Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Vårterminen 2009
Programmet för medicinteknisk ekonomi.

# Svensk vård i export

## - En empirisk studie om företag inom vård- och omsorgsbranschens internationaliseringsprocess.

Av: Natali Sedek samt Maria Blanche
Handledare: Jan-Eric Nilsson

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Abstract

The international requirement of Swedish healthcare today is high and due to a good reputation and a long history of reliable methods through extended experience. For those Swedish companies within this business, the process of internationalization is often a attractive option.

This study aims to describe, analyze and translate how minor Swedish companies within the care keeping section establish their business on the international market.

The study is based upon a qualitative approach and is an empirical study carried out through semi-structured interviews.

The result presented in the study shows that internationalization of companies within this business does often require a lot of time and money, is based upon establishments through networks and were learning-by-doing often is used as a strategic approach for the companies penetrating a new market.
The study also accounts for major entry barriers, which declares for being to some part of political nature, but mostly of cultural nature.
Differences in language and culture are shown in the study to be a major entry barrier and host-countries different cultural levels are very conclusive for the success of internationalization.

Sammanfattning:

*"Sverige har goda möjligheter att se till att vård- och omsorgstjänster blir vår nästa stora exportsuccé".* Efterfrågan internationellt på svensk vård och omsorg är mycket hög och beror på ett gott rykte och en lång historia med beprövade metoder. För de svenska företagen inom denna bransch är internationalisering således ofta ett väldigt attraktivt alternativ.

Denna studie syftar i att beskriva, analysera och tolka hur mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschen etablerar sig på den internationella marknaden. Problemformuleringen i studien lyder följande; *Hur etablerar sig mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschen på den internationella marknaden?*

För att lösa problemformuleringen och besvara frågeställningen så uttömmande som möjligt har författarna utgått från hur företagens internationaliseringsprocess sett ut innan, under och efter etablering på den internationella marknaden.

Fyra fall undersöks och studien är således en flerfallsstudie där författarna plockar fram det unika i varje fall samt lyfter fram likheter och skillnader mellan de olika fallen. Studien har inget huvudfall som jämförs gentemot de andra, däremot jämförs de fyra företagen mot en specifik intervju med Maria Helling från socialdepartementet som varit delaktig i en nationell strategi för svensk vård i export.

Studien är av kvalitativ karaktär och är empirisk genomförd genom semistrukturerade intervjuer. En deduktiv ansats används för att kunna avleda empiri till teori, vilket innebär att författarna testar generella påståenden och teorier med empirisk data. I den teoretiska referensramen lyfts två huvudteorier fram; Uppsalaskolans internationaliseringsprocess och nätverksmodellen vilka båda beskriver hur företag etablerar sig på nya marknader. Den politiska/ekonomiska omgivningen samt den kulturella omgivningen tas också upp i referensramen. Teorierna används senare i tolkningen för att lyfta fram resultatet.

Resultatet som presenteras i studien visar på att internationalisering av företag inom denna bransch är en tidskrävande och kapitalkrävande process där etableringar oftast sker via nätverk och där learning-by-doing är den bakomliggande strategin för internationalisering.

Studien redovisar genomgående företags förväntade och oförutsedda etableringshinder som framgås vara av i vissa fall politisk karaktär, men oftast kulturell karaktär.
Skillnader i språk och kultur visas genom studien vara ett stort etableringshinder och länders olika kulturella nivåer är väldigt avgörande för etableringsprocessens framgång.

Nyckelord: *Internationaliseringsprocess, Nätverk, Etablering*

# *Förord*

*Författarna vill inleda med ett stort tack till samtliga studiens respondenter för deras tid och viktiga tillförande.*

*Ett stort tack till Jan-Eric Nilsson, handledare inom marknadsföring på Södertörns Högskola. Tack för allt ditt stöd, dina synpunkter och all din hjälp.*

*Tack även till studiens opponenter, Therese Lindgren och Emelie Schelin, för all deras hjälp under studiens gång. Tack för alla synpunkter och kloka ord under resans gång.*

*Natali Sedek och Maria Blanche*

1. Bakgrund..... 7
1.1 Problembakgrund
1.2 Problemformulering
1.3 Syfte
1.4 Val av perspektiv
1.5 Avgränsning
1.6 Definitioner av centrala begrepp
2. Metod……. 15
2.1 Forskningsstrategi
2.2 Urval
2.3 Ansats
2.4 Datainsamling
2.4.1. Primär- och sekundärdata
2.5 Validitet och reliabilitet
2.6 Metodkritik
3. Teoretisk referensram……. 27
3.1 Teoretisk argumentation
3.2 Teoretisk presentation
3.2.1 Uppsalaskolan
3.2.1.1 Kritik mot Uppsalaskolan
3.2.2 Nätverksmodellen
3.2.3 Övriga teorier
3.2.4 Den politiska/ekonomiska och den kulturella omgivningen
3.3 Teoretisk syntes
4. Empiri……. 29
4.1 3D Dentomed AB
4.1.1 Intervju
4.2 Swedish Quality Care AB
4.2.1 Intervju
4.3 Silviahemmet
4.3.1 Intervju
4.4 Mando Group AB
4.4.1 Intervju
4.5 Socialdepartementet
4.5.1 Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009-2013
4.5.2 Intervju
5. Analys…… 45
5.1 Ante etablering
5.2 Etablering
5.3 Post etablering
6.Tolkning…….. 51
6.1 Ante etablering
6.2 Etablering
6.3 Post etablering
7. Slutsats……..... 56
8. Slutord……..... 58
8.1 Författarnas egna reflektioner
8.2 Källkritik
8.3 Framtida forskning
9. Källförteckning…….. 60
9.1 Publicerade
9.2 Elektroniska
9.3 Intervjuer
10. Bilagor……..... 63
10.1 Intervjufrågor Företag
10.2 Intervjufrågor Socialdepartementet

# 1. Bakgrund

## 1.1 Problembakgrund

*"Sverige har goda möjligheter att se till att vård- och omsorgstjänster blir vår nästa stora exportsuccé".* I och med efterfrågan på svensk vård och omsorg, och vilja att betala är detta något som lönar sig för företagen och för det svenska samhället [1]. Svensk vård och omsorg håller enligt Nutek hög kvalitet och har ett bra rykte, branschen är i sig ett varumärke och kan bidra till att fler svenska företag växer[2]. Då vi nu lämnar tillverkningseran kan kommersialiseringen och exporten av den svenska modellen komma att bli det som lyfter Sveriges välstånd[3].

Tjänsteexporten är snabbast växande exporten och motsvarar 30 % av den totala exporten från Sverige[4]. Vårdbolagens export uppgick till 13 miljarder kronor 2006, där Capio står för 10 miljarder och har verksamhet i flera länder inom Europa[5]. Almega, Sveriges största bransch och arbetsgivarorganisation för tjänsteföretag anser även att flera välfärdsrelaterade tjänster kan komma att lyfta svensk export.

Befintliga företag i branschen har gott självförtroende och satsar på export några samtidigt hårdnar konkurrensen [6]. För att främja de svenska företagens konkurrensfördelar kan nu Sverige bli första landet med en samlad nationell strategi för vård och omsorgstjänster i export som företagen tillsammans med företags- och exportfrämjande organisationer, SKL tagit fram via socialdepartementet.[7] För att lägga upp den nationella strategin genomförde man en studie av 16 företag inom branschen med stor, liten eller ingen erfarenhet av

---

[1] . *Export inom vård och omsorg skulle löna sig för samhället* (elektronisk) http://www.almega.se/web/Debattera_pa_bloggen.aspx
[2] *Regeringen måste sjösätta Nuteks förslag för vårdexport* (elektronisk) http://www.newsdesk.se/pressroom/almega/pressrelease/view/regeringen-maaste-sjoesaetta-nuteks-foerslag-foer-vaardexport-242318
[3] . *Export inom vård och omsorg skulle löna sig för samhället* (elektronisk) http://www.almega.se/web/Debattera_pa_bloggen.aspx
[4] Svensk tjänsteexport (elektronisk) http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Svensk_tjansteexport/
[5] *Vård som vara* (elektronisk) http://www.e24.se/makro/politik/artikel_35051.e24
[6] *Vård som vara* (elektronisk) http://www.e24.se/makro/politik/artikel_35051.e24
[7] *Regeringen måste sjösätta Nuteks förslag för vårdexport* (elektronisk) http://www.newsdesk.se/pressroom/almega/pressrelease/view/regeringen-maaste-sjoesaetta-nuteks-foerslag-foer-vaardexport-242318

internationalisering. [8]

Studien som gjordes inför den nationella strategin visar att det fanns olika motiv för företagen att etablera sig på den utländska marknaden, alltifrån genomtänkta affärsstrategier till sporadisk export. Många menade på att Sverige har en för liten marknad för stordriftsfördelar och att marknaden är väldigt fragmentiserad med stora beställare därav sprids företagets risker mer vid en expandering utomlands. De flesta företag i studien som var etablerade utomlands har valt att etablera sig på den europeiska marknaden, men även länder utanför Europa var aktuella, då framförallt Asien, Egypten, Ryssland, USA och Australien. [9] Studien delar även upp export av vård och omsorg i olika former. Det existerar fyra kategorier av vård i export och internationalisering;

1. Tjänsten korsar gränsen, är t.ex. då man använder sig av telemedicin alltså vård på distans.
2. Konsumenten korsar gränsen, så kallad sjukvårdsturism.
3. Företaget korsar gränsen, alltså när företaget etablerar sig i ett annat land.
4. Anställda korsar gränsen, är helt enkelt personalrörlighet mellan länder. [10]

Viktigt i bakgrunden är även att staten Sverige har flera instrument för att underlätta och ge stöd åt de exporterande företagen, framförallt via Exportrådet, exportfinansiering och försäkringar samt Swecare, stiftelsen som skall främja export och öka Sveriges konkurrensfördelar samt skapa nätverk. Swecare har ett sektorsansvar för branschens export lägger stor vikt vid internationella nätverk och dess mål är att utveckla medlemmarnas förutsättningar för internationalisering och export av svensk hälso-, och sjukvård, omsorg och life science. Idag har man ett nätverk med över 300 medlemmar och bedriver bland annat delegationer samt samarbetar nära med ambassader.[11]

Händelserna i bakgrunden innebär att flera företag inom vård och omsorgsbranschen går in i en internationaliseringsprocess. I och med att det kan vara svårt att växa på den svenska marknaden för företagen är etablering utomlands ett bra alternativ till att expandera företaget. Om vård och omsorg ska bli Sveriges nästa exportsuccé är det intressant att studera hur

---

[8] Boman m.fl. *Svensk export inom hälso- och sjukvård samt omsorg*.(2008)
[9] Boman m.fl. *Svensk export inom hälso- och sjukvård samt omsorg*.(2008)
[10] Boman m.fl. *Svensk export inom hälso- och sjukvård samt omsorg*.(2008)
[11] *Om Swecare* (elektronisk)
http://www.swecare.se/main.asp?areaID=77&Content=CategoryID&levelID=664&CategoryID=664

mindre företag inom vård och omsorgsbranschen etablerar sig på den internationella marknaden, och denna studie undersöker främst etablering på marknader utanför Europa.

## 1.2 Problemformulering

*Hur etablerar sig mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschen på den internationella marknaden?*

För att lösa problemformuleringen och besvara frågeställningen så uttömmande som möjligt har författarna utgått från hur företagens internationaliseringsprocess sett ut innan, under och efter etablering på den internationella marknaden. Nedanstående underfrågor bidrar till att besvara problemformuleringen.

- *Hur initieras företagens internationaliseringsprocess och vilka kunskaper krävs för att etablera sig på en ny marknad?*
- *Hur ser etableringen ut och hur arbetar man i nätverk vid etablering på en ny marknad?*
- *Vilka etableringshinder finns och vilka är de viktigaste faktorerna för etablering på ny marknad?*

## 1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva, analysera och tolka fyra mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschens internationaliseringsprocess.

## 1.4 Val av perspektiv

Studien kommer att referera utifrån ett företagsperspektiv då den handlar om svenska företag inom vård och omsorgsbranschens tillvägagångssätt för att etablera sig på den internationella marknaden. Detta perspektiv är mest lämpligt då uppsatsen problematiserar kring de faktorer som är viktiga i företagens internationaliseringsprocess innan, under och efter etablering utomlands.

## 1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till fyra mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschen som befinner sig i en internationaliseringsprocess med etablering utanför den europeiska marknaden. Företagen befinner sig i kategorin ”företag som korsar gränser”.

## 1.6 Definition av centrala begrepp

Följande avsnitt definierar och förtydligar begrepp som är återkommande i uppsatsen. Detta för att klargöra vad författarna syftar på och för att undvika eventuella missförstånd.

- *Vård och omsorg*, branschen vård och omsorg definieras i studien som hälso- och sjukvård, tandvård samt omsorg. Dagbarnvård och veterinärverksamhet är exkluderad.
- *Mindre företag*, med mindre företag avses företag som ej finns med bland de 10 företagen med flest marknadsandelar på svenska marknaden (ex. Carema, Capio, praktikertjänst osv.).[12]

[12] Lorell m.fl. *Företags framväxt i vård och omsorgssektorn* (2007)

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsstrategi

Författarna har valt att använda sig av fallstudier som forskningsstrategi. En fallstudie ses inte som en metod utan som en strategi där man använder olika metoder i form av både kvalitativa och kvantitativa metoder. Huvudsaken är att man samlar mycket data kring ett fall. Fall i sig definieras på olika sätt beroende på ämnet men gemensamma kännetecken för fallstudier är enligt följande;

1. En avgränsning av vad som ligger inom fallet och vad som ligger utanför.
2. En ingående beskrivning av det definierade fallet.

Detta leder förhoppningsvis till att forskaren får fram det säregna och väsentliga med det enskilda fallet.[13]

Syftet med studien i denna uppsats är att analysera och utvärdera fyra svenska företag inom vård och omsorgsbranschen internationaliseringsprocess. Då fyra fall undersöks är studien en flerfallsstudie där författarna plockar fram det unika i fallen samt lyfter fram likheter och skillnader mellan de olika fallen. Studien har inget huvudfall som jämförs gentemot de andra, däremot jämförs de fyra företagen mot en specifik intervju med Maria Helling från socialdepartementet som varit delaktig i en nationell strategi för svensk vård i export.

