

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Magisteruppsats 30 hp | Vårterminen 2013
Magisterprogrammet i företagsekonomi.



Etableringsprocessen på en tillväxtmarknad

En fallstudie om Scantias etableringsprocess på
den indiska marknaden

Av: Sandino Flores Frias, Bushra Kanwal
Handledare: Karl Gratzer, Besrat Tesfaye

Sammanfattning

Titel: Etableringsprocessen på en tillväxtmarknad, en fallstudie om Scantias etableringsprocess på den indiska marknaden.

Kurs: Magisteruppsats 30hp

Utgivningsår: 2013

Författare: Sandino Flores Frias, Bushra Kanwal

Handledare: Karl Gratzer, Besrat Tesfaye

Nyckelord: Etableringsprocess, Internationaliseringsstrategi, TCO, Fallstudie, Indien, Scania och Lönsamhet

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Scania har gått tillväga på den indiska marknaden, samt att undersöka deras etableringsprocess i Indien och deras valda tidsinträde. Arbetet beskriver faktorer som spelar in vid en företagsetablering på en utländsk tillväxtmarknad. Sådana faktorer är bland andra produkt, inträdesmetod, tid för inträde och val av marknad.

Metod: Denna studie är avgränsad till Scantias etableringsprocess på den indiska lastbilsmarknaden. Ett kvalitativt tillvägagångssätt har använts för denna studie som har bestått av ett flertal vetenskapliga artiklar och av intervjuer med Staffan Sjöström, utvecklingschef på Forsknings- och Utvecklingsavdelningen, Koen Knoops, vicepresident för Finansiella Tjänster och Henrik Fagrenius, f.d. Verkställande Direktör för Scania i Indien. Datasamling från diverse journaler och artiklar har bedrivits för presentationen av antalet sålda nyregistrerade lastbilar jämfört med antalet sålda nyregistrerade lastbilar i Indien av företagen Volvo, Tata Motors och Ashok Leyland för åren 2010, 2011, 2012 och de tre första kvartalen av 2013.

Teori: Med utgångspunkt i empirin används en teoretisk referensram som vi stödjer oss på för att beskriva Scantias etableringsprocess i Indien. Scania använder sig av en internationaliseringsstrategi; val av marknad, tid för inträde och inträdesmetod samt av nätverksmodellen som beskriver utlandsetablering som ett affärssamband med olika aktörer på marknaden. Scania har valt att etablera sig i Indien som är en tillväxtmarknad som ännu är

ekonomiskt outnyttjad pga. den unga och ständigt växande ekonomin i flera aspekter med goda möjligheter för lönsamhet.

Slutsats: Konceptet som Scania följer vid etablering på en tillväxtmarknad, vare det sig i ett industriland eller på en tillväxtmarknad är att hög kvalitet är att föredra. Kunder är intresserade av sänkta kostnader och inte av låga priser. Scania anser att entreprenörer världen över har samma behov av hög kvalitet och att det psykiska avståndet som gäller kulturella skillnader inte bör vara ett hinder för etablering. Billig arbetskraft, förbättrad infrastruktur och politiska reformer har banat vägen för Scantias etablering på den indiska tillväxtmarknaden. Enligt Fagrenius har Scania inte slösat onödig tid på att observera, dock har de tagit försiktighetsåtgärder genom goda samarbetsavtal och skapat ett brett nätverk innan de trätt in på den nya marknaden i Indien.

Abstract

Title: The process of establishment on an emerging market, a case study about the establishment process of Scania on the Indian market.

Course: Master thesis, 30 credits

Publication year: 2013

Authors: Sandino Flores Frias, Bushra Kanwal

Supervisors: Karl Gratzer, Besrat Tesfaye

Keywords: Establishment Process, Internationalization Strategies, TCO, Case Study, India, Scania and Profitability

Objective: The objective of this thesis is to investigate how Scania has attained success to establish on the Indian market and to inquire into the establishment process of Scania and their entrance in the Indian market. The thesis describes different factors such as the product, mode of entry, time of entry and choice of market that play a role when a company establishes and invest in a foreign market.

Method: This thesis is limited to the process of establishing Scania on the Indian truck market. A qualitative approach has being utilized in this study, consisting of interviews with

Staffan Sjöström, development manager at the R&D department, Koen Knoops, vice president at Financial Services and Henrik Fagrenius, former managing director for Scania in India. Data collection from various journals and articles have been conducted for the presentation of the number of sold newly registered trucks in comparison to the number of sold newly registered trucks in India by Volvo, Tata Motors and Ashok Leyland during 2010, 2011, 2012 and the first three quarters of 2013.

Theory: With a starting-point in empirism, we have used a theoretical frame of reference to describe Scania's establishment process. Scania makes use of an internationalization strategy, namely Market Selection, Time of Entry and Entry mode and the network model, which describes the process of establishing on a foreign market as a business association with various players on the market. Scania has made the choice to establish on the Indian growth market, which is still economically unexploited in many aspects since it is a young and growing market and has positive opportunities for profitability.

Conclusions: The concept that Scania follows as it establishes on a growth market, be it an industrialized country or a newly industrialized country, is that supreme quality always should be the primary choice. Customers are interested in lower overall costs and not in low prices. Scania believes that entrepreneurs worldwide have the same need for high quality and that psychological distance, meaning cultural differences should not be an obstacle on the path of establishment. A cheap work force, improving infrastructure and political reforms have carved the path for Scania's establishment on the Indian growth market. According to Fagrenius Scania has wasted no time on excessive observation although they have taken precautions in forming partnerships and creating a broad network before entering the Indian market.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Frågeställning	5
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Disposition	6
2. Metod	7
2.1 Vetenskaplig ansats	7
2.2 Undersökningsmetod.....	7
2.2.1 Fallstudie	7
2.3 Datainsamling.....	8
2.3.1 Primär- och Sekundärdata	9
2.4 Population & Urval	10
2.5 Validitet & Reliabilitet	10
2.6 Utformning av frågor	11
2.7 Källkritik	12
3. Teori	13
3.1 Teoretisk referensram.....	13
3.2 Karakteristika av en tillväxtmarknad	13
3.3 Etableringsprocessen	14
3.3.1 Uppsalamodellen	15
3.3.2 Psykiskt avstånd	16
3.4 Nätverksmodellen.....	16
3.5 Nätverk och Internationalisering	18
3.6 Internationaliseringsstrategi	20

3.6.1 Val av Marknad	20
3.6.2 Inträdesmetoden	21
3.6.3 Tid för Inträde	23
3.7 Fördelar med att vara Efterföljare	24
3.8 Total Ägandekostnad.....	24
4. Empirisk Bakgrund	26
4.1 Indien.....	26
4.2 Den Indiska Lastbilsmarknaden	28
4.2.1 Historia	28
4.2.2 Problem på den indiska lastbilsmarknaden	28
4.3 Konkurrenskraftig Omgivning	30
4.3.1 Tata Motors	30
4.3.2 Ashok Leyland	31
4.3.3 Volvo	32
4.3.4 Total Kostnad för Ägande	33
4.3.5 Globaliseringsstrategier.....	33
4.3.6 Kostnadskonkurrens	34
4.3.7 Indisk Arbetskraft.....	34
4.3.8 Finansiella Tjänster	34
4.3.9 Infrastruktur.....	35
4.3.9.1 Dålig infrastruktur- Behov av Lättlagade Lastbilar	35
4.3.9.2 Styrning och Genomsynlighet.....	35
4.3.10 Förbättringar för Affärsförhållanden.....	36
4.3.10.1 Globaliseringsaktiviteter hos Indiska Tillverkare	36
5. Empiri.....	37
5.1 Scania CV AB	37
5.1.1 Företagspresentation.....	37

5.1.2 Scantias Produkter och Tjänster i Indien.....	37
5.2 Tabeller över antal sålda nyregistrerade lastbilar och marknadsandelar.....	39
5.4 Intervju med Henrik Fagrenius, Scania Södertälje den 19 februari 2013	43
5.5 Intervju med Staffan Sjöstrand, Scania Södertälje den 21 mars 2013	48
5.6 Intervju med Koen Knoops, Scania Södertälje den 4 april 2013	50
5.7 Sammanställning av Intervjuer.....	55
5.7.1 Sammanfattning av Intervjuerna	56
5.8 Kina – En uppkommande marknad	58
5.9 Kinesiska lastbilsmarknaden – En överblick	59
5.10 Lastbilsindustrins framtid i Kina.....	59
5.11 Scantias tillvägagångssätt på den kinesiska marknaden.....	60
5.12 Finansiella tjänster.....	61
6. Analys.....	62
6.1 Indien Som Tillväxtmarknad.....	62
6.2 Scantias Etableringsprocess i Indien	63
6.3 Total Cost of Ownership (TCO).....	65
6.4 Finansiella Tjänster	67
6.5 Internationaliseringsstrategi	67
6.6 Hur lönsam är indiska marknaden för Scania?.....	71
7. Resultat.....	73
7.1 Slutsats och Diskussion	73
7.2 Vidare Forskning.....	74
7.3 Avslutande Diskussion	75
8. Källförteckning.....	77
9. Bilagor	89

