast av kunden och Indpro själva. I och med konstruktiva dialoger med kunden om dess preferenser får de information och kunskapsutbyte som bidrar till att båda de anställda och ledningen fyller på sitt kunskapskapital. Genom denna interaktion med kunden får de även feedback om den tjänst och produkt som Indpro erbjuder, vilket de sedan kan nyttja på valfritt sätt/åtgärd. (ibid.)

Dock innebar vetskapen om det enorma kunskapskapital som indierna besitter att de i ett skede beslutade sig för att anlita externa aktörer i form av andra indiska IT-företag för att vidga vyerna. Men de insåg rätt fort att avsaknaden av svensk personal på plats i det anlitate bolaget innebar att de riskerade att gå miste om information och detta bidrog till att de avslutade relationen utan att något egentligt utbyte skett. (ibid.)

Det politiska läget i form av konflikter mellan olika religiösa grupper har varken drabbat Indpros verksamhet eller Bangalore. En av anledningarna till Indpro och Bangalore har blivit förskonade från allvarliga attentat kan enligt Indpros VD Pavel Siddique bero på att samhällsstrukturen i Bangalore är relativt nymodig och modern där det är kunskapskapitalet och inte politiska och religiösa budskap som styr. (ibid.)

Indpro upplevde inte heller några nämnvärda legala eller byråkratiska besvär under resans gång. Hyreskontrakt med mäklaren, registrering av företaget hos myndigheter och försäkringsvillkor gick smidigt. En anledning är att grundarna har goda kunskaper i de två största officiella språken i Indien: hindi och engelska. (ibid.)

4.2 Exportrådet i Indien

Exportrådets mission är att göra det enklare för svenska företag att växa internationellt. De är konsulter som är experter på export. De finns idag på tre platser med två kontor i New Delhi, ett i Bangalore och ett i Mumbai. De finns för att hjälpa företag med alla deras exportplaner, från de första frågorna till praktisk etableringshjälp. (www.swedishtrade.se)

Exportrådet erbjuder företagare fyra konsulttjänster vid etablering utomlands: att undersöka möjligheter, välja strategi, etablera närvaro samt utveckla affären.

Vid den första tjänsten, att undersöka möjligheter, analyserar de, tillsammans med företaget som vill börja handla eller starta bolag i Indien, företagets internationella konkurrenskraft, förutsättningarna för en utlandssatsning och var denna kan ske. (ibid.)

När en marknad som passar företaget är vald hjälper exportrådet till med att välja rätt strategi för inträdet. Detta görs genom flera olika steg. De gör en marknadsanalys, en handlingsplan, arrangerar möten med potentiella kunder och leverantörer, skapar en partnerprofil, utarbetar en etableringsstrategi med mera. (ibid.)

I den tredje tjänsten, att etablera närvaro, hjälper exportrådet företag med att bilda bolag, hitta rätt partners, kunder, lokaler, personal med mera. (ibid.)

I den fjärde tjänsten, utveckla affären, hjälper exportrådet till med att bearbeta nya kunder, se till att företag syns i rätt kanaler, hjälper till med att genomföra affären och att analysera nya affärsmöjligheter. (ibid.)

4.3 Handelskammaren i Indien

Svensk industri går bra i Indien. Därför bildar de svenska företagen i Indien tillsammans med Exportrådet och ambassaden i New Delhi en landstäckande svensk handelskammare med namnet Swedish Chamber of Commerce in India i november 2007. (www.swedishtrade.se)

”Behovet av en svensk handelskammare har ökat markant under de senaste åren. Dels ser vi en kraftig tillväxt hos företag som redan finns här, dels ökar antalet nya företag snabbt. Den indiska marknaden är komplex och det finns ett stort behov av att utbyta erfarenheter och göra gemensam sak i ett flertal frågor”, säger Fredrik Fexe, handelssekreterare för Exportrådet i Indien. (ibid.)

Handelskammaren kommer att fokusera på att skapa ett socialt nätverk för de ca 10000 personer som arbetar inom svensk industri i Indien. (ibid.)

4.4 Globalisering

Globalisering bryter ner barriärer mellan länder och samhällen i och med att informationsteknologin har utvecklats och ständigt utvecklas. Denna teknologi har möjliggjort att flödet av tjänster, varor och information mellan företag och länder har ökat genom till exempel Internet. (Isaksson, 2006) Genom globalisering har världsmarknaderna blivit mer homogena. Globalisering kännetecknas av utvidgade sociala relationer, intensifiering av flöden, ökad interaktion och global infrastruktur. (Held, 2000) Globalisering ger företag globala marknadsmöjligheter som ökad marknadspotential, handel, investeringspotential samt resurstillgänglighet. Det ökar dock även konkurrensen. I och med globaliseringen har det blivit lättare för företag att kunna träda in i olika marknader världen över. (Thoumrunroje & Tansuhaj, 2004) Globaliseringen skapar globala marknader där företag internationaliseras och konkurrensen ökar. Det finns ingen klar definition av vad en global marknad är utan den sägs bestå av köpare och säljare i alla länder. (Engdal, 2006)

5. Analys

5.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen visar en process där internationalisering sker gradvis. På detta sätt genomgår företag en lärandeprocess. Uppsalamodellen visar att företag går från sporadisk import/export till export via oberoende representation, vidare genom säljbolag i form av ett dotterbolag till helägt dotterbolag. Johanson och Wiedershiem-Paul har identifierat en etableringskedja när det gäller att beskriva internationaliseringsprocessen. Denna kedja följer just nämnda exempel. De fall då ett företag har kunnat hoppa över något av de fyra steg de identifierat har företaget stora resurser, förkunskap om marknaden eller befinner sig i en homogen marknad.

Efter att ha studerat fallföretaget Indpro AB så kan det konstateras se att de inte alls följt de fyra identifierade stegen. De startade inte med någon export/import utan startade ett dotterbolag med produktion och tillverkning. De hade inga större förkunskaper om den indiska marknaden. De hade små resurser. De upplevde att den egna och den indiska marknaden var lika varandra, något som kan förklaras med att marknader runt om i världen börjar bli mer homogena i takt med den ökade globaliseringen. Indpros kunskap om marknaden kan ha hjälpt så att de inte behövde börja smått med någon export/import. Indpro hade inte en stor förkunskap om den indiska marknaden, vilket gör det svårt att veta huruvida detta spelat in när de startade upp på den marknaden och sedan lyckats hålla sig kvar. Att tycka att den indiska marknaden är homogen med den svenska marknaden är lite långsökt. Däremot så handlar Indpro mycket på den nya världsmarknaden. Dessutom ha Internet öppnat upp nya möjligheter, något som Indpro tagit tillvara på. De behöver inte verka på den indiska marknaden, utan kan utnyttja världsmarknaden. Ett utvecklingsland som Indien växer fort på den nya världsmarknaden och globalisering syns mycket tydligt just här.

