

Södertörns högskola  
Institution för ekonomi och  
företagande  
Magisteruppsats 10 p  
VT 2006-05-30  
Handledare: Eron Oxing



# Vägen till en framgångsrik utlandsetablering

- **en studie av Akzo Nobel Nippon Paint AB:s  
etableringsstrategier**

Jesmin Afram 810510-0344

Ema Zorlak 830910-8226

---

---

## *Förord*

*Vi vill börja med att tacka B Karlsson, L-G Lundin, M Zorlak och T Lundqvist för all den ovärderliga information som de har ställt till förfogande och med sitt medverkande framhävt uppsatsens sanning och verklig fakta.*

*Vi vill även tacka handledaren Eron Oxing för hans hjälp och deltagande i uppsatsarbetet, och för det stöd vi har fått av honom för att kunna lyckas med uppsatsen.*

*Stockholm 2006-05-30*

*Ema Zorlak*

---

*Jesmin Afram*

---

## Sammanfattning

Etablering kan beskrivas i många termer. Här handlar det om ett företag som etablerar sig på den europeiska marknaden. För många företag kan detta verka som en svår, tids- och resurstagande process men för att avancera och utvecklas räcker det inte med en bra position på den svenska marknaden.

Företaget Akzo Nobel Nippon Paint AB, som uppsatsen handlar om har vågat sig ut ur hemlandet och in på det okända. Processen var försiktig och långsiktig men samtidigt vinstgivande.

Företagets anställda upplever att företaget befinner sig på en stabil position i utlandet, att kunskapen finns och att engagemanget är stort.

Syftet blir därmed att studera Akzo Nobel Nippon Paint AB:s nuvarande etableringssituation samt analysera och utvärdera vilka etableringsstrategier det finns för att företaget skall kunna etablera sig ytterligare på den utvidgade europeiska marknaden.

## Abstract

Establishment can be described in many terms. This term is about a company that is establishing on the European market. For many companies, this can appear as a difficult, time- and resource taking process but to advance and develop it is not enough to have a good position on the Swedish market.

The company Akzo Nobel Nippon Paint AB, which this composition is about, has taken the risk to leave the home country and explore the unknown. The process was careful and long-termed but also profitable.

The employers experience that the company is on a stabile position abroad. They also experience that the knowledge exists and that the involvement is great.

The purpose of this composition is to study Akzo Nobel Nippon Paint AB's present establishment situation and also to analyse and evaluate which establishment strategies there are for the company to further establish on the extended European market.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	3
1.4 SYFTE.....	3
1.5 DISPOSITION.....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 METODVAL .....	4
2.1.1 Undersökningsurval	4
2.1.2 Undersökningsmetod	4
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	5
2.2.1 Induktion och deduktion	5
2.2.2 Primärdata och sekundärdata	6
2.2.3 Intervjuförfarande	6
2.3 KÄLLKRITIK.....	7
2.3.1 Kritik mot Uppsalamodellen	7
<b>3 TEORI.....</b>	<b>9</b>
3.1 MOTIVERING TILL TEORIerna .....	9
3.2 MARKNADSETABLERINGSPROCESS .....	9
3.2.1 Varför etablera sig utomlands? (Internationalisering)	10
3.2.2 Vad ska säljas? (Produkt)	11
3.2.3 Var ska det säljas? (Marknad)	11
3.2.4 Hur ska det säljas? (Marknadskanal)	11
3.2.5 När ska etableringen genomföras? (Tidpunkt)	11
3.2.6 Hur ska etableringen genomföras? (Etablering)	12
3.2.7 Marknadskanal	12
3.2.8 Att välja marknadskanal	13
3.3 UPPSALASKOLANS INTERNATIONALISERINGSPROCESSMODELL .....	14
3.3.1 Etableringskedjan	15
3.3.2 Psykiskt avstånd	16
3.3.3 Kulturellt avstånd	17
3.4 INTERNATIONALISERINGSPROCESSMODELLENS GRUNDBEGREPP .....	18
3.4.1 Marknadsengagemang	18
3.4.2 Marknadskunskap	19
3.4.3 Engagemangsbeslut	20
3.4.4 Löpande aktiviteter	20
3.4 NÄTVERK .....	21
3.4.1 Nätverksmodellen	22
3.5 TEORETISK SYNTES .....	24
3.7 TEORETISK REFERENSRAM .....	26
3.7.1 Kulturellt avstånd	26
3.7.2 Psykiskt avstånd	27
3.7.3 Grad av engagemang	27
3.7.4 Affärsförbindelser	28
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>29</b>
4.1 FAKTA OM AKZO NOBEL.....	29
4.1.1 Strategi	30
4.2 FAKTA OM DOTTERBOLAGET AKZO NOBEL NIPPON PAINT AB.....	30
4.2.1 Personal	32
4.2.2 Akzo Nobel Nippon Paint AB:s utlandsetablering	32
4.3 INTERVJU MED FYRA ANSTÄLLDA PÅ AKZO NOBEL NIPPON PAINT AB.....	33
4.4 TRE AV AKZO NOBEL NIPPON PAINT AB:S STORA UTLÄNDSKA KUNDER.....	42
4.4.1 Ruukki	42
4.4.2 Corus	43
4.4.3 Carbonia	44



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Omkring 1870 ansågs Sverige fortfarande som ett U-land (Moberg & Palm 2001).

Industrialiseringen kom sakta inträdande i samhället och fastän tre fjärdedelar av arbetskraften sysslade med jordbruk så kunde det ändå inte försörja befolkningen. Många utvandrade till Nordamerika för att söka sig till ett bättre liv. Innan 1800-talets slut trädde industrialiseringen i kraft och blev nyckeln till den ekonomiska utvecklingen.

Att etablera sig i utlandet började vissa svenska företag ganska tidigt med, t.ex. Alfa Laval inledde sin utlandsproduktion redan år 1895 genom att starta en fabrik i USA (Moberg & Palm 2001). AGA startade sin utlandsproduktion år 1900. Ericsson började arbeta utomlands år 1911. Sedan dess har svenska företag fortsatt att växa utomlands.

Efter andra världskriget blev Sverige ett avancerat land med hög levnadsstandard (Moberg & Palm 2001).

Under 1960-talet började det för första gången att forskas kring företagandet i Sverige (Johanson & Blomsterbo 2002). Detta skedde genom ett forskningsprogram i Uppsala och en bakgrund till programmet var det svenska näringslivets starka beroende av internationella marknader. Förändringar i näringslivets struktur har gjort att företag idag snabbt måste kunna anpassa sig till förändringar på marknaden för att vara konkurrenskraftiga och för att överleva (Mattsson & Hultén 1994).

Utvecklingen av det svenska samhället kan knappast förstås utan att förändringar i vår omvärld beaktas (Moberg & Palm 2001). Idag är såväl det ekonomiska som det politiska handlingsutrymmet i Sverige direkt beroende av internationella skeenden. Eftersom Sverige i ekonomiska sammanhang är ett litet land, som dessutom tidigt utvecklade ett näringsliv dominerat av förhållandevis stora företag, var internationell handel och internationellt företagande en naturlig väg till ekonomisk tillväxt och ökad välfärd.

Under 1970-talet skedde en global förändring, vilket skapade nya tillväxtkrafter med elektronik som skulle förändra förutsättningarna för olika sektorer och branscher i samhället (Mattsson & Hultén 1994). Utbytet mellan marknaderna blev kraftigare genom den höjda

internationaliseringen av företagen. På grund av denna internationalisering ställdes resurserna inför nya marknadsförhållanden, priserna förändrades och skapade nya prisrelationer i ekonomin.

Allt fler företag började konkurrera på den globala marknaden och blev internationellt konkurrenskraftiga (Schön 2000). Man blev tvungen att effektivisera sin produktion samt bli mer flexibel.

I samband med internationaliseringen möter företagen idag nya kulturella omgivningar. Då kan det vara angeläget att ha kunskaper och vara medveten om de likheter och olikheter som finns mellan olika kulturer.

## **1.2 Problemdiskussion**

Allt eftersom konkurrensen ökar måste de svenska företagen erbjuda den utländska marknaden mer än bara själva priset. Man ska satsa på de möjligheter som finns för att överleva på de konkurrenskraftiga marknaderna, eftersom det kommer hela tiden nya konkurrenter. Det är också viktigt för svenska företag att vara ordentligt förberedda och engagerade vid etablering. Med andra ord måste man veta och förstå de kulturella skillnaderna som finns på exportmarknaden. Med kulturella skillnader menas olika affärskulturer, arbetssätt och personliga kulturkrockar. Dessa faktorer är viktiga för att Sveriges företag ska kunna nyetablera sig i utlandet. Anledningen till att svenska företag har blivit beroende av att etablera sig på utländska marknader beror dels på medlemskapet i EU och avregleringen på finansmarknaden, vilket ger de svenska företagen fler möjligheter att utveckla sig eftersom de utländska marknaderna är mer öppna och större. Här kommer det psykiska avståndet in, där det geografiska avståndet spelar en stor roll för företagen. Under historiens gång har Sveriges företag oftast börjat med sin etablering hos grannländerna, som t.ex. Norge och Danmark. Med EU-integrationen har många faktorer som ex. handelshinder avskaffats, vilket lett till att de flesta EU-medlemmar kan anses som Sveriges närliggande handelspartners. Etablering kan ske på många olika sätt, där företagets första steg är att exportera. Därefter sker försäljning av något slag i exportlandet och slutligen, när företaget har etablerat sig och funnit en stabil position börjar företaget med lokal tillverkning. Men stegen kan också förkortas genom större kunskap, engagemang och kontakter i det landet som företaget intresserar sig för. Företagen kan nå en större marknad genom bl.a. utnyttjandet av

sina kunder. För att lyckas framgångsrikt krävs en högre nivå av engagemang av de påverkande faktorerna.

### **1.3 Problemformulering**

Vilka faktorer påverkar företagets etablering på den europeiska marknaden?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att studera Akzo Nobel Nippon Paint AB:s nuvarande etableringssituation samt analysera och utvärdera vilka etableringsstrategier det finns för att företaget skall kunna etablera sig ytterligare på den utvidgade europeiska marknaden.

### **1.5 Disposition**

Upplägget i denna uppsats var att först finna lämpliga teorier, med studieämnet i baktanken, och efter teoristudier forska om verkligheten.

Empirin handlar om ett svenskt företag som befinner sig i en forskningsintensiv bransch med storföretagen som kunder. Studien av verkligheten beskriver företagets nuvarande situation, dvs. om de anser sig själva vara etablerade på den europeiska marknaden eller om de behöver förbättra sina strategier.

I analysdelen jämförs etableringsstrategier som teoriavsnittet härleder och de strategier som Akzo Nobel Nippon Paint AB använt. I resultatet besvaras syftet och i slutsatsen diskuteras hur teorins rationella strategier kan förbättra möjligheten för företagets nyetablering i Europa.

## 2 Metod

*Detta avsnitt beskriver först vilken metod som har använts under arbetets gång. Därefter redogörs tillväggångssättet som förklarar hur materialet är anskaffat och bearbetat. I avsnittet framställs också vilket vetenskapligt synsätt som har varit grundande och slutligen tas det upp kritik mot det valda källmaterialet.*

*Metod används som ett hjälpmedel för att grunden omkring undersökningens problemområde ska kunna planläggas. Metoden ska inte svara på problemet men ska användas till att ge en så sanningsenlig bild som möjligt om de faktorerna som undersöks (Holme & Solvang 1997).*

### 2.1 Metodval

I urvalet av metoder utgår det ifrån problemformuleringen. Uppsatsens avsikt är därmed att studera och analysera vilka faktorer som påverkar företagets etableringsstrategier. Dessa faktorer är förändringar som har skett på marknaden, dvs. internationaliseringen, EU-inträdet, Östländernas demokratisering osv.

#### 2.1.1 Undersökningsurval

Företaget har valts ut efter bekvämlighetsurval. En av författarna hade arbetat på företaget och därmed känt till företagets organisation, position och de anställda.

Företaget var intressant pga. att det var ett internationellt företag med ambitioner som vidareetablering.

#### 2.1.2 Undersökningsmetod

Metodteorin innehåller två olika sorters undersökningar, *kvalitativ* och *kvantitativ*.

*”Kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer” (Hartman 1998).*

Efter ett utförligt studerande och analys av olika metoder visade resultaten på att en *kvalitativ* metod passade bäst in på uppsatsens studieområde. Den avgörande faktorn för valet var problemformuleringen. Det väsentliga med den kvalitativa metoden är att den möjliggör en djupare förståelse och närmare kontakt till studieobjektet. Detta passar in på uppsatsens undersökning eftersom dess avsikt är att söka efter specifik information.

Den kvalitativa metoden kan också anses vara flexibel. Det kan konstateras eftersom källmaterial från början måste granskas pga. att det konstant uppkommer ny kunskap som ytterligare utvecklar den nuvarande informationen.

Uppsatsens syfte är att studera ett företags etableringsstrategier. Detta medför att forskarna måste förstå organisationen och den position som företaget befinner sig i samt de skillnader som existerar mellan företaget och deras kunder. Forskarna måste även vara medvetna om subjektiviteten i företagets organisation och försöka se studieobjektet från ett annat håll, varmed en mer objektiv förståelse skapas.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

Att arbeta på ett induktivt eller på ett deduktivt sätt?

### **2.2.1 Induktion och deduktion**

Uppsatsen har gjorts enligt deduktiv metod då teorierna styrte forskningsobjekten.

Studieobjekten var inte okända för att därefter väljas ut ostrukturerat, utan de var från början bekanta och visade med klarhet vad som skulle undersökas.

Problemformuleringen med teorierna som grund har styrte valet av den valda empirin, både primär- och sekundärinformationen. De modeller som teorin beskriver har varit grundläggande för empiristrukturen. Studier av de valda teorierna skapade uppsatsens ämne och handling, d.v.s. gav en exakt bild av vad som var relevant inom företaget och vad som skulle undersökas. Teorierna gav också en ordning av undersökningsmoment, med andra ord, efter teorivalet kunde forskarna fastställa ordningen av etableringsstrategier, vad företaget skulle agera med först, vilka steg som var nödvändiga osv.

Intervjufrågorna har blivit fastställda efter problemformuleringen samt en invecklande studie av de valda teorierna. Först efter att den teoretiska referensramen blev klar kunde intervjufrågorna skapas. Den teoretiska referensramen visar vilka variabler som ska mätas och

hur. Med denna kunskap har forskarna en aning om vad de behöver veta om företagets organisation och i detta fall deras etableringssituation.

### **2.2.2 Primärdata och sekundärdata**

Arbetet är både utarbetat av primära källor och sekundär information. Primärdata är information som forskarna själva samlar in och skapar medan de sekundära källorna är data som andra skapat och lagrat.

Den primära informationen har vi skapat genom intervjuer till företaget vi planerat att studera om. Frågor gjordes genom kvalitativ metod som skulle konfirmera och ge svar på det källmaterial som skapades av andra. Primära källor fastställdes också genom telefonsamtal med anställda på företaget (se källförteckningen).

Den sekundära informationen har vi samlat in genom litteraturstudier så som etableringsbeskrivande böcker samt material som haft sitt ursprung från artiklar, doktorsavhandlingar från olika ekonomihögskolor runtom i världen, Internet osv.

### **2.2.3 Intervjuförfarande**

Som tidigare skrivits i metodavsnittet 2.2.2 har intervjufrågorna skapats efter problemformuleringen samt de teorierna som nämns detaljerat i teoretiska syntesen, varefter utvalda variabler förklaras vidare i den teoretiska referensramen.

Intervjun är uppdelad i fyra delar efter de fyra variablerna som finns i den teoretiska referensramen. Varje del har ett antal frågor som anses vara passande för variabeln.

Tillsammans med intervjun finns även en intervjuundersökning. Intervjuundersökningen handlar om det kulturella avståndet, vilket är en av de oberoende variablerna. Det kulturella avståndet har fem dimensioner (graden av maktdistans, individualism/kollektivism, osäkerhetsundvikande, maskulin/feminin värderingsdominans och långsiktighet/kortsiktighet) som bör besvaras för att variabeln ska kunna analyseras på ett tydligare sätt.

Intervjun samt intervjuundersökningen har blivit besvarade genom personliga kontakter. Det ansågs vara viktigt eftersom intervjuarna kunde diskutera frågorna och på det sättet skapa en objektivare bild av det hela. Respondenterna fick svara var för sig. Vi ansåg att det var det bästa sättet för att få individuella svar. Intervjuundersökningen liknade en enkätundersökning,

där respondenterna fick kryssa i de alternativen som de ansåg vara passande för respektive företag.

Ytterligare information som fattades under intervju tillfället besvarades av respondenterna per telefon och via mail vid ett senare tillfälle.

## **2.3 Källkritik**

Det samlade resultatet från intervjusvaren och intervjuundersökningen kan ses både på ett positivt och negativt sätt. Positivt är det för att källorna är primära och kommer från företagets anställda som ansvarar för olika områden inom den interna organisationen, varav en är logistikchef, den andra testlaboratoriechef, den tredje marknadschef och den fjärde personen arbetar som exportassistent. Intervjusvaren blir på det här sättet objektiva, dvs. de olika funktionerna inom företaget visar en helhetsbild av organisationen och hur de arbetar med kunderna som finns i utlandet.