1. Inledning

Detta kapitel presenterar en inledning till studien som skall förse läsare med insikt om ämnet. Studien övergår senare till syfte och sedan avgränsas den.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har det globala företagandet ökat vilket gett stor konkurrens på marknaden och tvingat många företag att tänka annorlunda som ett resultat av de förändrade förhållandena världen över. Utvecklingen för ett företags utlandsetablering har nu blivit mer som en nödvändighet i många marknader vilket i de flesta fallen beror på att hemmamarknaden inte är tillräcklig och fler tillfällen till expansion ges. Flera företag investerar i växande marknader som inte är tillräckligt tekniskt utvecklade för att expandera och försäkra sin överlevnad (Leonidou 2002). Det är viktigt för företagen som tar sig in på en utländsk marknad att ha förkunskaper om den nya marknaden och uppmärksamma de möjliga inträdeshindren för en lyckad etablering (Solberg 2000). Scania fortsätter att expandera och etablera sig på nya marknader och har sedan 2007 fått in en fot i Indien. Indien, med en befolkning på över en miljard människor, och med cirka 10 procent potentiell tillväxt i BNP per år, är en marknad som erbjuder stora möjligheter för Scania. Scania är idag en av världens ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar samt industri- och marinmotorer med cirka 34 000 anställda världen över. Scanias vision är idag att vara ett ledande företag i sin bransch genom att skapa bestående värden för sina kunder, anställda, aktieägare och andra intressenter. Scania är verksam i över 100 länder i produktion av lastbilar, bussar och industri- och marinmotorer i både Europa och Latinamerika (Scaniakoncernen 2013).

Scania upptäckte en efterfrågan av bl.a. tunga terränglastbilar av hög kvalitet i Indien som de kunde bemöta. Bristen på infrastruktur i Indien leder till en sådan efterfrågan. Kotler, Armstrong, Wong och Saunders (2008) menar att när ett företag väljer att etablera sig utomlands finns det olika anledningar. En anledning kan vara att vinstmöjligheter på internationella marknader är större än på den nationella marknaden, då lokala marknader inte är lika lönsamma. En annan orsak kan vara att företaget vill utöka sin kundkrets mer globalt och självklart öka vinsten. Då det finns flera aktörer på marknaden ökar även konkurrensen och det blir viktigt för ett företag att etablera sig på nya marknader och i konkurrens med andra säkra sin konkurrenskraft, även om det inte alltid lyckas. För att ett företag ska etablera

sig på en utländsk marknad finns det flera faktorer som bör uppmärksammas. Två exempel på viktiga faktorer är dels vilken marknadsstrategi företaget anser som lämplig för respektive marknad och dels val av marknad och hur stor betydelse valet har för företagets framgång på den utvalda marknaden (Mitra & Golder 2002). Orsaken till att fler svenska företag väljer att etablera sig utomlands är att internationaliseringen har blivit allt mer viktig för tillväxten och överlevnad för flera företag. Det har blivit som en möjlighet för många företag att nå ut till nya marknader genom internationalisering och kunna ta utländska marknadsandelar för att ha kvar konkurrenskraften inom olika områden (Mitra 2002). För utlandsetableringar är det även viktigt att kunna förbättra sina kunskaper inom informationsteknik, språk, distribution och transport för att på ett enklare sätt utlandsetablera sin verksamhet. Detta har bidragit till den teknologiska utvecklingen då länder tillsammans blir mer beroende av ett förbättrat globalt kommunikationssystem (Johansson et. al 2002). Ett annat sätt på vilket allt fler företag drar nytta av de globala marknaderna är att outsourca sina verksamheter i lågkostnadsländer. Det är något som de flesta svenska industriföretag använder sig utav idag. Ett företag som etablerar sig på en ny och främmande marknad vara ett osäkert val. Det osäkra kan dock skapa möjligheter och utveckling för att ett företag ska bli den mest lönsamma på den specifika marknaden (Cavusgil, Ghauri & Agarwal 2002). För internationaliseringen har även exporten en viktig och betydande del för svensk ekonomi där fler svenska företag vågat satsa på utländska marknader och kunnat ge Sverige en viktig position på världshandelskartan med tanke på landets yta och antalet invånare (Berntorp, Hjorth, Hugo & Högberg 2001). Berntorp et. al (2001) menar även att exporten har gynnat små som stora svenska företag för en bättre välfärd och även skapat fler arbeten. Framgångar för export på en ny utländsk marknad sker inte bara genom enkla och enkla introduktioner av produkter utan även via långsiktigt och hårt arbete i samband med planerade strategier. Detta leder till noggranna val av marknader, samarbetspartners samt etablerings- och marknadsföringsstrategier.

Så som Ryssland och Kina, är även Indien en tillväxtmarknad (KPMG 2011). Att Scania valt Indien för investering är att landet genomgår en mångsidig utveckling som innefattar politik och ekonomi. Detta har lett till en god ekonomisk tillväxt genom att strategiskt ha kunnat utveckla det politiska och ekonomiska utbytet med omvärlden. Indien har visat intresse av kontakter och handelsutbyte mellan länder i Sydasiens, speciellt för det långsiktiga strategiska intresset av säker energitillgång. Det har blivit mer av en utmaning för deras energiförsörjning och att landet blir mer beroende av omvärlden på grund av den dåligt utbyggda

infrastrukturen, vilket försvårar transporten av kol, olja och andra fossila bränslen. Indien har utvecklat ett strategiskt partnerskap med ett trettiotal länder, bland andra USA, Kina, Japan och EU. Indiens samarbete med EU är väl fungerande då EU är Indiens största handelspartner och bidrar till en av de största direktinvesteringarna (Swedenabroad 2013). Diplomatiska relationer mellan Indien och Sverige kännetecknas av vänskap och partnerskap. Redan på 1920-talet investerade det första svenska företaget i Indien, vilket har givit fler svenska företag företräde vilket i sin tur lett till ökande kontakter inom flera områden (Swedenabroad 2013). Svenska företag växer i Indien och har redan idag fler än 20 000 anställda. Många multinationella företag har visat intresse för den snabba utvecklingen inom industri- och infrastrukturmarknaden (en utveckling orsakad av befolkningsökningen i Indien).

Under de senare åren har båda länderna undertecknat ett flertal samarbetsavtal inom områden som tekniskt och vetenskapligt samarbete (2005), försvar (2009), hälsa, (2009), miljö (2009) och förnybar energi (2010). Dessa avtal, Indiens starka ekonomiska tillväxt och stora hemmamarknad gör att Indien blir till en allt viktigare marknad för svenska företag (Swedenabroad 2013). Scania är ett av företagen som försöker dra nytta av detta tillfälle.

1.2 Problemdiskussion

Storföretag breder ut sig globalt och använder sig av mänskliga resurser samt naturresurser i diverse områden. Vissa företag har även byggt olika oberoende enheter och divisioner världen över med det enda syftet att förbättra kompetensen. För att etablera sig på nya marknader och bli framgångsrikt måste ett företag vara ständigt alert och agera strategiskt i rätt tid (Porter 1980). Det är mycket viktigt för företagen att förnya sig, att skapa eller att förbättra nya produkter och tjänster, att förbättra sina system och utveckla mer effektiva affärsmodeller. Vanligtvis finns en avsaknad av föreskrifter, indikationer eller teorier som ett företag kan anta. Det finns allmänna diskussioner och teoretiska riktlinjer som ges i litteraturen, men de olika momenten som ett företag kan följa beskrivs ej. Generellt planerar företag att komma med nya eller bättre produkter och tjänster på nya marknader som förväntas att expandera, med resurser som allokeras och processer som skall maximera avkastning på en investering. Det kan också hända att företag växer och etablerar sig på den befintliga marknaden. Då Indien är en av ekonomierna som växer och utvecklas i snabb takt, finns det alltfler utländska och svenska företag som etablerar sig på den indiska marknaden. Som resultat har handeln mellan Sverige och Indien ökat tydligt under de senaste åren. Det är en intressant observation

att mellan ungefär femton och tjugo svenska företag kommer till den indiska marknaden varje år och idag finns omkring 150 svenska företag i Indien (Sweden India Business Guide 2012). Även indiska företag gör investeringar i Sverige, särskilt inom IT-sektorn, dessutom har import/export till och från Indien ökat med mer än 20 procent (ibid). En av de växande industrierna och alltmer viktiga drivkrafterna till Indiens tillväxt är infrastrukturinvesteringar och den ökade efterfrågan på fordon (Svenska företag i Indien 2008). Den uppbyggnad som Indien börjat utveckla är främst infrastrukturen och transportsystem vilket ger svenska industriföretag goda möjligheter till etablering på en växande marknad i Indien (ibid). Detta kan förklaras av att de indiska myndigheterna investerar i infrastruktur med planer på att bygga 50 000 km motorväg i landet fram till år 2015 (GOI Planning Commission). Indiens betydelse för Sverige och svensk industri är att de flesta stora svenska företagsverksamheter i Indien handlar om en expansion (ibid).