5.1.2 Psykiska avståndet

Det psykiska avståndet har, i enlighet med uppsalamodellen, tidigare definierats som den skillnad i exempelvis språk, kultur, politiska skillnader och utbildning som finns mellan länderna. Detta avstånd ska bidra till att företags första kontakt med detta land är försiktigt. Företaget får genom detta försiktiga första steg information om marknaden och lär sig av detta. Med denna nya kunskap så kan de förbereda sig för nästa steg. Enligt uppsalamodellen söker sig företag till länder med små psykiska avstånd.

I uppsatsens empiri konstateras att fallföretaget inte alls följt detta. De startade upp direkt i Indien, ett land som ligger långt bort och där kultur och språk är väldigt långt från det svenska. Detta tillvägagångssätt ligger väldigt långt från uppsalamodellen. Detta kan bero på flera olika saker. Johansson och Wiedersheim-Pauls antaganden går att tillämpa till viss del. Inprdo hade inte resurserna för att kunna ta större steg på den indiska marknaden men de hade en viss kunskap om marknaden och den indiska marknaden är till viss del homogen då globalisering har gjort att alla marknader liknar varandra till viss del.

När de nu söker nya kunder söker de sig däremot till att börja med till länder som Norge och Danmark, just för att marknaden och kulturen är liknande den svenska. När dessa barriärer är överkomna ligger Tyskland bra till för att kunna bli en inkörsport till Europa. Här följer Indpro uppsalamodellen till punkt och pricka, och söker sig till länder som liknar den svenska marknaden psykiskt då de känner att de vill ha den kunskap de tycker sig behöva för att kunna erbjuda sina kunder den bästa servicen.

5.2 Det allmänna nätverksperspektivet och Indpro

Enligt det allmänna nätverksperspektivet är företaget extremt beroende av andra företags ageranden. Detta innebär att det som sker i relationen mellan två aktörer inom ett nätverk, även påverkar andra aktörer i nätverket. Så är inte fallet för Indpro.

Indpro ingår inte i ett renodlat nätverk, där de är beroende av andra företag för sin verksamhet. Indpro påverkar heller inte andra företags verksamheter aktivt på något sätt (undantaget kunderna). Företaget har valt att gå sin egen väg, där de själva producerar och levererar sina produkter. Ett renodlat nätverksföretaget skulle lägga produktionen och leveransen på två separata aktörer. Ett renodlat nätverksföretag skulle därmed reducera sina lagerkostnader och påskynda leveransen till slutkund.

Men då Indpro är ett företag som erbjuder tekniska lösningar och leveranser genom internet har de fördelen att inte behöva handskas med råmaterial, lagerkostnader och komplicerade distributionssystem. Indpro har valt att utgå ifrån en enkel logik. Då målet för företaget var att erbjuda kompetenta programmerare till svenska företag krävdes det endast en primär produktionsresurs, nämligen arbetskraften. Arbetskraften som utgjordes av indiska

programmerare i kombination med kontakten med svenska företag som kunder är alltså det som utgör de i särklass viktigaste komponenterna för Indpros verksamhet.

Detta går tvärtemot det allmänna nätverksperspektivets uppfattning om kontextens betydelse för företaget. Kontexten består av företagets relation till kunder, leverantörer och samarbetspartners, för att nämna några aktörer som kan ingå i en kontext. Det allmänna nätverksperspektivet menar att kontexten är det viktigaste för företaget att beakta, då denna avgör företagets fortsatta verksamhet och överlevnad.

Indpro har överlevt och verksamheten har utvecklats i snabb takt. Detta har möjliggjorts utan något direkt beroendeförhållande till extern aktör. Dock innebär denna autonoma strategi att verksamheten till en början var förknippad med större grad av risk och osäkerhet.

Det allmänna nätverksperspektivet konstaterar även att det finns några specifika omständigheter som är av kritisk betydelse för företag som vill etablera sig internationellt. Dels handlar det om att erhålla kunskap om en den marknad som företag vill etablera sig på. När detta perspektiv menar att det är viktigt att erhålla kunskap om den marknad som företag vill etablera sig på, utgår nätverksperspektivet från att det handlar om att insamla kunskap och information om samarbetspartners och individuella kunder, samt deras respektive relation till andra företag inom marknaden.

Indpro skiljer sig även här från det allmänna nätverksperspektivet. För att insamla kunskap om marknaden och företagsklimatet gjorde grundarna i privat regi en resa till Bangalore, Indien. Genom att åka runt och själva observera de resurser en eventuell verksamhet skulle kräva fick de en bättre bild över utgångsläget. De visste redan att kompetent arbetskraft i form av högutbildade programmerare fanns att tillgå och de fick detta bekräftat under resan. De visste även att kundgruppen i första hand skulle vara svenska företag i behov av olika typer av IT-tjänster. Detta var all information som var relevant för grundarna och företaget och de fick den information utan vare sig samarbetspartners eller andra aktörer.

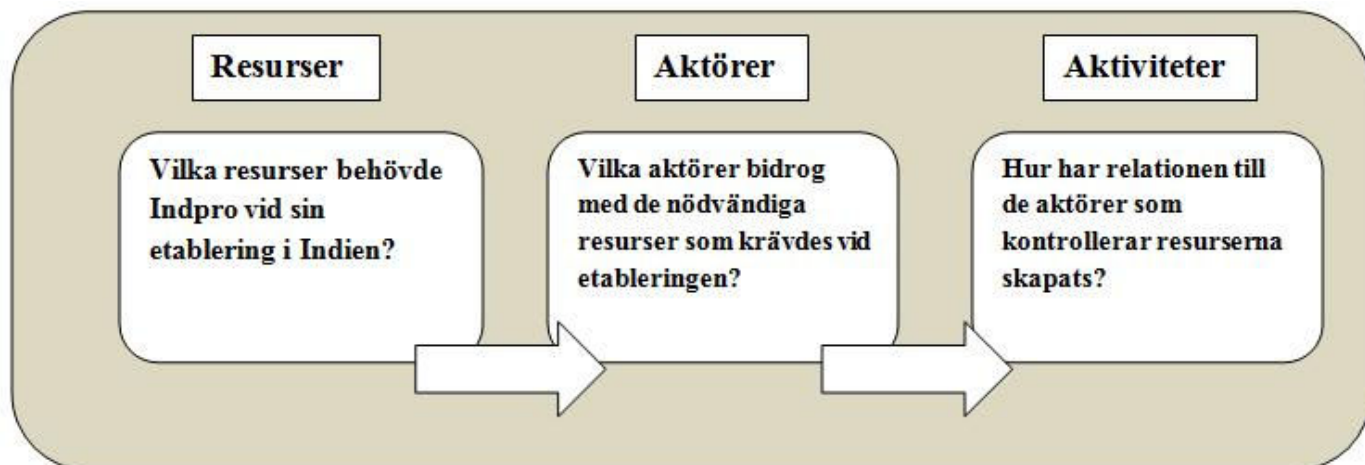
Dessutom belyser det allmänna nätverksperspektivet hur viktigt det är med kontextens grad av internationalisering. Mer konkret avses här hur pass mycket kunskap och grad av internationalisering som varje aktör inom kontexten har.