### 2.2 Urval

Urvalet av undersökningsobjekt är svenska företag inom vård och omsorgsbranschen som genomgår eller genomgått en internationaliseringsprocess. Författarna har medvetet valt att begränsa sig till företag som etablerat sig utanför den Europeiska marknaden, då detta gör undersökningen mer generaliserbar. Vid kvalitativa studier handlar generaliserbarheten om att svar från en analys skall kunna överföras till andra likartade situationer och alltså inte om en statistisk generaliserbarhet.[14]

De företag som undersöks är SwedishQualityCare, 3D Dentomedical, Siliviahemmet och Mando Group AB. Alla företagen har sitt huvudkontor i Sverige men har etablerat eller exporterat tjänster inom vård och omsorg. De företag som undersöks är mindre företag och

[13] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)
[14] Denscombe , *Forskningshandboken*.(1998)

finns ej med bland de 10 företagen med flest marknadsandelar på svenska marknaden (ex. Carema, Capio, praktikertjänst osv.).[15]

## 2.3 Ansats

Författarna använder sig av en kvalitativ ansats. Kvalitativa studier kännetecknas av mjuka data, stor flexibilitet där data måste tolkas och analyseras löpande under insamlingen.[16] Genom att använda sig av en kvalitativ ansats ämnar författarna att få en djupare förståelse av företagens internationaliseringsprocess. Då kvantitativa studier syftar mer mot att ge en statistisk generaliserbarhet var valet av en kvalitativ ansats självklar.

En deduktiv ansats används i uppsatsen för att kunna avleda empiri till teori, vilket innebär att författarna testar generella påståenden teorier med empirisk data.[17] Att använda en deduktiv metod var för författarna en självklarhet då utgångspunkten inte ligger i empirin utan i teorin och där data tolkas utifrån generella teorier.

## 2.4 Datainsamling

Enligt forskningslitteraturen karaktäriseras intervjuer inom den kvalitativa ansatsen som ett samtal med en struktur och ett syfte. Strukturen är själva situationen där informanten ställs inför frågor. Frågorna ska ha ett syfte som kan vara att beskriva händelser, tolka olika situationer eller teoretiska då man vill ta reda på orsaker och avsikter.[18]

Författarna har valt att genomföra datainsamlingen genom kvalitativa intervjuer. Strukturen som valts är semistrukturerad vilket innebär att strukturerade intervjufrågor har funnits men att informanten fritt kunna tala och skriva sina svar utifrån ställda frågor. Syftet med frågorna har varit att framförallt beskriva företagets internationaliseringsprocess innan, under och efter utlandsetablering, men några frågor är teoretiska och menar att svara på bakomliggande orsaker och avsikter till internationaliseringen.

---

[15] Lorell m.fl. *Företags framväxt i vård och omsorgssektorn* (2007)
[16] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)
[17] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)
[18] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)

Det frågor som ställts till Maria Helling på socialdepartementet syftar till att ta fram data som beskriver den allmänna situationen för företagen inom branschens internationaliseringsprocess samt dess förutsättningar och hinder.

### 2.4.1 Primär och sekundärdata

Data är det som samlats in och registreras under studier och som sedan skall representera verkligheten[19]. Data kan delas upp i primär och sekundärdata. Primärdata är det material forskaren själv samlat in[20]. Detta ligger i uppsatsens empiri och är i denna studie det material som redovisas utifrån de genomförda intervjuerna, intervjun med Maria Helling har även gett författarna primärdata och varit betydelsefullt för att få en bredare förståelse av branschen.

Där författarna använder sig av data som refererar till material som funnits innan man påbörjat denna studie, såsom skriftliga källor och hemsidor så kallas detta material för sekundärdata[21]. Denna studie har framförallt samlat in sekundärdata för att ge en bakgrund till de företag författarna studerat. Även material i form av artiklar och tidigare forskning redovisas i uppsatsen för att belysa fenomenet svensk vård i export.

## 2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet är sambandet mellan fenomenet som undersöks och de data författarna samlat in. Hur väl data representerar verkligheten ger undersökningen låg eller hög validitet[22]. Hur relevant och sanningsenliga är de data som presenteras samt om metoderna för att ta fram data är korrekta ligger under validitetsbegreppet.[23]

Data i denna studies empiri anses ha en hög validitet då författarna haft direkt kontakt med verkligheten under intervjuerna, därför anser författarna sig att ha giltiga data som man fått fram genom en korrekt metod som representerar verkligheten väl.

---

[19] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)
[20] Holme & Krohn, *Forskningsmetodik – om kvantitativa och kvalitativa metoder*. (1997)
[21] Holme & Krohn, *Forskningsmetodik – om kvantitativa och kvalitativa metoder.* (1997)
[22] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)
[23] Denscombe , *Forskningshandboken*.(1998)

Reliabiliteten står för tillförlitlighet i mätmetoden, frågor kring reliabiliteten rör vilka de data som används är, hur det har samlats in och bearbetas. Man kan testa reliabilitet genom att genomföra samma undersökning flera gånger. Om svaren blir detsamma är reliabiliteten för data hög.[24] Reliabiliteten för denna undersökning blir ej hög då man använt sig av kvalitativa semistrukturerade intervjuer och enbart har fyra fallstudier.
Författarna anser alltså att data i empirin har hög validitet och representerar verkligheten bra men dock en låg reliabilitet då man använt sig av få kvalitativa intervjuer.

## 2.6. Metodkritik

Reliabiliteten i studien är låg på grund av få studieobjekt, och hade kunna stärkas med flera intervjuer. Företagen befinner sig även i olika stadier inom internationaliseringsprocessen och det kan därför vara svårt att dra generaliserbara slutsatser av studien. I efterhand konstaterar författarna även att flera kontakter inom exportrådet hade varit bra att nyttja då de återkommit i empirin och haft större betydelse för studieobjekten än vad som antogs i studiens inledning. Potentiellt hade en intervju med exportrådet gett studien mer material kring fenomenet svensk vård i export.
Då teorierna i studien grundar sig på studier från 60-70-talet hade senare uppdaterade vetenskapliga artiklar varit passade då dessa eventuellt kunnat appliceras enklare på den egna studien.

[24] Johannesson & Tufte, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. (2003)

## 3.Teoretisk referensram

### 3.1 Teoretisk argumentation

Uppsatsen handlar om svenska företag inom vård och omsorgsbranschens tillvägagångssätt för att etablera sig på den internationella marknaden och syftar till att beskriva företagens internationaliseringsprocess. Utifrån den beskrivna situationen presenteras två grundläggande modeller vilka förklarar hur företagens internationaliseringsprocess ser ut, samt två olika perspektiv på omgivningen som påverkar processen presenteras i teorin.

### 3.2 Teoretisk presentation

#### 3.2.1 Uppsalaskolan och IP-modellen

Under 1960:talet på Uppsala universitet startade svenska forskare inom marknadsföring ett forskningsprogram som lade grunden till en modell för företagets internationaliseringsprocess. Modellen kom att kallas för Uppsalaskolans IP-modell. Man studerade svenska industriföretags internationaliseringsprocess och fokus låg på dess kompetens kombinerat med möjligheter på de nya marknaderna.[25]

Uppsala skolan behandlar både vilken marknad och hur man etablerar sig, för att komma fram till detta så ställde man sig forskningsfrågorna;

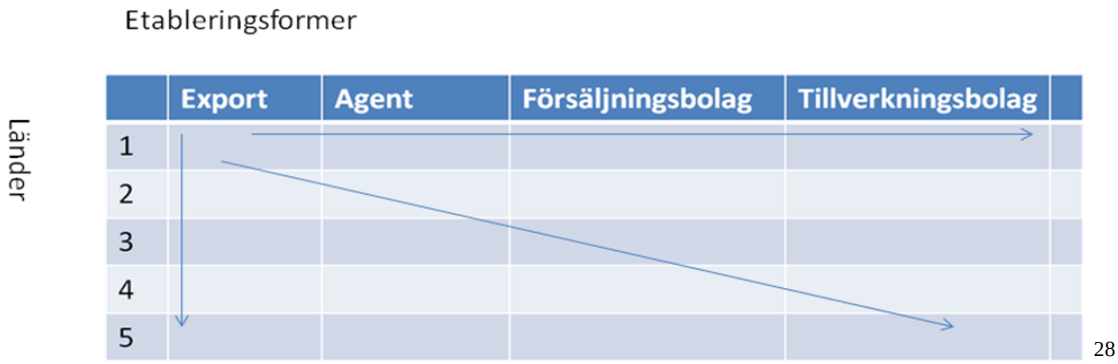
1. Vilka nya marknader etablerar sig företagen på?
2. I vilken form ska arbetet bedrivas?

Det man kom fram till var att företagen;
1. Valde att först etablera sig på marknader med mindre psykiskt avstånd och gradvis på marknader med större psykiskt avstånd,
2. och först via export.
Att man först etablerade sig med försäljningsbolag eller tillverkning var ovanligt, dessa steg av etablering utomlands förekom först efter att man exporterat produkter flera år till samma

[25] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)

marknad.[26]

Utifrån detta skapade man modellen som beskriver hur företag etablerar sig på nya marknader genom fyra steg. Man går progressivt djupare in på nya marknader via steg genom att binda sig i olika steg av marknadsengagemang. Modellen beskriver också att företagen verkar intensifiera engagerandet mot nya marknader då man samlat mer erfarenheter. Även det psykiska avståndet mot den nya marknaden är viktig i modellen och avgör i en viss grad vilket steg man etablerar sig i, detta beskrivs i en forma av etableringskedja.[27]



[28]

Uppsala skolans modell bygger således på att företaget går igenom fyra steg av engagemang i internationaliseringsprocessen nämligen;

- Export, Företaget exporterar sporadiskt till ny marknad.
- Agent, export via självständig representant på nya marknaden
- Försäljningsbolag, etablering av eget försäljningsbolag på den nya marknaden.
- Tillverkning, Egen produktion på den nya marknaden.[29]

När ett företag ska ägna sig åt internationella aktiviteter krävs enligt Uppsala skolan generell

[26] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[27] Johanson, J & Widersheim-Paul, F. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases.* (1975)
[28] Figur 1: *Etableringskedjan och psykiskt avstånd*
[29] Johanson, J & Widersheim-Paul, F. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases.* (1975)

kunskap och marknadsspecifik kunskap. Den marknadsspecifika kunskapen får man genom att samla erfarenheter på den specifika marknaden medan den generella kunskapen kring internationaliserings aktiviteter kan appliceras på flera olika marknader. Antagandet att man får kunskap i detta är genom erfarenhetsbaserat lärande genom ”learning by doing” i form av löpande aktiviteter.[30]

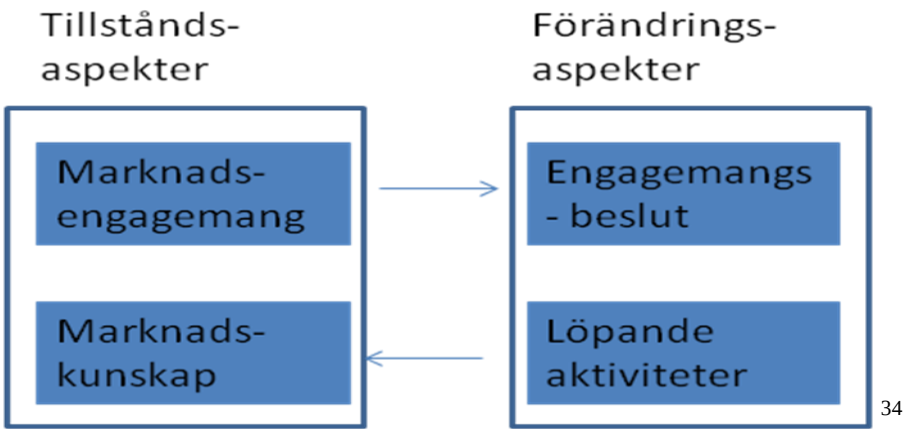
Utifrån detta menar IP-modellen att man kan förvänta sig att företag med stor kunskap stöter på mindre konsekvenser i internationaliseringsprocessen och kan ta större steg i etableringskedjan. När omständigheterna på marknaden är stabila och homogena med den egna marknaden kan företagen lyckas etablera sig på den nya marknaden utan att behöva ha stor erfarenhet. Slutligen kan man anta att när företaget har erfarenheter från liknande marknader kan de genom den generella kunskapen etablera sig enklare på nya marknader.[31]

Utifrån den geografiska dimensionen i matrisen etablerar sig företag först på de marknaderna med minsta psykiska avståndet. Med det psykiska avståndet menar man de skillnader mellan länderna som kan komma att stoppa och försvåra informationsflödet alltså skillnader i språk, politiska system, kultur osv. Företagen väljer marknader där osäkerheten kring detta är låg och där av ser man större möjligheter till att etablera sig på marknader med djupare engagemang där det psykiska avståndet inte är så stort.[32]

I IP-modellen finns fyra grundbegrepp; marknadskunskap, löpande aktiviteter, engagemangsbeslut och marknadsengagemang. Dessa begrepp är kopplade till varandra och förklarar förhållandet mellan kunskapsutvecklingen och marknadsengagemanget för företagen. Två av begreppen beskriver hur internationalisering sker och de andra två avser företagets tillstånd i internationaliseringsprocessen.[33]

---

[30] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[31] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[32] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[33] Johanson, J & Vahlne, J-E. *The internationalization process of the firm – A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments.* (1977)



[34]

3.2.1.1 Kritik mot Uppsala skolan och IP-modellen

Kritik som lyfts fram emot Uppsala skolan är bland annat att den är för deterministisk, inte tar tillräckligt stor hänsyn till skillnader mellan olika länder. Modellen är svår att applicera på serviceföretag och svår att använda i situationer för företag på marknader med hög internationaliseringsgrad. Senare argument emot Uppsala skolans modell är också att det psykiska avståndet mellan länder har minskat. [35] I en artikel från 1994 tar också Johanson upp att IP-modellen endast går att tillämpa i internationaliseringsprocessen begynnelse, företagets etablering utomlands måste baseras på marknadens förutsättningar och tillstånd[36].