Enligt Business Maps of India 2010, har den indiska lastbilsindustrin spelat en huvudroll i den indiska handeln i decennier. Tillsammans med järnvägarna, har den indiska lastbilsindustrin även spelat en viktig roll i varutransport. Anledningen bakom framgången hos den indiska lastbilsindustrin är fördelarna hos vägtransport jämfört med järnvägstransport. Lastbilar kan transportera varor i små kvantiteter, de kan nå de lantliga, samt bergsområdena och kräver även mindre tid än transporttåg för att lasta på och av. Som resultat har den indiska lastbilsindustrin vuxit inom varutransporten. Lastbilsproduktionen i Indien har letts av ett flertal indiska biljättar såsom Tata Motors, Hindustan Motors, Ashok Leyland, Mahindra och Mahindra m.fl (Business Maps of India 2010). Nu har indiska lastbilsindustrin nått en vändpunkt (KPMG 2011). Förr i tiden var den helt och hållet dominerade av lokala aktörer som byggde billigt. Nu gäller hög kvalitet. Indien är en typisk lågkostnadsmarknad som påvisar en stor tillväxtpotential (ibid). Just nu domineras de flesta lågkostnadsmarknaderna av lokala spelare. I Indien stämmer detta för både medeltunga och tunga lastbilar. Tata Motors har 73 procent av marknaden inom medeltunga lastbilar och 67 procent inom tunga lastbilar (ibid). Andra huvudspelare är Ashok Leyland och Eicher, som tillsammans med Tata Motors kontrollerar över 90 procent av marknaden (KPMG 2011). Vid sidan av en sådan stark lokal närvaro så håller dessa företag nu på att gå in i utländska marknader. Det är också viktigt att förstå marknadens storlek och tillväxt, produktens och kundens krav samt prissättning av fordon på den indiska marknaden. Det kan vara mycket intressant att se hur de utländska spelarna agerar på den indiska marknaden, hur de agerar och reagerar för att sätta sitt spår på den indiska marknaden.

Scanias tillvägagångssätt i Indien har byggt upp intresset hos författarna att forska om ämnet etableringsprocess. Författarna har valt att titta på det svenska företaget Scania och hur deras etableringsprocess sett ut på den indiska marknaden, något som är relativt nytt för dem. Det är mycket intressant att Scania som är ett välkänt företag vars produkter anses vara bland de dyraste i Indien, har investerat i en marknad som Indien som generellt har väldigt låga kostnader (Fagrenius 2013). De flesta andra aktörerna på marknaden har lågkostnadsprodukter. Det är även spännande att se företagets tillvägagångssätt till etablering på den indiska lastbilsmarknaden som efterföljare.

1.3 Frågeställning

I uppsatsen läggs fokus på att studera,

Hur Scania har etablerat sig på den indiska marknaden?

För att kunna besvara denna frågeställning har vi tagit hjälp av följande fråga:

Vilka steg behöver företag ta för att nå framgångar i en utvecklande utländsk marknad?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera och kartlägga faktorer som påverkar etableringsprocessen, som ett företag, i detta fall Scania CV India, har använt för att etablera sig på den indiska lastbilsmarknaden så som inträdesmetod och tid för inträde samt viktiga faktorer som företag i regel måste ta i hänsyn vid etablering på en tillväxtmarknad.

1.5 Avgränsningar

För att uppnå syftet har vi valt ut ett svenskt företag som har etablerat sig i Indien, Scania CV India. Denna studie kommer att avgränsas endast till Scanias etableringsprocess på den Indiska tunga lastbilsmarknaden, samt försäljningssiffror från 2010-2012 och de första tre kvartalen av 2013.

1.6 Disposition

Dispositionen framför innehållet av de kommande kapitlen.

Inledning

Uppsatsen inleds med bakgrund där det formas en problemdiskussion samt frågeställning kring ämnet som redogör studiens syfte. Kapitlet avslutas med att avgränsa studien utifrån problemområdet.

Metod

I detta kapitel redogörs de metoder uppsatsskrivarna valt för att besvara syftet och tillvägagångssätten för att samla in data och hur bearbetningen av insamlad data sker för att på bästa sätt kunna genomföra undersökningen. Detta kapitel avslutas med en källkritik där studiens tillförlitlighet diskuteras och reflekteras.

Teori

I detta kapitel beskrivs de teorier och tidigare forskning som författarna valt att använda för studien och dess syfte som sedan kommer att användas för att analysera insamlad data.

Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation om Indien som en tillväxtmarknad. Sedan beskrivs konkurrenternas agerande på marknaden. Därefter görs en företagspresentation om Scania. Scanias försäljningssiffror presenteras samt tidningsartiklar och årsredovisningar från 2010 till 2012 och de tre första kvartalen av 2013. Till sist visas de tre intervjuerna med anställda hos Scania från 2013.

Analys

I detta avsnitt sker en jämförelse av insamlad data och den teoretiska referensramen vad gäller Scanias etableringsprocess på den indiska tillväxtmarknaden.

Slutsats

Kapitlet diskuterar resultatet och framför en slutsats om insamlad data. Kapitlet avslutas med förslag på ämnen som kan vara till hjälp vid ytterligare forskning.

2. Metod

I detta avsnitt framgår den kvalitativa metoden som använts i studien, dessutom presenteras den kvantitativa datainsamlingen som bedrivits för att uppnå syftet med studien.

2.1 Vetenskaplig ansats

Denna studie är baserad på en kvalitativ metod, vilket innebär en tolkande forskning genom exempelvis intervjuer. Studien utgår från den hermeneutiska ansatsen utifrån intervjuerna författarna har gjort. Det hermeneutiska synsättet ger rum för tolkning och förståelse. Textanalys ger möjlighet att förstå ens egen och andras livssituation genom ens egen tolkning (Patel & Davidson 1991). Vi har använt oss av företagets databaser för undersökning av lönsamhetsmått inom lastbilsförsäljning. Vi har erhållit lönsamhetsmått från Scantias antal sålda nyregistrerade tunga lastbilar i Indien, samt Scantias koncerns årsredovisning mellan åren 2007-2012 och de tre första kvartalen av 2013. Scania och Volvo publicerar sina försäljningssiffror från årets sista kvartal efter nästa års första kvartal, pga. detta har vi inte erhållit försäljningssiffror från hela 2013.

Studiens syfte och problemformulering har en induktiv ansats, vilket innebär att teorin är ett resultat av en forskningsinsats. Det induktiva synsättet innebär vidare att man börjar undersökningen med utgångspunkt i empirin och inte i teorin (Bryman & Bell 2005). Studien baseras på en kvalitativ strategi som grundar sig på intervjuer och tidigare forskning. Vi har utgått från insamlad data för att sedan kunna göra en analytisk utvärdering. Man drar generaliserbara slutsatser på grundval av observationer, där observation och resultat är teorin (Bryman & Bell 2005).

2.2 Undersökningsmetod

2.2.1 Fallstudie

En fallstudie är en empirisk undersökning som utreder ett samtida fenomen på djupet och inom dess faktiska sammanhang, speciellt då gränserna mellan fenomenet och dess sammanhang inte är helt uppenbara. För övrigt drar fallstudieundersökningar nytta av äldre utveckling av teoretiska propositioner som vägleder datainsamling och analys (Yin 2009). Anledningen till denna fallstudie är för att få en djupare bild och analys av syftet. Detta är ett

brett tillvägagångssätt som ger möjlighet att kombinera diverse idéer och preferenser samt att inriktningen blir på en undersökningsenhet som i sin tur ger författarna ett djup i studien.