Negativt anses svaren vara på g a att respondenterna kan generalisera svaren. Svaren kan också kritiserars eftersom respondenterna är anställda inom företaget och troligtvis nöjda, vilket resulterar i att svaren blir positivt inställda om företagets position på marknaden.

### **2.3.1 Kritik mot Uppsalamodellen**

Den första kritiken som riktas mot Uppsalamodellen är att den är deterministisk vilket skulle innebära att den säger att företagets utveckling är förutbestämd och inte kan påverkas (Andersen 1993). Kritikerna menar att varje företag ha möjlighet och anledning att göra egna strategiska val som kan leda till att ett företag exempelvis går in på en okänd marknad genom att direkt satsa på eget försäljningsbolag eller genom att satsa på en marknad som inte alls svarar mot ett litet psykiskt avstånd (Johansson & Vahlne 1977). Därför bör man beakta att modeller inte är verklighet utan förenklade förklaringar av verkligheten, vilket är själva poängen med modellerna. Det innebär att modeller missar en hel del specifika egenskaper som företaget i verkligheten träffar på. Uppsalaskolans modell tar inte hänsyn till alla väsentliga möjligheter som ett företag kan välja för att agera på ett annat sätt, dvs. modellen beskriver bara ett genomsnittligt beteende hos företagen och tar inte hänsyn till alternativa val (Benito & Gerpsrud 1992).

En annan kritik som riktas mot modellen är att den anses vara alltför voluntaristisk, vilket innebär att företagens internationalisering inte begränsas och styrs av olika omständigheter utanför företagets kontroll. Kritikerna menar att modellen ger en bild av att företag i sitt handlande exempelvis inte är begränsade av sådana omständigheter som tillgången på kapital eller specifika marknadsförhållanden (Petersen & Pedersen 1997).

Som sagt, är modellen en ”förstående teori” av verkligheten, dvs. den visar faktorer som företag bör tänka på i en internationaliseringsprocess men den är ingen handbok och den kan inte agera som ett hjälpmedel för alla företag. Var och en av företagen är olika och bör därför agera på olikartade sätt. Uppsalamodellen passar bäst i företags tidiga internationalisering, då kunskapen i branschen inte är allmänt känd. Den passar även företag som befinner sig i en mogen och stabil marknad, där förändringstakten inte är så hög att den erfarenhetsbaserade kunskapen om företagets omgivning inte blir användbar (Johanson & Vahlne 1992). Modellens lämplighet riktar sig främst mot varuproducerade företag men inte i likartat till tjänsteföretag, eftersom tjänsteföretag använder sig utav allianser och andra utländska etableringsformer som inte innebär något eller endast ett lågt ägande i den utländska investeringen (Andersson 2001).

## **3 Teori**

*Eftersom teoridelen är avsedd till att se över uppsatsens problem inleds den med att förklara motivering till de valda teorierna.*

### **3.1 Motivering till teorierna**

Första teorivalet handlar om Mobergs marknadsetableringsprocess. Denna teori visar på ett internationellt och marknadsanpassat sätt hur svenska företag ska kunna etablera sig på exportmarknaden. Teorin går ut på att ge ett tillvägagångssätt från början av internationaliseringsprocessen tills företaget nått de fullständiga målen med etablering, som att bygga dotterbolag eller ha lokal tillverkning i utlandet. Teorialternativet är relevant i uppsatsens fall eftersom företaget har exporterat i flera år men inte etablerat sig vidare.

Uppsalaskolans modell är det andra valet av teori som vi valt. Modellen kan tillämpas bäst på varuproducerande företag, och inte i lika hög grad till tjänsteföretag. Uppsalamodellen används sedan 1970-talet och har varit en grundläggande strukturmodell för många svenska företag. Uppsalaskolan är ingen handbok utan tillämpas som en mall för som förklarar vilka marknadsval företagen ska undersökas. Modellen är utav väsentlig betydelse p.g.a. att de största kunderna som företaget arbetar med ligger i utlandet. Därför kan de olika faktorerna som Uppsalaskolan hänvisar till att vara viktiga för vad företaget ska tänka på vid en nyetablering, antingen i ett nytt land eller i ett land där företaget redan har sina kunder.

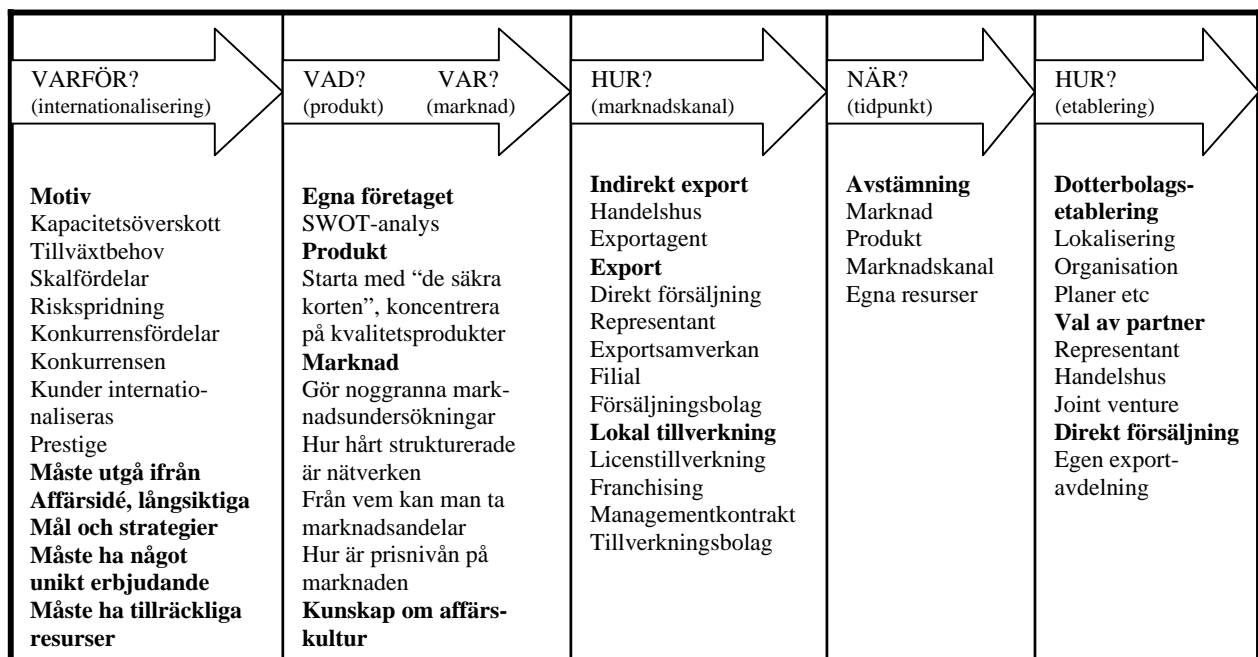
Det tredje teorialternativet handlar om nätverk mellan tre faktorer, nämligen aktörer, aktiviteter och resurser. Att ingå i ett nätverk innebär större möjligheter för ett svenskt företag att få till stånd en lyckad etablering. Det blir även enklare att undvika de fallgropar som finns samt att få professionell hjälp från början. Teorin är relevant för företaget eftersom det borde utnyttja sina nuvarande kunder för att ytterligare avancera i sin etablering.

### **3.2 Marknadsetableringsprocess**

Med marknadsetablering avses när ett företag startar affärsverksamhet utomlands antingen i egen regi eller via mellanhänder. Hur företaget planerar att driva sin verksamhet i utlandet beror på valet av marknadskanal. Detta beslut är av väsentlig betydelse eftersom det påverkar

företagens framtida beslut. Att besluta vilken marknadskanal man ska välja medför resurstaganden, vilket betyder att framtida byten förorsakar höga tids- och kapitalförluster. Många företag saknar en internationaliseringsstrategi i början av utlandssatsningar. Denna utformas först senare när företaget fått en internationell erfarenhet. Att se på begynnande exportansträngningar och marknadsetableringar som en inlärningsprocess är därför viktigt (Moberg 1990).

Företag som vill etablera affärsverksamhet utomlands måste därför vara överlägsna de företagen som redan finns på marknaden, dvs. de bör ha ett antal företagsspecifika fördelar som alltigenom är bättre än de lokala konkurrenternas. Exempel på dessa fördelar är tillgång till teknisk kunskap eller tillgång till skicklig arbetskraft. Med teknisk kunskap menas själva produkten och dess egenskaper, tillverkningsprocessen eller produktens mångfaldighet, dvs. att den är användbar till flera områden (Moberg 1990).



Figur 3.1 visar marknadetableringsprocessen (Moberg 1990)

### 3.2.1 Varför etablera sig utomlands? (Internationalisering)

Vilka är motiven till att börja exportera? Har företaget något unikt erbjudande i form av produktens egenskaper, pris/prestanda, kunskap eller service? Finns det tillräckliga resurser i form av produktions- och leveranskapacitet? Finns det tillräckligt mycket humankapital, dvs. personella och finansiella resurser?

### **3.2.2 Vad ska säljas? (Produkt)**

En grundlig analys (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) redogörs om företagets styrkor och svagheter, möjligheter och hot. De faktorer som bör analyseras är bl. a. ekonomi, personal, tillverkning, produkter, marknadsföring och internationell erfarenhet inklusive språkkunskaper. Denna analys ger bra bild på företagets nuläge och möjligheter. När det handlar om produkterna bör företaget starta med de ”säkra korten”, dvs. exportera kvalitativa produkter eller etablerade produkter.

### **3.2.3 Var ska det säljas? (Marknad)**

Företaget måste göra noggranna undersökningar av potentiella marknader. Hur hårt strukturerade är nätverken, dvs. bindningarna mellan köparna och säljarna? Från vem ska företaget ta marknadsandelar? Vilka priser står på marknaden? Har företaget tillräcklig kunskap om affärskulturen, dvs. sättet att göra affärer på?

### **3.2.4 Hur ska det säljas? (Marknadskanal)**

Vilken typ av marknadskanal ska väljas? Marknadskanal innebär att välja om företaget självt ska sköta om försäljningen eller om den ska överlåtas till andra. Som nämnt, så är valet av marknadskanal en svår och kritisk del vid etableringen. Det viktigaste är att först veta för- och nackdelarna samt marknadskanalens egenskaper<sup>1</sup>. Vilka risker existerar med de olika marknadskanalerna? Valet av marknadskanal beror på en mängd saker som antal kunder, bransch, produkternas teknologi osv.

### **3.2.5 När ska etableringen genomföras? (Tidpunkt)**

Är tiden mogen såväl för företaget som den tilltänkta marknaden? Hur är efterfrågeutvecklingen på den lokala marknaden?

---

<sup>1</sup> Beskrivs vidare i avsnittet ”Marknadskanal”

### 3.2.6 Hur ska etableringen genomföras? (Etablering)

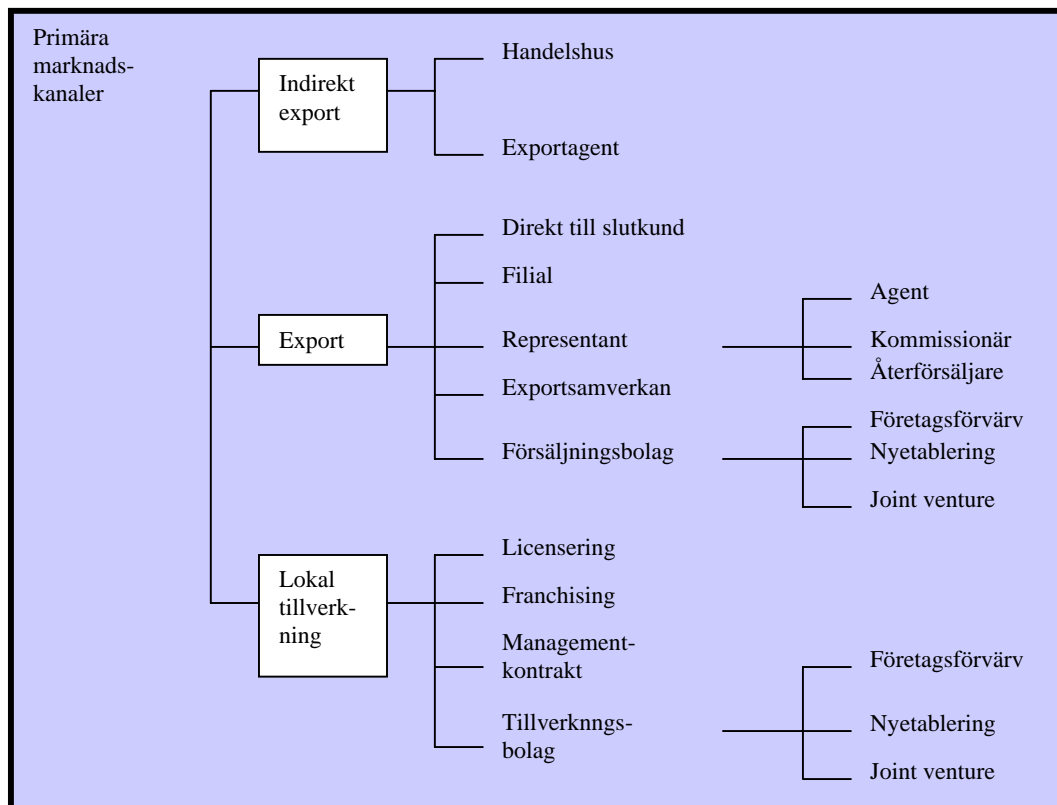
Beror på valet av marknadskanal. T.ex. vid val av representant, hur ska samarbetet ske?

### 3.2.7 Marknadskanal

Marknadskanalerna kan delas upp i primära respektive sekundära kanaler. Med primära menas kanaler mellan länder, och med sekundära avses kanaler inom ett land.

Ett företag kan exportera sina produkter eller så kan företaget föra över resurser, teknik, kapital och personal till utlandet, där det antingen kommer att sälja direkt (primära kanaler) eller via mellanhänder till slutkund (sekundära kanaler), t.ex. grossister, filialer och detaljister, eller genom kombination av lokal arbetskraft som producerar produkten för försäljning på den lokala marknaden.

Primära marknadskanaler kan delas upp i indirekt export, export och lokal tillverkning.



Figur 3.2 visar primära marknadskanaler (Moberg 1990)

Vid *indirekt export* är det en mellanhand i hemlandet, som tar hand om kontakten med exportmarknaden. Exempel på mellanhänder kan vara exportagenter eller handelshus. Med hjälp av mellanhänder minskar företaget kapitalbindningen som därmed leder till logistikeffektivitet.

*Export* är fallet där det själva företaget håller direktkontakt med slutkunderna eller mellanhänder på exportmarknaden. Företaget kan antingen ha en representant som sköter kontakterna med de utländska kunderna eller så kan företaget sköta kontakter via en filial eller ett eget försäljande dotterbolag i utlandet.

Ibland kan företagen tvingas till att starta *lokal tillverkning* utomlands. Anledningar kan vara t.ex. tullar, handelsförhinder, transportkostnader, kapacitetsbrist, lägre produktionskostnader osv. Lokal tillverkning kan också ske i andra sammanhang som i form av industriellt samarbete, t.ex. franchising (McDonalds), samproduktion, managementkontrakt (ett avtal mellan ex. en lokal ägare till ett företag och ett utländskt företag där kontraktet går ut på att det utländska företaget ansvarar för företaget till en viss ersättning) etc. Industriellt samarbete betyder med andra ord överföring av kunskap från det förra till det senare företaget.

### **3.2.8 Att välja marknadskanal**

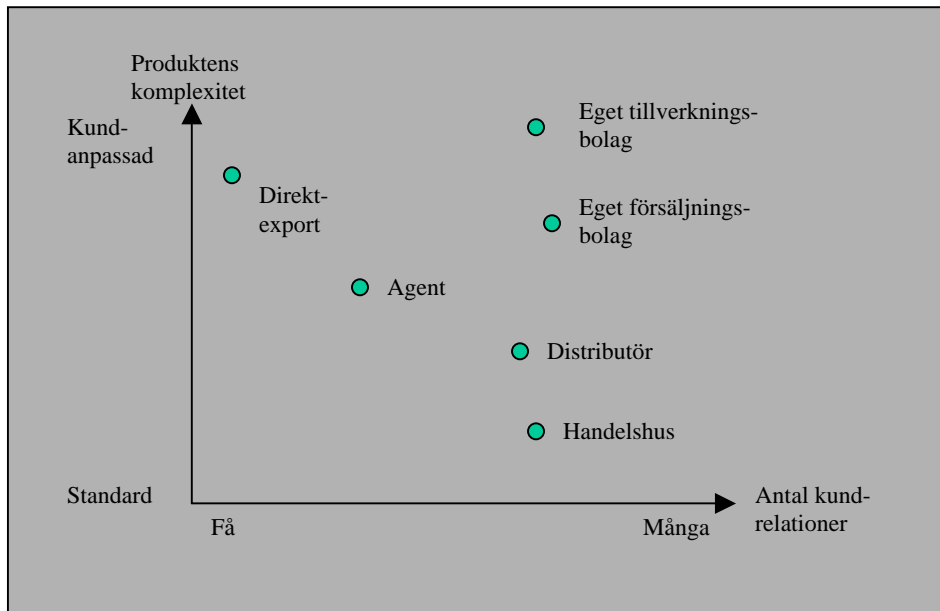
Ett företag måste först genomföra en exportdiagnos innan valet av marknadskanal blir aktuellt. I en exportdiagnos framstår företagets exportkompetens där faktorer som visar exportmognad framhävs tillsammans med SWOT-analysen<sup>2</sup>. Därmed redogörs val av marknad, där hänsyn bör tas på problemen som kan hänga ihop med det ekonomiska risktagandet, det fysiska och kulturella avståndet och andra hinder. Den tredje uppgiften i exportprognosen blir valet av marknadskanal och slutligen, om allt tyder på en utvecklande export, ställs en exportmarknadsplan fram.