[34] Figur 2: *The basic mechanism of Internationalization- Sate and change Aspects*
[35] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[36] Johanson, J & Vahlne, J-E. *The Mechanism of Internationalization*. (1994)

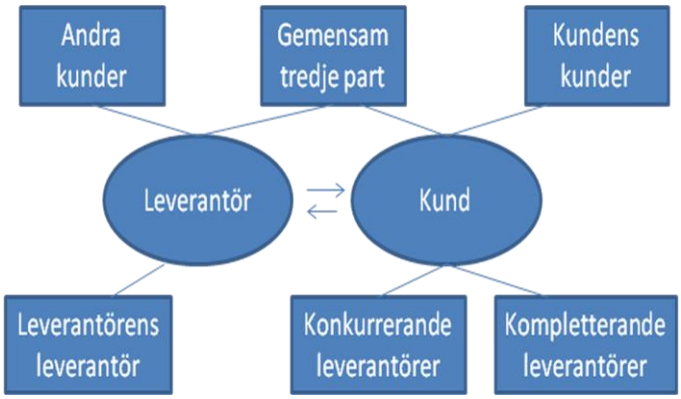
### 3.2.2 Nätverksmodellen

Nätverksmodellen betraktar marknaden som ett närverk av affärsförbindelser. Nätverket är inte begränsat till marknaden, varje företag är sitt eget centrum i det egna nätverket. Förbindelserna i nätverket är föränderliga och måste utvecklas hela tiden, banden i nätverken är av olika karaktär, de kan vara sociala, tekniska eller ekonomiska. Tolkningar, uppfattningar och förbindelser inom nätverket är också olika mellan företagen. Företagets nätverkskontext består av andra företag som man i företaget anser vara viktiga, och detta anser man även vara grunden för företagets fortsatta verksamhet. Företagen i nätverkskontexten har också ett ömsesidigt intresse för varandras fortsatta utveckling.[37]

En grundtanke i nätverksmodellen är att företaget är beroende av resurser kontrollerade av andra företag. Företaget får tillgång till de externa resurserna genom sin position i nätverket därför måste företagen hela tiden utveckla och etablera nya relationer. För att etablera sig i ett nytt nätverk krävs det att de andra aktörerna i nätverket är motiverade och vill engagera sig vilket kräver resurser och anpassning i affärsförbindelserna. När ett företag väl etablerar sig på en ny marknad kan det lika gärna ha varit de företag som redan befinner sig i nätverket som initierat etableringen för företaget på den nya marknaden och i det nya nätverket. Vad gäller internationaliseringsprocessen för företag kan det nationella nätverket bygga broar internationellt och i vissa fall kan t.ex. företag kräva att leverantörer följer med utomlands. Broar som detta är kan vara mycket viktiga i internationaliseringsprocessen och initiera den. Vid etablering i ett nytt nätverk går ofta internationaliseringsprocessen snabbare än vad den annars skulle ha gjort.[38]

---

[37] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[38] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)



[39]

I nätverksmodellen skaffar företagen inte specifik kunskap om de nya marknaderna utan om relationerna på marknaden vilket kan vara svårt att se utifrån. För att se relationerna måste man integrera och få aktörer att handla. Modellen betonar att det inte bara handlar om företagens egna kunskaper vid etablering på nya marknader utan om vikten av att utveckla ömsesidiga kunskaper med aktörerna på marknaden. Det handlar således inte bara om det enskilda företagets engagemang, det ömsesidiga engagemanget måste finnas där för att internationaliserings process ska ske.[40]

*Fyra internationaliseringssituationer*

Det finns enligt närverksynsättet fyra olika situationer som innebär helt olika förutsättningar för företagets internationaliseringsprocess. Nätverkskontexten kan förstås vara mer eller mindre internationaliserad men man skiljer den i fyra olika situationer beroende på företagets internationaliseringsgrad och marknadens internationaliseringsgrad.[41]

| | Marknadens internationaliseringsgrad | |
|---|---|---|
| | Låg | Hög |
| Låg | Pionjären | Senkomlingen |
| Hög | Ensamvargen | Konkkurenten |

[42]

[39] Figur 3: *Nätverkssynsättet*
[40] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[41] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[42] Figur 5: *Fyra internationaliseringssituationer*

Första situationen är pionjären då företagets nätverkskontext inte alls är internationell och inte heller marknadsnätverket. Situationen är nära den som Uppsala skolan beskriver då företagen i nätverket inte har några internationella affärsförbindelser eller internationella engagemang. Det innebär att det inte finns några genvägar eller broar att dra nytta av för att etablera sig på nya utländska marknader.[43]

Företaget måste som pionjär lära sig själv och förmodligen via gradvis etablering då man inte har någon erfarenhet eller kunskap om hur man gör affärer i ett visst land eller utomlands överhuvudtaget. Denna situation blir dock allt ovanligare då de flesta marknader är internationella.[44]

Den andra situationen är Senkomlingen då företagets nätverkskontext inte är internationell men marknadsnätverket är internationaliserade. Företaget har därför en svårare situation då i skillnad till andra företag med utvecklade internationella affärsförbindelser. Dock är det troligtvis så att företaget snabbt kan gå igenom en internationalisering utomlands om man kan etablera några kontakter i första skedet. Företaget behöver inte följa etableringskedjan (export, agent osv.) utan kan ofta direkt etablera sig genom förvärv eller dotterbolag. Självklart är inlärningen även viktig för senkomlingen dock har företaget antagligen erfarenhet från att göra affärer med hjälp av relationer med utländska kunder.[45]

Den tredje situationen är den då företaget har en internationell nätverkskontext men där marknadsnätverken inte är internationella. Detta ger företaget ett övertag gentemot andra företag med internationella erfarenheter man har även möjlighet att bygga på internationella partners relationer. Internationaliseringsprocessen kan således gå ganska fort om man jämför med andra företag där man inte har internationella erfarenheter. Det är en stark position med stora konkurrensfördelar men kan samtidigt det vara svårt att nyttja positionen som kräver att man kan transferera erfarenheterna mellan olika länder.[46]

Den fjärde situationen; Konkurrenten är en situation då företaget och andra marknadsaktörer har internationella erfarenheter och engagemang. Snabb internationalisering är något man

---

[43] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[44] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[45] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[46] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)

förväntar sig då alla aktörer har kunskap om internationalisering och här ligger fokus på konkurrens situationer. Stora företag i oligopol är vanliga i denna situation och svårigheter som kan uppkomma är återigen kunskapsöverföring.[47]

*Tre internationaliseringsstrategier*

I teorin kring marknadens nätverk och företagets internationalisering beskrivs tre internationaliseringsstrategier. Strategierna är marknadssökare, kundföljare och följa John.

Marknadssökare är nya sätt företaget identifierar för att betjäna kunderna. Det kallas även för nätverksökande då företaget närmar sig nya nätverk. Här har företagsledningen ofta själva initierat internationaliseringsprocessen, strategin är proaktiv och riskfylld då företaget saknar erfarenhet och kunskap om internationalisering. Företaget kan göra marknadsundersökningar eller delta på mässor för att öka sina kunskaper om den nya marknaden. Strategin tar även lång tid då besluten ibland fattas fel då man inte har några relationer att bygga dem på.[48]

Kundföljarstrategin antar att affärskontexten har en stor verkan i företagets internationaliseringsprocess. Information kan förmedlas på ett tillförlitligt sätt och utlandsetableringen kan vara resultatet av att man följt en kund eller partner. Det kan också vara ett krav från någon av de andra aktörerna i affärskontexten. Till skillnad från Uppsala skolan innebär detta alltså att företaget inte behöver bygga upp en erfarenhetsbaserad kunskap för en utlandsetablering utan att det helt enkelt inte behöver vara speciellt arbets- eller tidskrävande.[49]

Följa John strategin innebär att företag imiterar varandra. När ett företag etablerar sig utomlands följer konkurrenter efter. Företagen ingår redan ofta i internationella nätverk och har internationaliseringskunskap. Denna strategi är dock inte så vanlig som man tror utan de flesta företag stöter på problem som tyder på att det egentligen är marknadssökare än de sist nämnda strategierna.[50]

---

[47] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[48] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[49] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)
[50] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)

| Marknadssökare | Kundföljare | Följa John |
|---|---|---|
| Ej etablerad i nätverk | Etablerad i nätverk | Etablerad i nätverk |
| Proaktiv strategi | Reaktiv strategi | Imitation av andra företag |
| Samla in och tolka information själv | Inlärning genom samarbete | Konkurrensfokus |
| Tids- och kostnadskrävande | Snabbt och billigt | Skalfördelar |

[51]

### 3.2.3 Kort om andra etableringsformer som omnämns i väsentlig litteratur[52]

*Greenfield*, innebär att företagen måste bygga upp verksamheten och organisationen från grunden vid en internationalisering. Egen etablering innebär att man måste lära sig en ny marknad och skapa relationer till kunder och andra viktiga organisationer av betydelse. Det kan vara en fördel om man tar små steg i taget för att undvika stora misstag.

*Förvärv*, innebär att företaget tar över ett annat företag som redan bedriver verksamhet internationellt. Detta kan enligt Uppsalaskolan ses som ett svårt sätt att etablera sig med då erfarenheter är subjektiva. Enligt nätverksmodellen kan ibland förvärv vara det ända möjliga sättet att etablera sig på en marknad om nätverket är starkt, dock måste företagens nätverk passa ihop annars risken för konflikt stor.

*Strategiska allianser*, innebär samarbete mellan två företag för att påverka framtida positioner på marknaden, en vanlig form av detta är joint veintures, alltså samägande. Enligt Uppsalaskolan är samarbetet ett steg i modellen där den lokala partens roll minskar med tiden då det andra företaget bygger upp erfarenhet. Nätverksmodellen menar dock att strategiska allianser kommer till via avtal och att man istället ska koncentrera sig på affärsrelationer och

[51] Figur 4: *Tre internationaliseringsstrategier*
[52] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)

att ta sig in i nätverk.

*Born globals,* är företag som direkt går internationellt. De sitter redan vid start på marknadskunskap och internationaliseringskunskap som oftast beror på att de individer som startar besitter detta. Born globals behöver inte ha det svårt att etablera sig men är beroende utav dess internationella nätverk.

### 3.2.4 Den kulturella och politiska/ekonomiska omgivningen

När ett företag internationaliseras måste de även ta hänsyn till den politiska såväl ekonomiska omgivningen. Detta kan man analysera utifrån tre dimensioner. De tre politiska dimensionerna är hemlandets, värdlandets och det generella politiska läget. Hemlandets politiska omgivning kan t.ex. påverka företag genom restriktioner mot länder man inte vill göra affärer. En händelse av detta var under apartheid i Sydafrika då flera länders politiker krävde att företag ej skulle göra affärer med landet på grund av det politiska läget. Värdlandets politiska omgivning kan påverka företaget genom exempelvis import restriktioner. Den sista dimensionen; det generella politiska läget kan handla om relationer mellan väst och öst-världen. På grund av detta måste företag göra en politisk risk analys innan man etablerar sig i ett nytt land. [53]

Det finns även barriärer mellan länder att ta hänsyn till vid en internationalisering. Det kan vara rent prissatta barriärer som tullavgifter för import och export, men även ej prissatta barriärer som kvoter och administrativa svårigheter.[54]

Den ekonomiska omgivningen beror på tre typer av aktiviteter som länder kan bedriva, primära så som jordbruk, sekundära aktiviteter som industrier och tertiära aktiviteter vilket är att man även har en utbredd tjänstesektor. Man klassificerar även länder genom att benämna dem som lågutvecklade, ny industrialiserade och industrialiserade, där begrepp som BNP och GDP är aktuella . Handelsblock och regionalekonomisk integration är något som nämns i litteraturen som företagen bör analysera vid en internationalisering.[55]

---

[53] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[54] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[55] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)

Kultur är som begrepp svårt att definiera, Hoefstedes definierar kultur som en kollektiv programmering av hjärnan med system av gemensamma värden. Kulturen är inte alltid synlig och det man kan se är oftast bara en liten del.[56]

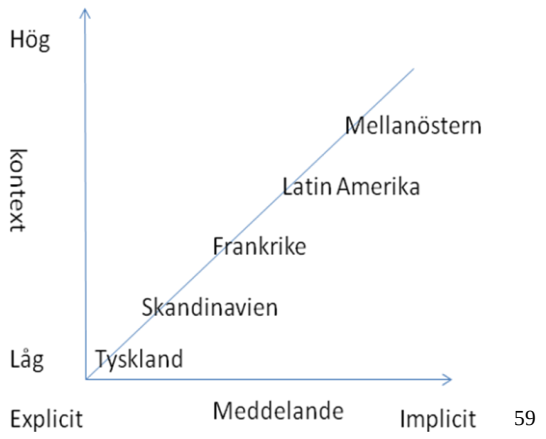
Vid internationalisering av företag är det viktigt att förstå kundernas personliga värden och normer för beteende för att lyckas med affärerna. Företagen måste söka efter grupper med samma kunskaper och som har delat synsätt på produkterna för att enklare nå fram med sitt budskap. Hur vi mottager andra kulturer ligger i den egna kulturens synsätt och det är svårt att inte klassificera kulturer ur ett etnocentriskt synsätt. För att etablera sig på en ny marknad är det ändå viktigt att klassificera kulturer för att kunna utveckla marknadsstrategier. Många kulturer skiljer sig just i hur kulturen yttrar sig och hur den kommuniceras. Både Hollensen och andra forskare har klassificerat kulturer på olika sätt enligt följande;

Hollensen har beskrivit olika nivåer av kultur. Ytterst ligger nationell kultur som ger strukturen för kulturella koncept och legaliserar affärsaktiviteter, näst ytterst kommer bransch/industrikulturen som definierar konkurrerande ramar av kultur inom branschen/industrin, detta beskrivs som regler för spelet på marknaden. Företagskulturen kommer sedan och innehåller olika funktioner av subkulturer, gemensamt för detta är delade värden inom företaget, övertygelser och den egna funktionen inom organisationen. Innersta nivån är det individuella beteendet, hur man som person själv mottager och lär sig en kultur, vilket påverkas av de yttre nivåerna av kultur.[57]

Edward T.Hall introducerade begreppen low-context culture och high-context culture, low-context culture bygger på uttalade och skrivna budskap där sändare kodar meddelanden och antar att mottagare avkodar för att förstå budskapet. High-context culture använder sig av element runt meddelandet för att det ska bli lättare att förstå budskapet. I dessa kulturer är det sociala omkring mycket viktigt och kunskapen i kulturen är personbunden. Ju större skillnader i skalan mellan kulturerna ju svårare blir kommunikationen emellan. Oftast burkar Asien ses som en mycket high-context culture och västvärlden som en low-context culture.[58]