Undersökningen är baserad på intervjuer och granskning av Scantias årsredovisningar, samt diverse lönsamhetsmått. Det anses att en djupgående undersökning av ett företag är tillräcklig för att studien ska vara genomförbar, då flera intervjuer har genomförts som är relaterade till Scantias etablering i Indien. Detta hjälper författarna att analysera och beskriva hur Scania anpassar eller standardiserar sin etableringsstrategi på den indiska marknaden.

Vanligtvis är fallstudier att föredra då hur- och varför frågor ställs. Därtill är fallstudiemetoden mer relevant för frågor som kräver en omfattande och djup beskrivning av ett socialt fenomen (Yin 2009). Valet av metoden anses vara anpassbar då vi använder i studien intervjuer för att undersöka och få en kvalitativ förståelse om deras etableringsstrategi och sedan kunna använda kvantitativ data om de marknadsandelar i Indien, antalet registrerade Scania lastbilar och antalet lastbilar som är registrerade från Volvo, Ashok Leyland och Tata Motors i Indien. Årsredovisningar och tidningsartiklar från år 2010 till 2013 används för att kunna mäta lönsamheten och ge författarna klarare bild om Scantias etableringsprocess. Fallstudien möjliggör användning av en rad olika källor, data och olika typer av forskningsmetoder i undersökningen (Ejvegård 2009). Detta tillvägagångssätt innebär att man kan gå in på djupet och tillhandahålla en förklaring till etableringsprocessen samt finesserna i verkliga situationer.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen av empiri har tagits från vetenskapliga artiklar samt journaler och i form av tre intervjuer i grupprum efter respondenternas val. Efter godkännande från respondenterna har ljudinspelningar använts vilket underlättat sammanställningen av empirin, då eventuella citeringar kunnat göras korrekt och framförallt eliminera missförstånd. För ämnet irrelevanta följdfrågor kunde då även de utlämnas vid skrivandet av texten. För att undersöka Scantias etableringsprocess i Indien har intervjuerna utförts med respondenter inom företaget.

1. Den första respondenten arbetar inom marknadsföringsavdelningen i Södertälje som Senior Vice President, där han var VD för Scania CV India mellan april 2010 till februari 2013.

2. Den andra respondenten är Senior Technical Advisor och är även delaktig i det indiska projektet.
3. Den tredje är Vice President Financial Services och är ansvarig för affärsenhet till försäkringar för kunder.

Författarna har valt de ovan nämnda respondenterna, som fokusgrupp, eftersom de har goda erfarenheter och är deltagande för Scania i Indien. Fokusgrupper beskrivs som en grupp av människor som intervjuas om sina erfarenheter (Bryman & Bell, 2005).

Enligt Bryman och Bell (2005), kvalitativ forskningsmetod är en teknik för att samla in data. Till denna fallstudie har författarna valt att använda kvalitativa intervjuer på ett semistrukturerat vis. I en semi-strukturerad intervju har intervjuaren ett antal förberedda frågor kring ämnet som skall täckas och respondenten är fri att svara hur denne vill (Bryman & Bell 2005). Intervjuerna varade i mellan 45minuter och 60 minuter. Anledningen till denna insamlingsmetod var möjligheten att ge respondenterna utrymme att prata fritt om deras erfarenheter. Enligt Yin, ska intervjuer ge en uppfattning om undersökningen för att öka förståelsen inom forskningsämnet och kunna ställa väsentliga frågor med hänsyn till undersökningens syfte. För- och nackdelar finns med på intervjuer. Fördelen med intervjuer är att följdfrågor kan ställas på plats vilket är omöjligt vid änketerundersökningar för att reda ut eventuella missförstånd. Nackdelen med intervjuer är att under ett kortare forskningsprojekt minskas chanserna för fler intervjuer och kräver mer tid (Yin 2009).

Äldre historiska studier har använts för att undersöka ämnet i fråga. Datainsamlingen har även bestått av Scantias årsredovisningar och tidningsartiklar från år 2007 till 2012 och de tre första kvartalen av 2013, vilket har hjälpt vår undersökning, samt gett oss information om antal sålda nyregistrerade Scania lastbilar i Indien. Insamlingen av försäljningssiffrorna från konkurrenterna, Volvo, Ashok Layland och Tata Motors, har vi samlat in från deras respektive årsredovisningar som visar deras totala lastbilsförsäljning per år. Författarna har använt sig av olika datakällor för insamling av data och kvalitativ analys av dessa texter och dokument.

2.3.1 Primär- och Sekundärdata

I denna studie används både primär- och sekundärdata för att kunna besvara undersökningens syfte. Primärdata är data som vi själva samlar in då vi får direkt information från respondenterna och de ursprungliga källorna. Därefter formulerar vi intervjufrågorna till

undersökningsproblemet (bifogas under bilagor). Sekundärdata i denna undersökning är information som samlats in från andra forskare som består av tidsskrifter och litteratur. Vi har funnit det fördelaktigt att använda sekundärdata: omfattningen är bred och kan bestå av all slags material som publicerats (Bryman & Bell 2005). Det finns dock vissa nackdelar med sekundära källor så som att forskaren inte har kontroll över innehållet i materialen, inte kan vara så noggrann som önskat och att källorna inte innefattar den information som behövs. Analys av sekundära uppgifter är en del av forskningen och bygger på vår egen bedömning och utvärdering.

2.4 Population & Urval

Det har genomförts ett selektivt urval vilket innebär att författarna medvetet valt ut de respondenter som anses vara direkt kopplade till ämnet, i detta fall, Scania CV India. Detta gäller även urvalet i det land som anses lämplig för studien. Vilket urval man gör beror helt på syftet och dess samband med datainsamlingen samt hur många som skall intervjuas (Bryman & Bell 2005). Scania har under flera år haft ett starkt fotfäste i Sydamerika och Asien. Kina är liksom Indien en tillväxtmarknad. Därför har författarna försökt att ha en överblick av den kinesiska lastbilsmarknaden för att förstå Scanias etableringsmetod. Scania har dock inte funnits på den indiska marknaden så länge, sedan år 2007, i samarbete med Larsen & Toubro (L & T). Redan år 2011 hade de stärkt sin position inom försäljning av lastbilar. Forskarna valde därför att undersöka Scanias etableringsprocess i Indien mellan 2010-2012 och de tre första kvartalen av 2013. Utifrån studiens selektiva urval på Scanias etablering i Indien utgår man från de sex åren från år 2007 till 2013 samt de tre första kvartalen av 2013 för att enklare kunna granska deras försäljningssiffror.

2.5 Validitet & Reliabilitet

Det skiljs oftast mellan reliabilitet och validitet vid samhällsvetenskapliga undersökningar vilka är viktiga kriterier som ger studien ett vetenskapligt värde (Yin 2009).

Validitet handlar om hur relevant datan är för en studie och i vilken utsträckning ett eller flera mätinstrument mäter det som man avser att mäta (Bryman & Bell 2005), det vill säga om det stämmer överens med studiens syfte. Reliabilitet handlar i grunden om undersökningens frågor som rör måttens och mätningarnas tillförlitlighet (Bryman & Bell 2005). I de data som samlas in, innebär hög reliabilitet att man når fram till samma resultat förutsatt att samma

metod och data använts (Johannessen & Tufte 2003). Vi har ställt samma generella frågor till olika respondenter samt använt oss av flera alternativa källor och kommit fram till samma resultat efter användning av dessa källor separat.

Något som stärker validiteten i studien är faktumet att vi intervjuat en av Scantias MD:n i Indien. Vi har även intervjuat Senior Technical Advisor som arbetar inom produktion och utveckling av lastbilar samt Vice President för Financial Services. Detta selektiva urval av respondenter har tillgängliggjort information inom flera aspekter av Scania.

En av anledningarna till varför vi valt att intervjua den tidigare MD i Indien för Scania är att han är en av de som har det övergripande beslutet för Scantias etableringsprocess i Indien. De andra två respondenterna har gett oss information om den finansiella och teknologiska sidan. Risken finns att de intervjuade kan påverka studiens reliabilitet negativt eftersom respondenterna önskar att försköna bilden av Scania och deras tillvägagångssätt till etablering i Indien. Detta kan leda till motsägelser i data och försvåra att resultatet blir tydligt.