Om företaget har en överhängande kapacitetsbrist så är export den sista lösningen. Om företaget däremot har stora kapacitetsreserver så motverkar det valet av lokal tillverkning i utlandet. En sämre finansiell situation hindrar alternativet av egna dotterbolag. Om företaget saknar upphovsrätt på sina produkter så motverkar det licensering.

---

<sup>2</sup> Se under avsnittet "*Marknadsetablering*"

Ser företaget inga hinder i de ovanstående kriterierna så är det slutgiltiga fastställandet vid valet av marknadskanal att väga de företagsspecifika mot de mer marknadsspecifika faktorerna, som exempelvis marknadens storlek, marknadsstruktur, konkurrerande produkters distributionsväg samt faktorer som kostnader, risker och investeringsbehov.



Figur 3.3 visar exempel på faktorer som påverkar valet av marknadskanal (Moberg 1990)

### 3.3 Uppsalaskolans Internationaliseringsprocessmodell

Johanson och Vahlnes internationaliseringsprocessmodell från 1977, bygger på Edith Penroses ”Theory of the Growth of the Firm” som publicerades 1959. Denna teori betyder att ett företags tillväxt är ett resultat av deras förmåga att använda, kombinera och utveckla resurser. I detta hänseende menas resurser som kunskaper om resurser och inte med resurser i sig. Denna modell är även byggd på Gert och Marchs ”A Behavioral Theory of the Firm ” från 1963, vilket innebär att ett företags beslut präglas av begränsad kunskap. I stort sett går ett företags handlande ut på att utveckla kunskaper och där företaget ses som en lärande organisation.

Uppsalaskolans studier visar att företag som etablerar sig utomlands är fortfarande små och att deras internationella utveckling har att göra med att de växte på utländska marknader (Johanson & Blomsterbo 2002).

Uppsalaskolans Internationaliseringsprocessmodell beskrivs som dynamisk och cyklisk på så sätt att resultatet av ett beslut eller en händelse i sin tur påverkar nästa beslut eller händelse. Man bör se Internationaliseringsprocessmodellen som en sammanhängande process där de olika faktorerna påverkar varandra<sup>3</sup>. Därför kan ett enskilt beslut förändra förhållandet i modellen. Denna process fungerar också som ett samspel mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang (Johanson & Blomsterbo 2002). Det är viktigt att det finns ett jämnt flöde mellan faktorerna i modellen, där varje steg i processen är en bidragande tillgång som kan stärka kontrollen av den utländska marknaden för de angelägna produkterna.

### 3.3.1 Etableringskedjan

Uppsalaskolans forskare fann i sina studier ett mönster för företagens engagemang i enskilda länder och detta mönster har fått namnet etableringskedja. Denna studie visade bland annat att tidsskillnaden mellan etableringarna minskade med tiden och med antalet genomförda etableringar. Man hittade även att företagets ålder och karaktär låg till grund för att etablera sig på marknader med större ekonomiskt avstånd<sup>4</sup>. Men småföretagen var inte lika benägna att etablera sig på avlägsna marknader som stora företag (Andersson 2001).

Etableringskedjan består av fyra steg, där ett företag börjar med att bedriva sporadisk export till ett visst land. Oftast så handlar det om närliggande länder där den geografiska och psykiska distansen är liten, vilket minskar osäkerheten vid internationalisering. Företaget lär känna marknaden genom exporten, vilket leder till att man får bättre möjligheter för att bedöma marknadsutvecklingen och att investeringarna på marknaden blir mindre riskabla. Företaget börjar vanligtvis med att skaffa sig en agent i landet, såsom en nationell distributör. Genom agenten förses företaget regelbundet med information om hur den aktuella marknaden ter sig vilket innebär att företagets osäkerhet och behov av kontroll minskar gradvis. I nästa steg bildar de eventuellt ett eget försäljningsbolag eller ett dotterbolag. När företaget har ett eget försäljningsbolag på marknaden så ökar förutsättningarna för finansiella satsningar på marknaden. Informationen om utlandsmarknaden ökar samtidigt som internationaliseringen kräver ökade resurser. När företaget höjer sitt engagemang så ökar även företagets kontrollbehov över sin internationella verksamhet.

---

<sup>3</sup> Dessa faktorer beskrivs senare i avsnittet ”*Internationaliseringsprocessens grundbegrepp*”

<sup>4</sup> Ekonomiskt avstånd förklaras senare under avsnittet ”*Psykiskt avstånd*”

Bättre kunskap om marknaden leder till ökat behov av att kontrollera och stabilisera avsättningen samt ger givande chanser för företaget att få erbjudanden eller att utvidga verksamheten, vilket kan vara en anledning till att starta lokal sammansättning, komponenttillverkning eller vidare bearbetning i vissa länder (Vahlne 1974). I det fjärde och sista steget i internationaliseringsprocessen startar till slut företaget lokal tillverkning i landet, vilket innebär eget ansvar för tillverkning av sina produkter. Detta kräver det största resursåtagandet. Även om detta steg är kostnadskrävande för företaget får de större kontroll över verksamheten samt att produktionskostnaderna minskar.

De fyra stegen i etableringskedjan hänger ihop med utvecklingen av företagets personella resurser och organisatoriska struktur (Vahlne 1974). Etableringskedjan är förknippad med det psykiska avståndet i de olika länderna, vilket nästa kapitelavsnitt förklarar tydligare.

### **3.3.2 Psykiskt avstånd**

Uppsalaskolans modell bygger på empiriska studier av svenska företags internationalisering. Forskarna kom fram till att ”etableringar först görs på psykiskt närbelägna marknader och därefter allt längre bort” (Hörnell, Vahlne & Wiedersheim-Paul 1973). ”Det kan med andra ord beskrivas som faktorer som hindrar eller stör informationsflödet mellan potentiella och aktuella leverantörer och kunder (Hofstede 1983).”

Det som förhindrar det psykiska avståndet från marknad till företag och tvärtom är kulturella skillnader som språk, utbildning, affärsseder och industriell utveckling (Vahlne 1974). Dessa olikheter kan jämföras mellan olika länder och kan därmed vara förklaringen till varför svenska företag etablerar sig i utlandet. Det psykiska avståndet sammankopplades med det fysiska och det relativa avståndet och uppkallades som det ekonomiska avståndet. Med det fysiska avståndet menas hinder för produkt- och betalningsflöden mellan företag och marknad, t.ex. tullar, transporttid, kostnader för distribution, fria tullgränser och svårigheter med betalning. Det relativa avståndet beskrivs av Andersson (1996) som avståndet mellan Sverige och exportlandet i förhållande till avståndet mellan det landet som importerar från Sverige och andra eventuella exportländer.

Johanson och Vahlne gjorde 1973 en studie om det psykiska avståndet och det visade sig att Sverige var först med att etablera sig på den nordiska marknaden, för att sedan avancera sin etablering i resten av Europa och övriga världen (Johansson & Vahlne 1977).

Enligt Nordström (1991) har nya studier visat resultat med data om 264 företag som första gången etablerade sig utomlands 1948 eller senare att företagens internationaliseringsmönster var oförändrade. Det psykiska avståndet mellan Sverige och utlandet var nämligen oförändrat och företagens etableringsmönster avspeglade dessa avstånd. Internationalisering handlar idag lika mycket som förr om att skaffa kunskaper om den okända utländska marknaden (Nordström 1991).

### **3.3.3 Kulturellt avstånd**

Hofstede (1980) har använt sig av fyra dimensioner samt en senare femte dimension för förhållandet mellan olika länders kulturer. Dessa dimensioner är:

*Maktdistans* handlar om hur samhället hanterar att människor är olika. Inom företag kan maktdistans relateras till hur centraliserad makten är samt till graden av enväldigt ledarskap.

*Individualismen/kollektivism* rör relationen individ/grupp. I individualistiska länder har individen stor frihet medan gruppen är mycket viktig i kollektivistiska samhällen.

*Osäkerhetsundvikande* handlar om hur människor hanterar osäkerhet. Ett land med lågt osäkerhetsundvikande karakteriseras av att dess invånare känner ganska stor säkerhet, accepterar andras uppfattningar och tar risker. Stort osäkerhetsundvikande innebär att man försöker skapa trygghet och undvika risk.

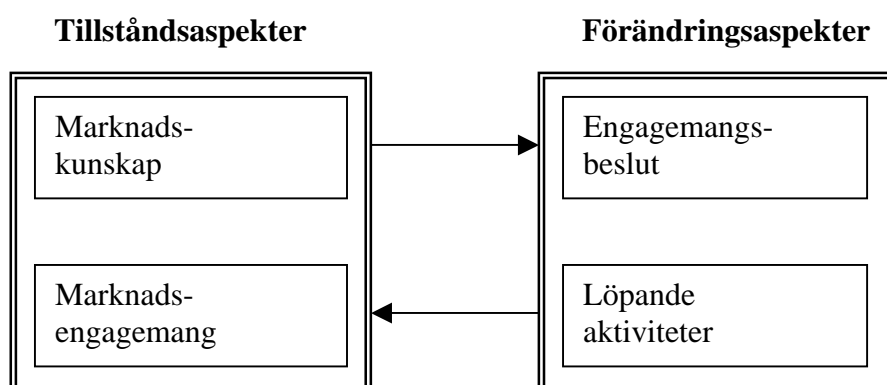
*Maskulin/feminin värderingsdominans* visar att värderingar som prioriterar pengar, synbara bevis på framgång och statussymboler dominerar i maskulina samhällen, medan feminina samhällen karakteriseras av att relationer människor emellan tillmäts stor betydelse och att livskvalitet och miljö anses vara viktigare än pengar.

Dessa dimensioner har nyligen utökats med den femte, *långsiktighet – kortsiktighet*, som täcker in värderingar framför allt i Asien. Långsiktighet betonar aspekter som uthållighet och sparsamhet, och har en inriktning mot framtiden medan kortsiktighet är mer inriktad på nutid.

1988 gjorde Kogut och Singh ett index för kulturellt avstånd vid en kombination av dessa dimensioner, där avståndet mellan länderna kunde jämföras. Denna index visar att med Sverige som utgångspunkt har Norge det minsta kulturella avståndet, följt av Storbritannien och Tyskland.

### 3.4 Internationaliseringsprocessmodellens grundbegrepp

Internationaliseringsprocessmodellen består av fyra grundbegrepp: marknadsengagemang, marknadskunskap, engagemangsbeslut och löpande aktiviteter. Dessa grundbegrepp är kopplade till varandra och utgör de olika delarna i internationaliseringsprocessen. I modellen skiljer man på två aspekter av internationalisering; tillståndaspekter och förändringsaspekter. Tillståndaspekter består av marknadsengagemang och marknadskunskap som förklarar till vilken grad företaget är internationaliserat. Förändringsaspekter består av engagemangsbeslut och löpande aktiviteter och avser förändringar i företagets internationalisering. I figur 3.4 redovisas sambandet mellan aspekterna och grundbegreppen.



Figur 3.4 Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell (Engwall 1998)

#### 3.4.1 Marknadsengagemang

Marknadsengagemanget är uppdelat i storlek och grad av låsning. Storlek innebär resursernas omfattning (t.ex i kronor) och grad av låsning innebär att företagets resurser är bundna till och

integrerade med marknaden (Johansson & Vahlne 1977). Resurserna på den inhemska marknaden består också av anställdas utveckling och produktproduktion.

Om företaget har en hög grad av låsning krävs det ett stort marknadsengagemang, då det inte finns någon alternativ användning av resurserna (Johansson & Blomsterbo 2002). Däremot, om företaget skulle ha en låg grad av marknadsengagemang, kan det leda till att resurserna lättare flyttas över till en annan marknad. Om resurserna är mer inriktade på en specifik marknad så är graden av låsning större. Även om man skulle överföra resurserna till utveckling och produktproduktion i andra länder, behöver det inte tyda på att det kommer leda till vinst i det nya landet (Johansson & Vahlne 1977).

Marknadsengagemanget kan vara beroende av kunskaper om specifika marknader eller ett särskilt kundsegment på marknaden. Detta värde är också helt beroende av att det nyttjas för det särskilda segmentet på den specifika marknaden och kallas det intellektuella kapitalet. Stort intellektuellt kapital innebär ett stort marknadsengagemang.

### **3.4.2 Marknadskunskap**

Marknadskunskap handlar om en kunskap i en viss marknad. Det finns två typer av kunskap. Den ena kallas för den objektiva kunskapen och den andra erfarenhetsbaserade kunskapen. Den objektiva kunskapen kan lätt läras ut på traditionellt sätt och kan överföras bland individer och bland delar i företaget. Den erfarenhetsbaserade kunskapen kan bara erhållas genom personliga erfarenheter (Andersson 2001).

Vid kunskap av internationaliseringsprocesser är den erfarenhetsbaserade kunskapen den viktigaste. Det finns två olika slags erfarenhetsbaserade kunskaper, marknadskunskap och internationaliseringskunskap. Marknadskunskap handlar om en specifik kunskap, vad det gäller kunder, leverantörer, myndigheter samt relationerna mellan dessa i ett visst land. Denna kunskap kan enbart användas på den enskilda marknaden och kan inte överföras till andra marknader. Däremot är den internationaliseringskunskapen inte bunden till specifika marknader, utan avser det egna företaget och dess förmåga att bygga upp och driva internationell verksamhet (Johansson & Vahlne 1977).

### **3.4.3 Engagemangsbeslut**

Den ena förändringsaspekten i internationaliseringsprocessen handlar om ett företags beslut gällande grad av engagemang på en utländsk marknad (Andersson 2001). Ett företags tidigare erfarenheter av utlandsetableringar och marknadserfarenheter har en stor betydelse för företagets sätt att betrakta omgivningen och är även betydande vid nya satsningar på utländska marknader (Johansson & Vahlne 1977), där besluten fattas efter en SWOT-analys (se avsnitt 3.2.2). Att identifiera och tolka de hot och möjligheter som finns på marknaden är en del av den erfarenhetsbaserade kunskapen (Andersson 2001).

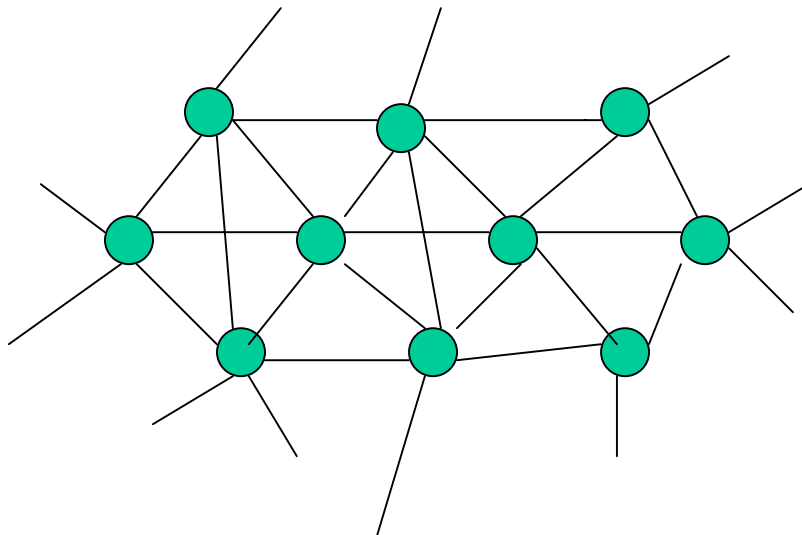
Engagemangbeslutet kan delas upp mellan ekonomiska effekter och osäkerhetseffekter, där de ekonomiska effekterna förknippas med ökande engagemang (Johansson & Vahlne 1977). Osäkerhetseffekterna är associerade med den upplevda osäkerheten d.v.s. beslutsfattarens bristande förmåga att uppskatta den befintliga och framtida marknaden. Genom ökad grad av engagemang kan man minska marknadsosäkerheten i utlandet. Detta kan man lyckas genom ökad kommunikation med konsumenter eller genom nya marknadsaktiviteter.

### **3.4.4 Löpande aktiviteter**

Den andra förändringsaspekten i internationaliseringsprocessen är de löpande aktiviteterna som anses vara betydelsefulla för att åstadkomma erfarenhetsbaserad kunskap vid internationellt företagande (Johanson & Blomsterbo 2002). De löpande aktiviteterna är de alldagliga förbindelserna med kunder, mellanhänder, leverantörer, myndigheter samt andra viktiga individer och organisationer. Företag som blir involverade i en marknad lär sig alltmer, vilket kan leda till ökande engagemang. För företaget är det viktigt att både ha kunskap om själva företaget och om marknaden i sig. Detta kan vara ett problem för företagen, eftersom det är svårt att hitta personer med erfarenhet, på båda dessa områden. Det medför att inskaffningen av erfarenhetsbaserad kunskap vid en internationalisering är en tidskrävande process. Om man vill reducera själva processen och samtidigt nå erfarenhetsbaserad kunskap så anser Johanson och Vahlne (1977) att det är bättre att hyra in personal med kunskap om marknaden.