Som redan nämnts, har Indpro inte ingått i någon typ av kontext med givna aktörer. De har skapat och bedrivit verksamheten alldeles själva. Det går att fråga sig hur pass kritiska dessa faktorer egentligen är för en utlandsetablering. Indpro har framgångsrikt expanderat sin verksamhet från starten 2005 fram till idag 2009, utan att ingå i något som helst nätverk.

Dock tar det allmänna nätverksperspektivet upp en situation där varken företagets kontext eller nätverk har kunskap om internationalisering. En sådan situation skulle radikalt begränsa en snabb och smidig utlandsetablering. Företag måste alltså i sådana lägen ta en större risk, och agera pionjär pga. avsaknaden av kunskap. I en sådan situation skulle Indpro passa bättre in. Indpro hade förvisso ingen kontext eller nätverk som de utgick ifrån, men avsaknaden av kunskap bidrog till att de på egen hand insamlade den information som var nödvändig för en utlandsetablering. Därmed tog de även större risker i sin roll som pionjär, dvs. som det första skandinaviska företaget som erbjuder programmerare på distans till svenska företag.

5.3 Holstius nätverksmodell och Indpro

För att analysera empirin utifrån Holstius nätverksmodell för internationalisering i utvecklingsländer kommer nedanstående egenutformade figur agera utgångspunkt.



Vi kommer att titta närmare på de olika resurserna, aktörerna och aktiviteterna i de olika faserna. Som konstaterats på sida femton består i Holstius nätverksperspektiv etableringsprocessen av tre faser: sökfasen, projektfasen och etableringsfasen.

Sökfasen

	Resursbehov	Aktörer	Aktiviteter
1	Tillgång till indiska marknaden	Indiska myndigheter	Indpro registrerar sin verksamhet hos indiska motsvarigheten till bolagsverket
2	Tillgång till prisvärd och kompetent arbetskraft	Indiska universitet + arbetssökande programmerare	Indpro kartlägger varifrån de kommer att anställa personal från
3	Information om marknaden	Indpro	Indpros grundare åker runt i Indien i ett år för att insamla relevant info
4	Kapitalbehov	Indpro + Bank	Indpro kartlägger sitt kapitalbehov och anskaffar 100,000 SEK i startkapital
5	Ekonomisk och politisk stabilitet	Statsledningen	Indpro anser att myndigheternas satsningar på infrastruktur och utbildning är godtagbara för en eventuell verksamhetsstart

Kommentar: Under denna fas undersöker Indpro hur företagsklimatet ser ut i Indien och Bangalore. De samlar in marknadsinformation, t.ex. varifrån de skall rekrytera personal ifrån. De kartlägger även hur stort det inledande kapitalbehovet kan tänkas uppgå till. Dessutom registrerar de verksamheten till berörda myndigheter. Under denna fas är den personliga inställningen A och O för vidare framgång. Då de på egen hand utan någon helst hjälp från exportrådet i Indien skötte alla formaliteter i Indien krävdes det en oerhörd självdisciplin.

Projektfasen

	Resursbehov	Aktörer	Aktiviteter
1	Svensk personal på plats i Indien	Indpro	Indpro bildar en svensk ledningsgrupp bestående av nära anhöriga till grundarna, som har till uppgift att observera den operativa verksamheten nere i Indien. Då Indpro har en tydlig vision om vad de vill göra, säkerställer detta att arbetet fortlöper utan missförstånd, t.ex. i relationen med den inhemska indiska arbetskraften.
2	Lokaler	Privat fastighetsmäklare	Indpro tar kontakt med en lokal fastighetsmäklare och införskaffar en villa som sedan anpassas till att rymma de anställda och deras arbete.
3	Personal (arbetskraft)	Tidning + boenden i Bangalore	Indpro lägger in en annons som riktas till arbetssökande programmerare. De får då kontakt med sina första anställda, varefter kontrakt skrivs med dessa.
4	Kundgenomströmning	Indpro	Indpro bygger sin hemsida som blir den främsta kanalen för att komma i kontakt med svenska kundföretag. De annonserar även i svenska branschspecifika tidningar om sina tjänster.
5	Kunskap om marknadsintresset	Indpro	Genom sitt svenska dotterbolag i Sverige får Indpro till en försöksförsäljning av sin produkt. Försäljningen går friktionsfritt och de inser för första gången att det finns en konkret efterfrågan på de tjänster de har att erbjuda.
6	Marknadskunskap och kontaktnät	Anders Ekelund, programmerare	Indpro uppfattade att dem hade god kunskap om marknaden, dels pga. att samtliga inom ledningsgruppen hade goda kunskaper inom systemvetenskap, vilket gjorde att de lättare kunde få en överblick över möjligheterna. Dock fick de erfara problem inledningsvis i form av kommunikationssvårigheter med de anställda. Indier har en bra teoretisk kunskap om programmering, men de saknade praktisk

erfarenhet. Detta innebar att indierna hade svårt att tyda och lösa givna uppgifter, då de inte är vana med ”think outside the box”. Lösningen blev att Indpro anställde Anders, som hade till uppgift att tolka om kundens kravspecifikation så att indierna lättare förstod vad som egentligen efterfrågades.

7	Datorer	Underleverantörer	Indpro letar aktivt efter underleverantörer som kan erbjuda förmånliga priser för köp av datorer.
8	Försäkringar	Försäkringsbyrå	Indpro anlitar en försäkringsbyrå som ordnar med alla typer av försäkringar. T.ex. försäkringar för anställda, försäkringar för hårdvara etc.
9	Internetanslutning	Airtel och BSNL	Indpro letar aktivt efter tillförlitliga internetoperatörer som kan erbjuda snabba och säkra nät. De provade sig fram och anlidade ett flertal olika bolag till en början. Sedan valde de att behålla Airtel och BSNL.

Kommentar: Under sökfasen lades en informell tankegrund för hur en eventuell verksamhetsstart skulle kunna se ut. Under projektfasen verkställde de besluten formellt. Indpros grundare hade en nära vänskapkrets med det kunskapskapital som är nödvändig för ett IT-företag, som även kom att utgöra den högsta ledningsgruppen. Detta är en oerhörd resurs, då de sinsemellan redan hade en hög grad av tillit till varandra i egenskap av privata vänner. Detta sänker osäkerhetsgraden och de kunde därigenom frångå en hel del transaktionskostnader.

De hade även goda kunskaper i hindi, det officiella språket i Indien förutom engelska. Det är en resurs som genererar tilltro och närmare relation till de indiska medarbetarna, som är svår att övervärdera.

Den första framgångsrika försöksförsäljningen innebar en oerhörd befrielse för företaget. De kunde nu för första gången observera abstrakta tankegångar omsättas till praktisk rörelse, vilket fungerade som en katalysator för ledningen, som jobbade än hårdare för att genomföra affärsplanen. Dock måste här framhållas betydelsen av Anders Ekelunds insats. Utan honom skulle Indpro fått det svårt att tolka kundens kravspecifikation, då arbetarna i ett tidigt skede hade svårt att programmera i enlighet med de svenska kundföretagens kravspecifikation.