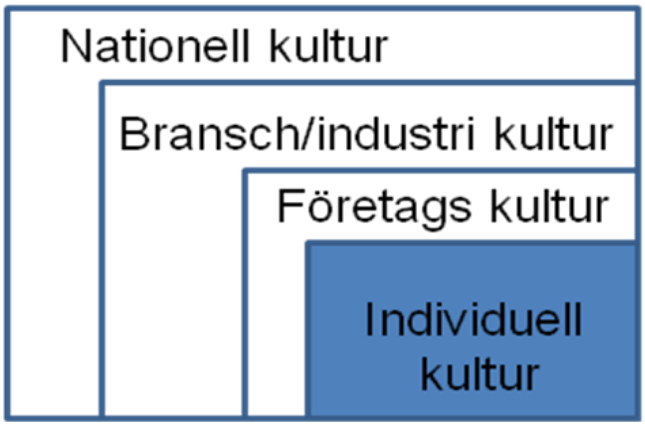
---

[56] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[57] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[58] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)



[59]

Hoefstedes dimensions modell för hur man kan skilja på nationella kulturer är något som återkommer i litteraturen och används för att identifiera kulturskillnader. Dimensionerna för att analysera kultur är maktdistans, individdistans, osäkerhetstänkande och maskulin/feminin värderingsdominans. Maktdistansen anger hur centraliserad/decentraliserad makten är. Individualism/kollektivism berör hur stor frihet den egna individen har gentemot hur viktig gruppen är.  Osäkerhetstänkande ser till hur människor hanterar osäkerhet. Den sista dimensionen handlar om hur man prioriterar synbara bevis och status symboler alternativt relationer och livskvalité, alltså maskulin eller feminin värderingsdominans.
En dimension som nyligen lagts till är kort/långsiktighets tänkande som tar upp aspekter på sparsamhet i landet.[60]



[61]

[59] Figur 7: *High and low context culture*
[60] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[61] Figur 6: *Layers of culture*

## 3.3 Teoretisk syntes

Det problem studien belyser och ämnar undersöka är vård i export och hur svenska företag inom vård och omsorgsbranschen ska etablera sig på den internationella marknaden. Med hänvisning till detta kommer vi att beskriva hur ovanstående teorier kan kopplas samman för att förklara studiens problem.

Studien analyserar utifrån Uppsala skolans IP-modell, modellen analyserar det enskilda företaget, och baserar internationaliseringsprocessen på learning by doing men utan inflytande från konkurrerande marknadsfaktorer. Variablerna som påverkar internationaliseringen är kunskap om den nya marknaden och det psykiska avståndet. Etableringsformer ska ske i små steg, genom att välja geografiskt nya marknader mindre psykiskt avstånd från de marknader man redan befinner sig på. Företaget ska också välja den etableringsform med minst risker, riskerna minimeras med hjälp av kunskap och erfarenheter. [62]

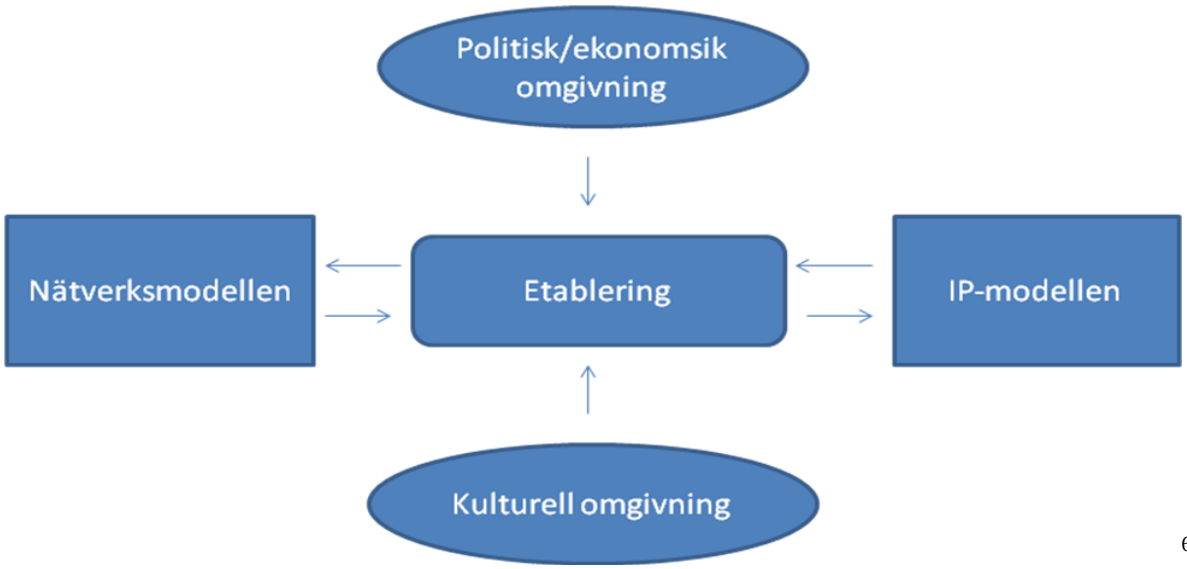
Tolkningen kommer även att ske utifrån nätverksmodellen, en modell som analyserar relationer mellan företag och relationer en grupp och andra grupper av företag. Klistret som håller företagen samman kan vara ekonomiska, tekniska, juridiska men framförallt personliga. Först i etableringen är ledningens kontakter viktigast för att etablera relationer i nätverk detta kan sedan övergå till att rutiner blir allt viktigare. Företagets resurser är kontrollerade av andra företag. Viktigt i internationaliseringsprocessen är också de broar i företagets nationella nätverkskontext som kan leda till internationella relationer och etablering utomlands.[63]

Utöver de två grundläggande teorierna kommer även den politiska/ekonomiska omgivningen och kulturens betydelse analyseras i studien.

Med bakgrund mot de teorier och den omgivning som granskats har författarna utformat ett antagande. Författarna finner att både IP-modellen och Nätverksmodellen är relevanta för företagets internationalisering. Därför kommer studien att beskriva, analysera och tolka företagens internationaliseringsprocess innan, under och efter etablering utomlands utifrån en egen skapad modell där författarna implementerat både IP-modellen, nätverksmodellen, den politisk/ekonomiska omgivningen och den kulturella omgivningen.

---

[62] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[63] *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)



[64]

Sammantaget är detta tillvägagångssätt enligt författarna det mest övergripande och på så vis tas det hänsyn till de stora teorierna och övriga faktorer som påverkar företagets internationaliseringsprocess .

[64] Figur 8: *Teoretisk syntes*

## 4. Empiri

*Nedan följer en beskrivning av intervjuobjekten samt presentation av intervjuerna gjorda med respektive representant från företagen.*
*Dessa intervjuer ligger till grund för vidare analys.*

### 4.1. 3D Dentomed AB

Data i följande kapitel är från 3D Dentomed AB:s hemsida och intervju.[65]
3D Dentomed AB är ett företag specialiserat på mobil tandvård inom äldrevård på sjukhem för äldre och handikappade.
Sedan starten av företaget under 2003 har 3D Dentomed AB expanderat och har numera cirka 30 anställda inom yrkena tandläkare, tandhygienist och administration.
3D Dentomed besitter i dagsläget kontrakt med fyra län och utför sina tjänster på dryga 15 000 patienter. Senast tillkomna länet vunnit var Stockholms landsting vilket medfört ytterligare 10 000 nya patienter.
3D Dentomed är i dagsläget i internationaliserings fas där samarbetet mellan dem och SQC (Swedish Quality Care) leder mot ett franchisingkoncept mot Japan. Redan i dagsläget har företaget sålt 30 mobila kliniker till det japanska försvaret. Samarbete med fler länder förhandlas just nu.

#### 4.1.1 Intervju

Under tidig vår 2009 påbörjade våra kontakter med 3D Dentomeds VD Anne von Hofsten.
På huvudkontoret i Lidingö, Stockholm sitter von Hofsten med sin administrativa personal bestående av såväl ekonomiansvariga som webdesigners.
Von Hofsten presenterar 3D Dentomed med att förklara företagets tre ledord; *Patientsäkerhet*, *Trygghet* och *Miljö*. ”Dessa tre koncept är vad hela verksamheten bygger på” förklarar von Hofsten.

[65] Anne von Hoffsten, Intervju 2009-01-25
www.dentomed.se

En förutsättning för 3D Dentomed är deras ramverk runt hela konceptet, som starkt återanknyter till deras tre ledord. Ramverket kallas Qulan och är ett kvalitetssäkringsprogram med rutiner kring redovisning, hygien och smittskydd.

*Ante etableringen*

3D Denotmeds internationalisering grundade sig i ett samarbete med Björn Wigström, VD för Swedish Quality Care AB (SQC, se intervju nästa kapitel). I och med SQCs etablering på den japanska marknaden blev detta också ett naturligt val för 3D Dentomed, då en efterfrågan funnits på den japanska marknaden. I och med samarbetet med SQC gjordes ingen analys eller scanning av den japanska marknaden på vare sig konkurrenter eller liknande tjänster men vissa analyser gjorda av SQC har funnits.
Den kulturella skillnaden mellan Sverige och Japan, samt skillnaderna i affärskultur har 3D Dentomed inte varit starkt förberedda på, men man är däremot medveten som vissa strikta bestämmelser och skillnader som man uppmärksammar. Ett typiskt exempel på detta är hur organisationer är uppbyggda; ”3D Dentomeds organisation upplevs nog väldigt platt jämfört med japanska organisationer” förklarar von Hofsten.
Utifrån tidigare beskrivna uppmärksammade skillnader vill von Hofsten däremot poängtera att hon inte trodde att den japanska kulturen kommer bli ett etableringshinder. ”Genom att vara öppen, anpassningsbar, lyssnande och checka av skall man nog övervinna hindrena.” Språket är även det en faktor som inte ses som ett större problem då tolkar finns tillgängliga överallt. Däremot medges det att det blir nödvändigt med en långsam process gällande franchising konceptet för att undvika missförstånd, men 3D Dentomed ser etableringen i Japan som en process, tagen med små, små steg i taget.

*Etableringen*

Det första steget som togs av 3D Dentomed var ett besök i Japan där man närvarade på en stor mässa för tandläkare. Detta besöker genererade till en sporadisk export på 50 tandläkarstolar som skall levereras 2010.

Utöver den kommande exporten i Japan jobbar man nu med att utveckla ett franchising koncept som skall etableras på den japanska marknaden, i dagsläget jobbar man med att söka upp tandläkarteam som ska utbildas i Sverige för att sedan ingå i franchising verksamheten.

Allt detta sker med hjälp av en anställd i Japan . Konceptet kommer att generera vissa intäkter för 3D Dentomed i Sverige då viss procent av vinsten kommer betalas till svenska 3D i och med marknadsföring och mycket administration som kommer att skötas från Sverige.
Som nämnts innan finns en anställd i Japan förutom arbetet med att hitta tandläkarteam åt 3D jobbar han med marknadsföring i form av annonser i tandläkartidningar etc. Snart kommer det även att finnas en webbsida på japanska där äldreboenden och anhöriga skall kunna läsa om tjänsterna 3D Dentomed erbjuder. Denna process har tagit snart 2 år.

Etableringen på den japanska marknaden har underlättats i och med samarbetet mellan SQC och 3D som har varit ett mycket lyckat samarbete och en förutsättning för själva internationaliseringen som annars inte varit aktuellt på den japanska marknaden. Man har även haft diskussioner om en gemensam etablering med ett annat företag i branschen nämligen Orasol, men det är inte aktuellt i dagsläget.

*Post etableringen*

Etableringen på den japanska marknaden fortskrider för 3D Dentomed, och utöver viss sporadisk export hoppas man nu på att kunna genomföra franchising i japan och ha team utbildade till hösten. Utöver Japan är nästa steg att etablera sig och utbilda team i Förenade Arabemiraten. 3D Dentomed har tidigare fått förfrågan om en försäljning av konceptet ”mobil tandvård” till Förenade Arabemiraten men i och med 3Ds kvalitetssäkring kring alla sina tjänster och produkter var det inte aktuellt att sälja hela konceptet utan uppföljning, men ett samarbete kan i dagsläget vara aktuellt. I och med denna potentiella etablering låter man Exportrådet göra en marknadsundersökning som är finansierad genom Almia.
Detta potentiella samarbete utvecklas ytterligare i och med att Anne von Hofsten i juni 2009 skall besöka Förenade Arabemiraten för vidare dialog.

## 4.2 Swedish Quality Care AB

Data i följande kapitel är hämtat från SQCs hemsida eller intervju.[66]
Swedish Quality Care (SQC) bildades 2007 genom ett samarbete mellan Exportrådet och Utrikesdepartementet och är ett företag som introducerar och säljer svenska tjänster och produkter inom omsorgen för barn, äldre och funktionshindrade. De är idag främst aktiva på den asiatiska marknaden (Japan, Kina och Korea).
SQC har ett etablerat kontor i Japan, Tokyo med egen personal och verkar även genom ett nätverk av såväl svenska som japanska, koreanska och andra asiatiska intressenter.

SCQ erbjuder en stor variation av produkter och tjänster, däribland service och utbildningar. Exempel på SQCs produkt- och tjänstutbud är b.l.a:

- Produktförsäljning av relaterade produkter (hjälpmedel och hälsoprodukter)
- Studentutbyten
- Utbildningar för såväl svensk personal som japansk
- Exponeringshjälp för svenska företag och produkter
- Projektledning
- Rekryteringsverksamhet för japanska bolag.

### 4.2.1. Intervju

Vi intervjuade Björn Wigström, VD på Swedish Quality Care AB.
Wigström utvecklade ett samarbete mellan myndigheter (exempelvis exportrådet och utrikesdepartementet) och Swedish Care Institute (SCI, som senare kom att bli SQC AB) som ledde till kontakt med nyckelpersoner på den japanska marknaden och skapade möjligheten till etablering.