### 3.4 Nätverk

Enligt Gadde består ett nätverk av sammankopplade förbindelser mellan företag, leverantörer och kunder (Gadde & Håkansson 1998). Man anser även att nätverk uppstår när relationerna blir många, komplexa och svårt beskrivbara, och där ett samspel med parterna som utför aktiviteter pågår (Gummesson 2000). En relation förutsätter att det finns minst två parter som står i kontakt med varandra. Undersökningar har visat att relationer spelar en stor roll i företagande. Håkansson och Snehota (1995) lyfter fram att ett företags framgång är knuten till dess förmåga att underhålla och utveckla affärsrelationer. Det tar lång tid att bygga upp affärsförbindelser och det krävs i genomsnitt fem år av investeringar innan man kan skörda frukterna av dem.



*Figur 3.4 Affärsförbindelser mellan företag som bildar en nätverksstruktur (Håkansson & Snehota 1995)*

Företag strävar efter att etablera och utveckla långvariga, nära förbindelser med sina viktiga kunder eftersom man utbyter till exempel kunskap, teknologi, administrativa system och rutiner (Johanson & Blomsterbo 2002). Affärsrelationer är associerade till varandra då det som sker i den ena förbindelsen även påverkar den andra. Dessa affärsförbindelser bygger ett nätverk av kontakter mellan företag som arbetar för sina egna mål men som samtidigt är bundna till sin omgivning.

En nätverksorganisation kännetecknas av flera interaktioner, med såväl kunder som konkurrenter, vilka anses vara betydelsefulla tillgångar (Ford, Gadde, Håkansson... 1998).

Nätverk av affärsförbindelser är inte begränsade till en marknad, bransch eller industri, utan alla företagens individuella nätverk är associerade med varandra samtidigt som varje företag i nätverket är centrum i sin egen del (Håkansson & Snehota 1995).

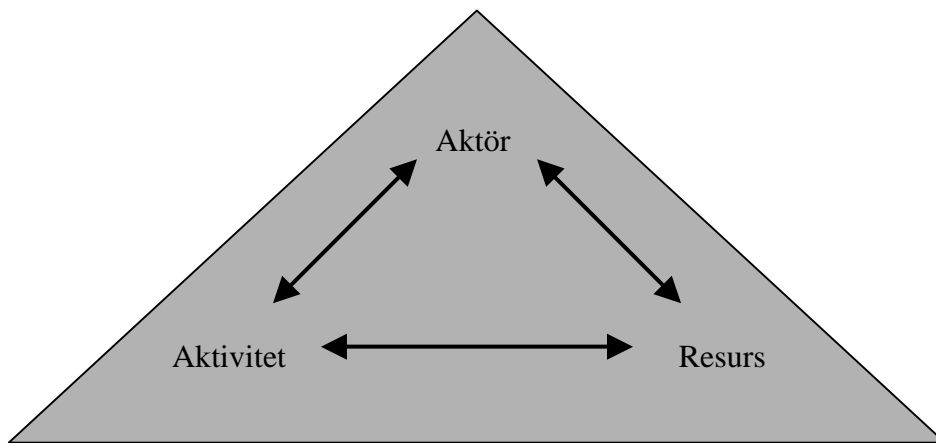
Nätverkkontexten utgörs av ett företags nära förbindelser, som företaget är engagerat i. Man anser att nätverkskontexten är viktig eftersom den omfattar de samarbetspartners som man i företaget finner vara de mest betydelsefulla (Håkansson & Snehota 1995). Detta är en av orsakerna till att företagets fortsatta verksamhet kan tillsammans med de andra företagen som företagets utveckling antas äga rum.

Nätverk har en struktur som inte har påtvingats på företagen, utan byggs upp av egen fri vilja (Håkansson & Snehota 1995). Generellt sett har strukturen inte ett centrum, även nätverket har inga klara gränser. Relationerna påverkar och påverkas av andra relationer, så att det uppstår kedjeeffekter. Det som händer i en relation påverkas inte bara de två parter som är inblandade, utan även de relationer som de inblandade företagen är involverade i.

Det som oftast kännetecknar nätverksorganisationer är att de har hög flexibilitet med höga krav på resultat och prestationer (Baker 1992). Denna organisationstyp saknar oftast direkt styrning och kontroll samt den sällan ger klara direktiv till medarbetarna om hur förväntningar ska uppfyllas. Däremot finns det en indirekt styrning, som påverkar attityder och värderingar inom organisationen.

### **3.4.1 Nätverksmodellen**

Nätverkssynsättet kan belysas i en modell som visar hur ett nätverk ser ut och hur det fungerar (Håkansson & Snehota 1995). Modellen nedan beskriver att nätverk består av tre delar: *Aktörer, aktiviteter och resurser*, samtidigt beskriver den hur dessa tre variabler är relaterade till varandra genom att aktörer kontrollerar resurser och/eller utför aktiviteter.



Figur 3.5 visar grunderna i ett nätverkssynsätt (Grängsjö 1998, sid. 65)

*Aktiviteter* har sin fokus på handlingar mellan olika aktörer, det kan exempelvis vara att utveckla och producera produkter, hantera information, köpa, sälja och leverera varor. En aktivitet kan definieras som en sekvens av handlingar riktade mot en viss avsikt. Vilket kan vara att genomföra en marknadsföringskampanj, bedriva forskning, sköta administration osv (Grängsjö 1998). I en relation länkas parternas aktiviteter samman och det uppstår aktivitetslänkar. En *aktör* kan vara en organisation, delar av den eller enskilda individer. I en relation mellan företag utvecklas aktörsbindningar. Sjöberg (1996) definierar en aktör som verkar på en affärsmarknad som ”någon som är involverad” i ett direkt värdeskapande av påtagliga värden, genom utbytesrelationer på en marknad som har en nätverksstruktur (Håkansson & Snehota 1995).

För att kunna genomföra aktiviteter krävs det någon form av *resurs* som kontrolleras av aktörerna och kan bestå av ett oändligt antal dimensioner. Internt på ett företag finns det resurser av olika slag som möjliggör aktiviteter till exempel mänskliga resurser, maskiner och kapital. Dessa kan ägas av en eller flera aktörer indirekt eller direkt. Resurserna kan också vara mjuka i form av teknik, kommersiell och ekonomisk kunskap. I en relation kommer två eller flera aktörers resurser att sammanföras och till slut anpassas till varandra. På detta vis ansluts de till varandra och olika resurslänkar uppstår. Relationen kan också ses som en resurs som sammanbinder olika resurselement (Elbe 2002). Vilka relationer ett företag har och utvecklar är betydelsefulla för att få tillgång till mer resurser och detta påverkas av vad det individuella företaget har möjlighet att göra.

### **3.5 Teoretisk syntes**

*I teoriavsnittet tas det upp olika resonemang för vilka faktorer som kan påverka uppsatsens problem. Härmed görs en sammankoppling av de valda teorier och en börmodell bildas. Börmodellen visar hur teorierna kan användas av företaget för att etablera sig på den europeiska marknaden.*

Uppsalaskolans modell är en sammanhängande internationaliseringsprocess där olika faktorer påverkar varandra. Processen fungerar som ett samspel mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang. Etableringskedjan, som är en del av modellen belyser fyra steg där företaget engagerar sig i enskilda exportmarknader. Dessa steg är sporadisk export, agent i exportlandet, försäljningsbolag eller dotterbolag, och lokal tillverkning.

Andra medverkande krafter som påverkar en etableringskedja är psykiskt avstånd; dvs. språk, utbildning, affärsseder och industriell utveckling och kulturellt avstånd; hur centraliserad makten är inom ett land, om samhället är individuellt eller kollektivistiskt, om ett lands invånare undviker risker och försöker skapa trygghet osv.

Uppsalaskolans modell tar också upp olika grundbegrepp som är kopplade till varandra och utgör de olika delarna i internationaliseringsprocessen. Modellen skiljer på två aspekter av internationalisering, tillståndsaspekter och förändringsaspekter, där den första består av marknadsengagemang och marknadskunskap som förklarar graden av internationalisering av företaget. Den andra består av engagemangsbeslut och löpande aktiviteter, och avser förändringar i företagens internationalisering.

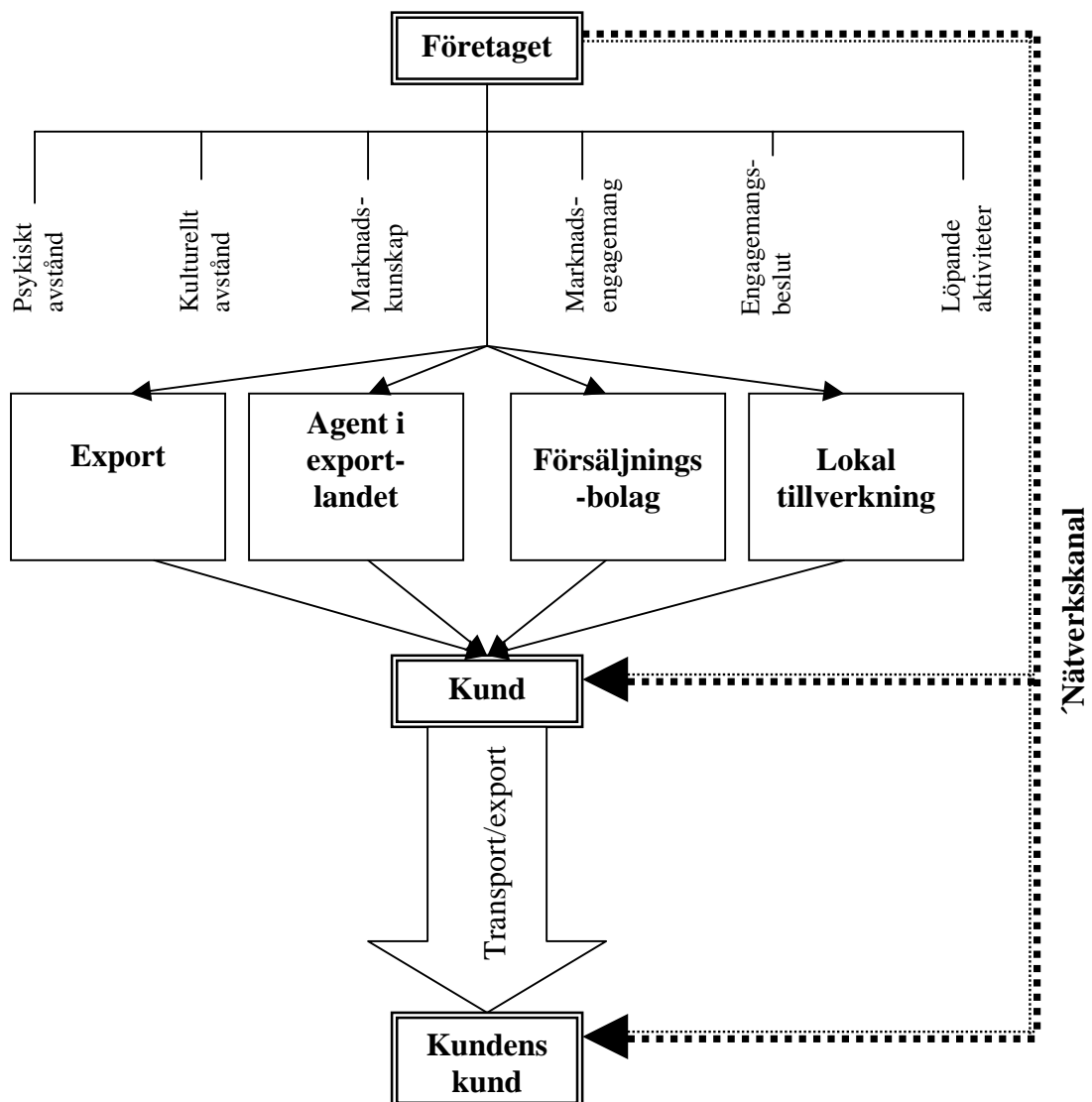
Marknadsengagemang består av storlek och grad av låsning, varefter storlek innebär resursernas omfattning, och grad av låsning står för att företagens resurser är bundna till och sammankopplade med marknaden.

Marknadskunskap handlar om kunskap i en viss marknad, där kunskap består av två typer, nämligen objektiv och erfarenhetsbaserad kunskap. Den första kan lätt läras ut och överföras bland individer och delar i företaget. Den andra kunskapen kan endast erhållas genom personlig erfarenhet.

Engagemangsbeslut belyser ett företags beslut vad gäller engagemang på en exportmarknad. Tidigare erfarenhet av utlandsetableringar är av väsentlig betydelse.

Löpande aktiviteter är de vanligaste förbindelserna med kunder, leverantörer, myndigheter samt andra viktiga aktörer.

Nätverk är ett sätt för företagen att kommunicera och man förutsätter att det finns relationer mellan två parter som står i kontakt med varandra. Ett nätverk uppstår när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivna. Håkansson och Snehota lyfter fram att ett företags framgång är knuten till dess förmåga att underhålla och utveckla affärsrelationer samt att det tar lång tid att bygga upp affärsförbindelser. Genom långvariga relationer utvecklas viktigt utbytande av kunskap, teknologi, administrativa system osv. Andra väsentliga fördelar är möjligheter som kan leda till ytterligare kunder genom att utnyttja relationen till att nå kundens kund. Genom ett utvecklande samarbete, engagemang i relationen, socialt umgänge och tillförlitlighet kan affärsförbindelsen med kunden stärkas och som resultat leda till större nätverk, dvs. om kunden känner sig trygg i relationen så är kunden också villig att knyta samband mellan sina andra kunder.



*Figur 3.6 visar uppsatsens teoretiska börmodell.*

*Källa: Egen*

Företagets etablering börjar med påverkningar innan valet av marknadskanal blir fastställt. Dessa påverkningar är psykiskt avstånd, kulturellt avstånd, kunskaper om marknaden, engagemang i marknaden osv. När företaget redogjort dessa värderingar och kunskaper så känner sig företaget redo och tillräckligt moget för en satsning på den utländska marknaden. Valet av marknadskanal, dvs. hur företaget bör gå tillväga för att nå kunden på exportmarknaden är det andra steget. Det val avgörs efter att företaget fastställt graden av mognad med hänsyn till de föregående påverkningarna.

Företaget har sedan haft sin kund i en tid och börjat känna behov för nya etableringar. Istället för att satsa på nytt på en okänd marknad, använder sig företaget av nätverksteorin och utnyttjar sin nuvarande kund för att på så sätt finna vägen till kundens kund. Företagets anställda har bakom sig erfarenhet, kunskap och är marknadsengagerade samtidigt som de är medvetna om de kulturella och psykiska avstånden. Kundens kund kan därmed både ligga inom samma land eller i ett annat närliggande land. Ett krav är att företagets kund och dennes kund haft en affärsbakgrund.

### **3.7 Teoretisk referensram**

*Den teoretiska referensramen ligger till grund för att studera Akzo Nobel Nippon Paint AB:s nuvarande etableringssituation samt analysera och utvärdera vilka etableringsstrategier det finns för att företaget skall kunna etablera sig ytterligare på den utvidgade europeiska marknaden. Den teoretiska syntesen fås av de tidigare presenterade teorierna, varefter dessa teorier har skapat en egen börmodell. Därefter tas det fram ett antal variabler som kommer att användas i mätningen för att ge svar på syftet.*

*De fyra nedanstående variablerna förklarar vad som ska mätas i empiriavsnittet, med särskild anknytning till intervjun och intervjuundersökningen.*

#### **3.7.1 Kulturellt avstånd**

Kulturellt avstånd påverkar förhållandet mellan olika länders kulturer. Det är en variabel som företaget bör ta hänsyn till vid handelsförbindelser med utländska partners. När företaget

börjar sin etablering bör det tänka på att alla länder är olika och att företagets representanter både har kunskap och känsla för den andra kulturen.

Som nämnt tidigare, finns det fem dimensioner för förhållandet mellan olika länders kulturer. Dessa är grad av maktdistans, individualism/kollektivism, osäkerhetsundvikande, maskulin/feminin värderingsdominans och långsiktighet/kortsiktighet. (Förklaras i teoriavsnittet 3.3.3) Genom att använda dessa dimensioner så kan man mäta de olika länders kulturskillnader och få en så objektiv bild som möjligt av hur nära det egna landet är till sin handelspartner i utlandet. Dessa dimensioner mäts i den så kallade intervjuundersökningen, där respondenten kryssar för varje företag den lämpliga graden av respektive dimension.

### **3.7.2 Psykiskt avstånd**

Denna variabel mäter skillnader som språk, utbildning, affärsseder och industriell utveckling. Skillnaden mellan högutbildade i olika länder kan påverka arbetssättet. Språket har en stor roll i vissa länder, där man måste anställa en agent för att kunna etablera sig i landet.