Indpro är även en mycket flexibel organisation. De har inga stenhårda kontroller och restriktioner, som många andra indiska företag har. Om en anställd vill vara ledig en specifik arbetsdag, tillåter de det. Enda kravet är att arbetet blir genomförd inom det angivna datumet. Denna typ av vardaglig flexibilitet gagnar Indpro i längden, då arbetarna känner ett extra ansvar gentemot ledningens avslappnade men professionella attityd.

Att införskaffa sig datorer, Internet och försäkringar var inte svårare än om de hade gjort det i Sverige. Dock var de tvungna att prova sig fram inför valet av just internetleverantör för att testa prestandan.

Etableringsfasen

	Resursbehov	Aktörer	Aktiviteter
1	Marknadsföring	Indpro + Reklambyrå + Media	Indpro har nu lagt grunden för sin verksamhet. De har ordnat med alla formaliteter och anlitar en reklambyrå för att ytterligare öka exponeringen av företaget och dess tjänster. De satsar även på sökoptimering och lägger in annonser i branschspecifika tidningar.
2	Personal vid expansion	Universitet + annonser	Eftersom Indpro under projektfasen rekryterade personal för sin verksamhet vet de även hur de i fortsättningen skall gå till väga för att säkerställa en ständig tillgång på arbetskraft, nämligen genom annonser i tidningar och besök på Universitet. Indpro bjuder även varje år in svenska teknikstudenter som har till uppgift att skriva examensarbeten på plats i Indien. På detta sätt kan de sedan erbjuda jobb till de studenter som de anser kan tillföra något till verksamheten. Indpro använder sig även av telemarketingföretag för att sprida sitt budskap och etablera kontakt med nya kunder.

3	Indpro-kultur	Indpro	<p>Då ett företags kultur starkt präglar gemenskapen och arbetsmetodiken inom arbetsgruppen, ansåg ledningen att det var viktigt att införa en "svensk" kultur i företaget. Närmare bestämt innebär det att ledningen uppmuntrar de anställda till "trial and error", dvs. att när en anställd begår misstag innebär det inte att de får sparken. Det leder bara till att de som anställd utvecklar sina färdigheter genom associativ inläring, vilket främjar företaget i längden. Indpro uppmärksammar även sina anställdas födelsedagar och sjunger "Ja' må han leva", där samtliga medarbetare sjunger på svenska. Detta resulterar i en lugn, komisk och avslappnad atmosfär, där de anställda kan tänka och jobba fritt, vilket inte är allt för vanligt inom den indiska företagsvärlden. Detta främjar den intellektuella stimulansen och motivationen bland personalen.</p>
4	Tillgång till kontinuerlig info om marknadsläget	Indpro + kunder	<p>Genom sina fortlöpande dialoger med kunder får Indpro en bra bild över vad som efterfrågas på marknaden. De kan alltså hålla sig uppdaterad om marknadsläget utan att för den delen satsa aktiva resurser på omvärldsbevakning.</p>
5	Lokal för ytterligare expansion	Fastighetsmäklare	<p>Eftersom Indpro under det initiala skedet på egen hand kontaktade en privat fastighetsmäklare för anskaffning av lokal, har de bra koll på hur de skall gå till väga i fortsättningen för anskaffning av större lokaler.</p>

Kommentar:

När Indpro väl kommit till etableringsfasen har de fått sig en mer konkret uppfattning om omgivningen som de skall verka i. Indpro har exempelvis fått sig en bättre uppfattning om det kundsegment som de har valt att rikta in sig på. De har även fått en bra bild över personalens styrkor och begränsningar, något som är av vital vikt för att utveckla de anställdas färdigheter.

Indpros val att etablera sig i Bangalore har även det varit en noga planerad strategi från början. Indien som helhet har en oerhörd tillgång på kompetent kunskapskapital inom det informationsteknologiska fältet. Detta skapar mycket bättre förutsättningar för Indpros fortsatta existens, jämfört med företag inom branscher som erfordrar en mycket lägre grad av utbildning och komplexitet, t.ex. textilföretag. Dessutom är det mer kostnadseffektivt att anställa dessa indiska systemutvecklare jämfört med att ha anställt personal i Sverige, eller västvärlden som helhet.

Indpros miljöfaktorer

Kulturella miljön

Vid tidpunkten för Indpros internationaliseringsprocess i Indien år 2005, var den indiska IT-marknaden relativt utvecklad. Utländska företag, främst amerikanska IT-företag och callcenters, hade redan använt sig utav Indien för dess verksamheter på hemmaplan. Indpro etablerade sig alltså på en marknad som var erfaren vid internationella relationer och investerare. Det officiella språket i Indien förutom hindi är, vilket tidigare konstaterats, dessutom engelska, vilket gynnar alla typer av investerare. Detta möjliggör ett smidigt samarbete mellan företaget Indpro och dess närvärld. Närvärlden består för tydlighetens skull av potentiell arbetskraft, kunder och myndigheter.

Indpros grundare har även en indisk/bengalisk bakgrund, vilket underlättar kontakten med de anställda inom företaget. Genom sin bakgrund har de insikt i hur indier kan tänka och agera. Detta gör att de hela tiden kan agera proaktivt. Till exempel vet de att många indier påstår att de begriper det mesta, när de i själva verket inte gör det alla gånger. Det är en fråga om stolthet som är svår att begripa för den genomsnittlige västerlänningen. Detta scenario har uppstått ett antal gånger inom organisationen och de tacklar situationen genom att ställa direkta och konkreta följdfrågor, så att de kan bekräfta de anställdas förståelse. De accepterar alltså inget ”Ja-svar” som en total bekräftelse på de anställdas förståelse inför olika situationer.

Även om Indpros grundare har en indisk/bengalisk bakgrund, så är de födda och uppvuxna i Sverige. Detta innebär att de har en svensk mentalitet, precis som resten av ledningen. Det kan verka diffust att definiera vad en ”svensk” mentalitet är, men här menas det att de är lugna och metodiska i sitt arbete och i sina relationer med sina anställda. De är till exempel tydliga med att berätta för sin arbetare om vilka rättigheter de har som anställda. Indpro är även uppmärksam på psykisk ohälsa bland personalen, då de vet om att indier har mycket press på sig att göra karriär. Indpro har även noterat att de anställda hade svårt att tillämpa dem teoretiska kunskapen till praktisk nytta till en början. Ledningen visste dock att det snarare handlade om ovana från personalens sida än inkompetens, då datautbildningarna i Indien är mer teoretiskt än praktiskt inriktade. Detta har de löst genom att ge sina anställda relativt fria tyglar i det dagliga arbetet. De har även framfört att misstag är ok att begå, vilket de såg gynnade de anställdas insats betydligt.