*Ante etablering*

Wigström berättar om svensk vårdbranschs mycket goda rykte internationellt som grundar sig i lång erfarenhet, från tidigt 60-tal. Wigström menar på att det visserligen gjordes många

[66] Björn Wigström, Intervju 2009-04-21
http://www.swedishqualitycare.se

dyrbara misstag men har på så sätt också lett till ständiga förbättringar och utvecklingen har gått i sådan fart att den idag ses som en utav världens bästa. En del inom den svenska vårdfilosofin bygger på att man bör aktivera människor så länge som möjligt, till största möjliga mån, istället för att skapa en passiv tillvaro hos de berörda, som är fallet i många länder. Japan är inget undantag.
Det är just kombinationen av det goda ryktet och den svenska vårdfilosofin som skapade intressenter internationellt och i dagsläget främst i Asien. SQC valde på så sätt att sälja till stor del på namnet Sverige.
Vid etableringens start utarbetades vissa strategier, eller snarare koncept kring strategierna som bygger på Wigströms uppfattning och egna principer om hur export och internationalisering bör gå till. Wigström talar här om en strategi som ”bygger underifrån”. Med detta menar han på att man hittar en s.k. nyckelperson på den nya marknaden (i SQCs fall en nyckelperson på den japanska marknaden, i Japan) och där denne initierar nya kontakter och skapar betydelsefulla nätverk.
Vid förfrågan om eventuella akademiska teorier inom etableringsstrategier som legat till grund för just SQCs internationalisering pekar Wigström på att det inte funnits några sådana alls i bakhuvudet utan att de snarare använt sig utav en trial-and-error metod. Vad som däremot under alla år drivit dem är ”en besatthet av tanken på att detta skall lyckas!”.
En annan väldigt viktig del av etableringen i dess start var att såväl se, lära sig och respektera de kulturella och affärsmässiga skillnaderna och alla de hinder som detta kom att innebära. Wigström berättar att han förberedde sig mycket med hjälp av böcker, kunskaper från exportrådet och UD samt f.d. ambassadörer som varit stationerade i Japan innan han besökte landet, men säger samtidigt att han ”gjorde alla tänkbara misstag ändå”. Japan är ett land med stark kultur och som utlänning är det en omöjlighet att beakta och ens se alla skriva och oskrivna regler, principer och traditioner.

*Etableringen*

Vid själva etableringen diskuterade Wigström mycket kring sitt huvudkoncept om nyckelpersoner på plats, och i SQCs fall var detta Gustaf Strandell som var utredare på exportrådet, anställd för att utreda om eventuellt behov av Swedish Care Institute (senare SQC) i Japan.
Då Wigström berättar om principen som ledde till etableringen förklarar han också att SQC fungerar som ett nätverkande företag som bortsett från deras egna produkter och tjänster

också hjälper till med exponering av andra svenska företag inom samma bransch i Japan, men också att de tillhandahåller tjänster som konsulter för 2 kommuner och 4 äldreboenden i Japan.
En viktig del i etableringen var den s.k. etableringskompetensen kring SQC där ramen kring budskapet har spelat en stor och viktig roll. Med detta menar man praktiska bestyr som inbringar trovärdighet och respekt, t.ex. deras val av medarbetare, uppträdanden, deras kunskaper i ämnet, att kunna leverera utlovade produkter/tjänster men också att arbeta nära med den svenska ambassaden i Tokyo. SQCs kontor i Tokyo är i samma byggnad som den svenska ambassaden och Wigström berättar att de ofta samarbetar med ambassaden, vilket skapar en väldigt trovärdig och högt ansedd relation till företagets intressenter.
En faktor till lyckad etablering för SQC var att det inte fanns några uttalade eller direkta konkurrenter på den japanska marknaden. ”Ryktesväg har vi hört om ett liknande företag från Sverige som agerar i Japan, men vi har aldrig stött på dessa” säger Wigström. Samtidigt är det viktigt att poängtera att etablering i ett land som Japan är en mycket kostsam och långsam process där språk och kulturskillnader ses som de svåraste etableringshindrena.

*Post etablering*

I fallet SQC har etableringen på den Japanska marknaden varit ett mycket lyckat projekt med 11 anställda (heltid/deltid) i både Sverige och Japan. Utöver dessa anställda kommer också genomsnittsvis 500 japaner till Sverige per år för utbildning och studiebesök med syfte om att lära och visa svensk omvårdnadskvalitet och filosofi.
SQC omsätter fem miljoner SEK på sina tjänster och produkter i Japan och hela 99,5% av företagets omsättning kommer just från Japan.

## 4.3 Silviahemmet

Data i följande kapitel är från Silviahemmets hemsida och intervju.[67]
Silviahemmet grundades 1996 med en vision om att sälja utbildning inom demensområdet till undersköterskor och sjuksköterskor samt att erbjuda dagvård till demenssjuka.
I dagsläget har Silviahemmet 9 anställda och organisationen är uppbyggd genom styrelse-VD- rektor och internationella samarbeten.
Dess omsättning under 2008 låg på ca 6 miljoner SEK, varav 0,5 miljoner SEK av omsättningen sker utomlands.
Idag säljer Silviahemmet sina tjänster i 2 länder, Japan och Tyskland och utgår främst ifrån två etableringsstrategier:

1) I Japan jobbar Silviahemmet med ett säljföretag som inte är inriktade mot vård. Detta företag har rättigheten att representera Silviahemmet i hela Japan. Innebörden av arrangemanget är således ett franchisingliknande koncept.
2) I Tyskland jobbar Silviahemmet mot ett vårdinriktat företag där omfattande tester först sker innan möjlighet till större rättigheter kan ske.

### 4.3.1. Intervju

Intervjun med Anna De Geer via email den 5/5 samt 7/5 2009.

*Ante etablering*

Silviahemmets första kontakt med den japanska marknaden skedde under tidigt 2000-tal då japaner visade intresse genom besök på Silviahemmet. På så sätt var kontakten väldigt direkt och scanningen av marknaden gjordes genom ett japanskt företag som idag är deras representanter i Japan. Silviahemmet utgick inte ifrån någon specifik strategi innan etableringen utan prövade sig till stor del fram. P.g.a. detta var också kunskapen om den japanska marknaden, dess affärskultur och möjliga konkurrenter var mycket liten.

[67] Anna De Geer, Intervju via mail 2009-05-05
www.silviahemmet.se

*Etableringen*

Etableringsprocessen gentemot Japan skiljer sig från Tyskland genom att de numera efterfrågar vårdkunskap från deras partners och i Japan är det ett rent affärsdrivande företag vid namn JSCI som säljer deras tjänster. På så sätt jobbar Silviahemmet utifrån mellanhänder och har i Japan JSCI som deras representanter.
I Tyskland pågår fortfarande tester och således har inte tillräckligt stora rättigheter kunnat ges än för att tydligt se på vilka premisser etableringen kommer äga rum.
Speciella hinder som uppkommit vid etableringen på den japanska marknaden har varit språket och kulturen men som idag, efter ca 10 besök i Japan har man lärt sig mer om kulturen och hindrena är inte längre lika svåra att överkomma.

*Post etablering*

Efter att nu varit aktiva i närmare 10 år på den japanska marknaden, och initierat aktivitet på den tyska marknaden ser Silviahemmet tillbaka med konstaterande på att den viktigaste kompetensen vid etablering har varit den egna vårdkunskapen.
De Geer menar på att etableringen på den japanska marknaden inte varit direkt betydelsefull för Silviahemmets överlevnad, men har gett kunskap om hur etableringar bör göras i framtiden.
De viktigaste faktorerna för lyckad etablering i Japan har varit de japanska partners stora intresse av samarbete och de viktigaste faktorerna för lyckad etablering på den tyska marknaden har grundat sig i att de hittat ett företag som är väldigt likt Silviahemmet i värderingar och arbetssätt. På så sätt upplever Silviahemmet att de kommer kunna uppnå mycket god kvalitet.
På frågan om de internationella etableringarna förändrat Silviahemmets mål för framtiden svarar De Geer att de har förändrats, och att man nu sätter lägre mål vad gäller utlandsetableringar. Detta förklarar De Geer med att det visat sig vara svårare och ta längre tid att etablera en verksamhet utanför landet än vad man trott från början.

## 4.4 Mando Group AB

Mando Group AB är en koncern sammansatt av AB Mando, Mandolean AB samt Mandometer AB. Dessa tre bolag bedriver vård av patienter med problem med kroppsvikt och forskning inom detta ämne. AB Mando behandlar patienter med ätstörningar (såsom anorexia och bulimi), Mandolean AB behandlar patienter med övervikt och fetma genom en beprövad metod kallad Mandoleanmetoden och Mandometer AB förvaltar patenträttigheterna för koncernen. Koncernens huvudkontor är lokaliserat i Novums forskningspark vid Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge och därifrån bedrivs forskning kring ätbeteenden i samarbete med Karolinska Institutet. I Novums lokaler ligger även Mandolean- och största Mandometerklinikerna med såväl vårdavdelningar som patienthotell.
I dagsläget är det 100 anställda inom koncernen och Mando Group AB finns i Sverige, USA, Australien och Holland.
Företagets omsättning under 2008 var 80 miljoner SEK.

### 4.4.1. Intervju

Data i följande kapitel är från Mando group AB:s hemsida och intervju.[68]
Per Södersten, professor och chef över forskning och utveckling på AB Mando och Mandolean AB är en utav personerna bakom AB Mando och är verksam som professor vid sektionen för tillämpad neoroendokrinologi vid Karolinska Institutet i Huddinge.
Per Södersten beskrev Mando Group AB samt svarade på relevanta frågeställningar via email den 28 april 2009.

*Ante etablering*

Mando Group AB blev inviterade på de utländska marknaderna efter publikation av en artikel i en vetenskaplig tidskrift. Denna artikel lade grund för etableringen och samarbetet mellan Mando Group AB och USA, Sand Diego samt Holland, Amsterdam där artikeln lästes och kontakt initierades. Etableringen i Australien tog sin början med ett möte mellan Per Södersten och Norman Swan (redaktör för det medicinskt vetenskapliga programmet ”The Health Report” i Australien). Inslaget om Mando Groups arbete ”slog ner som en bomb”

[68] Per Södersten, Intervju via mail 2009-04-25
www.mando.se

enligt Södersten och några veckor senare började telefonsamtalen hagla in från föräldrar till patienter vilket ledde till att första patienten började behandlas tre månader efter inslaget. Scanningen av marknaderna bestod i detta fall av antal sjuka patienter, vilket enligt Södersten är välkänt från den vetenskapliga litteraturen och skiljer sig inte från land till land. Utlandsetableringarna förbereddes genom kontakter a priori och kunskaperna om den nya marknaden har kunnat delas upp i två kategorier; marknaden, det vill säga antalet sjuka patienter har varit välkänt men Södersten menar på att problematiken legat i hur pass tillgänglig denna marknad är. Under arbetets gång har marknaderna i de aktuella länderna för Mando Group visat sig vara mycket svårtillgängliga beroende på olika slags protektionism. Den förkunskap om kultur- och affärsmiljö som Mando Group besatte innan etableringen var begränsad, och Södersten pekar på att USA varit ett av länderna med en affärskultur som ständigt bjuder på överraskningar.

*Etableringen*

Etableringsstrategierna i de olika länderna har skiljt sig åt. Södersten beskriver skillnaderna mellan länderna genom sjukvårdsproduktion som sker i socialistiska former i alla västeuropeiska länder. Australien är delvis grundat på ett försäkringslösningssystem och USA baserar till stor del på försäkringslösningar, upp till 80 %. Genomgående beskrivs dock den specifika strategin som en trial-and-error strategi snarare än en utarbetad akademisk sådan. Problematiken med konkurrenter på de nya marknaderna beskrivs som problem i ägandeform, vilket innebär konkurrensbegränsningar och svårigheter med effektivitet, såväl i utfallsmått som i kostnadsmått.

*Post etablering*

Idag driver Mando Group sin verksamhet själva, men arrangemanget i Holland är ett franchiseliknande koncept. Det finns flertal kliniker på de olika marknaderna men huvudkontoret är kvar i Sverige.
De nya marknaderna har bidragit till betydande ekonomiska vinster för Mando Group men om man idag ser i backspegeln kan man konstatera att det funnits flertal etableringshinder, varav lokal protektionism, d.v.s. slutna/otillgängliga marknader varit ett stort hinder.

En utav de viktigaste kompetenserna vid utlandsetableringarna har varit den egna vetenskapliga grunden och man har efter etableringarna fått mycket ingående kunskaper som sjukvårdsproduktion och konsumtion.
Södersten avslutar intervjufrågorna med att svara på vilka de viktigaste faktorerna varit för företagets etablering; ”Lokala kontakter och en gradvis ökande kunskap om lokala förhållanden”.

## 4.5. Socialdepartementet

*”Socialdepartementets ansvarsområden handlar om samhällets välfärd: ekonomisk trygghet vid sjukdom, ålderdom och för familjen, sociala tjänster, hälso- och sjukvård, främjande av hälsa samt rättigheter för barn, individuellt stöd för personer med funktionsnedsättning samt samordning av den nationella handikappolitiken.”* [69]Socialdepartementet är således ett utav de departement knutna till Regeringskansliet och arbetar inom en rad olika ansvarsområden, däribland hälsa och sjukvård samt vård och omsorg. Socialdepartementet driver frågor inom FN och dess fackorgan för hälsofrågor men Socialdepartementets arbete med internationella samarbeten sträcker sig längre än så. Samarbeten mellan departementet och Exportrådet, Näringsdepartementet, UD, Sida, ambassader m.m. är mycket utvecklat och vanligt. Typexempel på ett av Socialdepartementets områden är att uppmuntra till internationalisering genom olika delegationsresor etc. Detta kommer beskrivas i intervjun nedan.

### 4.5.1. Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009-2013- Slutrapport från projektet entreprenörskap och upphandlingar i vård och omsorg, framställt av Nutek.

Handlingsprogrammet framställt av Nutek är en rapport som redovisar åtgärder för långsiktig tillväxt av företag inom vård- och omsorgsbranschen samt vägledning för offentliga upphandlingar inom denna sektor.
Handlingsprogrammet utgör en plan för hur regeringen för främjandet av entreprenörskap, utveckling och internationalisering. Programmet består utav sex delprogram, där delprogram nummer fyra utgör ”Internationalisering och export av vård och omsorg”. Inom detta delprogram redovisas följande insatser:

1) *Ett internationellt råd/arena för internationalisering av svensk vård och omsorg.*
   Denna insats syfte ligger främst i att samordna, initiera och analysera. Den nationella arenan skall först ses som en treårig verksamhet som sedan är menat skall utvärderas. Arenan skall ledas av Socialdepartementet men inblandade parter skall även vara Närings- och Utrikesdepartementet för legitimitet.