Den geografiska skillnaden ingår i det fysiska avståndet, som också tillhör det psykiska avståndet. Här kommer andra påverkande faktorer som hindrar det geografiska förhållningssättet. Ett exempel kan vara två länder som Ryssland och Slovakien, som ligger ungefär lika långt ifrån Sverige men som tar olika lång tid vid transport p.g.a. handelshinder. I intervjun får respondenten svara på frågor kring svårigheten med fysiska och psykiska olikheter mellan Akzo Nobel och deras utländska kunder.

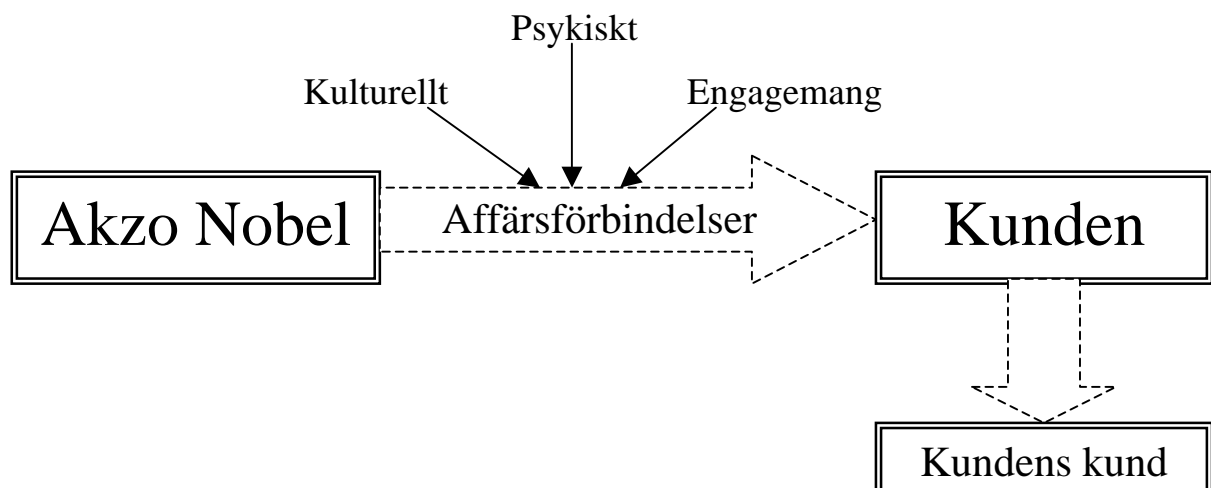
### **3.7.3 Grad av engagemang**

Genom ökat engagemang skapar företaget en säkrare och stabilare position på den utländska marknaden. Engagemang är en viktig variabel som företagets anställda ska vara involverade i. Engagemang kan mätas genom studier av tidigare erfarenhet, kunskap om marknaden där graden av låsning är viktig, dvs. hur lätt resurserna är bundna till en integrerad marknad. Företagets tidigare etableringar har gjort själva företaget starkare och säkrare eftersom de anställda har anskaffat och upplevt kunskap som gör att fortsatta etableringar kan vidareutvecklas. Genom att låta fyra olika ansvariga inom företaget besvara intervjufrågorna, skapas det en objektiv bild av hur den interna organisationen är involverad i utlandsetableringen.

### 3.7.4 Affärsförbindelser

Affärsförbindelser är den viktigaste variabeln när företaget vill nå kundens kund. Genom att tillvarata den nuvarande kunden till en långsiktig affärsrelation så kan företaget med tiden utveckla fler relationer med fler kunder. Goda kundkontakter leder till vidare utlandsetableringar och större marknader.

Affärsförbindelser kan mätas genom att studera företagets kundkontakter, dvs. hur tillförlitliga och samarbetsvilliga de är mot varandra samt att studera hur företaget tillvaratar de möjligheter som finns hos kunden. Intervjufrågorna tar upp detta ämne och svaren visar hur affärsrelationer och möjligheter tillvaratas av Akzo Nobel.

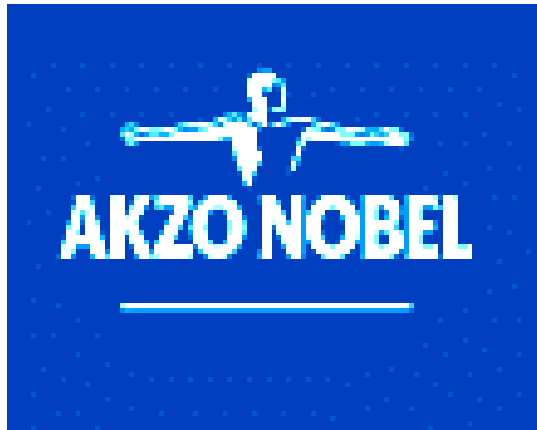


*Figur 3.7 visar Akzo Nobels framgång vid etablering  
Källa: Egen*

Modellen visar vilka variabler som är beroende respektive oberoende. Den beroende variabeln är affärsförbindelser mellan Akzo Nobel och dess kund. Den variabeln är nödvändig för att företaget ska kunna överleva på den utländska marknaden. Variabler som är oberoende samt påverkar variabeln "affärsförbindelser" är kulturellt avstånd, psykiskt avstånd samt grad av engagemang. Dessa variabler bör finnas för att affärsförbindelsen ska vara så framgångsrik som möjligt.

## 4 Empiri

### 4.1 Fakta om Akzo Nobel



Källa: [www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)

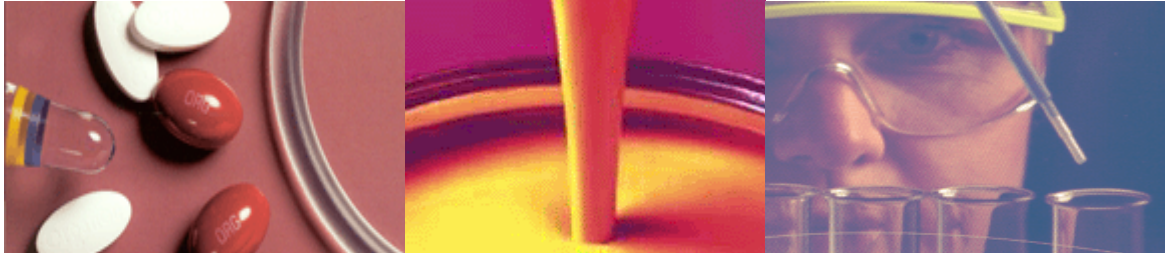
Akzo Nobel koncernen bildades i Nederländerna 1994 ([www.akzonobel.com](http://www.akzonobel.com)). Det var en sammanslutning av holländska Akzo och svenska Nobel. Respektive företagen hade utvecklats under en lång tid med ett ursprung sedan 1777. "Nobel" bildades 1984 genom en sammanslutning av "KemaNobel" och "Bofors". "Akzo", i sin tur formades 1969 av en sammanslutning mellan två andra företag "Algemeene Kunstzijde Unie N.V." (AKU) och "Koninklijke Zwanenberg Organon" (KZO). Den långa utvecklingen har blivit resultat för den organiska tillväxten och välplanerade serier av omfattande förvärv och berövanden, vilka framgångsrikt har integrerat en mångfald av företag.

Idag spelar koncernen en stor del på världsmarknaden. De producerar och säljer produkter som är nödvändiga för det moderna samhället, produkter som miljoner människor känner väl till och använder som en del för de dagliga rutinerna.

Dessa globala aktiviteter är organiserade i företagsenheter, vilket anses ge arbetsfrihet inom den breda strategiska ramen för bolaget.

Huvudkontoret ligger i Arnheim, Nederländerna, medan Akzo Nobel koncernen äger dotterbolag runtom i världen.

Produktsegmenten delas upp i fyra olika branscher, nämligen läkemedelsindustrin, veterinärmedicin, färg och kemi industrin.



Källa: [www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)

Koncernen anställer ca 61 500 medarbetare inom 14 affärsområden med verksamhet i över 80 länder ([www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)). Omsättningen för 2005 uppgick till ca SEK 129 miljarder.

I Sverige har Akzo Nobel ca 4000 anställda på ett 30-tal platser.

#### 4.1.1 Strategi

*”Den kapitala fördelningen är fokuserad på att bygga hållbara ledande affärspositioner, reflekterade till attraktiv tillväxt.”*

*”Akzo Nobel utvecklar konkurrenskraftiga fördelar genom att kombinera sin fokus och entreprenörsandan av en decentraliserad affärsenhets organisation med den storleken och makten av ett bolagscentrum som skänker tillträde till globala kapitalmarknader, ledarskaps talang, och bästa lednings vanor.*

*Akzo Nobels djupt inrotade Företags Principer är uttalet för en stark, internationellt delad kultur. De olika kulturerna guidar komplexiteten av företaget, vilket underlättar dess framgång runtom i världen”* ([www.akzonobel.com](http://www.akzonobel.com)).

#### 4.2 Fakta om dotterbolaget Akzo Nobel Nippon Paint AB



Källa: [www.coil-akzonobel.se](http://www.coil-akzonobel.se)

Akzo Nobel Nippon Paint AB (ANNP) är dotterbolaget som är verksam inom färgindustrin ([www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)). ANNP är ett s.k. joint venture med japanska Nippon Paint med

fördelningen 75 Akzo Nobel och 25 Nippon Paint. De tillhör gruppen som producerar ”**Industrial Finishes**”, dvs. färg för industriell användning på trä, plastfärger för t ex idrottsutrustning och hemelektronik, bandlackering av metall samt lim- och hartssystem för träbearbetande industri.

Akzo Nobel Nippon Paint AB tillverkar och säljer i första hand färgprodukter för bandlackeringsindustrin. Bandlackeringsindustrin finns inom stål- och aluminiumbranschen och målar plåtband som används inom skiftande områden, t ex profilerad byggplåt, verkstadsindustri, vitvaror och bilindustri ([www.coil-akzonobel.com](http://www.coil-akzonobel.com)).

Företaget tillverkar ca 20 000 ton färg per år. Årsbudgeten ligger på en halv miljard SEK, medan månadsbudgeten kan variera mellan 40 – 60 miljoner SEK (Samtal med B Karlsson, exportassistent på ANNP).



Källa: [www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se)

Verksamheten i Sverige ligger i Gamleby, 2,5 mil norr om Västervik, och sysselsätter sammanlagt 144 personer ([www.coil-akzonobel.com](http://www.coil-akzonobel.com)). Gamlebyenheten arbetar med ett omfattande utvecklingsarbete med nya färgprodukter med bättre prestanda och miljöförbättrade egenskaper. Företaget bedriver därmed produktion, försäljning och omfattande FoU med resurstagande tester som prövas på de flesta naturliga förhållanden. Produkterna kan utan problem anpassas efter de parametrar som olika bandlackeringslinjer kräver. Och varje produkt blir därför kundanpassad utan att övriga kvalitetsprestanda förändras.

Samtliga produkter är testade i exempelvis Florida och Bohus-Malmön. Testerna genomförs enligt fastställda normer, exempelvis av European Coil Coating Association, ECCA ([www.coil-akzonobel.com](http://www.coil-akzonobel.com)).

Bolaget är kundanpassat till det yttersta pga. att produkterna inte produceras innan en order mottagits. Produkterna är därmed också kundanpassade; testade efter kundens begäran och

prissatta efter överenskommelse med kunden, beroende på hur mycket och hur ofta kunden beställer (Samtal med M Zorlak, chef för testlaboratoriet).

ANNP verkar på ett utvecklande sätt både på hemma marknaden och i utlandet. Den största anledningen är det lilla antalet konkurrenter. Akzo Nobel Nippon Paint AB har bara en konkurrent i Sverige, nämligen bolaget ”Beckers”. På den utländska marknaden finns det däremot fler konkurrenter men inte i den grad att marknadsmiljön blir turbulent. ANNP anser sig inneha en stabil position med tillräcklig säkerhet för att ytterligare etablera sig (Intervju med T Lundqvist, marknadschef på ANNP).

#### **4.2.1 Personal**

Akzo Nobel Nippon Paint AB har som målsättning att vara en tilltalande arbetsgivare både för redan anställda och för dem som rekryteras för framtiden ([www.coil-akzonobel.com](http://www.coil-akzonobel.com)). De strävar efter att bevara en personalpolitik som gynnar och stimulerar individuell utveckling i samklang med företaget. ANNP strävar också efter att upprätthålla och utveckla ett öppet och informellt klimat som leder till kreativitet och obundna lösningar. Inom koncernen vill företaget ge sina medarbetare möjlighet till intern rörlighet mellan och inom de olika enheterna.

#### **4.2.2 Akzo Nobel Nippon Paint AB:s utlandsetablering**

Bolaget har sedan länge börjat med utlandsetableringen.

*”Till en början var vi endast verksamma i Sverige och det kändes enklast att börja utlandsaktiviteterna med näraliggande länder som Finland och Norge. Efterhand växte vid olika tillfällen andra marknader in och idag känner vi oss ganska trygga” (Intervju med T Lundqvist, marknadschef på ANNP).*

ANNP har skaffat kunder i Norge, Finland, Danmark, Ryssland, Polen, Slovakien, Tyskland, Nederländerna, Italien, Turkiet, Saudi Arabien, USA och Storbritannien. De största kunderna är, ”Ruukki” (Rautaruukki) i Finland (köper 1 600 ton per år av ANNP:s produkter), ”Corus” i Nederländerna, ”Hydro” i Norge, ”Bliss” i Slovakien (köper 1 200 ton per år av ANNP:s

produkter) och den största kunden för närvarande ”Carbonia” i Ryssland (köper 6 000 ton per år).

*”Vi har nu etablerat försäljning i olika länder. Bland dem finns Norge, Finland, Polen, och Holland” (Intervju med T Lundqvist, marknadschef på ANNP).*

Med andra ord så har företaget gått vidare i etableringsprocessen genom att etablera försäljning i de länder där företaget skapat sig en viktig och stabil position.

### **4.3 Intervju med fyra anställda på Akzo Nobel Nippon Paint AB**

**De anställda är: B Karlsson (exportassistent), L-G Lundin (logistikchef), M Zorlak (chef på testlaboratoriet), och T Lundqvist (marknadschef)**

Frågor kring det kulturella avståndet:

#### **1. Hur har ni börjat etablera er utomlands?**

***Karlsson:** Genom att forska efter nya kunder i Skandinavien och Europa.*

***Lundin:** Eftersom den svenska marknaden är relativt begränsad för våra huvudprodukter var det ganska naturligt att med tiden söka nya marknader då med början i Skandinavien och sedan vidare ut i Europa.*

***Zorlak:** Vi började först med länder som Norge, Finland, Holland, dvs. länder som låg i närheten. I Holland hade vi det underlättande med att få nya kunder eftersom Akzo Nobels huvudkontor ligger i landet, och vårt företag var redan välkänt.*

***Lundqvist:** Vi har nu etablerat försäljning i olika länder. Bland dem finns Norge, Finland, Polen, och Holland. Till en början var vi endast verksamma i Sverige och det kändes enklast att börja utlandsaktiviteterna med näraliggande länder som Finland och Norge. Efterhand växte vid olika tillfällen andra marknader in och idag känner vi oss ganska trygga.*

**2. Vilka metoder använde ni er vid etableringen, dvs. sökte ni kunderna själva eller var det tvärtom?**

*Karlsson: Vi har säljare som ständigt söker nya kunder och ibland ringer nytt företag upp oss.*

*Lundin: I de flesta fall har vi sökt upp nya kunder och presenterat våra produkter men det har även hänt att kunder har sökt upp oss.*

*Zorlak: Vi har för det mesta kontaktat själva våra kunder. Vi lyckades även genom olika kontaktpersoner eller agenter att söka oss till den tilltalande kunden.*

*Lundqvist: Vi har alltid fått söka upp våra kunder. Oftast direkt men ibland via en licenstagare eller liknande. I denna bransch finns endast ett fåtal lätt identifierbara kunder så det är ganska överblickbart.*

**3. Är de kulturella problemen mindre med vissa kunder? I så fall vilka?**

*Karlsson: Man kan säga ju längre bort kunderna finns ju större är den kulturella skillnaden.*

*Lundin: Generellt kan man säga att ju längre bort kunderna befinner sig ju större är de kulturella skillnaderna.*

*Zorlak: Ja, våra ”grannländer” är de som vi minst har kulturella problem med.*

*Lundqvist: De Nordiska/Skandinaviska är nog nummer 1, följt av Nederländerna osv.*

**4. Har ni behövt anpassa er till vissa kunder pga. de kulturella olikheter som finns?**

*Karlsson: Ja, i flesta fall har vi lokalt anställd personal, vilket ger bästa resultat.*

**Lundin:** Absolut. I flera fall är lokalt anställd personal eller samarbetspartner en förutsättning för att man ska lyckas.

**Zorlak:** Vi försöker på alla sätt att göra kunden nöjd och att uppfylla dennes krav. På det sättet får vi information om kundens arbetssätt och arbetskultur, vilket gör att vi lär oss hur vi lättare och snabbare ska förstå deras krav.

**Lundqvist:** I de fall vi känner att vår kulturella skillnad är svårhanterlig kan vi ta hjälp av en agent eller distributör som är mer lokalt förankrad. Dessutom har vi genomfört lite utbildning i ämnet så att vår personal är bättre förberedd.