Politisk miljö

Den politiska miljön i Indien är relativt ansträngd. Konflikter mellan hinduer och muslimer är ständigt förekommande i specifika delar av Indien. Bangalore är dock förskonat från spänningar mellan religiösa grupper. Den indiska regeringen vet även vilken resurs Bangalore utgör för nationen som helhet och de har därför byggt en toppmodern flygplats i Bangalore, samt utvecklat infrastrukturen. Dessa handlingar från regeringens sida signalerar att de vill utveckla Bangalore även långsiktigt. Detta främjar givetvis Indpro som företag.

Indpro har heller inte observerat korrupktion och andra bekymmer som vanligtvis förknippas med utvecklingsekonomier och företagande. Indpro var inte i behov av speciella politiska

kontakter för att etablera sin verksamhet och de har hela tiden strävat efter total transparens för omvärlden.

Ekonomisk miljö

Indiens ekonomi har fått ett uppsving de senaste tio åren, och antalet medborgare som tar steget upp till medelklassen med all större köpkraft bara växer. Detta gynnar landet som helhet. Dock består Indpros kundsegment i första hand av svenska företag. Därför är de inte beroende av hur den interna ekonomiska situationen i landet ser ut.

Legal miljö

Indien har världens största demokratiska marknadsekonomi. Detta resulterar i att de har ett regelverk som är anpassad för kapitalism och näringslivet, vilket starkt påverkat till att allt fler företag från utlandet etablerar sin verksamhet i Indien. Indpro har därför inte märkt av någon onödig byråkratiprocedur och andra faktorer som skulle kunna begränsa Indpros handlingsförmåga. Det är tryggt och säkert att etablera en verksamhet i Indien, precis som i alla världens industriländer.

5.4 Born globals

Till skillnad mot uppsalamodellen så följer inte ett företag en successiv linjär process utan istället penetrerar en internationell marknad från start med hjälp av befintliga nätverkskontakter. Ett starkt karakteristiskt drag för ett born-globalföretag är att det drivs av en entreprenör som har en stark vision. Ett born-global företag ser inga begränsningar i någon specifik marknad utan betraktar marknaden som internationellt oändlig. Det erfordras däremot ett internationellt nätverk och kunskap om den internationella marknaden. För att ett företag ska kunna bli framgångsrikt behövs det ett stort kunnande inom internationell marknadsföring.

Det som konstaterats i studien av fallföretaget Indpro är att de uppfyller många kriterier för att vara ett born-global företag. De startade upp sitt företag direkt i Indien. De har likheter med vad som krävs enligt denna teori men behövs verkligen alla dessa punkter som finns i teorin för att ett företag ska kunna bli framgångsrikt. De kunskaper om den internationella

marknaden eller den erfarenhet av den globala marknaden som Johansson menar behövs var det ingen som hade i Indpro vid uppstart. Det som starkast kan binda Indpro vid denna teori är de entreprenörer som startade företaget. De hade en klar vision om vad de ville göra och sedan gav de sig iväg och gjorde det. Det behövs kunskap om internationell marknadsföring, teknologier och distributionskedjor skriver Knight och Cavusgil för att kunna få ett framgångsrikt företag. Dessa kunskaper var inte grundarna några experter på och de hade definitivt inte några erfarenheter av det. De hade däremot en annan viktig kunskap, nämligen kännedomen om kulturella skillnader. Är det kulturella skillnaderna som är viktigast? I en värld där alla länders olika marknader snart kanske ser likadana ut, kan kulturen i de olika länderna var det som spelar störst roll?

6. Slutsats

Denna uppsats har varit ett försök att hitta de moment som är viktigast i ett företags utlandsetablering. Till hjälp så har vi valt att studera tre olika teorier. Uppsalateorin, eftersom den beskriver en hur en försiktig utlandsetableringsprocess går till. Nätverksteorin, eftersom den tar upp de viktiga aspekterna med ett företags nätverk och teorin om born globals som visar hur företag kan penetrera en marknad med hjälp av nätverkskontakter. Vi vill med denna uppsats och med hjälp av dessa teorier och empirin bestämma vad som är viktigast vid en framgångsrik etablering utomlands, i detta fall i Indien. Vid en jämförelse mellan fallföretag och teorier kan följande fastställas:

Indien, närmare bestämt Bangalore, utgör en oerhörd kunskapsresurs för företag inom IT-branschen. Låga produktions- och personalkostnader i kombination med högkompetent arbetskraft är faktorer som är tilltalande för många västerländska företag. Det skulle kunna antas att en utlandsetablering i en utvecklingsekonomi automatiskt innebär besvär på grund av avsaknaden tydliga regelverk, och att detta leder till korruption. Så är dock inte fallet i just Bangalore.

Utifrån analysen i föregående kapitel har det gjorts en sammanfattning av de slutsatser som vi kommit fram till. Uppsatsen kommer att presentera i synnerhet viktiga erfarenheter utifrån Indpros etablering i Bangalore.

Ett företags etablering i Indien är direkt beroende av de produktionsresurser som finns att tillgå i landet. Detta gäller alla typer av företag och är naturligt. Utan produktionsresurser kan ett företag inte bedrivas.

Relationen till eventuella testkunder är mycket viktig för att prova marknadsintresset. Detta moment är av mycket vital vikt. Även om ett företags affärsidé och intentioner är bra så behövs det alltid testas om marknadsintresset på ”riktigt”. Genom att låta testkunder utvärdera och testa den tilltänkta tjänsten får de direkt feedback från potentiella kunder som de kan beakta och tillämpa efter eget tycke i ett senare skede.

Självdisciplin från ledningens sida är A och O för en lyckad etablering. Detta moment gäller också för alla typer av företag. Dock vill uppsatsen belysa hur viktig inställningen från ledningens sida är för företagets etablering. Särskilt viktig är självdisciplinen om ledningen

beslutar sig för att ordna alla formaliteter och teknikaliteter på egen hand, utan någon som helst assistans av handelskammaren.

Det är viktigt att informationsallokeringen är direkt relevant till verksamhetens art. När någon bestämmer sig för att starta ett företag är det viktigt att fokusera på det som är primärt viktigt för verksamhetens inriktning, t.ex. produktionsresurser, lokaler och tillstånd. Sedan är det viktigt att utöka informationsallokeringen successivt så att de inte får för mycket information på en och samma gång. Detta ger struktur och ordning.

Den interna relationen mellan nyckelpersoner i ledningen är av vital vikt för att kunna agera snabbt och effektivt. Genom att ha ett bra och fungerande samarbete reduceras risken för att missförstånd och konflikter dyker upp, därmed kan ledningen också agera snabbt i beslutssituationer. Om ledningsgruppen utgörs av privata vänner går det att diskutera olika typer av frågor på ett avslappnat sätt, utan att det inkluderar för många formaliteter.

Det är mycket viktigt att den centrala punkten för kundgenomströmning, t.ex. en hemsida, fungerar klanderfritt. Den centrala punkten för kundgenomströmning fungerar som företagets fönster mot kunderna. Detta är en central punkt som måste fungera friktionsfritt för att kunna knyta kontakter med kunder.