[69] *Socialdepartementets ansvarsområden (elektronisk) http://www.regeringen.se/sb/d/2485*

Nuteks förslag är således att skapa denna internationell arena under 2009-2011.

2) *Utveckling och samordning av främjandeinsatser för export.*
   Exportrådet i samarbete med Swecare bör leda exportfrämjande åtgärder (på liknande sätt som inom området miljöteknikexport).
3) *Marknadsplan för svensk vård och omsorg internationellt.*
   Exportrådet samt Swecare bör utveckla gemensamt material för att använda vid marknadsföring av svensk vård och omsorg.
4) *Insatser för en utvecklad hemmamarknad som utgångspunkt för export.*
   Nuteks förslag innebär att SKL och Almega leder projekt för frågor rörande utveckling av hemmamarknaden som utgångspunkt för export och internationalisering av vård och omsorg.

Utifrån svar från ett flertal intervjuade företag (genomförda av Nutek) har dessa insatser utvecklats för att utveckla internationaliseringen av svenska företag inom vård och omsorg. Nutek redovisar att de intervjuade företagen syn på möjligheterna skiljer sig åt mellan stora och små företag och beroende på affärsidé. Generellt menar företagen att vårdproduktion genom privata vårdgivare borde öka. Flertal företag menar också att marknadsföringen av svensk vård och omsorg bör förstärkas utomlands. Dessa företag menar att svensk vård och omsorg är ett starkt varumärke som borde utvecklas. [70]

### 4.5.2 Intervju

Följande data är hämtad från intervju med Maria Helling.[71]
Maria Helling, Departementssekreterare på Socialdepartementets enhet för EU och internationell samordning, besvarade relevanta frågor för internationalisering samt Nuteks handlingsplan via email den 18 maj 2009.

*Inför utlandsetablering*

Då Socialdepartementet beslutat om att besöka ett land, ofta en resa med statsråd eller statssekreterare efter att en bedömning gjorts där konstaterande om politiskt och/eller

[70] Boman m.fl. *Svensk export inom hälso- och sjukvård samt omsorg*.(2008)
[71] Maria Helling, Intervju 2009-05-18

ekonomiskt intresse finns, alternativt ett genomförande av resa p.g.a. möte eller konferens vill man ofta utnyttja resan för ytterligare ändamål, vilka ofta är av handelsfrämjande karaktär. I dessa fall försöker Socialdepartementet samla en delegation bestående av företag, ofta företrädare för myndigheter, NGOs, forskningsinstitutioner, näringslivsföreträdare m.m. Dessa samlas innan resan och under resans första dag för ett möte med Exportrådet (som ofta är delarrangörer) och ambassaden i landet för att gå igenom förutsättningar och politiska samt ekonomiska förhållanden. Ofta gör också Exportrådet marknadsanalyser och landanalyser som hjälper företag med mer specifik information om landet. På så sätt hjälper Socialdepartementet tillsammans med Exportrådet och ambassaderna företag att öka sina kunskaper om den potentiellt nya marknaden.

Förutsättningar för företag från Sverige ser väldigt olika ut. Helling på Socialdepartementet skriver att ”Sverige har en företagskultur med ett antal stora och internationellt framgångsrika företag och ett stort antal mycket små företag.” Med anledning av detta ser Socialdepartementet att den viktigaste uppgiften är att öka förutsättningarna för de små företagen på dess hemmamarknad så dessa kan växa till stabila medelstora företag och på så sätt skapas bättre förutsättningar för att orka ge sig ut på exportmarknaden.

Helling beskriver den allmänna uppfattningen om svensk vård och omsorg i export från intressenters perspektiv: ”Vi ser ett stort intresse för svenskt kunnande och svenska lösningar inom vård- och life science-sektor så förutsättningarna för en ökad svensk export/etablering borde vara ytterst goda”.

Socialdepartementet gav i uppdrag till Nutek förra året att titta på entreprenörskap inom vård och omsorg och ett handlingsprogram togs fram som i dagsläget är under beredning på regeringskansliet. I Handlingsprogrammet ingår en internationell del.

Socialdepartementet arbetar nära Näringsdepartementet och Utrikesdepartementet (handels sida) gällande förutsättningarna för företag i andra länder där det ofta finns olika former av handelshinder som kan tas upp i en politisk dialog. Regeringen ger även Exportrådet medel som ska fungera som stöd för de små och medelstora företag om de behöver konsulttjänster, marknadsanalyser eller annat stöd för en etablering utomlands.

I huvudsak verkar Socialdepartementet genom att uppmuntra till internationella kontakter genom de delegationsresor och genom att ta vara på de många besök som kommer till Sverige varje år från offentliga företrädare i länder som Kina, Korea, Japan etc.

Förutom möten på departement och myndigheter arrangerar Socialdepartementet ofta studiebesök till företag eller privata vårdgivare samt gemensamma seminarier där företagen ges tillfälle att visa upp sina produkter/tjänster eller kunnande. I mån av tid kan

Socialdepartementet också anordna specifika aktiviteter med företag som tar emot internationella kunder.

*Etableringsprocessen*

Socialdepartementet bistår företag vid utlandsetableringar med information och exportstöd. De agerar även dörröppnare och kan bidra till möten med relevanta personer och företrädare på beslutsfattande positioner i etableringslandet. Socialdepartementet relevanta frågor om handelshinder, korruption och liknande frågor vid politiska möten. Sammanfattningsvis verkas således Socialdepartementet på en politisk nivå gällande stöd och kontaktnät men det är sedan upp till företagen att aktivt ta vara på kontakter och följa upp.
Specifika faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid etableringar är att köparen ofta är en offentlig person vilket ställer höga krav på kontakter med myndigheter men också politiker på beslutsfattande positioner. Branschen vård och omsorg, d.v.s. hälsa är dock en generellt viktig fråga för de flesta stater där efterfrågan inom branschen sällan går ner och är inte lika konjunkturkänslig som många andra branscher. I och med att kostnader för hälsa ofta skenar iväg är bra, effektiva och kostnadssparande lösningar med fortsatt uppnådd god kvalitet alltid attraktiva blir förutsättningarna för de typer av produkter och tjänster mycket goda.

*Socialdepartementet och nätverk*

Socialdepartementet arbetar mycket med samverkan och försöker kringgå det klassiska ”stuprörstänket”. Ofta samlas därför grupper av företag, forskare, myndigheter, frivilligorganisationer, Sida, exportråd etc. då dessa aktörer ofta drar stor nytta av samarbeten, trots ofta skilda målbilder. Samarbete med Swecare som är ett nätverk i sig är också det väldigt vanligt.
Inför resor och utomlands skapas nätverk med lokala företrädare och ambassaderna spelar då väldigt stor roll, liksom exportråd, ITPS och tidigare internationella kontakter från konferenser, möten etc.

*Handlingsprogrammet*

Det nya handlingsprogrammet (framtaget av Nutek med samarbetspartners under 2008) går ut på att förbättra förutsättningarna för fler företag inom vård och omsorg, alltså inriktat på en

relativt liten tjänstesektor men som är bedömt att ha god tillväxtpotential.
Handlingsprogrammet berör till stor del den nationella nivån, men berör även en internationell satsning.
För närvarande är denna strategi under beredning på regeringskansliet där man utreder vilka delar av förslaget som anses bra, genomförbara och vart man bör skjuta in kapital.
”P.g.a. den ekonomiska krisen kommer det slutgiltiga förslaget troligtvis bli mindre än beräknat”, förutspår Helling.

## 5. Analys

### 5.1. Ante etablering

I följande avsnitt analyseras hur studieobjekten initierades på den nya marknaden samt vilka kunskaper och förutsättningar man hade innan etableringen.

Studieobjekten initierades på den internationella marknaden efter dem blivit kontaktade av utländska intressenter. SQCs Björn Wigström kontaktades av intressenter i Japan och utvecklade en affärsidé tillsammans med Exportrådet om att sälja vårdrelaterade tjänster.
3D Dentomed blev initierade av SQC då man möttes på ett seminarium och fick reda på att ett stort intresse av deras tjänster och koncept fanns i Japan. 3D blev även direkt uppringda av utländska intressenter som velat påbörja samarbeten snarast.
Mando Group AB påbörjade sina internationella samarbeten efter att blivit publicerade i en internationell vetenskaplig tidskrift.
Silviahemmet fick idén om utlandsetablering då man fått besök av japanska företrädare som visade stort intresse för konceptet.
Alla företag har således blivit kontaktade av utländska intressenter och inte själva planerat för etablering och alltså inte själva sökt upp potentiella marknader.

Likheterna för initiering på de nya marknaderna är således mycket stora, och skillnaden ligger i att SQCs hela affärsidé bygger på landöverskridande kontakter då detta är en förutsättning för företaget och vad konceptet bygger på.

När 3D Dentomed valde att initiera sig på den japanska marknaden gjordes ingen scanning för att se potentiella konkurrenter, skilda situationer etc. däremot fick man hjälp utav SQC som har gjort vissa undersökningar sedan tidigare och som 3D Dentomed tog del av.
Silviahemmet fick hjälp utav ett företag som man nu samarbetar med för att scanna av den japanska marknaden.
Mando Group hade två utgångspunkter; att ta reda på hur mycket potentiella patienter det fanns på marknaderna och hur tillgängliga dessa var.

Företagens konkreta strategier skiljer sig till stor del.

3D Dentomed väljer att ta små steg i taget medan SQC har en tydlig strategi som går ut på att bygga underifrån och använda sig utav nyckelpersoner på de nya marknaderna. SCQ använder sig också uttalat av trial-and-error som strategi.
Som tidigare nämnts är Mando Groups strategi att se på marknadens tillgänglighet och potentiella patienter.
Silviahemmet utgick inte ifrån någon specifik strategi utan har snarare prövat sig fram till vad som kan tänkas ge bästa resultat.

Studien visar på att alla företag går igenom en trial-and-error strategi, och alla företag har på något sätt gjort eller fått hjälp med att göra en scanning av marknaderna, dock i olika utbredning. Huruvida detta ligger till grund för etablering och ytterligare strategier är svårt att tyda, men Mando Group är det företag som tydligast visar på att de strategiskt väljer vilken marknad de etablerar sig på utifrån analys.
Inget av företagen har dock någon akademisk strategi som de tagit del utav.

Gemensamt för alla företagen är att man haft en mycket liten kunskap om affärskulturen på de nya marknaderna.
SQC var den enda av de intervjuade företagen som var förberedda och hade aktivt samlat in kunskap om värdlandets kultur. Företaget verkar vara mycket medvetet om kulturen i etableringslandet (i detta fall Japan) och menar på att nyckelpersoner i landet är nödvändigt vid etablering.
Socialdepartementet och Exportrådet har flera samarbeten med såväl kunniga representanter i hemland som värdland för att erbjuda kunskap om värdland och delegationer med förberedande möten finns att tillgå för företag med intresse.
Bortsett från SQC visar inga företag tecken i studien tydliga tecken på att ha använt sig utav dessa tjänster.

Förutsättningarna för etablering har tagits upp på samtliga intervjuer och SQC menar på att Exportrådet är en väsentlig aktör som underlättar etablering. Detta bekräftas av Socialdepartementet som samarbetar med Exportrådet och menar även de på att Exportrådet skapar bättre förutsättningar för ökad kännedom som underlättar etablering.
Socialdepartementet redogör tydligt för att förutsättningarna för etablering utomlands är att först vara stabilt etablerade på hemmaplan, vilket såväl Socialdepartementet och

Näringsdepartementet jobbar för. Således blir enligt Socialdepartementet etableringen utomlands ofta en sekundär aktion.

Förutsättningarna för alla företagen ses som mycket goda då deras vårdkoncept är något som attraherar och eftertraktas då hälsa ses som en prioriterad fråga i de flesta länder. Detta bekräftas av Socialdepartementet som trycker på vikten av att kostnadseffektiva men kvalitetssäkrade lösningar är väldigt eftertraktade i de flesta stater. Flertal av de företagen intervjuade i denna studie (3D Dentomed, SQC samt Mando Group AB) talade om liknande uppfattningar som de Socialdepartementet redovisat.

## 5.2. Etablering

I följande avsnitt analyseras hur företagen etablerat sig på nya marknader och hur dessa använt sig av nätverk vid etablering.

3D Dentomeds etablering påbörjades vid besök på en internationell mässa för tandläkare i Japan vilket ledde till flertal kontakter och en sporadisk export av 50 produkter. Vidare fortskrider etableringen genom utbildningar för tandläkarteam och etablering av konceptet som franchising. Utöver detta är en process om internetbaserad utbildning snart tillgänglig för såväl personal som anhöriga att läsa om lösningar som 3D Dentomed erbjuder.
SQCs etablering tog sin start i en formell utredning gjord av Exportrådet om det eventuella behovet på utländsk marknad. I och med att SQC inte bara figurerar som ett försäljande företag utan även som mellanhänder gentemot andra företag som potentiellt etablerar sig i Japan ses dessa även som ett nätverkande företag, i motsats till andra intervjuade objekt, men dock i likhet med Socialdepartementets funktion.
Silviahemmets etablering har skett genom mellanhänder i en agentliknande struktur där företaget som figurerar agenter är ett redan etablerat företag på värdlandets hemmamarknad.
Mando Group AB har etablerat sig på olika sett beroende på marknadens utformning, men ett franchiseliknande koncept i Holland bedrivs på liknande premisser som de 3D Dentomed kommer bedriva.