Det är nog så att acceptansen av att kulturella skillnader finns har under tiden växt inom företaget. Idag är det mer accepterat och vi bemöter allmänt sätt olikheterna på ett bra eller i alla fall bättre sätt än tidigare.

## **5. Känner ni att de kulturella skillnaderna har varit ett problem för att ni ska kunna etablera er i ett land/marknad?**

**Karlsson:** Problem uppstår alltid när det är nya kunder, men det klarar vi av på ett bra sätt.

**Lundin:** Små problem uppstår alltid med det är inget som har skrämt oss.

**Zorlak:** Ryssland är ett perfekt exempel. Vi använde oss utav gästvänlighet genom att välkomna ett stort antal personer från det ryska företaget på besök till oss på ANNP. Det gjorde att de fick möjlighet att vara närvarande och se vårt omfattande arbete inom både FoU och produktion, vilket i sin tur ledde till att de direkt blev involverade i vår organisation. När de närvarade i FoU-avdelningen fick representanterna själva pröva på att blanda färgprodukter. En sådan erfarenhet förde representanterna med sig till Ryssland, vilket togs på ett mycket positivt sätt av dem. Och, idag är de våra största kunder.

**Lundqvist:** Egentligen inte utan det har varit mera av en utmaning och positiv ingrediens.

Frågor kring det psykiska avståndet:

- 1. Har ni haft svårigheter att samarbeta med en kund pga. språket? Om svaret är ”Ja”, på vilket sätt löste ni problemet? (Anställde ni t.ex. en agent eller liknande?)**

*Karlsson: De flesta kunder talar engelska, så det uppstår inga större problem.*

*Lundin: Oftast sker all konversation på engelska så det är inget större problem.*

*Zorlak: De flesta representanter som kommer på besök talar oftast engelska. Många av våra finländska kunder kan även tala svenska. När problemet uppstår att vi inte förstår varandra så brukar kunderna oftast närvara med en tolk.*

*Lundqvist: Det förekommer att vi måste kommunicera via t ex en tolk. Detta är inte att föredra eftersom man inte kan veta att kommunikationen är fullt ut förstådd eller korrekt. Om kommunikationen sker på Engelska där bägge parter har ett annat modersmål är det normalt inga problem.*

- 2. Har ni haft samarbetsproblem med den utländska kunden pga. kundens bristande grad av kompetens?**

*Karlsson: Vi befinner oss i en industriell bransch med specifika produkter och ett fåtal kunder, vilket gör att kunderna måste kunna veta den informationen om våra produkter för att de ska veta hur produkten ska se ut, på vilket sätt det ska testas osv.*

*Lundin: Eftersom våra produkter är ganska specifika fordras en specifik kompetens hos våra kunder och detta är en förutsättning för att det ska fungera.*

*Zorlak: Inte vad jag minns.*

*Lundqvist: Det är alltid svårt med låg kompetens speciellt vad gäller kunder. Faktiskt är det så att detta har varit mera ett problem på vår hemmamarknad.*

**3. Anser ni att det underlättar samarbetet med den utländska kunden ifall ni känner till deras affärsseder, som t.ex. affärskultur, förhandlingssätt osv?**

*Karlsson: Det är en förutsättning för att det ska fungera.*

*Lundin: Det är oftast en förutsättning för att det ska fungera.*

*Zorlak: Naturligtvis. Det är viktigt att ha information om kunden för att lära känna de bättre och veta hur de agerar i business-to-business relationer.*

*Lundqvist: Absolut är detta viktigt och tom nödvändigt för att det skall fungera.*

**4. Har den industriella utvecklingen försvårat t.ex. godstransporten eller liknande?**

*Karlsson: Det har bara blivit bättre under de senaste åren, särskilt med Ryssland. Rysslands transporter krävde för bara tre år sedan en hel del av pappersarbete. Nu har den proceduren underlättats och blivit mer effektiv.*

*Lundin: Tvärtom har den underlättat.*

*Zorlak: Förr var det mycket svårare. Idag är standarder lika i de flesta europeiska länder och vi behöver inte anpassa oss för mycket. Förr följde vi USA-standarder, de engelska standarder eller de svenska medan vi idag endast följer EU-standarderna.*

*Lundqvist: Nej, tvärtom skulle jag vilja säga.*

**5. Har det geografiska avståndet med dess konsekvenser (t.ex. tullar) påverkat varutransporten eller etableringen inom det landet?**

**Karlsson:** Vi följer EU:s lagar så det gäller lika för de flesta länder.

**Lundin:** Nej.

Man är naturligtvis tvungen att följa de lagar och bestämmelser som gäller för export till EU-länder respektive länder utanför EU. Så det är i princip lika lätt/svårt att exportera till Norge som till Kina

**Zorlak:** Idag finns nästan inga problem pga. EU. Ryssland kräver extra pappersarbete men det skapar i sin tur inga problem.

**Lundqvist:** Ibland har det varit svårt. Speciellt i början av en etablering innan systemet är fullständigt känt. När väl logistiken blivit etablerad är det sällan några större bekymmer.

### Frågor kring graden av engagemang:

#### **1. Avser ni att ytterligare etablera er på marknaden?**

**Karlsson:** Ja, helt klart.

**Lundin:** Ja, naturligtvis.

**Zorlak:** Absolut. Vi måste fortsätta att utvecklas med nya idéer och på nya marknader. Vi behöver utvecklas på alla områden för att göra våra kunder nöjda.

**Lundqvist:** Svar: JA

#### **2. Anser ni att ni är tillräckligt engagerade i respektive land där ni har etablerat er, dvs. anser ni er ha tillräckligt mycket kunskap och erfarenhet om respektive marknad?**

**Karlsson:** Även om jag anser att vi har etablerat oss tillräckligt så är det alltid positivt och utvecklande att engagera sig ännu mer och avancera på marknaden.

**Lundin:** För närvarande Ja, men man kan aldrig engagera sig för mycket eller skaffa sig för mycket kunskap om någon marknad vare sig det gäller inhemsk eller utländsk.

**Zorlak:** Jag anser att vi måste lära ytterligare om varje marknad. Man kan aldrig få nog av kunskap om ett land. Förr oss är det viktigt att känna till faktorer som klimat, industriell riktning, dvs. vad respektive land producerar som mest, vilken bransch som är omfattande i landet osv. I Ryssland t.ex. sker stor uppbyggnad och ombyggnad av gamla byggnader. De gör fasader och tak av plåt, vilket därefter färgas med bandlackeringsfärg, som vi producerar som bäst.

**Lundqvist:** Det finns säkert mera kunskap att inhämta. T ex om våra kunders kunder och hur de tänker och planerar. Det finns alltid ett värde i att skaffa mer kunskap om helheten. T ex. landets byggmarknad, design och arkitekturriktningar mm. Sådant som vi berörs av sekundärt.

### **3. Är ANNP:s anställda engagerade i företagets utlandsetableringar, dvs. är de tillräckligt involverade för att kunna påverka någonting?**

**Karlsson:** Man försöker att samarbeta med alla avdelningar inom företaget. Vi på logistikavdelningen måste samarbeta med produktionsavdelningen och marknadsavdelningen för att planera först och främst att råvarorna finns, därefter produktionens tillgänglighet och slutligen våra leveranser. När detta skett kan vi kontakta kunden och komma överens om när de kan få sina produkter hem. Jag anser att vi på ANNP har en väldigt integrerad organisation. Om organisationen var uppdelad så skulle ingenting fungera.

**Lundin:** Det är ofta viktigt att anställda inom olika områden (affärsverksamhet, teknik, logistik osv.) har goda kontakter med kundernas respektive funktioner. Då finns möjlighet att påverka och underlätta samarbetet.

**Zorlak:** *Samtliga anställda inom ANNP är engagerade och medvetna om att varje produkt som vi exporterar ska vara den bästa på marknaden. De känner till respektive kunds ställda krav och därför gör sitt bästa. En av arbetssätten är att arbeta aktivt inom FoU och hela tiden testa och skapa nya produkter efter kundernas krav. Ett annat sätt är att produktionsavdelningen är uppdelad så att varje grupp har i uppgift att producera för en viss kund. De vet därför hur produkten ska se ut. Ett tredje sätt är att marknadsavdelningen är mycket involverad med de andra delar av organisationen, särskilt med FoU-avdelningen, vilket gör att när problem uppstår löses de tillsammans. Man söker anledningen till problemet tills man funnit den och hittat svaret. Ett fjärde sätt är kundernas återkommande besök, vilket skapar ett socialt umgänge och därmed samarbete på hög nivå.*

**Lundqvist:** *Allmänt är medvetandegraden och engagemanget stort bland de anställda vad gäller vikten av ett väl fungerande system med utlandskunderna. De funktioner som är involverade kan påverka vilket i sin tur påverkar företagets funktion och image. Förändringar till det bättre bemöts positivt.*

### Frågor om affärsförbindelser:

- 1. Anser ni att ni har goda och långsiktiga relationer med era nuvarande utländska kunder?**

**Karlsson:** *Väldigt goda kontakter. Nästan varje dag får vi besök från kunder, vare sig svenska eller utländska. Representanterna får gå runt i hela företaget och se vårt arbete samt lära känna oss anställda. Jag anser att sådana kontakter gör att kunden känner sig trygg och nöjd, vilket leder till långsiktiga kontakter.*

**Lundin:** *Ja.*

**Zorlak:** *Ja. Som sagt, vårt sociala umgänge och kundanpassade produkter gör att kunden känner sig nöjd och villig att arbeta med oss långsiktigt.*

*Lundqvist: JA*

**2. Anser ni att ni som exportör är tillförlitliga och samarbetsvilliga mot era kunder?**

*Karlsson: Vi i Sverige står oftast för tillförlitlighet eftersom vi anser att det leder till långsiktiga och goda kontakter.*

*Lundin: Ja, absolut. Annars skulle vi inte ha några kunder.*

*Zorlak: Vi arbetar alltid efter avtal. Tillförlitlighetsproblem är något som kunderna inte råkar ut av oss.*

*Lundqvist: Absolut om vi inte skulle sköta sakerna till belåtenhet upphör affärerna tämligen omgående.*

*Vi genomför årligen en kund undersökning där dessa frågeställningar skall besvaras av kunden. Vi kan konstatera att det i stort ser mycket stabilt ut.*

**3. Ett bra sätt att kunna etablera sig på den utländska marknaden är att hålla god kontakt med sin nuvarande kund, samt att genom sin kund nå kundens kund. Har ni dragit nytta av det här tillvägagångssättet någon gång tidigare?**

*Karlsson: Vi måste alltid se med kunden om vi kan kontakta dennes kund. Det skulle vara oförskämt att direkt kontakta kundens kund, vilket i sin tur skulle skada den goda relationen med vår kund.*

*Lundin: Ja, i Sverige och det kan i vissa fall vara bra men att kontakta en kunds kund måste alltid ske i samarbete eller i samförstånd med kunden.*

*Zorlak: Inte vad jag känner till.*

*Lundqvist: Det är något vi alltid tittar på och försöker genomföra. Ibland kräver det lite för mycket resurser och ibland ogillar vår kund att vi tar sådana initiativ. Kunden vill ha fullständig kontroll över sin kund och kan ibland tycka att vi trampar i deras göromål och ensaker. Men om vi har möjlighet till detta så gör vi det och vi kan ibland dra direkt nytta av det men oftare är det ett sätt att få mera kunskap om helheten.*

## **4.4 Tre av Akzo Nobel Nippon Paint AB:s stora utländska kunder**

### **4.4.1 Ruukki**



Ruukki levererar metallbaserade komponenter, system och slutprodukter till byggande och mekaniska ingenjers industrier ([www.ruukki.com/se](http://www.ruukki.com/se)). Bolaget har en brett utbud av metallprodukter och tjänster.

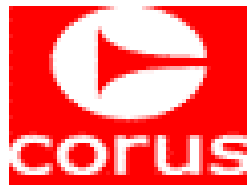
Ruukki arbetar i 23 länder, de flesta inom Östeuropa, med 12 000 anställda. Den totala netto vinsten under år 2005 var 3.7 miljarder euro. Bolagets aktier är noterade på Helsinki Exchanges (Rautaruukki Corporation RTRKS). Rautaruukki Bolag bildades 1960 av staten. Den främsta uppgiften var att producera stål som var efterfrågat av den finska metall industrin. Bolaget har använt marknadsnamnet Ruukki sedan 2004.

Ruukki stärker sin position i den starkt utvecklande ryska uppbyggande marknaden och har skapat en överenskommelse med den ledande ryska stål producenten OOO Ventalls operativa ledning för inköp. Ventalls starka marknads position, moderna produktionsteknologi, Ruukkis och Ventalls design expertis i stål strukturer och kompletterande uppbyggnads komponenter höjer markant Ruukkis tjänstekompetens vad gäller väsentliga kundsegment i Ryssland, vilket också kommer att leda till en stödjande utveckling i Ukraina, där bolaget etablerat sig med lokal tillverkning.

## Strategic intent



### 4.4.2 Corus



Corus är ett ledande internationellt bolag inom metallindustrin, som kombinerar världskänd expertis med lokal service ([www.corusgroup.com](http://www.corusgroup.com)). Huvudkontoret ligger i London, med fyra divisioner och operationella företag runtom i världen.

Den årliga omsättningen är £9 miljarder och bolaget har ett globalt nätverk av försäljningsagenturer och service centrum.

Corus erbjuder värde, pålitlighet och innovation. Corus märket representerar kvalitet, lojalitet och styrka.

Företaget har etablerat lokal produktion i många länder med huvudproduktioner i Storbritannien, Nederländerna, Tyskland, Frankrike, Norge och Belgien ([www.corusgroup.com](http://www.corusgroup.com)).

Företaget producerade ungefär 19 miljoner ton av rått stål under 2004, vilket var en tiondel av den totala produktionen inom EU. Detta positionerade företaget som åttonde största stål producent i världen och den andra största i Europa.

Corus tillverkar kol stål genom den grundläggande ståltillverkande metoden i Storbritannien och i Nederländerna.

De största marknaderna som företaget verkar inom är flygplansindustrin, bilindustrin, byggindustrin, slutkonsument produkter som t ex tvättmaskiner osv., elektricitetsindustrin etc.

### **4.4.3 Carbonia**

Carbonia är ett distributionsföretag från Storbritannien som distribuerar ANNP:s produkter direkt till Ryssland och den ryska marknaden (Samtal med B Karlsson, exportassistent på ANNP). Produkterna transporteras till en samlingsplats i Moskva, där de därefter levereras vidare till de mindre ryska företagen.

Den ryska byggmarknaden befinner sig i en starkt växande atmosfär, då gamla byggnader renoveras och uppbyggs. Gamla fasader och tak byts om till stål- tak och fasader, vilket färgas därefter med ANNP:s färgprodukter (Samtal med M Zorlak, chef på testlaboratoriet).

För närvarande är Carbonia ANNP:s största kund. De beställer, som sagt 6 000 ton av färgprodukter per år. Carbonias beställningar resulterar till att Akzo Nobel Nippon Paint AB:s produktionskapacitet blir överbelastad. Företaget har under de senaste åren anställt fler medarbetare pga. just den ryska marknads uppbyggnad.

### **4.5 Intervjuundersökningen**

Intervjuundersökning av Akzo Nobel Nippon Paint AB:s likheter samt olikheter med tre stora kunder i utlandet.

Respondenterna är B Karlsson (exportassistent), L-G Lundin (logistikchef), M Zorlak (chef på testlaboratoriet) och T Lundqvist (marknadschef).

Undersökningen går ut på att respondenten ska ge en bild av tre stora kunder när det gäller den kulturella skillnaden.

Respondenterna har valt ”Ruukki” som kund 1, ”Corus” som kund 2 och ”Carbonia” som kund 3.

**Alternativen som respondenterna valt kommer att markeras med den första bokstaven av deras förnamn, dvs. K för Karlsson, L för Lundin, Z för Zorlak och Lq för Lundqvist.**

Inom det kulturella avståndet finns 5 dimensioner för förhållandet mellan olika länders kulturer; maktavstånd, individualism/kollektivism, osäkerhetsundvikande, maskulin/feminin värderingsdominans och långsiktighet – kortsiktighet.