Det är viktigt att internetanslutningen fungerar och är pålitligt. Det är självklart att alla IT-företag måste ha pålitlig internetanslutning, då internet fungerar som leverans och distributionskanal för olika produkter, utöver det faktum att internet utgör en informationskälla.

Det är viktigt att ha svensk personal på plats nere i Indien eftersom detta underlättar kommunikationen med den högsta ledningen, som är svensk. Det är en stor fördel att kunna kommunicera med sina medarbetare i ledningen på svenska, då detta reducerar risken för missförstånd.

Den personliga relationen till externa aktörer i form av t.ex. hyresvärdar, är viktigt för eventuell expansion. Genom att bygga en personlig relation till olika typer av externa aktörer, som t.ex. hyresvärdar, kan det påskynda eventuella beslut i framtiden.

Det krävs att ledningen har stor kunskap inom det fält de verkar, så att de vägleder istället för att bli vägledt av sina kompetenta anställda. Om den intellektuella kunskapsnivån hos de

underställda är hög, måste ledningen ha en minst lika stor kunskapskapital för att kunna dirigera och delegera det dagliga arbetet.

Det är viktigt att upptäcka personalens styrkor och begränsningar i ett tidigt skede, så att företaget kan jobba på ett optimalt sätt med sina anställda. Ingen människa är perfekt, och alla människor har styrkor och begränsningar. Att som företag snabbt kunna lokalisera dessa kunskapsluckor gör att de kan utveckla de anställdas färdigheter på ett mer optimalt sätt. Det bör alltså ageras proaktivt och inte reagera aktivt.

Goda kunskaper i engelska är ett krav för att göra sig förstådd. Att kunna behärska det engelska språket är ett måste i dagens globaliserade värld. Har företagare inget kulturellt kapital i bagaget, t.ex. en indisk bakgrund och språket hindi, är ens möjligheter att lyckas som företagare utan kunskaper i engelska begränsade i Indien. Affärer och transaktioner bygger som sagt på kommunikation.

Goda kunskaper i hindi är ett krav för att skapa en ”närmare” relation till sina anställda och leverantörer. Genom att behärska det inhemska språket, får företagen en relation till sina medarbetare som är svår att beskriva med konkretiseringar. Värdet av denna egenskap är dock inget som ska underskattas då produktionsresurserna är en av anledningarna till att ett företag upprätthålls.

Ett svenskt ”tänk” är viktigt att påföra sin indiska personal. Ett svenskt tänk gör att personalen kan slappna av och prestera bättre. Genom att införa ett ”svenskt tänk” får medarbetarna en liten inblick i hur företag i Sverige fungerar. Arbetare får därigenom som anställd uppfattningen att svenska företag värnar om medarbetarna, och inte endast bryr sig om överskott i kapital. Detta motiverar anställda och gynnar organisationen i längden.

Den politiska situationen kan direkt påverka företags etableringar och dagliga verksamhet i form av t.ex. korruption och krig. Även om Indien har genomgått en stor förvandling de senaste åren får företagare inte bortse från att Indien är ett utvecklingsland med mycket kvar att förbättra. Dock är många av problemen för företagen regionala och inte bundet till hela nationen som helhet. Det är till exempel stor skillnad på den politiska situationen i det krigsdrabbade Kashmir och det välmående Bangalore.

Om nationen har en fri marknadsekonomi som ideologi underlättar detta för nyetableringar både för inhemska och utländska företag då reglerna är anpassade efter just företagen. Men

det räcker inte med att reglerna är anpassade efter en marknadsekonomi, de måste följas också vilket görs i Bangalore, vilket möjliggjort en relativt smidig etablering för västerländska företag

6.1 Internationalisering

Själva internationaliseringen för Indpro skedde inte genom en gradvis process utan genom en snabb penetration av marknaden. Uppsalamodellen känns föråldrad då marknader numera blir mer och mer lika varandra. Det finns inte längre något behov att starta på närliggande marknad bara för att företag ska lära sig hur den fungerar för att sedan upprepa detta mönster på nästa marknad.

Dock börs det has i åtanke att Indpro vid en eventuell expansion, för att bredda kundgruppen, först och främst kommer att sikta in sig på andra skandinaviska länder, t.ex. Norge. Därmed blir uppsalamodellen relevant för just denna fas när Indpro söker sig till marknader som liknar hemmamarknaden vid expansion.

Det finns tillräckligt med information redan genom internet med mera. Globaliseringen har också bidragit till att en internationalisering går snabbt då istället för en marknad i varje land så finns det numera en global marknad.

6.2 Nätverk

Ett nätverk med olika aktörer som är relevanta för ens verksamhet kan företag få tillgång till genom handelskammaren i Indien för ungefär 100 000 SEK. Detta är dock något som Indpro klarat sig utan. Indpro har inga beroendeförhållanden till andra företag och aktörer för sin dagliga rörelse, utöver kunderna. Kort och gott passar inte Indpro in i det generella nätverkssynsättet, förutom ett avseende. Indpro agerade på eget bevåg när de införskaffade sig information om marknaden, eventuella produktionsresurser och hinder. De agerade pionjärer och tog på sig en hög grad av risk, då de gav sig in på en marknad som de inte hade någon egentlig erfarenhet av.

Holstius nätverksmodell för internationalisering i utvecklingsländer passar bättre in sammanhanget än den allmänna nätverksmodellen. Holstius nätverksmodell med resurser, aktörer och aktiviteter kunde tillämpas på Indpros verksamhet utan några problem, då den på ett pedagogiskt sätt bryter ner etableringsprocessen till lättförståeliga moment. Det är framförallt genom denna modell som vi kunnat påvisa de viktiga moment i punktform på föregående sida som ett utlandsetablerat företag i Indien genomgår under processen.

Men även miljön, där resurserna, aktörerna och aktiviteterna finns påverkar företagets etableringsprocess. Miljön består av politiska, ekonomiska, kulturella och legala faktorer. Även landets teknologiska och infrastrukturella utveckling har inverkan på företagets miljö, enligt Holstius nätverksmodell. Även här tar teorin upp alla typer av problem och faktorer som företag kan utsättas för när de väljer att etablera en verksamhet utomlands och därmed kan det påstås att Holstius nätverksmodell täcker alla områden som berör internationaliseringprocesser i utvecklingsekonomier.

7. Diskussion

Det finns en del kvar att forska i för att helt kunna bestämma exakt hur en lyckad utlandsetablering ska gå till. Denna uppsats har fokuserat på IT-sektorn och ett mindre svenskt företag. Det vore intressant att studera utlandsetableringar för företag inom tillverkningsbranschen, t.ex. textilföretag, och jämföra dessa med företag inom IT-branschen, som är främst inriktade på tjänster och mjukvaruarbete, för att därigenom observera konkreta skillnader i tillvägagångssätt.