2.6 Utformning av frågor

I denna studie har författarna tillämpat en semi-strukturerad intervju vilket ger respondenten friheten att utforma svaren på sitt eget sätt samtidigt som frågorna var strukturerade, dock behöver de inte komma i samma ordning. Även följdfrågor har förekommit under intervjun. För att kunna öka förståelsen inom ämnet och ställa relevanta frågor med utgångspunkt i studiens syfte så har intervjufrågorna utformats utifrån den teoretiska referensramen. Tonvikten ligger på hur respondenten uppfattar och förstår frågor på det som intervjupersonen upplever vara viktigt (Bryman och Bell 2005). Inom semi-strukturerad intervju som vi använde skapades oftast diskussion mellan respondenten och korrespondenten vilket ökade förståelsen och tillät nya frågor att komma till under intervjun. Dock finns det ett antal för- och nackdelar med intervjuer. Fördelarna är att man får möjlighet att under intervjun utnyttja nya följdfrågor som möjliggör att eventuella oklarheter reds ut, vilket är omöjligt vid enkätundersökning (Yin 2003). En nackdel med intervjuer är att de kan vara tidskrävande under ett mindre projekt vilket kan leda till begränsad tid för flera intervjuer och möjligheten till att samla rikligt med information.

2.7 Källkritik

Indien är en relativt ny marknad för Scania och förhåller sig därför inte på samma sätt som andra länder där Scania varit etablerat en längre tid. Nya marknader utöver Indien för Scania är även Malaysia och Singapore. Dessa har funnits i mindre än tio år, i jämförelse med Scania i Brasilien och Argentina som har funnits i över 30 år. På grund av att Scania länge varit etablerat i dessa länder har mycket hunnits dokumenteras om Scanias verksamhet i länderna. Det finns då risk för att respondenten vill försköna verkligheten för att betona en mer positiv bild av Scania och strategier inom etablering i Indien även om landet är en ny och därmed även en oviss marknad för Scania. Vad gäller företagets egen databas måste hänsyn tas till att informationen inte alltför ofta är objektiv. Vi har samlat data från ett flertal olika typer av källor såsom intervjuer, tidningsartiklar, journaler och litteratur. Vi ansåg det viktigt att skaffa oss bakgrundsinformation om den indiska lastbilsmarknaden innan vi utförde intervjuerna. Då respondenterna tillhör Scania, finns en risk att de vill försköna Scanias bild. Det kan vara svårt att tyda en respondents svar då en del av det som respondenten tar för givet kanske inte tas upp på intervjun. Vi anser dock intervjuer med personer inom Scania vara ett bra sätt att få relevant information om företaget då man kan dirigera intervjuens ämnesinnehåll efter vad som är väsentligt för uppsatsen. Respondenternas påståenden om Scanias etableringsstrategi i Indien anser vi vara förnuftiga vad gäller förhållandena på den indiska lastbilsmarknaden. De allmänna handlingarnas information av diverse skribenter överensstämmer med varandra vilket bidrar till ökad reliabilitet i studien. Allt som man bygger sin kunskap på är kunskapskällor (Thurén 2005)

3. Teori

Detta avsnitt behandlar teorier samt tidigare forskning som är relevanta för undersökningsämnet. Dessa teorier motiveras i studien och har utnyttjats för att analysera data som samlats in.

3.1 Teoretisk referensram

Vid beskrivningen av Scantias etableringsprocess i Indien har vi valt att referera till ett antal teorier av bland andra Ghauri och Holstius (1996), Cavusgil (2002), Johansen och Vahlne (2009) som talar om förutsättningar för ett företags lyckade etablering i utlandet. Bland dessa finns etableringsprocessen som består av tre steg; sökfasen, projektfasen och etableringsfasen. Sökfasen går ut på att söka efter en marknad som ser attraktiv ut och hur den fungerar. Projektfasen handlar om att samla information om marknaden i fråga och ta reda på vilka möjligheter, vilken sorts verksamhet och vilka problem marknaden erbjuder. Etableringsfasen är fasen då företaget etablerar sig förutsatt att de funnit marknaden lönsam. Uppsalamodellen beskriver etablering som en stegvis lärandeprocess, att en lyckad etablering inte bör ske för snabbt. Det psykiska avståndet är ett mått på hur olika marknader är från varandra med tanke på kultur, religion, lagar och politik etc. Vad gäller Scantias etableringsprocess i Indien har vi valt att referera till internationaliseringsstrategi med dess tre delar: val av marknad, tid för inträde och inträdesmetod. Ett företag måste beroende på sin verksamhet välja att etablera sig på en viss typ av marknad i ett visst land. Företagets tid för etablering kan vara av oerhörd vikt och är en faktor för företagets framgång eller misslyckande. Det finns fördelar och nackdelar med att vara pionjär respektive efterföljare. Hur företaget väljer att inträda en ny marknad beror på tiden för inträde, företagets syn på etablering etc. Ett företag kan t.ex. välja att direkt börja sälja sina varor till aktörer på den nya utländska marknaden eller att erbjuda lokala entreprenörer franchisetillstånd. En pionjär har fördelen att ha ett större utbud av potentiella kontakter för ett nätverk, en efterföljare observerar pionjärens etablering.

3.2 Karakteristika av en tillväxtmarknad

Anledningen till att företag riktar sina blickar mot tillväxtmarknader är de goda möjligheterna som dessa marknader har att erbjuda och att de är relativt unga varav många västerländska företag ser dem som ekonomiskt outnyttjade marknader som generellt sett kunde vara konkurrenter (Cavusgil, 2002). Under de senaste decennierna har flera företag förstärkt sin utlandsetablering och haft det lättare ta sig ut i världen vilket även har förändrat vår syn på

konsumtionen. Vidare beskrivs även att mycket framöver de två nästa decennierna kommer det mesta utav världens handelstillväxt äga rum på dagens tillväxtmarknader. En viktig aspekt för att ett utvecklingsland ska kategoriseras som en växande ekonomi ska landet ha startat ekonomiska reformer för att lindra fattigdom, överbefolkning och dålig infrastruktur i landet och även ha en växande BNP per capita (Cavusgil, 2002). Tillväxtmarknader har idag viljan att efterlikna mer det västerländska affärsimperiet där tidigare tillväxtmarknader har varit stängda för internationella företag genom att anpassa sig till nya teknologiska produktions- och informationstekniker. Där söker man nu mer innovativa entreprenörer som driver marknader framåt i utvecklingen hos köpstarka konsumenter. Tidigare har dessa marknader varit som en slags fördröjning inom områden som forskning och informationsteknik. Det påpekas att tillväxtmarknader kan vara en lösning till ett företag som försöker bevara sin tillväxt, reducera kostnader och lansera nya produkter, samt förenkla ingången på marknaden på grund av landets internationella företagsimmigration. Det som även påpekas är att det krävs en god marknadskännedom för en etablering på en ny marknad och expanderings (Cavusgil, 2002).

3.3 Etableringsprocessen

Ghuri och Holstius (1996) utvecklade etableringsmodellen på ett sätt som förklarar hur strategiskt ett företag kan etablera sig på en utländsk marknad via tre grundfaser. Modellens tre grundfaser beskrivs som sökfasen, projektfasen och etableringsfasen där resurser, aktiviteter och aktörer finns medräknade (Ghuri & Holstius, 1996). Resurser kan vara de produkter och tillgångar som ett företag behöver för att etablera sig, som till exempel arbetskraft. Aktörer är de arbetare som finns inom och utanför företaget och som även innehar de resurser som krävs vid etablering. Aktiviteter handlar mer om att bygga relationer till aktörerna, t.ex. om det har skett via avtal mellan företag och myndighet (Ghuri & Holstius, 1996). Miljön har även en stor påverkan på företagets etableringsprocess, vilket består av politiska, ekonomiska och kulturella faktorer. Etableringsprocessen som den ser ut idag går ut på att skapa relationer med andra aktörer på marknaden samt att konstruera nätverk som är relevanta för en viss affärsprocess (Johanson & Vahlne, 2009). Internationaliseringen är det naturliga resultatet av att företag skyddar sina positioner på marknaden genom att stärka sina egna positioner i ett nätverk. Enligt Johanson och Vahlne (2009) har företagsrelationerna oerhörd inverkan på vilken marknad företag väljer att etablera sig på och vilka strategier de väljer att använda sig av på marknaden (Johanson & Vahlne, 2009).