### 1. Hur upplever ni maktdistansen för ert företag och respektive kund i utlandet?

*Maktdistans* handlar om hur samhället hanterar att människor är olika. Inom företag kan maktdistans relateras till hur centraliserad makten är samt till graden av enväldigt ledarskap.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av maktdistans:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>			<b>L Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 1 = Ruukki</b>		<b>Lq K Z</b>	<b>L</b>			<b>2</b>
<b>Kund 2 = Corus</b>		<b>Lq</b>	<b>L Z</b>	<b>K</b>		<b>3</b>
<b>Kund 3 = Carbonia</b>		<b>K</b>		<b>L Lq Z</b>		<b>4</b>

### 2. Hur upplever ni individualism/kollektivism för ert företag och respektive kund i utlandet?

*Individualismen/kollektivism* rör relationen individ/grupp. I individualistiska länder har individen stor frihet medan gruppen är mycket viktig i kollektivistiska samhällen.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av individualism:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>		<b>K</b>	<b>L Lq Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 1 = Ruukki</b>		<b>Lq K Z</b>	<b>L</b>			<b>2</b>
<b>Kund 2 = Corus</b>			<b>K</b>	<b>L Lq Z</b>		<b>4</b>
<b>Kund 3 = Carbonia</b>		<b>L Lq Z K</b>				<b>3</b>

### 3. Hur upplever ni osäkerhetsundvikande för ert företag och respektive kund i utlandet?

*Osäkerhetsundvikande* handlar om hur människor hanterar osäkerhet. Ett land med lågt osäkerhetsundvikande karakteriseras av att dess invånare känner ganska stor säkerhet, accepterar andras uppfattningar och tar risker. Stort osäkerhetsundvikande innebär att man försöker skapa trygghet och undvika risk.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av osäkerhetsundvikande:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>		<b>L Lq K</b>	<b>Z</b>			<b>2</b>
<b>Kund 1 = Ruukki</b>		<b>Lq K Z</b>	<b>L</b>			<b>2</b>
<b>Kund 2 = Corus</b>		<b>L</b>	<b>Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 3 = Carbonia</b>				<b>L K</b>	<b>Lq Z</b>	<b>5</b>

#### 4. Hur upplever ni maskulin/feminin värderingsdominans för ert företag och respektive kund i utlandet?

*Maskulin/feminin värderingsdominans* visar att värderingar som prioriterar pengar, synbara bevis på framgång och statussymboler dominerar i maskulina samhällen, medan feminina samhällen karakteriseras av att relationer människor emellan tillmäts stor betydelse och att livskvalitet och miljö anses vara viktigare än pengar.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av maskulin värderingsdominans:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>		<b>L Lq K</b>	<b>Z</b>			<b>2</b>
<b>Kund 1 = Ruukki</b>		<b>L Lq K Z</b>				<b>2</b>
<b>Kund 2 = Corus</b>		<b>L</b>	<b>Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 3 = Carbonia</b>			<b>L</b>	<b>Lq K Z</b>		<b>4</b>

#### 5. Hur upplever ni långsiktighet – kortsiktighet för ert företag och respektive kund i utlandet?

*Långsiktighet – kortsiktighet* täcker in värderingar framför allt i Asien. Långsiktighet betonar aspekter som uthållighet och sparsamhet, och har en inriktning mot framtiden medan kortsiktighet är mer inriktad på nutid.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av kortsiktighet:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>			<b>L Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 1 = Ruukki</b>			<b>L Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 2 = Corus</b>			<b>L Lq K Z</b>			<b>3</b>
<b>Kund 3 = Carbonia</b>				<b>L Lq K Z</b>		<b>4</b>

## 5 Analys

*I analyskapitlet analyserar författarna empirin med den teoretiska referensramen.*

### 5.1 Kulturellt avstånd

Det kulturella avståndet visar hur förhållandet påverkas mellan olika länders kulturer, där företaget bör ta hänsyn till affärsförbindelser med sina utländska kunder.

Det undersökta företaget Akzo Nobel Nippon Paint AB har börjat först och främst att etablera sig i Sverige. Utlandsetableringarna var ett sätt för företaget att utvecklas vidare. De började med närliggande länder som Norge, Finland och Holland. Holland var en säker etablering eftersom huvudkontoret ligger i landet och företaget var redan välkänt. När företaget börjat känna sig säkrare på sina etablerade marknader så fortsatte de att avancera i andra europeiska länder. Detta stämmer överens med Uppsalaskolans modell om att en etablering börjar med närliggande områden, dvs. kända områden med liknande kulturer.

Enligt de anställda så har ANNP för det mesta sökt upp sina kunder på egen hand och presenterat sina produkter. Sökandet efter kunder var ingen svårare process eftersom produkterna är specifika och endast ett fåtal företag finns i branschen.

Ingen av de anställda ansåg att det fanns några kulturella skillnader med de närliggande länderna men ju längre bort kunderna var så ansåg respondenterna att det blev större kulturdistans, med andra ord så uppkom kulturella problem, vilket instämmer med teorin. Samtliga respondenter svarade att de har behövt anpassa sig efter de kulturella skillnaderna, ibland med hjälp av agenter eller lokala distributörer. På det sättet underlättar det för företaget att få den information de anställda behöver veta för att känna till kundens arbetssätt och företagskultur samt att lättare förstå deras krav. Allt detta för att göra kunden nöjd. I och med att man känner till kundens krav så kan man alltid förbereda de anställda genom utbildning om kundens organisation. Det verkligheten beskriver stämmer överens med teorin.

Problem uppstår alltid, enligt de anställda. Oftast handlar det om små problem. För att minska de kulturella skillnaderna försöker företaget att lösa det genom socialt umgänge. De bjuder in sina kunder till företaget, där kunderna får uppleva företagets organisation på ett verkligt sätt.

### 5.1.1 Fem dimensioner

*Maktdistans* är den första dimensionen enligt teorin om förhållandet mellan olika länders kulturer, som står för hur centraliserad makten är inom ett företag. Låg grad av maktdistans står för centraliserad makt medan hög grad står för enväldigt ledarskap. Samtliga anställda ansåg att ANNP hade medel grad, dvs. inte för centraliserad eller för enväldig. Det finländska företaget Ruukki trodde de anställda var mer centraliserad. Tre svarade Corus från Holland ansågs vara lika som ANNP. Men däremot Carbonia från Ryssland skiljde sig en aning med en högre grad av enväldigt ledarskap.

Denna aspekt på dimensionen stämmer enligt teorin eftersom Sverige och Ryssland är två helt olika länder med olika kulturer, bakgrund och samhällssyn, vilket gör att människor i en organisation beter sig annorlunda. I Sverige är makten centraliserad. Samtliga anställda har eget ansvar och frihet på arbetet medan de anställda i Ryssland inte fungerar utan en ledare, dvs. en chef. Respondenternas svar om maktdistansen kan stämma med ANNP eftersom de arbetar på företaget. Däremot kan det inte stämma överens med de övriga företagen eftersom respondenterna inte arbetat, varit bosatta eller haft privata kontakter med de utländska företagens anställda.

*Individualism/kollektivism* handlar om relationen mellan individ/grupp. I länder med hög grad av individualism är friheten större medan gruppen är mycket viktig i kollektivistiska samhällen. ANNP uppfattas ha varken hög eller låg individualism/kollektivism. Ruukki upplevs vara mer kollektivistiskt till skillnad från Corus som har högre grad av individualism. Carbonia anses ha låg grad av individualism.

Responsen stämde delvis med teorin. De västländska länderna anses generellt vara individualistiska, vilket stämmer på Holland. Sverige och Finland präglas av kollektivistiska samhällen, vilket gör att svaren stämmer för Ruukki men inte för ANNP. Ryssland betraktas vara ett mycket kollektivistiskt samhälle enligt det politiska systemet som kvarleva från kommunismen, vilket också passade ihop med intervjuundersökningens respons.

*Osäkerhetsundvikande* handlar om en individs säkerhet i en organisation. Hög grad av osäkerhetsundvikande medför att individerna känner stor osäkerhet, är rädda för att ta risker, är t.ex. rädda för att förlora jobbet osv.

Respondenterna svarade att både ANNP och Ruukki har en lägre grad av osäkerhetsundvikande, dvs. de anställda känner sig trygga i samhället samt inom

organisationen. Angående Corus upplevde respondenterna att graden låg i mitten. Ryska Carbonia skiljde sig däremot från de andra med en högre grad av osäkerhet.

*Maskulin/feminin värderingsdominans* står för skillnaden mellan organisationer angående värderingar. Hög grad av maskulinitet är ett samhälle som prioriterar vinst, fysiska bevis på framgång, pengar osv. medan ett feminint samhälle står för god livskvalitet, trivsel, vinst på lång tidsperspektiv osv.

ANNP och Ruukki anses ha lägre grad av maskulinitet enligt responsen. Corus ligger mellan maskulina och feminina drag medan Carbonia tros ha högre grad av maskulinitet.

Sverige och Finland är lika i sin värderingsdominans. De flesta svenska företag har oftast målet ”bästa kvalitet”. I Sverige präglas också samhället av god livskvalitet där man föredrar god arbetsmiljö och faktorer som påverkar en individs välbefinnande. I Holland är nog situationen lika med den som responsen visar. I Ryssland däremot handlar det mycket om pengar.

*Kortsiktighet/långsiktighet* handlar om värderingar som sparsamhet och uthållighet. Hög grad av kortsiktighet präglas i länder där framtidstron är inriktad på nutid. Långsiktighet präglas av planer, framtidsinsikter osv.

Samtliga svarade likadant på alla företag. Graden av kortsiktighet ansågs ligga i mitten vad gäller, ANNP, Ruukki och Corus. Carbonia skiljde sig och låg på en högre grad av kortsiktighet.

## **5.2 Psykiskt avstånd**

Det psykiska avståndet bygger på skillnader som språk, utbildning och affärsbarriärer enligt Uppsalaskolans modell. Det psykiska avståndet är en oberoende variabel i uppsatsens teoretiska referensram.

Angående den språkliga skillnaden så upplever de anställda att det inte finns något hinder. I de fall då en tolk är nödvändig så vet inte de anställda om kommunikationen har kommit fram rätt. Det som förknippas med utbildning inom det psykiska avståndet är kompetensen hos kunderna. Respondenterna upplevde att de flesta partners hade hög grad av kompetens pga. den specifika branschen och kravet på kunskap om produkterna. De anställda upplevde inga

problem med sina utländska kunder vad gäller kompetens. Däremot svarade en av respondenterna med att de haft svenska kunder som ställt till med problem.

Affärsseder, affärskultur och förhandlingssätt är en förutsättning för att samarbetet ska fungera, enligt respondenterna.

Den industriella utvecklingen har under det senaste decenniet underlättats med anledning till EU-inträdet, Rysslands demokratisering, allmänna utvecklingen av industrialiseringen osv. Det fysiska avståndet är en del av det psykiska avståndet som menar att det finns hinder för produkt- och betalningsflöden mellan företag och marknad, vilket inte stämmer med verkligheten som företaget upplever sen Sverige gått med i EU.

### **5.3 Grad av engagemang**

Företagets respondenter har reagerat positivt till vidareetableringar samtidigt som de anser att de måste vidareutvecklas och få in mer kunskap om marknaden, vilket stämmer enligt Uppsalaskolans etableringskedja.

Samtliga anställda känner sig involverade och anser att organisationen är integrerad, där alla på företaget kan påverka och underlätta samarbetet med de utländska kunderna.

### **5.4 Affärsförbindelser**

Affärsförbindelser är den beroende variabeln i den teoretiska referensramen och mäts genom att studera företagets kundkontakter i form av tillförlitlighet, samarbetsförmåga och hur företaget använder sina kontakter med kunden för att ytterligare avancera på marknaden.

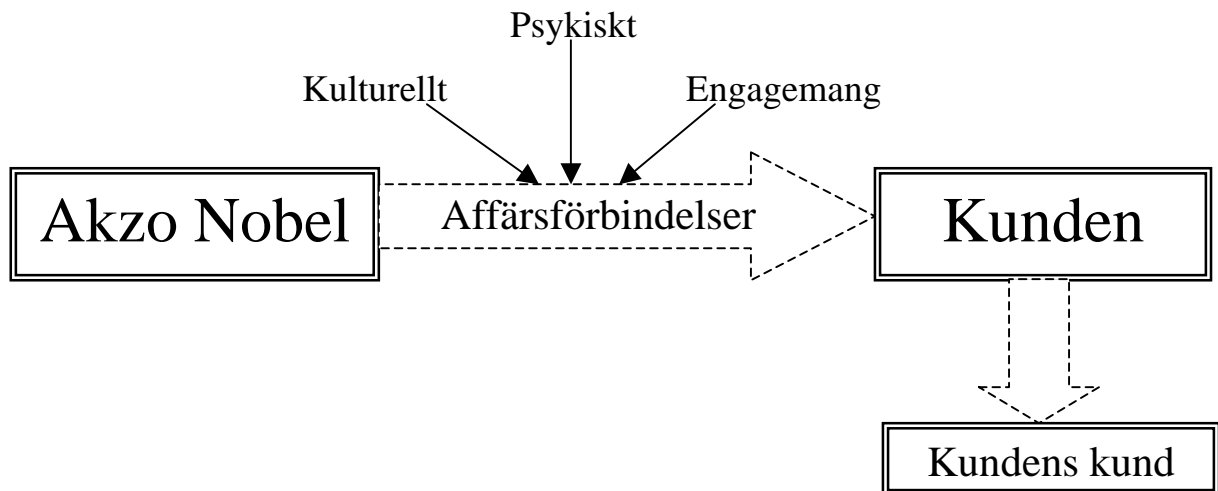
Respondenterna upplever att de har långsiktiga kontakter med sina kunder samt att företaget anstränger sig för att vara tillförlitliga och samarbetsvilliga, vilket instämmer med teorin. En av respondenterna svarade med att företaget genomför årliga undersökningar där dessa faktorer ska besvaras av deras kunder. Kunderna har enligt respondenten varit nöjda.

När frågan ställdes om förmågan att nå kundens kund så blev svaren olika pga. de olika respondenternas kunskap om ämnet. Tre av de, som var insatta i ämnet svarade att kontakten med kundens kund måste gå i samförstånd med kunden eller så skulle relationen kunna skadas. En svarade att de lyckats med ett sådant uppdrag på den inhemska marknaden. En annan respondent svarade med att det ibland krävs för många resurser. Men ifall det lönar sig och den egna kunden inte blandar sig i så drar företaget nytta av uppdraget genom att få större kunskap om helheten. Detta stämmer med teorin fastän det slutliga målet är att få kundens

kund. Företaget har lyckats med ett sådant åtagande på den inhemska marknaden men inte på den europeiska, vilket enligt nätverksteorin är själva målet för en utlandsetablering.

## 6. Resultat

I det här kapitlet tas det upp om uppsatsens syfte har uppnåtts. Syftet med denna uppsats var att studera Akzo Nobel Nippon Paint AB:s nuvarande etableringssituation samt analysera och utvärdera vilka etableringsstrategier det finns för att företaget skall kunna etablera sig ytterligare på den utvidgade europeiska marknaden.



Figur 3.7 visar Akzo Nobels framgång vid etablering

Källa: Egen

Modellen ovanför visar stora likheter med empirin. Affärsförbindelsen finns och påverkas av det kulturella avståndet, det psykiska avståndet och engagemanget.

Enligt respondenterna upplevs de kulturella skillnaderna som småskaliga problem, vilka kan lösas med hjälp av kunskap, lokala agenter eller distributörer och socialt umgänge genom besök. Intervjuundersökningen var ett test som respondenterna fick göra för att uppsatsens författare skulle kunna jämföra deras kunskap om den utländska marknaden med teorin samt att få verklighetsbilden av hur företagets anställda ser på situationen, med målet att få ett resultat som riktar sig mot vidareetablering. Resultatet gav delvis lika och delvis olika svar, beroende på dimensionen. Anledningen till att svaren skiljde sig åt beror på de olika respondenternas erfarenhet, arbetsuppgifter samt kunskap och kontakt med utlandet. Den enda dimensionen som samtliga svarade lika på respektive företag var grad av kortsiktighet. Detta beror på att ANNP:s mål är att uppnå långsiktiga kundrelationer

Intervjusvaren visade liknande svar på de flesta frågor angående det kulturella avståndet. Respondenterna visade att de känner till skillnaderna och var de finns samt att dessa olikheter går att övervinna med hjälp av information, utbildning och erfarenhet.

Resultatet som kan dras av det psykiska avståndet är att företaget inte upplever några större hinder vare sig det handlar om språkliga skillnader, låg grad av kompetens, affärsseder, affärskultur, förhandlingssätt eller transportsvårigheter. Transporten har underlättats med EU-inträdet medan de andra faktorerna lösts med högre engagemang, kunskap och långtidserfarenhet.

Företagets anställda känner sig involverade i organisationen fastän de tycker att ytterligare kunskap behövs.

Resultatet av affärsförbindelser visar att företaget använt sig utav nätverksteorin och tillsammans med de ovanstående variablerna försökt att nå kundens kund. Uppdraget har lyckats på den inhemska marknaden men inte på den utländska, vilket visar att företaget inte skapat sig en så stark affärsförbindelse med någon av de europeiska kunderna. Detta visar att kundkontakter och engagemang i relationen mellan ANNP och de utländska kunderna är en process som kräver fler resurser, starkare engagemang och mer kunskap samt erfarenhet.

Den nuvarande etableringssituationen har förklarats i ovanstående text. Syftet var också att analysera och utvärdera vilka etableringsstrategier det finns att använda för att ytterligare etablera sig på den europeiska marknaden.

De etableringsstrategier som resultatet har kunnat sammanfatta är anskaffning av mer kunskap om kulturen i respektive land, utbildning och känsla för affärsseder, engagemang med utvecklande utbildning för företagets anställda, ytterligare samarbete och involvering för samtliga inom företaget, och slutligen, en stark vilja att vara global och framgångsrik.

Det företaget inte lyckats med däremot är att utnyttja möjligheten med nätverk, dvs. att få kundens kund i utlandet. Det perfekta resultatet skulle bli att företaget drar nytta av sina kunder och avancerar sin etablering ytterligare på marknaden. Företaget befinner sig i en sådan bransch med endast ett fåtal leverantörer och kunder. Deras situation är stabil, vilket betyder att konkurrenterna är sällsynta. Att utnyttja sin kund för att skapa ett större nätverk kan inte vara för utmanande eftersom kunden inte har större val än att samarbeta med ANNP. Det kan å andra sidan skada den goda relationen men ANNP kan i sin tur erbjuda kunden sitt eget nätverk. På det sättet utvecklas båda företagen i respektive marknad.