3D Dentomed har ett utvecklat samarbete med SQC, där ett starkt nätverk mellan de två utvecklats, med utbyten och utveckling. 3D Dentomed har beskrivit kontakten med SQC som väldigt stark och menat på att utebliven kontakt med SQC hade resulterat i att man inte

påbörjat en etablering på den japanska marknaden. Även på plats i Japan använder sig 3D Dentomed av nätverk för att etablera sig, och de första kontakterna knöts i tidigt stadium. SQC jobbar mycket starkt med att etablera nätverk med hjälp av nyckelpersoner i sitt värdland. SQCs nätverk ses genom två perspektiv där det ena utvecklas för SQCs framgång, således riktat utåt från organisationen, medan det andra perspektivet är inom SQC som organisation och är en del utav deras tjänsteutbud gentemot andra företag. SQCs nätverk kan ses som en kedja av nätverk skapade för både sin egen etablering men också som utvecklande nätverk i en del av dess tjänsteutbud som mellanhand mot andra företag. Utifrån detta synesätt ses likheter mellan SQC och Socialdepartementet som båda två agerar dörröppnare och skapar förutsättningar för andra företag.
Utifrån intervju med Silviahemmet ses ett begränsat nätverk inom studiens ramar, där nätverket baserar sig på agenternas nätverk som bedriver Silviahemmets koncept och affärsidé. Vidare framgår inte Silviahemmets fulla nätverk men en indikation på starkt nätverkstänk ses genom vald etableringsform och betydelsen av samarbetspartners.
Mando Group AB presenterar ett nätverk av lokala kontakter som grundat sig i nätverk av globala intressenter. Då Mando Group är knytet till den akademiska världen finns där nätverk som är av betydande karaktär.
Socialdepartementet arbetar till mycket stor del med nätverk som omfattar allt ifrån entreprenörer till såväl nationella och internationella myndigheter och stater. I arbetet med att främja svensk vård i export har Socialdepartementet utvecklat lyckade nätverk genom att kringgå det klassiska ”stuprörstänkandet” och istället fokuserat på att sammanföra grupper bestående av olika aktörer med ofta olika mål men som under processers gång kan tänkas nyttja varandra.

## 5.3. Post etablering

I följande avsnitt analyseras vilka lärdomar studieobjekten har dragit i efterhand, vilka etableringshinder man stött på och vilka faktorer anser man ha varit viktiga för att etablera sig på de nya marknaderna.

3D Dentomed är i begynnelsen av etablering och har således inte kunnat se självklara faktorer för lyckad etablering ännu. Vad 3D Dentomed hittills konstaterat är att ett franchisingkoncept är ett större projekt än man hittills räknat med, och kan således ses som ett samband av

konstateranden gjorda av övriga företag. 3D Dentomed har även intressenter i andra marknader än på den Japanska och ser en utvidgad och fortsatt etablering på andra marknader. SQC beskriver sin etablering som ett lyckat projekt med flertalet anställda i värdlandet och där största delen av omsättningen utgörs från produkt- och tjänstebaserade inkomster från dess nya marknad. SQC beskriver lärdomsprocessen som ständigt utvecklande och ser tillbaka till början av etableringen med konstaterande om att flera misstag gjordes, men att lärdom dragits utav dessa och utvecklat kunskapen om såväl affärskultur som den allmänna kulturen i landet. Då positivt gensvar från värdlandet uppfattats och då SQC anser sin etablering vara lyckad börjar man nu intressera sig för andra marknader, främst i Asien och har börjat se sig om efter nya potentiella nyckelpersoner på andra marknader.
Mando menar att för en lyckad etablering är lokala kontakter och gradvis ökande kunskap en viktig faktor, även Silviahemmet menar på att man lyckats etablera sig genom bra samarbetspartners inom värdlandet.
En gemensam faktor för en lyckad etablering är enligt två av företagen (Mando och Silviahemmet) den egna vårdkunskapen som ligger till grund för affärsidén.

De etableringshinder som framgått i studien hos större delen av de intervjuade företagen (samtliga utom 3D Dentomed) är språk- och kulturskillnader som kan uppstå som hinder under processen. SQC ser dess värdlandskulturer som komplexa vilket utgör hinder. På samma sätt ser Mando Group komplexiteten i lokal protektionism och slutna/svårtillgängliga marknader.
Samtliga intervjuade företag har poängterat att etableringsprocesserna i respektive värdländer har varit utdragna och tagit lång tid.
3D Dentomed har beräknat att processen kommer vara väldigt utdragen och trots att samtliga företag har varit införstådda i problematiken med tidskrävande processer anser bl.a. Silviahemmet att etableringsprocessen varit så komplex och tidskrävande att de i efterhand sänkt sina mål med utlandsetableringar, bl.a. p.g.a. detta.
Socialdepartementet beskriver problematiken med olika vårdsystem i olika länder, och detta leder ofta till hinder för företag som tar sig in i nya marknader, vilket visas tydligt i problematiken Mando Group upplevt.

Ytterligare en aspekt potentiellt hinder som beskrivs av Socialdepartementet är kraven på kontaktnät inom politik och kontakt med beslutsfattande tjänstemän inom marknadsområdet.

Detta tas tydligt upp av SQC som talar om nyckelpersoner som ett krav på de nya marknaderna.

## 6. Tolkning

### 6.1. Ante etablering

Alla företag i studien blev kontaktade av kunder/intressenter med långt psykiskt avstånd och ingen av företagen, med undantag för 3D Dentomed började sin internationaliseringsprocess med export. Detta går således helt emot antagandet i Uppsalaskolan.
Uttryckligen har företag tagit längre steg i etableringskedjan direkt och etablerat sig på marknader med längre psykiskt avstånd. Företagen har även använt sig utav agenter.
Kritiken mot Uppsalaskolans IP modell konstaterar att det är svårt att applicera modellen på tjänsteföretag, vilket studien bekräftar.

Strategin alla företag använt sig av under första stadiet enligt nätverksmodellen är kundföljare; trots att man inte specifikt följt en kund har man inte heller aktivt sökt sig in på andra marknader, eller följt företag mot nya marknader.
Man kan urskilja kundföljarstrategin hos alla företagen, men ett utav företagen har ytterligare en strategi som urskiljs genom nätverksmodellen. 3D Dentomed har i och med sin relation till SQC en viss form av följa-john strategi då dessa tydligt påpekat att etableringen på den japanska marknaden troligtvis inte blivit av om det inte vore för SQC.

Teorin bakom kundföljarstrategin är i detta fall defekt då denna påstår att strategin är såväl snabb som billig i och med att företagen redan har en kund på den nya marknaden. Inga av intervjuobjektet skulle instämma i detta påstående.
Angående internationaliseringssituationerna i nätverksmodellen som innebär olika förutsättningar för företagens internationaliseringsprocess kan man placera intervjuobjekten i en pionjärsituation (med undantag för SQC) då man inte tidigare haft några stora internationella affärsförbindelser eller engagemang.

Nätverksmodellen menar på att pionjärsituationen blir allt mindre vanlig då de flesta marknader i dag är internationaliserade, men vård- och omsorgsbranschen är en relativt ny bransch i termer av internationalisering och kan därför appliceras som en pionjär.
SQC är det företaget som dessutom faller in under teorin Born Global. Detta urskiljs tydligt då företagets hela verksamhet bygger på internationella affärer och där dess grundare besatt stora internationaliserings- och marknadskunskaper.

Studien visar på att ingen av företagen haft stor marknadskunskap vid internationaliseringsprocessens start, med visst undantag för SQC. Samtliga har använt sig av en trial-and-error strategi där man genom en långsam process haft möjlighet att pröva olika strategier och utvärdera bästa alternativ.

Man kan tydligt urskilja att grundbegreppen i Uppsalaskolans IP modell stämmer då denna säger att man får kunskap genom learning-by-doing som också visas i artikeln *"The internatilonalization process of the firm – A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments"*[72] där företagen utifrån löpande aktiviteter införskaffar marknadskunskap och marknadsengagemangen som leder till engagemangsbeslut.
Studien visar att företagen tagit större steg i etableringskedjan vilket säger emot IP modellen då denna menar på att det nästan uteslutande är företag med stora marknadskunskaper som tar dessa större steg.

Inget utav studieobjekten visar på att företagen innan etablering haft stor kunskap om affärskulturen i värdlandet, dock fanns viss kunskap inom SQC. SQC har poängterat nödvändigheten med nyckelpersoner i värdlandet, i detta fall specifikt Japan för en lyckad etablering. Socialdepartementet går i samma linje och bekräftar nödvändigheten med nyckelpersoner och kulturkännedom för företag.

## 6.2. Etablering

Etableringsprocesserna har baserat sig på olika sätt i de olika intervjuobjekten och kan således relatera tillbaka till olika teoretiska aspekter.
Den enda första etableringsformeln som stämmer överens med första delen i etableringskedjan beskriven i Uppsalaskolans IP modell samt i artikeln *"The internatilonalization process of the firm – A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments"*[73] är den sporadiska export som 3D Dentomed genomför. Resterande företag har använt sig utav agenter och försäljningsbolag, vilket även 3D Dentomed planerar att genomföra framöver. Genom detta har dessa företag direkt placerat sig längre i etableringskedjan och på så sätt faller dessa utanför etableringskedjans principer.

[72] Johanson, J & Widersheim-Paul, F. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases.* (1975)
[73] Johanson, J & Widersheim-Paul, F. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases.* (1975)

IP modellen analyserar det enskilda företaget genom learning-by-doing, variablerna som påverkar är kunskap om den nya marknaden och det psykiska avståndet till skillnad från nätverksmodellen som analyserar relationer mellan företag och aktörer/intressenter.

Nätverksmodellen handlar således om att etableringen på ny marknad innebär etablering av nya relationer på ny marknad, vilket innebär att nätverksmodellen är en mer passande modell att applicera på dessa företag.

Studieobjekten befinner sig i en pionjärsituation där nätverk ständigt utvecklas. Precis som Hollensen [74]och Johannesson[75] beskriver krävs det att andra aktörer i nätverket är motiverade och vill engagera sig. Då dessa företag etablerar sig på nya marknader kan det varit redan befintliga företag på den nya marknaden som initierat till etablering. Det innebär att det måste finnas ett ömsesidigt engagemang för att internationaliseringsprocessen skall påbörjas.
Ett tydligt exempel på ovanstående är 3D Dentomed som initierades på den japanska marknaden av SQC. Silviahemmet nämner även de att etableringen på de nya marknaderna påbörjades efter intresse från kunder och företag på marknaderna vilket även detta överensstämmer med ovanstående teori. Även Mando Group faller under samma konstaterande.

Studien bekräftar även det nätverksmodellen menar på; företagen skaffar sig inte specifik kunskap om den nya marknaden, utan snarare kunskap om relationer på den nya marknaden. Nätverksmodellen menar på att nätverket inte är begränsat till marknaden. Detta bekräftas via konstaterandet om att inga företag hade större kunskap om den nya marknaden utan fokuserade på att bygga relationer på plats.

Nätverken behöver inte vara begränsade till marknaden enligt nätverkssynsättet och det Maria Helling tar upp i sin intervju bekräftar att man på myndighetsnivå i Sverige arbetar starkt för att främja detta nätverkstänkande. Man försöker frångå det klassiska stuprörstänkandet och fokuserar på att sammanföra grupper av nätverk bestående av olika internationella aktörer som kan nyttja varandra. Helling menar följaktligen att man vill främja svensk vård i export via lyckade nätverk.

---

[74] Hollensen, S.; *Global Marketing – A decision-responsive approach* (2001)
[75] Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*.(2002)

## 6.3. Post etablering

Samtliga företag beskriver etableringen utomlands som en lång process. Givet detta och givet synvinkel utifrån teorier och inte verklighet befinner sig samtliga företag under senare skede under kategorin marknadssökare då strategin beskrivs som tids- och kostnadskrävande tillskillnad från kundföljarestrategin som beskrivs som snabb och billig i nätverksmodellen. Företagen har under processen genom aktiviteter skapat sig större kunskaper vilket överensstämmer med Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell.

Bortsett från 3D Dentomed har resterande företag sett språk- och kulturskillnader som etableringshinder. En teori beskriven av Hofestedt är baserad på lager av kulturer[76]. Under denna teori ligger den nationella kulturen som ett lager över branschen och företagets kultur och legaliserar affärsaktiviteter. Därav är det viktigt att sätta sig in i den nationella kulturen på den nya marknaden, även om företaget befinner sig inom samma bransch. Detta bekräftas främst av SQC som beskrivit nödvändigheten med nyckelpersoner på den nya marknaden, samt Mando Group som beskrivit ett lokalt kontaktnät.

Edward T. Halls presentation av begreppen *high-context culture* samt *low-context culture* är typiska för de etableringshinder som presenterats i empirin. Begreppen befinner sig i en graf där kulturer listats utefter uppnådda kriterium för respektive begrepp. Ju längre avstånd mellan två kulturer på grafen desto svårare är det för dessa att kommunicera[77].
De svenska företagen som etablerat sig på utländska marknaderna upplever stora skillnader i kulturer p.g.a. denna spridning. Kulturer som t.ex. Japan är placerade högt upp i grafen, d.v.s. som high-context cultures och innefattar således mycket personbunden kunskap inom kulturen vilket gör det nödvändigt med lokala kontakter och tolkare, som uttryckligen i empirin beskrivs som nyckelpersoner av SQC.

Hollensen beskriver att det finns flertal politiska och ekonomiska barriärer som man måste ta hänsyn till vid etablering. Bara vissa länder bedriver tertiära aktiviteter med en utbredd tjänstesektor. Detta beskrivs av intervjuobjekten som väldigt komplexa etableringsprocesser. Mando Group beskriver tydligt att marknaderna är ofta otillgängliga och till viss del slutna, liksom vårdsystem som skiljer sig i olika länder och kräver insikt i politiska förhållanden.

[76] Se Figur 6: *Layers of culture*
[77] Se Figur 7: *High and low context culture*

Politiken inom värdlandet kan ha restriktioner och ha en lokal protektionism vilket även det uppmärksammas av Mando Group.
Socialdepartementet hjälper i många av dessa fall till med att skapa politiska kontakter med beslutsfattande tjänstemän som ofta krävs för etablering.
Enligt den teoretiska litteraturen och det som uppmärksammats i empirin är det inom denna bransch speciellt viktigt att sätta sig in i den politiska/ ekonomiska omgivningen vid utlandsetablering.

## 7. Slutsats

Syftet med studien var att beskriva, analysera och tolka fyra mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschens internationaliseringsprocess. Detta har gjorts via följande frågeformuleringar:

*Hur etablerar sig mindre svenska företag inom vård och omsorgsbranschen på den internationella marknaden?*

Företags etablering på den internationella marknaden är en lång och ofta tidskrävande process som främst bottnar i en strategi genom etablering via nätverk och learning-by-doing.