I sökfaset erhåller företaget information och kunskap om den marknad de vill etablera sig på och försöker samla in information om hur denna marknad fungerar (Johanson & Mattsson, 1988, se Ghauri & Holstius, 1996). I projektfaset skaffar ett företag sig en bild av hur marknaden ser ut och analyserar vilka möjligheter som finns och tar beslut om det är aktuellt att ta beslut för etablering på denna marknad. I etableringsfasen har företaget tillräckligt med kunskap, kontaktnät och resurser för att kunna etablera sig på den utländska marknaden. När företaget väl tagit sig igenom de tre faserna utvecklas relationerna mer på den nya marknaden och även vilken position företaget får. Etableringsmodellen tar även upp olika kulturella, juridiska, politiska och ekonomiska faktorer som kan finnas vid en utlandsetablering. Exempel på juridiska frågor kan vara överenskommelser mellan företaget och myndighet för att slippa andra taxeringar. De kulturella faktorerna kan handla om att samla information om marknadens kultur eller vilken typ av affärsetik som råder inom landet och användningen av inhemsk arbetskraft. Ekonomiska faktorer beror mer på vilket val av marknadssystem landet har valt. Det är viktigt för ett företag att anpassa sig till dessa olika omgivningsaspekter under internationaliseringen för att bli framgångsrikt (Ghauri & Holstius, 1996).

3.3.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen är en teori som forskarna J Johansson och JE Vahlne vid Uppsala Universitet utvecklade om svenska företags intresse för utlandsetablering under 1970-talet. Modellen beskriver internationaliseringen mer stegvis som en lärandeprocess för nya kunskaper och erfarenheter istället för att direktinvestera i utlandet. Målet med denna stegvisa procedur är att enligt modellen beskriva det ”psykiska avståndet”. Det ”psykiska avståndet” handlar om de skillnader som finns mellan länderna inom språk, utbildning, politiska skillnader och kultur. Det bidrar till att ett företag ska kunna tänka på vilka eventuella faktorer som kan dyka upp vid en utlandsetablering och kunna få in rikligt med information så att företaget kan förbereda sig för nästa steg. För att beskriva etableringsprocessen för en företagsetablering på en ny internationell marknad har forskarna Johansson & Wiedershiem – Paul utvecklat en etableringskedja på fyra följande steg:

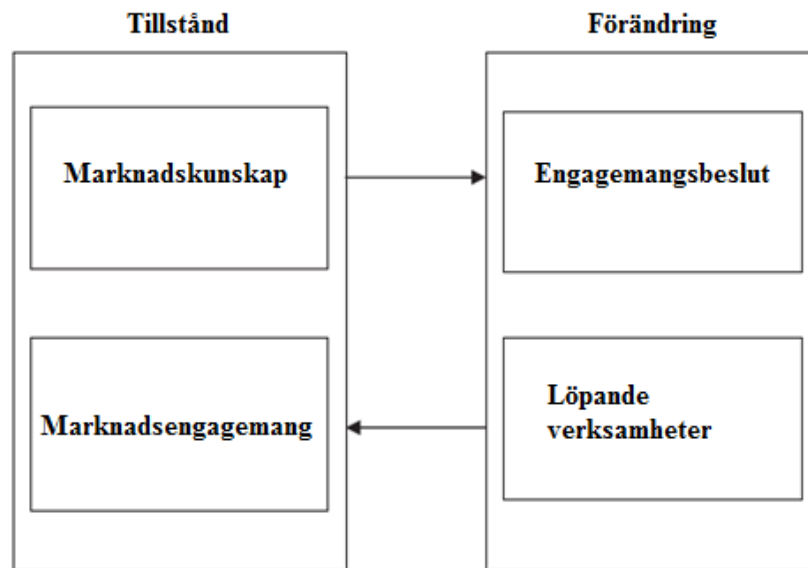
- Inga regelbundna exportaktiviteter
- Export via företrädare såsom oberoende agenter
- Försäljnings- och dotterbolag
- Tillverknings- och produktionsbolag

3.3.2 Psykiskt avstånd

För företag som utlands etablerar sig på nya marknader kommer det en utformning av otillräcklig kunskap och information om de olika skillnaderna mellan den utländska marknaden och hemmamarknaden som kallas för psykiskt avstånd (Johanson & Vahlne, 1977; Evans et al., 2000, se Mollá-Descals et al., 2011). Forskarna myntade begreppet under 1970-talet och skapade ett register för att kunna analysera de faktorer som kan hindra ett företags utlandsetableringar och informationsflöde samt identifiera och utnyttja möjlighetsskillnader som finns hos de olika marknaderna emellan (Johanson & Vahlne, 2009). Det visade även att svenska företagsinternationaliseringsprocesser på ett sätt svarade mot psykiska avstånd. Svenska företag etablerade sig först på marknader i något av de nordiska länderna med mindre psykiskt avstånd för att därefter etablera sig runt Europa och även vid ett senare tillfälle kunna utlandsetablera sig på marknader utanför Europa som har större psykiskt avstånd (Johansson et al., 2002).

3.4 Nätverksmodellen

Nätverksmodellen beskriver ett företags utlandsetablering som ett affärssamband med olika aktörer på marknaden som kan underlätta en lyckad etablering. De olika aktörerna på marknaden kan till exempel vara kunder, konkurrenter, leverantörer och distributörer (Ford et al. 2002). Nätverken kan vara exempelvis sociala, administrativa, tekniska, rättsliga eller ekonomiska (Hollensen 2007). Ett nätverk med olika aktörers kännedom och kunskap om internationell marknadsexpansion kan underlätta ett företags utlandsetablering. Vid internationalisering används oftast nätverk vid expansion till internationella marknader. Det kan vara till hjälp för ett företag i ett inhemskt nätverk att öka relationen och expandera till andra länders nätverk. Ett företags internationalisering påbörjas oftast med att följa och själv engagera sig till sin egen konsument där den är verksam (Dahlstrand 2004). Nätverksmodellen argumenterar för att företag bör utveckla relationer med internationella aktörer för sin egen internationalisering (Ford et al. 2002).



Figur 1. Johanson och Vahlnes (1997) ursprungliga Uppsalamodell

Den nya modellen beskriver affärsnätverk och förhållandeutveckling på den utländska marknaden. Företagen är sammanbundna på olika sätt vad gäller nätverk. Modellen förklarar hur ett sunt nätverk skapas genom förståelse och dedikation (Johanson och Vahlne 2009). Chansen att utvecklas på en ny utländsk marknad är väldigt liten utan ett bra nätverk inom marknad (ibid).

Internationalisering är ett resultat av aktiviteterna som tas till för att förstärka nätverkspositionerna för förbättring och skyddande av marknadspositioner. Enligt Johanson and Vahlne (2009) är marknadsförhållandet väldigt viktigt för att ta nytta av marknadsmöjligheter. Detta innebär att affärsnätverk är av stor vikt för den geografiska marknaden (ibid). Likaså investerar företag i internationella marknader för att införskaffa en del i en annan aktiv marknad och av den orsaken används tre strategiska infallsvinklar som är internationell investering, global strategi och multinationell tillträde (Salmon & Tordjman, 1989, Hines & Bruce, 2007). Valet av taktik beror på sättet ett företag handlar och på färdigheterna hos företaget (Hines & Bruce, 2007). Den internationella investeringen involverar en transaktion med kapital från ett land till ett annat med målet att skaffa en andel av hela procentandelen i andra företag. Företags användning av denna typ av internationell tillväxt är oftast stora företag med mycket mångfald inom sina inhemska marknader och företagen är beredda att utnyttja tillväxtpöjligheter på utländska marknader (Salmon & Tordjman, 1989, Hines & Bruce, 2007). Den globala strategin är en standardisering av

marknadsmixen och en vidare produktion av samma produkt, metod för kommunikation, företagsidentitet, service och prisnivå i alla affärer oavsett deras geografiska plats (ibid).

Standardisering av internationell marknadsföringsstrategi refererar till samma produkt, pris, distribution och främjandemetod över hela världen (Jain 1989). Denna metod används av företag för att reducera den totala kostnaden och för att förse ett internationellt företag med image. Att bli standardiserat innebär beslutstagande för företag och att makten är centraliserat (Hines & Bruce 2007). Fördelen med att bli centraliserat är bättre kontroll.

Om företag inte tar hänsyn till dessa skillnader kan de skrämna iväg konsumenter såväl som anställda, och misslyckas med att granska konsumenternas behov (Lipman, 1988; see Vrontis, 2005). Då det kommer till standardisering av produkterna som ett företag erbjuder, kan de bli förstådda på olika sätt på olika marknader. Många kulturer finner ofta utländska produkter som attraktiva och av hög kvalitet. Då kan standardisering vara att föredra (Aydin and Terpsta, 1981, se Jain, 1989). Är dock imagen hos ett företags produkt dålig, så bör företaget strategiskt anpassa produkten till att bli mer eftertraktad för att förse en ny idé till den lokala konsumenten inom marknadsföring (Jain, 1989).