## 7 Diskussion och slutsats

*I detta kapitel diskuteras de påverkande faktorerna för företagets etablering på den europeiska marknaden. Med andra ord så svarar det på problemfrågan.*

Att etablera sig i utlandet var en stegvis process för ANNP. Företaget hade dessförinnan skapat sig en stabil position på den inhemska marknaden och strävade efter större marknader. Grannländerna var en perfekt början för en etablering eftersom grannlandet delvis liknade det egna landet vad gäller kulturen, affärsbeteendet samt samhällsstrukturen. Andra kulturella faktorer liknade de andra länderna omkring landet. När ANNP hade etablerat sig inom t.ex. Polen kunde de börja med att planera etableringar inom andra Östeuropeiska länder. Kunskap om ett land ledde till helhetskunskap och därmed kännedom om länder omkring landet, vilket i sin tur ledde till starkare vilja för rationalitet.

Företaget har idag skapat sig en säker position på den europeiska marknaden. De har följt stegen som Uppsalaskolans modell hänvisar till. Från export, vidare med hjälp av distributörer till nu senast försäljning inom vissa länder har företaget utvecklat tre steg i etableringskedjan. Lokal tillverkning, som är det fjärde och sista steget i etableringskedjan har företaget fortfarande inte uppnått. Anledningen kan vara att företaget inte känt sig redo för ett sådant åtagande pga. en mängd olika faktorer som t.ex. företagspraxis, svårigheten med landets rättssystem, problem med det politiska systemet inom respektive land, särskilt Ryssland, och andra processtagande faktorer som byråkrati och andra samhällssystem.

Fastän företaget har en säker position så befinner de sig fortfarande på en ställning där ytterligare kunskap, information och erfarenhet finns att hämta för att etableringen ska bli så avancerad och framgångsrik som möjligt. De har lämnat bakom sig olika slags barriärer som påverkade företagets etablering på marknaden, så som kulturella skillnader med företag i olika länder, transportproblem med olika standarder, olika arbetssätt, regler och lagar osv. Dessa faktorer var hinder förut. Idag har situationen förändrats. De kulturella skillnaderna är allmänna, människor är medvetna om att de finns och söker sig till vetenskapen om olika kulturer för att kunna förstå den värld som existerar idag. Världen är globaliserad och kräver hög grad av engagemang för att det ska kunna fungera. Transportproblemen är småskaliga pga. EU integrationen och de flesta europeiska länders demokratisering samt minskad kontroll över rörlighet. Rättssystemet har också förändrats och underlättats för företagandet.

Författarna anser att företaget behöver ett antal år till för att lyckas med en framgångsrik utlandsetablering. Idag befinner de sig på en position där de inte är redo för steg som ”nyttjandet av kundens kund” och ”lokal tillverkning”. De har öppnat försäljning i fyra europeiska länder vilket har tagit företaget till ett högre steg. Detta är en bra början till en starkare position på marknaden.

Respondenterna har varit positiva angående vidareetableringen men författarna anser att negativa reaktioner inte framkom under intervjuerna. Problemen, som företaget säkert har haft med utlandsetableringen har inte nämnts. Respondenterna svarar exempelvis att relationer med utländska kunder är långsiktiga, tillförlitliga och stärks genom socialt umgänge men om dessa kontakter varit så positiva så skulle företaget för länge sedan utnyttjat sin utländska kund för att nå ett större kontaktnät. Liknande företeelse gällde när respondenterna svarade att de kände väl till de kulturella skillnaderna, att de hade uppnått större kunskap om den andra kulturen och att de var medvetna om olika affärsseder samt att de kände sig stabila på den utländska marknaden. Detta kritiserar eftersom författarna anser att företaget skulle börjat med försäljning tidigare om de varit stabila och säkra på den utländska marknaden.

Respondenternas svar angående de olika dimensionerna inom det kulturella avståndet visar kunskap om respektive grad av dimension inom varje företag. Denna kunskap kan diskuteras eftersom de besvarande inte arbetar, bor eller har privata kontakter med de anställda inom respektive företag, vilket gör att den s.k. kunskapen kan visa en orealistisk bild.

Den slutsats som kan dras är att företaget måste rationalisera genom att våga ta tag i situationen och föra etableringsstrategierna framåt. Etablering handlar till en stor del om att vara aktiv, effektiv och ge järnet när det behövs för att lyckas med en framgångsrik utlandsetablering.

## 8 Kritisk granskning

### 8.1 Validitet

*”Validitet kan generellt sägas vara ett mått på hur väl man mäter det man vill mäta.*

*Validiteten kan uttryckas som korrelationen mellan den teoretiska definitionen och den operationella definitionen” ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).*

Författarna anser att validiteten i uppsatsen inte är så hög eftersom endast fyra personer från ett och samma företag har intervjuats och därmed stödjer empirin.

Uppsatsen var en fallstudie, vilket resulterar i att empirin blir ensidig, vilket också sänker validiteten.

Företaget var utvalt efter bekvämlighet, vilket gör att författarna inte har distans ifrån organisationen. Detta kan medföra att kritiken inte tas objektivt utan subjektivt.

### 8.2 Reliabilitet

**Reliabilitet** står för ett mått som menar att om man upprepar samma studie så ska man få liknande resultat ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

Reliabiliteten är låg i vår uppsats. Främst har det att göra med att det är en kvalitativ studie, där författarna uppfattar de primära källorna på ett tolkande sätt. Detta leder till att om någon annan skulle göra om samma studie så skulle resultaten vara annorlunda.

### 8.3 Allmän kritik

Intervjusvaren kan kritiseras i och med att samtliga respondenter arbetar inom ett och samma företag, vilket skapar en ensidig bild av verkligheten och gör att svaren inte blir generaliserbara. En annan kritik är att det endast handlar om fyra personer på företaget, vilket inte kan avspegla hela organisationen.

Intervjuundersökningen kan heller inte anses vara generaliserbar pga. att det inte gav möjlighet till förklaringar kring respektive dimension i undersökningen. Detta gjorde att författarna inte kunde svara på varför respondenterna svarat olika. Dimensionerna kan också

kritiseras eftersom bara ANNP:s anställda besvarade undersökningen. Hade undersökningen svarats av anställda från de utländska företagen så skulle resultaten varit andra. Men detta är en negativ punkt som uppsatsen bär genom att vara en fallstudie.

## Källförteckning

- Andersen, O., *On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis*, Journal of International Business Studies, 24(2), Second Quarter: 209-232, 1993
- Andersson, S., *Det växande företaget*, Studentlitteratur, Lund, 2001
- Andersson, S., *Internationalisering som entreprenörhandling- En studie av svenska gummivaruföretag*, Unitryck, Linköping, 1996
- Baker, W-E, *The Network Organization in Theory and Practice*, I Nohria N., Eccles R.G., *Networks and organizations- structure, form and action*, Harvard College, 1992
- Benito, G. & G. Gerpserud, *The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?*, Journal of International Business Studies, 23(3): 461-476, 1992
- Elbe, J, *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala, 2002
- Engwall, L (ed.), *Four decades of Uppsala business research*, Almqvist och Wiksell international, Uppsala, 1998
- Ford, D, Gadde, L-E, Håkansson, H, Lundgren, A, Snehota, I, Turnbull, P & Wilson, D., *Managing Business Relationships*, John Wiley & son, Chichester, 1998
- Gadde, L-E & Håkansson, H., *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund, 1998
- Gränsjö, P., *Destinationsmarknadsföring - strategiska vägval vid marknadsföring av turism*, Rapport 1998:10 European Tourism Research Institute, Östersund, 1998
- Gummesson, E., *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö, 2000
- Hartman, *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund, s 238-239, 1998
- Hofstede, G, *The cultural relativity of organizational practices and theories*, Journal of International Business Studies, vol. 14, no. 2, Palgrave Macmillan Journals, 1983
- Holme, I. M. och Solvang, B. K. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997
- Håkansson, H & Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London, 1995
- Hörnell, E., J.-E. Vahlne och F. Wiedersheim-Paul, s. 218, *Export och utlandsetableringar*, Almqvist och Wiksell, Stockholm, 1973

Intervju med B Karlsson, exportassistent på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[birgit.karlsson@coil-akzonobel.com](mailto:birgit.karlsson@coil-akzonobel.com)

Intervju med L-G Lundin, logistikchef på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[lars.lundin@coil-akzonobel.com](mailto:lars.lundin@coil-akzonobel.com)

Intervju med T Lundqvist, marknadschef på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[tore.lundqvist@coil-akzonobel.com](mailto:tore.lundqvist@coil-akzonobel.com)

Intervju med M Zorlak, testlaboratoriechef på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[muhamed.zorlak@coil-akzonobel.com](mailto:muhamed.zorlak@coil-akzonobel.com)

Johanson, J & Blomstermo, A & Pahlberg, C, *Företagets internationaliseringsprocess - Lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Johansson, J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, vol 8, nr 1, 1977

Johanson, J, Vahlne, J.-E., *Management of Foreign Market Entry*, Reprint Series – Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet, Uppsala, 1992

Mattsson, L-G & Hultén, S, *Företag och marknader I förändringar - dynamik i nätverk*, Nerenius & Santérus, Stockholm, 1994

Moberg, C., *Marknadsetablering i Europa – våga starta säljbolag*, Exportrådet, Stockholm, 1990

Moberg, C & Palm, G, *Internationell ekonomi*, Studentlitteratur, Lund, 2001

Nordström, K. A., *The Internationalization Process of the Firm – Searching for New Patterns and Explanations*, Doktorsavhandling, Institute of International Business (IIB), Handelshögskolan, Stockholm, 1991

Petersen, B. & T. Pedersen, *Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model*, I Björkman I. & M. Forsgren, (Red.), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press: 117-134, Köpenhamn, 1997

Samtal med B Karlsson, exportassistent på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[birgit.karlsson@coil-akzonobel.com](mailto:birgit.karlsson@coil-akzonobel.com)

Samtal med M Zorlak, chef på testlaboratoriet på Akzo Nobel Nippon Paint AB, e-mail:  
[muhamed.zorlak@coil-akzonobel.com](mailto:muhamed.zorlak@coil-akzonobel.com)

Schön, L., *En modern svensk ekonomisk historia*, SNS Förlag, Stockholm, 2000

Vahlne, J.-E., *Företagsekonomisk forskning kring internationellt företagande*, AB P A Nordstedt & Söners förlag, Stockholm, 1974

[www.akzonobel.com](http://www.akzonobel.com) (2006-04-17)

[www.akzonobel.se](http://www.akzonobel.se) (2006-04-17)

[www.coil-akzonobel.com](http://www.coil-akzonobel.com) (2006-04-18)

[www.corusgroup.com](http://www.corusgroup.com) (2006-04-18)

[www.ruukki.com/se](http://www.ruukki.com/se) (2006-04-21)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2006-06-02)

# Bilagor

## Intervju med fyra anställda på Akzo Nobel Nippon Paint AB

### Frågor kring det kulturella avståndet:

1. Hur har ni börjat etablera er utomlands?
2. Vilka metoder använde ni er vid etableringen, dvs. sökte ni kunderna själva eller var det tvärtom?
3. Är de kulturella problem större med vissa kunder? I så fall vilka?
4. Har ni behövt anpassa er till vissa kunder pga. de kulturella olikheter som finns?
5. Känner ni att de kulturella skillnaderna har varit ett problem för att ni ska kunna etablera er i ett land/marknad?

### Frågor kring det psykiska avståndet:

1. Har ni haft svårigheter att samarbeta med en kund pga. språket? Om svaret är ”Ja”, på vilket sätt löste ni problemet? (Anställde ni t.ex. en agent eller liknande?)
2. Har ni haft samarbetsproblem med den utländska kunden pga. kundens bristande grad av kompetens?
3. Anser ni att det underlättar samarbetet med den utländska kunden ifall ni känner till deras affärs seder, som t.ex. affärskultur, förhandlingssätt osv?
4. Har den industriella utvecklingen försvårat t.ex. godstransporten eller liknande?
5. Har det geografiska avståndet med dess konsekvenser (t.ex. tullar) påverkat varutrasporten eller etableringen inom det landet?

### Frågor kring graden av engagemang:

1. Avser ni att ytterligare etablera er på marknaden?
2. Anser ni att ni är tillräckligt engagerade i respektive land där ni har etablerat er, dvs. anser ni er ha tillräckligt mycket kunskap och erfarenhet om respektive marknad?
3. Är ANNP:s anställda engagerade i företagets utlandsetableringar, dvs. är de tillräckligt involverade för att kunna påverka någonting?

### **Frågor om affärsförbindelser:**

1. Anser ni att ni har goda och långsiktiga relationer med era nuvarande utländska kunder?
2. Anser ni att ni som exportör är tillförlitliga och samarbetsvilliga mot era kunder?
3. Ett bra sätt att kunna etablera sig på den utländska marknaden är att hålla god kontakt med sin nuvarande kund, samt att genom sin kund nå kundens kund. Har ni dragit nytta av det här tillvägagångssättet någon gång tidigare?

# Intervjuundersökning

## **Intervjuundersökning av Akzo Nobel Nippon Paint AB:s likheter samt olikheter med tre stora kunder i utlandet.**

Respondenterna är B Karlsson (exportassistent), L-G Lundin (logistikchef), M Zorlak (chef på testlaboratoriet) och T Lundqvist (marknadschef).

Undersökningen går ut på att respondenten ska ge en bild av tre stora kunder när det gäller den kulturella skillnaden.

Respondenten har valt "Ruukki" som kund 1, "Corus" som kund 2 och "Carbonia" som kund 3.

Inom det kulturella avståndet finns 5 dimensioner för förhållandet mellan olika länders kulturer; maktdistans, individualism/kollektivism, osäkerhetsundvikande, maskulin/feminin värderingsdominans och långsiktighet – kortsiktighet.

### **1. Hur upplever ni maktdistansen för ert företag och respektive kund i utlandet?**

(Sätt ett kryss för hur maktdistansen stämmer överens med respektive företag.)

*Maktdistans* handlar om hur samhället hanterar att människor är olika. Inom företag kan maktdistans relateras till hur centraliserad makten är samt till graden av enväldigt ledarskap.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av maktdistans:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>						
<b>Kund 1 = Ruukki</b>						
<b>Kund 2 = Corus</b>						
<b>Kund 3 = Carbonia</b>						

### **2. Hur upplever ni individualism/kollektivism för ert företag och respektive kund i utlandet?**

(Sätt ett kryss för hur individualismen/kollektivismen stämmer överens med respektive företag.)

*Individualismen/kollektivism* rör relationen individ/grupp. I individualistiska länder har individen stor frihet medan gruppen är mycket viktig i kollektivistiska samhällen.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av individualism:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>						
<b>Kund 1 = Ruukki</b>						
<b>Kund 2 = Corus</b>						
<b>Kund 3 = Carbonia</b>						

**3. Hur upplever ni osäkerhetsundvikande för ert företag och respektive kund i utlandet?**

(Sätt ett kryss för hur osäkerhetsundvikande stämmer överens med respektive företag.)

*Osäkerhetsundvikande* handlar om hur människor hanterar osäkerhet. Ett land med lågt osäkerhetsundvikande karakteriseras av att dess invånare känner ganska stor säkerhet, accepterar andras uppfattningar och tar risker. Stort osäkerhetsundvikande innebär att man försöker skapa trygghet och undvika risk.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av osäkerhetsundvikande:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>						
<b>Kund 1 = Ruukki</b>						
<b>Kund 2 = Corus</b>						
<b>Kund 3 = Carbonia</b>						

**4. Hur upplever ni maskulin/feminin värderingsdominans för ert företag och respektive kund i utlandet?**

(Sätt ett kryss för hur maskulin/feminin värderingsdominans stämmer överens med respektive företag.)

*Maskulin/feminin värderingsdominans* visar att värderingar som prioriterar pengar, synbara bevis på framgång och statussymboler dominerar i maskulina samhällen, medan feminina

samhällen karakteriseras av att relationer människor emellan tillmäts stor betydelse och att livskvalitet och miljö anses vara viktigare än pengar.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av maskulin värderingsdominans:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>						
<b>Kund 1 = Ruukki</b>						
<b>Kund 2 = Corus</b>						
<b>Kund 3 = Carbonia</b>						

**5. Hur upplever ni långsiktighet – kortsiktighet för ert företag och respektive kund i utlandet?**

(Sätt ett kryss för hur långsiktighet – kortsiktighet stämmer överens med respektive företag.)

*Långsiktighet – kortsiktighet* täcker in värderingar framför allt i Asien. Långsiktighet betonar aspekter som uthållighet och sparsamhet, och har en inriktning mot framtiden medan kortsiktighet är mer inriktad på nutid.

Betyder:	Låg		Medel		Hög	Genomsnitt
Grad av kortsiktighet:	1	2	3	4	5	
<b>Akzo Nobel</b>						
<b>Kund 1 = Ruukki</b>						
<b>Kund 2 = Corus</b>						
<b>Kund 3 = Carbonia</b>						