Hade det funnits mer tid till uppsatsen hade det även kunnats studera olika svenska IT-företag som etablerat företag i Bangalore. Det hade varit mycket intressant att se hur pass stor roll den kulturella miljön egentligen spelar. Indpro har som sagt en svensk ledning med en indisk bakgrund och därigenom har de även en naturlig kunskap om de normer och värderingar som gäller i den indiska världen. Hur pass stor roll spelar det kulturella kapitalet i det långa loppet för verksamheten? Genom att kunna tala och tillämpa hindi har Indpro skapat en närmare relation till sin personalstyrka, men frågan är om denna egenskap är viktig under hela etableringsprocessen, eller om den kommer bättre till pass under en given fas?

En förundrade upptäckt var att de som företag lyckats etablera sig utomlands utan att ingå i något som helst nätverk med andra företag. En förutfattad mening, var att alla företag inom IT-branscher på något sätt var tvungna ingå i ett specifikt nätverk av relationer, för att lyckas överleva och expandera. Många av dessa fördomar kommer troligen från tidigare studier av indiska företag i Silicon Valley, som anses ingå i kluster. Kluster är för tydlighetens skull ett väl sammansvetsat nätverk av företag, som båda konkurrerar med varandra, men också utbyter kunskap sinsemellan.

Kanske är så fallet att i vissa regioner och länder är företag beroende av andra aktörer och företagsnätverk för att kunna bedriva en lyckosam verksamhet. Inträdesbarriärerna på många marknader och länder är höga, vilket givetvis reducerar chanserna till en smidig etablering. Inom Sverige skulle t.ex. all byråkrati och alla myndigheter kunna utgöra en barriär för utländska investerare och företag.

I länder som Ryssland och Kina skulle inträdesbarriärerna kunna utgöras av politisk labilitet och allmän brist på byråkrati. Olika typer av företag har alltså olika typer av barriärer att överkomma beroende på vart de bestämmer sig för att bedriva sin verksamhet.

Bangalore är en stad med en ung befolkning. Här finns en stark ekonomisk utveckling och tillväxt. Bangalore är en stad som satsat resurser på utbildning. Men inte vilken utbildning som helst. Myndigheterna förutsåg att programmering och IT skulle utgöra framtidens ekonomi, redan för 50 år sedan. Redan på 60-talet lokaliserade staten olika center för telekom och militärutveckling till Bangalore. Med andra ord finns en ingenjörstradition i staden Bangalore, som utgör en enorm resurs. Det första västerländska företaget som agerade pionjär och etablerade en produktionsenhet i Bangalore var Texas Instruments, 1985. Sedan dess har utvecklingen gått spikrakt uppåt.

Detta har resulterat i att det frö som såddes för 50 år sedan, fortsätter att växa obehindrat, och vi får kanske snart erfara ett nytt skifte i den ekonomiska utvecklingen.

Indpro som företag har därmed spelat sina kort helt korrekta och satsat helt rätt. Alla dessa externa faktorer i kombination med Indpros interna resurser, i form av det kulturella och kunskapsmässiga kapitalet har positionerat företag i ett utmärkt läge för framtiden.

Är vi inte proaktiva och observanta inför det som sker i Indien och Kina nu, kanske det är vi själva, hemma i Sverige, som dessa asiater outsourcar sina arbetsuppgifter till om 30 år. Det också bra att komma ihåg att indiernas kunskaper i det engelska språket är betydligt bättre än den genomsnittlige västerlänningen som inte har engelska som första språk, vilket bör få oss västerlänningar att fundera över ett och annat.

Källförteckning

Publicerade källor

Augustson, M & Bergstedt, V., (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur, Uddevalla.

DeMarco, T. & Lister, T.,(1999), *Peopleware– Productive Projects and Teams*, 2nd ed, Dorset House Publishing, New York

Engdahl Carl-Axel, (2006), *Internationell marknadsföring - I ett globalt perspektiv*, Studentlitteratur, Narayana Press

Held David, (2000), *A globalizing world? Culture, economics, politics*, London, Routledge

Hill, C., (2007), *International Business: Competing in the Global Workplace*, McGraw Hill/Irwin, New York.

Hollensen, S., (2007), *Global Marketing: A decision-oriented approach 4th edition*, Prentice Hall, New Jersey

Holme, I. & Solvang, B., 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Isaksson, Pär, (2006), *Har Sverige en chans?- Globaliseringen och vi*, Svenska förlaget

Johansson, J.& Blomstermo, A.& Pahlberg, C.(2002), *Företags internationaliseringsprocess, lärande i nätverk*. Studentlitteratur. Lund

Kotler, P., (1996), *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe, New Jersey

Kotler, P. & Keller, K-L. (2006), *Marketing management*. Pearson Prentice Hall

Yourdon, E. (1991), *Decline&Fall of the American Programmer*, Appendix A “Software Technology in India”, Yourdon Press, Prentice-Hall

Artiklar

Hedlund, G. & Kverneland, Å., *Investing in Japan: the experiens of Swedish firms*, Stockholm school of economics, Institute of international business ; 84/7

Ghauri & Holstius, (1996), *The role of matching in foreign market entry process the Baltic states*, European Journal of Marketing, vol 30, ss. 75-88

Johanson, J. & Vahlne, J., 1977, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, vol 8

Johanson, J. & Wiedersheim, P., 1975, *The Internationalization of the firm-four Swedish case studies*, Journal of Management Studies, vol 12

Knight A. & Cavusgil, S. (2004): *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2, s. 124-141

Moen, Ö., 2000. *SMEs and international marketing: investigating the difference in export strategy between firms of different size*; Journal of Global Marketing, Vol 13, issue 4, ss 7-28

Moen, Ö. & Servais, P., (2002), *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, Journal of International Marketing

Thoumrungroje Amonrat och Tansuhaj Patriya, (2004), *Globalization Effects, Co-Marketing Alliances, and Performance*, Journal of American Academy of Business, Cambridge, ss.495-502.

Muntliga källor

Intervju Indpro AB:s VD Pavel Siddique muntl. intervju (Stockholm, Östermalm 2009-04-16)

Elektroniska källor

Swedish Trade

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/> 2009-06-02 kl. 10.44

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Affarsmojligheter-/Exporttradet-bildar-svensk-handelskammare-i-Indien/> 2009-06-02 kl. 10.46

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Affarsmojligheter-/Fordubblad-handel-med-Indien/> 2009-06-02 kl. 10.47

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Affarsmojligheter-/Indien-en-bubblande-tillvaxtgryta/> 2009-06-02 kl. 10.49

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Affarsmojligheter-/Svenskt-foretagande-i-Indien/> 2009-06-02 kl. 10.51

Indpro AB:s hemsida

www.indpro.se 2009-06-01 kl. 11.14

Bilaga

Intervjufrågor med Pavel Siddique, VD Indpro AB

Born Global

1. Vad har ert motto och vision varit sedan ni startade Indpro? Har detta motto och vision rentav ändrats efterhand som verksamheten har fortskridit? Har erat huvudfokus varit den internationella marknaden redan från start, eller har detta successivt växt fram?
2. Om vi utgår från att ni från start haft ett globalt tänk, så antar vi att ni har varit beroende av externa aktörer som har kännedom om den indiska och internationella marknaden. Vilka är dessa aktörer? Och hur har dessa underlättat för er etablering?(jurister, marknadsförare, konkurrerande företag, banker etc.).
3. Om ni inte varit beroende av andra aktörer vid er etablering i Indien, hur samlade ni in kunskap om hur den indiska och internationella marknaden fungerar?
4. Hade du/ni några erfarenheter av utländska marknader innan ni startade Indpro? Har du eller andra nyckelpersoner i företaget arbetat internationellt innan ni startade igång Indpro?
5. Vad hade ni för kunskapskapital gällande internationell marknadsföring? Hur lokaliserade ni era kunder? Hur tog ni reda på era potentiella kunders preferenser? Vilka var era första kunder? Och vad fick ni för feedback efter er första leverans?