3.5 Nätverk och Internationalisering

Enligt Rutashobya och Jaensson (2010) och Moti (2011) är nätverk en grundförutsättning för att möta de stora utmaningarna inom verksamheten i utvecklingsländer. De företag i de mindre utvecklade länderna som internationaliseras kan behöva förlita sig på nätverk och relationer.

Nätverk har fastställts som en viktig källa för expansion av verksamheter i utvecklingsländer. Ofta är nätverk den nödvändiga faktorn som leder till internationalisering (Zizah Che Senik, 2011). Eftersom inläring av kulturella och institutionella skillnader tar tid, tenderar internationaliseringsprocessen att ske gradvis och stegvis. Forskning visar att nätverksband och kompetens är en viktig resurs som underlättar internationalisering (Kontinen och Ojala, 2011). Enligt Hollensen (2014) kan ett företags inhemska och utländska nätverk kopplas ihop genom relationer och aktörer som kan användas som broar på nya marknader. Broarna kan se olika ut i olika typer av nätverk.

I nätverksteorin ses internationalisering som en entreprenörsprocess som är inbäddad i ett institutionellt och socialt nät som stöder företaget bl.a. i fråga om tillgång till uppgifter, mänskliga resurser och finans (Tang, 2011). Företagen utvecklar sina förmågor i hela nätverket och förbättrar sin internationella konkurrenskraft. I organisatoriska sammanhang kan nätverk involvera sociala relationer mellan individer som är inbäddade i en formell struktur av affärsförbindelser eller en informell struktur för personliga relationer som begränsas i geografiska, sociala eller institutionella utrymmen (Kearney, 2012). Vascilchenko och Morrish (2011) menar att den roll som sociala nätverk har inte bara är begränsat till inledande val av utländsk marknad och inträde på en marknad, utan gör det möjligt för företag att etablera sig ytterligare på befintliga internationella marknader.

Nätverkskompetens anses vara en företagsspecifik förmåga att använda, utnyttja och hantera i olika interorganisatoriska relationer (Ritter och Gemünden, 2010; Krautheim, 2011; Martina, 2013). Företagen är inbäddade i nätverk av kooperativa och konkurrenskraftiga förbindelser med andra organisationer. Inom dessa nätverk är de interorganisatoriska relationerna långsiktiga arrangemang, som upprätthålls för ett övergripande funktionellt syfte. Men enligt Ritter (2010) tycks det finnas anmärkningsvärda skillnader i förmågan hos företag att hantera sina nätverk. Begreppet nätverkskompetens bygger på de generella nätverksteorierna.

Även om empiriska bevis på nätverk och internationalisering är tvetydiga (Schwens, 2010) så finns det fortfarande betydande stöd för den positiva inverkan som nätverk har på internationalisering (Gillian och Jay, 2006; Johanson, 2004). Nätverk är viktiga för att identifiera möjligheter (Johansson & Vahlne, 2011). Vikten av nätverksrelationer i internationalisering av företag är välkänd (Johanson & Vahlne, 2011; Sandberg, 2012).

I ett affärsnätverk är aktörerna autonoma och kopplade till varandra genom relationer. Relationerna befinner sig i ständig dynamisk utvecklingsprocess, vilket kan modifieras som en reaktion på förändringar i en omgivning. Enligt Hollensen (2011) kan nätverksmodellen vara väldigt resurskrävande för ett företag då andra aktörer i nätverket måste vara intresserade och interagera för att en relation ska kunna uppstå.

3.6 Internationaliseringsstrategi

Internationalisering definieras som ett företags process att utveckla internationella operationer (Thi Kim 2008). Samtidigt definierar Johnson och Scholes (Exploring Corporate Strategy) strategin som följer:

”Strategi är inriktningen och omfattningen av en organisation över en lång period: som uppnår övertag för organisationen genom sin konfigurering av resurser i en utmanande miljö för att möta behoven av marknader och för att uppfylla intressenternas förväntningar”.

Internationaliseringsprocessen idag går ut på att bilda nätverk och skapa relevanta förhållanden på marknaden (Johnson and Vahlne 2009).



Figur 2. (egen representation om internationaliseringsstrategier)

3.6.1 Val av Marknad

Ökande beroende av företag i internationella affärer och tillväxt samt intensiteten hos konkurrenter gör valet av en utländsk marknad ett av de svåraste besluten i internationell strategi (Andersen and Strandkov, 1998). Trots sin betydelse är kunskap om den preliminära marknadsingången begränsad (Ellis, 2000). Få studier som försöker integrera tidigare arbete antyder att produktspecifik marknadsstorlek och tillväxt, tillgänglighet och kostnad av faktorer inom produktion, nivå av ekonomisk utveckling (Russow and Okoroafo, 1996) och val av marknad för internationell expansion, miljön i ett land, psykiskt avstånd,

marknadsbaserade faktorer, konkurrens, information och marknadskunskap (Whitelock, 2004) är kriterier i valet av marknad. Koch (2001) förtecknar dominansen av intresse i den yttre miljön över rollen av företaget i den inre miljön, dominansen av den föreskrivande infallsvinkeln över den beskrivande, statistiskt perspektiv och fokus på kvantitativa aspekter av processen och försummande av kvalitativa aspekter som prominenta tendenser i litteraturen om marknadsinträdesmetoder. Företag föredrar generellt att inträda en marknad som har hög rang i attraktion, låg rang i marknadsrisk och där de kan avnjuta konkurrenskraftiga fördelar (Sema 2006). De flesta av de tidigare studierna visar att val av marknad mest beror på strukturen och utvecklingen av marknaden, konkurrensförhållanden, marknadskännetecken och globaliseringsstrategier. Whitelock (2002) menar att en modell av internationell marknadsinträde skall innehålla distinkta bidrag så som transaktionskostnadsanalys och områden av tankegångar av internationalisering för att ge en mer realistisk och omfattande bild av inträdesbeslutet. Modellen specificerar bland annat tolkningar och uppfattningar av beslutstagare, nivån av kunskap från erfarenheter och kostnaden av transaktioner som avgörande faktorer för beslutet att inträda en utländsk marknad och valet av inträdesmetod.

3.6.2 Inträdesmetoden

Inträdesmetoden är ett viktigt beslut som ett företag tar då det går in i en ny marknad eftersom beslutet av inträde automatiskt begränsar företagets marknadsförings- och produktionsstrategi. Inträdesmetoden påverkar även sättet på vilket ett företag möter sina utmaningar med att etablera sig i ett nytt land och hur de organiserar nya färdigheter för att marknadsföra sin produkt framgångsrikt (Gillespie, Jeannet and Hennessy 2007). Root (1994) har identifierat 15 typer av inträdesmetoder. De olika typerna kan identifieras så som:

1. *Export*: ett företags försäljning av varor och/eller tjänster som producerats på den inhemska marknaden och sålts i värdlandet genom en enhet i värdlandet.
2. *Licens och franchise*: ett formellt tillstånd eller en rättighet som erbjuds till ett företag eller en agent som är lokaliserad i ett värdland för att använda ett inhemskt företags skyddade teknologi eller andra kunskapsresurser för kompensering.
3. *Allians/partnerskap*: Överenskommelser och samarbete mellan ett företag på hemmamarknaden och ett företag i ett värdland för att dela aktiviteter i värdlandet.

4. *Joint venture*: delat ägandeskap av en entitet som är lokaliserad i ett värdland hos två partners varav en befinner sig i hemlandet och den andra i värdlandet.
5. *Helt ägda dotterbolag*: totalt ägandeskap av en entitet i ett värdland hos ett företag i hemlandet för att tillverka eller verkställa högre förädlingsvärde eller sälja varor/tjänster i värdlandet.

Ett företag kan antingen välja en av dessa inträdesmetoder eller kombinera dem för att komma till ett värdland. Ett viktigt drag som utmärker de olika inträdesmetoderna är graden till vilken de ger ett företag kontroll över sina viktigaste marknadsföringsresurser (Anderson and Gatignon 1986). Exporten av varor har lägst grad av kontroll. Licenser, franchiser och flera typer av samarbetsbolag ger en progressivt ökande grad av kontroll till företaget.