- *Hur initieras företagens internationaliseringsprocess och vilka kunskaper krävs för att etablera sig på en ny marknad?*
  Svenska företag har blivit initierade genom ett starkt visat intresse av utländska intressenter.
  Företagen i studien har uppfattat goda resultat av etableringen men har inte haft en utvecklad kunskap om värdlandet under etableringsprocessens start, vilket inneburit ett flertal hinder företagen varit tvungna att överkomma. Företagen har följaktligen utgått ifrån en learning-by-doing process. Hade kunskaperna om värdlandet varit större hade troligtvis etableringsprocessen fortskridit snabbare.
  Studien visar således på att det är möjligt att etablera sig på den internationella marknaden utan tidigare kunskap om värdlandet, men kännedom om landets kulturella omgivning samt affärsklimat är att föredra.

- *Hur ser etableringen ut och hur arbetar man i nätverk vid etablering på en ny marknad?*
  Studien urskiljer en etableringsstrategi som bygger på nätverksbyggande och ligger helt till grund för alla studieobjektens internationalisering.
  Arbetet i nätverk skiljer sig från företag till företag med alltifrån agenter till mellanhänder och egna skapade nätverk på plats till myndigheter och politiker.
  Detta nätverksbyggande visar studien tydligt på där såväl de intervjuade företagen som socialdepartementet bekräftar denna bild.

- *Vilka etableringshinder finns och vilka är de viktigaste faktorerna för etablering på ny marknad?*

  De största etableringshinderna redogörs i studien som hinder med kulturell samt politisk karaktär där dessa ställs i jämförelse gentemot ett lands placering i kulturnivå. Studien redogör för den viktigaste faktorn för lyckad etablering inom vård- och omsorgsbranschen som ett utvecklat svenskt vårdkoncept som sträcker sig tillbaka decennium och uppfattas som mycket positiv av utländska intressenter.

## 8. Slutord

### 8.1 Författarnas egna reflektioner

Studien tar upp flertal diskussioner kring mönster, teoretiska samband och avvikelser. Utifrån dessa analyser redogörs här för slutliga reflektioner och diskussion kring problematiken av utlandsetableringar.

Författarna har under studiens förlopp förvånats utav resultat som framgått, och återkommande uppmärksammat bristen av bakomliggande akademiska teorier inför utlandsetableringar. Frånvaron av dessa har förbryllat då tunga och respekterade teorier finns att hämta och bör åtminstone kunna kombineras för användningen av en strategi och plan inför etableringar på nya marknader.

En tydlig aspekt som framgått i studien har visat på att etableringarna är beroende på nätverk vilket författarna ser som ett utmärkt sätt att framhäva sina specifika koncept i något som kan ses som utbytande relationer. En potentiell nackdel har här uppfattats och ligger i ett eventuellt misslyckat nätverksuppbyggande som kan resultera i en tillbakadragning från den nya marknaden. Denna potentiella nackdel ses dock inte som tillräckligt stark för att vara ett hållbart argument mot etablering genom nätverksuppbyggande.

De flertal etableringshinder som tas upp i studien anses vara mycket betydelsefulla och författarna ser ett stort behov av spridandet gällande dessa hinder då utbytet av information troligtvis skulle resultera i bättre förberedelser och strategier hos etablerande företag. Vissa av etableringshinderna är likartade och kan kopplas samman med ett lands nationella kultur, medan andra hinder är mer individuella och på så sätt också svårare att förutspå. Författarna anser att kombinationen mellan oförutspådda hinder och en ännu inte utvecklad etablering, d.v.s. en mindre erfarenhet kan leda till flera bakslag som potentiellt kan leda till förödande konsekvenser för speciellt mindre företag. Därför bör vikt läggas vid informationsspridning om etableringshinder i värdländer inom olika branscher.

En upptäckt under studiens gång har varit den mindre betydande aspekten av branschkultur i relation till nationell kultur då det visat sig att kultur inom en bransch inte behöver vara av betydelse. Japan ses av författarna som ett praktexemplar där den nationella kulturen Hofstede tar upp i Hollensens bok är av sådan vikt att den inte går att bortse ifrån, och för etablering i länder som exempelvis Japan är förståelse för den nationella kulturen av oerhörd vikt.

Författarnas diskussion kring en lyckad etablering har lett till konstaterande om vikten av nationell förståelse, men också vikten av strategiska placeringar och ett visst

tillvägagångssätt. Att upprätta goda relationer med personer av såväl beslutsfattande som sociala betydelser i landet innebär ett ökat förtroende vid utvecklandet av nätverk och affärer. Ett tillvägagångssätt för detta ser författarna vara det upplägg SQC hade vid sin etablering i Japan. SQCs strategiska placering av huvudkontoret i samma byggnad som den svenska ambassaden i Tokyo har enligt SQC inneburit en ökad respekt och trovärdighet vid förhandlingar. Författarna till studien medhåller om att svenska företag bör vid etablering geografiskt söka sig mot redan etablerade och respekterade företag eller myndigheter med svensk anknytning.

## 8.2 Källkritik

Många källor är elektroniska och författarna har inte plockat ut exakt vilken person osv. som varit ansvarig utgivare vilket bör återfinnas för att se ur vilket perspektiv texten är skriven. Dock är dem flesta elektroniska källorna knutna till seriösa organisationer som t.ex. Nutek och ger därför studien en säkrare tillit. Verkligheten har sedan 60-70-talet utvecklats med stora fenomen som globalisering och internet, då teorierna i uppsatsen grundar sig på studier som är från 60-70- talet kan man se att de ibland känns otillräckliga och inte uppdaterade. Flera av källorna tillhör även samma författare och kan därför dra ner studiens objektivitet .

## 8.3 Framtida forskning

Då studien visar på att etablering i nätverk är en vanlig etableringsstrategi hade det varit intressant att sätta sig in i det djupare och göra en fallstudie där man analyserar relationskapande inom ett nätverk där kulturskillnaderna är stora. I studien har uppfattningen varit att det finns en stor efterfrågan på svensk vård utomlands, därav hade en annan framtida forskning kunna vara att göra en större studie på svenska företag inom vård och omsorgsbranschen för att se hur stor andel av företagen som kan tänkas expandera utomlands. Författarna kan även ses sig själva i framtiden göra konsultjobb där man scannar av nya marknader för vård i export.

## 9. Källförteckning

### 9.1 Litteratur

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*. 1998. Studentlitteratur. Lund

Hollensen, S.; *Global Marketing – A decision-responsive approach*; Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2001

Holme, Idar Magne & Krohr, Bernt. *Forskningsmetodik – om kvantitativa och kvalitativa metoder*. 1997. Studentlitteratur. Lund

Johanson. J, m.fl. *Företagets internationaliseringsprocess*. 2002. Studentlitteratur. Lund

Johannesson, Asbjorn & Tufte, Per Arne. *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. 2003. Liber. Malmö

Nuteks handlingsprogram, Staffan Larsson m.fl. .*Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009-2013, 2008. Danagårds Grafiska, Stockholm*

Nuteks rapport, Dag Boman m.fl. *Svensk export inom hälso- och sjukvård samt omsorg.* 2008. Danagårds Grafiska. Stockholm

Nuteks rapport, Maria Lorell m.fl. *Företagens framväxt inom vård och omsorgssektorn.* 2007. Alfa Print AB

### 9.2 Vetenskapliga artiklar

Johanson, J & Vahlne, J-E. (1977) *The internationalization process of the firm – A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments.* Journal of International Business studies. 8 (1): 23-32

Johanson, J & Vahlne, J-E. *The Mechanism of Internationalization*, artikel från boken av Johanson, J. *Internationalization, relationships and networks*. (1994). Almqvist & Wiksell Stockholm

Johanson, J & Widersheim-Paul, F. (1975) *The internationalization of the firm – Four Swedish cases. Journal of management studies.* 12 (3): 305-322.

### 9.3 Elektroniska källor

*Export inom vård och omsorg skulle löna sig för samhället*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad: 2009-01-16
Utgivare: Marie Silfverstolpe
Tillgänglig: http://www.almega.se/web/Debattera_pa_bloggen.aspx

*Om Swecare*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad: -
Utgivare: Swecare
Tillgänglig:
http://www.swecare.se/main.asp?areaID=77&Content=CategoryID&levelID=664&CategoryID=664

*Regeringen måste sjösätta Nuteks förslag för vårdexport*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad: 2008-10-02 10:26
Utgivare: Almega
Tillgänglig: http://www.newsdesk.se/pressroom/almega/pressrelease/view/regeringen-maaste-sjoesaetta-nuteks-foerslag-foer-vaardexport-242318

*Socialdepartementets ansvarsområden*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad: 2008-03-16
Utgivare: Regeringskansliet
Tillgänglig: http://www.regeringen.se/sb/d/2485

*Svensk tjänsteexport*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad: 2009-03-04
Utgivare: Ekonomifakta
Tillgänglig:
http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Svensk_tjansteexport/

*Vård som vara*
Hämtad: 2009-04-10 16:00
Senast uppdaterad:2007-11-14 03:03
Utgivare: Klara Ledin, SVD
Tillgänglig: http://www.e24.se/makro/politik/artikel_35051.e24

## 9.4 Intervjuer

3D Dentomed AB
Anne von Hoffsten
Intervju 2009-01-25
www.dentomed.se

Mando AB
Per Södersten
Intervju via mail 2009-04-25
www.mando.se

Silviahemmet
Anna De Geer
Intervju via mail 2009-05-05
www.silviahemmet.se

Socialdepartementet
Maria Helling
Intervju 2009-05-18

Swedish Quality Care AB
Björn Wigström
Intervju 2009-04-21
http://www.swedishqualitycare.se

## 9.5 Figurförteckning

Figur 1: *Etableringskedjan och psykiskt avstånd*; Hämtad från Johanson. J, m. fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 2: *The basic mechansim of Internationalization- Sate and change Aspects;* Hämtad från Johanson, J & Vahlne, J-E. (1977) *The internatilonalization process of the firm – A model of knowledge Development and increasing foreign market commitments.* Journal of International Business studies. 8 (1): 23-32

Figur 3: *Nätverkssynsättet*; Hämtad från Hollensen, S.; *Global Marketing – A decision-responsive approach*; Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2001

Figur 4: *Tre internationaliseringsstrategier;* Hämtad från Johanson. J, m.fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 5: *Fyra internationaliseringssituationer*; Hämtad från Johanson. J, m.fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 6: *Layers of culture*; Hämtad från Hollensen, S.; *Global Marketing – A decision-responsive approach*; Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2001

Figure 7: *High and low context culture;* Hämtad från Hollensen, S.; *Global Marketing – A decision-responsive approach*; Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2001

Figur 8: *Teoretisk syntes*; egen figur

## 10. Bilagor

10.1

Frågeformulär för Svenska företag i export

*C-uppsats: ”Svenska vårdföretags etableringsstrategier på den internationella marknaden”*

Bakgrundsfrågor;

När grundades företaget?
Affärsidé/koncept
Hur många anställda har ni?
Hur är organisationen uppbyggd?
Vad har ni i omsättning (2008)?

Internationaliseringsprocessen;

Hur stor del av omsättningen sker utomlands?
Hur många länder säljer ni i?
Använder ni samma etableringsstrategi i alla länder?

Allmänna frågor kring etablering;

Varför har ni valt att etablera er utomlands?
På vilket sätt initierades nu på den/de nya marknaderna?
Jobbar ni efter en utarbetad strategi eller prövar er fram?
På vilket sätt skiljer sig era etableringsstrategier i olika länder?
Inspireras ni av andra företags etablering i på den/de aktuella marknaderna och i så fall på vilket sätt?
Till vilken grad tar ni hänsyn till konkurrenter på den/de nya marknaderna?

Frågor angående processen *innan* etableringen ägde rum;

Hur scannade ni av den/de nya marknaderna och hur gick ni tillväga rent praktiskt?
På vilket sätt förberedde ni er inför er etablering?
Vad hade ni för kunskap om den nya marknaden/marknaderna?
Vad hade ni för kunskap om redan befintliga företag?
Vad hade ni för kunskap om kulturen/affärskulturen?

Hur ser det ut *efter* etableringen?

Arbetar ni business to business eller med mellanhänder såsom som pr/säljagent och distributör, franchising?
Har ni kontor på befintliga marknader eller sker allting från Sverige?
Vilken kompetens har varit betydelsefull etableringen/etableringarna?
Vad har ni stött på för etableringshinder?
Vilka kunskaper har ni fått om de olika kulturerna/affärskulturen?
Har etableringen på den marknaden varit betydelsefull för er överlevnad och på vilket sätt?
Vilka erfarenheten har ni fått genom etableringen? Har de varit betydelsefulla i er fortsatta internationalisering?
Vilka faktorer har varit viktigast i er etablering?
Har de nya etableringarna förändrat era mål för framtiden?

10.2.

Frågeformulär för Maria Helling, Socialdepartementet

*C-uppsats: ”Svenska vårdföretags etableringsstrategier på den internationella marknaden”*

Hur gör ni/man för att öka kunskaperna om andra kulturer/affärskulturer för företagen inom vård och omsorgsbranschen som vill etablera sig utomlands?
Hur jobbar ni för att öka förutsättningarna för de företag som vill etablera sig utomlands?
Hur jobbar ni för att minska eventuella hinder för de företag som vill etablera sig utomlands?
Vilka förutsättningar för etablering finns idag?
Vilka etableringshinder (faktiska samt teoretiska) finns idag?
Hur skapar ni nätverk?
Hur jobbar ni med olika nätverk (såväl nationella som internationella)?
Hur bedöms efterfrågan på den internationella marknaden av svenska vård- och omsorgsföretag?
Hur ser den allmänna ekonomiska omgivningen ut för att etablera sig på den internationella marknaden?
Vad ser ni för skillnader i strategier för att etablera sig inom Europa jämfört med andra marknader?
Vad går den nya nationella strategin ut på (*Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009-2013*, gjord av Nutek 2008)?
Vem har tagit fram denna nationella strategi? Eventuella samarbeten mellan Nutek och andra aktörer?
Hur kommer ni lyfta fram och nå ut med denna nationella strategi?
Hur kan man hjälpa företagen innan, under och efter etableringen utomlands?
Vilka faktorer är specifikt viktiga att ta hänsyn till inom vård och omsorgsbranschen då man etablerar sig på den internationella marknaden?