6. Märkte ni av något generellt kundbeteende? T.ex. att ni automatiskt fick fler västerländska kunder genom att erbjuda en avancerad produkt till ett förhållandevis lågt pris?
7. Märkte ni av några kulturella skillnader som ett svenskt företag i Indien? Vilka kulturella skillnader anser du har varit mest betydelsefull för er fortsatta verksamhet? Anser du att det finns några kulturella skillnader mellan svenskar och indier som är direkt kritiska att beakta vid uppstartsfasen?
8. Det kan ju uppstå ett antal problem vid en snabb internationalisering, t.ex. att lokalisera och rekrytera personal som uppfyller ens krav. Hur gick ni tillväga för att rekrytera era första arbetare? Och hur går rekryteringsprocessen till i nuläget, när ni är etablerade?
9. Ett annat problem som kan uppstå är att få igång produktionen smidigt, hållbart och effektivt. Upplevde ni det problemet? Om ja – hur löste ni det? Om nej – vad berodde detta på?
10. Hade ni en fast plan för er produktutveckling som ni hållit fast vid? Eller har det ändrats efter hand?
11. Hur ser ert distributionssystem ut? T.ex. från order → färdig produkt → leverans → feedback från kund?
12. Har ert distributionssystem alltid fungerat smidigt? Om inte, varför?
13. Hur kvalitetssäkrar ni era produkter?

Nätverksperspektivet. Innan allt startade igång på allvar.

Sökfasen

1. Anser du att ni ingår i ett nätverk med andra aktörer? T.ex. leverantörer, konkurrenter, kunder etc.
2. Om du anser att ni ingår i ett nätverk, anser du att utbytet ger någonting utöver de traditionella transaktionerna? T.ex. information om konkurrenter, eller annan typ av omvärldsinformation.
3. Hur gick ni tillväga för att samla in kunskap om den indiska marknaden?
4. Hade ni tagit kontakt med samarbetspartners innan ni åkte ner till Indien för att kicka igång allt?
5. Hur fick ni tillstånd att etablera er i Bangalore? Genom myndigheter? Hur gick mötet till? Skiljer det sig från era erfarenheter av svenska myndigheter?
6. Hur tänkte ni att ni skulle gå till väga för att anställa arbetskraft innan allt startade igång på allvar? Genom universitet?
7. Gjorde ni någon marknadsundersökning för att kartlägga era vinstmöjligheter? Om ja, i sådana fall hur?
8. Vad hade ni för kapitalbehov när ni inledningsvis startade igång verksamheten? Hur gick ni till väga för att erhålla detta kapital? Banker, fools, family, friends, affärsänglar?
9. Hade ni någon tanke på att undersöka det politiska läget innan ni etablerade er i Bangalore?
10. Hur har ni upplevt det politiska läget fram till idag? Fick ni garantier från myndigheter om stabilitet om det har varit oroligt.

Projektfasen

11. Var ni tvungna att ha svensk personal på plats i Indien? Hur gick det till?
12. Hur gick ni tillväga för att anskaffa kontorsutrymme? Genom mäklare? Privat?
13. Hur formade ni ledningsgruppen? Var den självklar från början?
14. Hur rekryterade ni personal till er verksamhet? Genom skolor, rekryteringsbyrå?
15. Var ni tvungna att anställa någon specifik person just för dennes erfarenhet av den indiska företagskulturen?
16. Är er hemsida den centrala punkten för kundgenomströmmning?
17. Hade ni någon försöksförsäljning av er produkt? T.ex. till svenska kunder, för att testa kundens respons.

Etableringsfasen

18. Hur ser er marknadsföring ut? Gör ni det själva? Anlitar ni någon? Vilka typer av marknadsföringar har ni gjort? Annan PR som t.ex. intervjuer i branschspecifika tidningar?
19. Hur går ni tillväga när ni expanderar/expanderat verksamheten? Har ni en fast punkt där ni hämtar arbetskraft ifrån
20. Har ni försökt införa en ”Indrokultur”? Har ni någon uttalad tanke där försöker bibehålla lite av er svenska bakgrund och kultur i er verksamhet?
21. Hur uppdaterar ni er om marknadsläget? Gör ni det själva, diskuterar ni med era konkurrenter, eller frågar ni en konsult? Annat?

22. Om ni skulle bli tvungna flytta till större lokaler, skulle bytet gå lätt till? Funkar hyresavtalen och kontrakten smidigt? Hur ser relationen till denna aktör ut?

Uppsalamodellen

1. När ni startade upp i Indien. Gjorde ni direktinvesteringar eller började ni med att exportera/importera?
2. Etableringskedja när det gäller att beskriva internationaliseringsprocessen.

- Inga reguljära exportaktiviteter
- Export via oberoende representation
- Säljbolag i form av ett dotterbolag
- Produktion och tillverkning sker i dotterbolag

Känner ni igen er i denna eller har ni hoppat över några eller alla steg?

3. Denna modell går ut på att företag börjar med att starta upp i ett land som de känner sig bekväm i som ligger nära den egna marknaden för att sedan utöka till marknader längre bort. Är detta er första marknad eller startade ni upp i en annan marknad först för att sedan gå in i den indiska?
4. Hur stor skillnad mellan den svenska marknaden och den indiska marknaden tycker du att det är?
5. Kände ni att ni hade bra tid att starta upp eller blev ni tidspressade från andra företag och marknaden i sig?
6. Det är stor skillnad i språk, kultur, politik, utbildning mm. Hur har ni upplevt det?
7. Hade ni någon specifik strategisk plan? T.ex. visste ni hur marknaden såg ut genom att samla in information från andra eller fick ni lära er undertiden?

8. Vilka är de största hindren ni stött på? Kan vara psykiska avståndet. Hitta personal, regeringen, bra marknad.
9. Har ni använt er av/ fått hjälp av exportrådet eller handelskammaren?
10. I denna process som ni genomgått efter ni bestämt er för att starta upp i Indien. Finns det några moment ni kan urskilja? Uppstartsfasen, etableringsfasen, produktion, finansiärer, hitta personalen, kontor mm.