Att gå in på en ny marknad och att vara allierad till en lokal partner kan kompensera för bristande bekantskap med värdlandets institutioner (Meyer 2001). Inträdesmetoder kan påverkas av det multinationella företagets aktivitet. Specifikt har Williams and Deslandes (2008) funnit att företag i tjänstesektorn är i högre grad påverkade av inträdesmetoden. Enligt Slangen och van Tulder (2009) kan samarbetsbolag få inhemska ovissheter som har sin orsak i marknadens i fråga lokala partners även om samarbetsbolag kan skydda multinationella företag från externa ovissheter. Följaktligen kan det vara klokt att välja en inträdesmetod som kräver mindre inblandning i värdlandet. Multinationella företags inträdesmetoder motiveras inte endast av den nya marknadens potential utan även av dess förmåga att fungera som en port till andra angränsande marknader.

Enligt Javalgi et al (2010) väljer företag mest integrerade inträdesmetoder genom att identifiera platsspecifika fördelar (Wholly owned subsidiary, Joint-venture, Strategic Alliances). Brouthers et al. (1996) och Moon (1997) hävdar att genom att undvika höga inträdeskostnader tenderar multinationella företag förlita sig på att partners inträder utländska marknader via samarbetsbolag.

Enligt Madhok (1998) leder närvaron av starka lokala partners till att multinationella företag väljer samarbetsbolag med omfattande lokala nätverk. Yeung and Li (2000) menar att utländska direktinvesteringar (jämfört med entreprenörsverksamhet) är den önskvärda

inträdesmetoden vid inträde på en stor marknad. Enligt Horstmans och Markusens studie (1996) är ett företags storlek en obetydlig bestämmande faktor av inträdesmetod choice Esperanca et al. (2006). Inga bevis har hittats på att kulturellt avstånd påverkar ett multinationellt företags inträdesmetod, Demirbag et al. (2009).

3.6.3 Tid för Inträde

Förutom inträdesmetod är tiden för inträde på en marknad viktig på uppkommande marknader (Pan and Chi 1999). Tiden för inträde på en ny marknad är en av de viktigaste orsakerna för en produkts framgång eller misslyckande (Hopkins and Bailey 1971; Crawford 1977; Booz, Allen and Hamilton 1982). En potentiell pionjär måste bestämma sin tid för inträde för att balansera möjligheterna/fördelarna med en innovation och riskerna/kostnaderna associerade med produktutveckling och marknadsföring. En potentiell efterföljare måste ta hänsyn, inte endast till marknadsföringsaktiviteterna av de tidiga deltagarna och evolutionen av industrin utan även konkurrensen hos andra potentiella deltagare (Gary. L 1990). Litteraturen hävdar att tidig ingång till internationella marknader kan gynna eller skada framgång. Å ena sidan har tidigt inträde flera fördelar. Den tidiga deltagaren kan låsa upp tillgänglighet till viktiga resurser så som distributionskanaler och leverantörer. Denne kan även styra mönstret av konsumentpreferens (Carpenter and Nakamoto 1989; Mitchell 1999), som kan förorätta senare deltagare. Tidiga deltagare kan gagnas av att vara de första att utnyttja statliga förmåner och incitament som regeringar ofta använder för att attrahera sådana deltagare (Pan and Chi 1999). De tidiga deltagarna kan tajma inträdet för att exploatera det ”strategiska fönstret” av en expanderande marknad och observera marknadsattributer under en längre tid. Pan and Chi (1999, p. 360) rapporterar att ”multinationella företag som startade sin produktion i Kina under ett tidigare år har haft högre vinst än de som startade senare.” Golder and Tellis (1993) finner dock att pionjärer oftast inte är de långsiktiga vinnarna på en marknad. Flera studier inom många kategorier visar att ”bäst” slår ”först” (Tellis and Golder 2001). I det internationella sammanhanget kan banbrytare misslyckas på grund av flera orsaker. För det första kan företag som hastar sig in på en ny marknad kanske inte är medvetna om fallgroparna på de nya, framträdande marknaderna. För det andra kan avkastningen hos de tidiga deltagarna vara för låg i förhållande till investeringen, framförallt då infrastrukturen inte är fullt utvecklad. För det tredje kan senare deltagare lära sig från de tidiga deltagarnas misstag (Fujikawa and Quelch 1998). Dessa tre faktorer kan vara orsaken till flera företags misslyckade tidiga ingångar (Arnold 2004). Större företag är mer kapabla till

att hålla igång under dåliga tider än små företag. Luo (1997) finner att storlek gynnar prestation även efter kontroll av inträdesmetod.

3.7 Fördelar med att vara Efterföljare

Enligt Erik Sink (2006) finns det fördelar med att vara efterföljare på en marknad, som följer;

Efterföljare kan lära sig av förelöparnas framgång och misslyckande och således utvärdera nya drag hos produkten. Vad gäller marknadsföring och prissättning är det definitivt en fördel att känna till konkurrenters metoder att marknadsföra sin produkt (det kan vara tidningar, bloggar, developer.com, etc.). Detta kan jämföras med att känna till svaren innan läraren ger en provfrågor.

T.S. Eliot sade att “en bra konstnär lånar, en utmärkt konstnär stjälar”. En senare etablerad deltagare kan revidera istället för att skapa en ny produkt och på samma sätt se över eller efterlikna marknadsföringsstrategier med kunskap om var konkurrenten lyckats och misslyckats.

Den första deltagaren måste övertyga folk om att de har ett problem som kräver lösning. Detta har en tendens att vara dyrt i både kapital och arbete. För den senare ankomna deltagaren finns marknaden redan. I de flesta fall är det enklare och mer kostnadseffektivt att stjäla kunder från en konkurrent än att skapa en marknad från grunden. Som efterföljare behöver man endast övertyga kunden om att man har en produkt som kan lösa kundens problem snabbare, billigare och som är mer pålitlig.

3.8 Total Ägandekostnad

Total ägandekostnad är ett annat betydande koncept i den kommersiella lastbilsverksamheten. Total ägandekostnad har en direkt påverkan på vinstmarginalerna av lastbilsoperatörer då den är en opererande kostnad av ett kommersiellt fordon.

Ellram and Siferd (1993) definierade konceptet om total ägandekostnad (TCO) från ett perspektiv som kommer från flödet av aktiviteter relaterade till köpandet av varor eller tjänster och kostnaderna kopplade till dessa aktiviteter. De föreslog TCO som ett integrerande koncept. Begreppet TCO är självförklarande. Det innebär en lägre total kostnad i längden.

Scantias konkurrensfördelar går ut på att sälja dyrare lastbilar av högre kvalitet vilket resulterar i att kostnader såsom reparation och bränsle blir lägre. Detta är en investering som kunden gör för att sänka den totala kostnaden. Ellram (1995) utvecklade TCO-modellen som huvudsakligen beror på användandet av aktivitetsbaserade kostnadsmetodologier. Ellram (1995) och Ellram and Siferd (1998) granskade TCO och definierade komponenterna av TCO på två sätt. Även Porter har föreslagit samma argument för behovet att fokusera på kostnadsdrivare och aktivitetsbaserad hantering. Ersten (1998) drog slutsatsen att en marknad existerar för TCO mjukvarusystem. Ellram and Siferd såg till både formella aktiviteter så som supportaktiviteter och klargjorde något om drivarna av dessa aktiviteter. Ellram (1993) föreslog en komponentmodell för transaktion och -sekvenskostnad som involverar kostnadskomponenter före transaktion, transaktionskostnadskomponenter och kostnadskomponenter efter transaktion. Denna typologi är mycket generell och inkluderar direkta och indirekta kostnader. I denna typologi inkluderar den första kostnader som är relaterade till aktiviteter som att utforska behov och utforska en källa. Transaktionskostnadskomponenter består av pris, leverans och tullkostnad etc. medan transaktionskomponenterna efter transaktion inkluderar kvalitetsproblem och reparationskostnader. Ellram and Siferd påstår att de flesta företagen som använder TCO-modellering fokuserar på viktiga inköpsaktiviteter samtidigt som de finner att varje företag har sin egen definition för en viktig inköpsaktivitet. Enligt Ellram and Siferd är TCO ett föga använt koncept. Hur som helst antyder deras fynd att företag använder sig av TCO både på formella och informella sätt.

4. Empirisk Bakgrund

Detta kapitel framför bakgrundsfakta om den växande indiska marknaden. Kapitlet beskriver den indiska lastbilsmarknaden och Scantias konkurrens, TCO, globaliseringsstrategier etc. Kapitlet presenterar även information om Scantias finansiella tjänster, den indiska arbetskraften som Scania använder sig av och problem kring den indiska infrastrukturen.

4.1 Indien

Indien består av 28 stater, fyra etniciteter, 16 officiella språk, hundratals lokala språk, deras officiella valuta är Rupier. Landet har häpnadsveckande fysisk, social och ekonomisk mångfald (Pillania 2012). Landet präglas av dess intensitet vad gäller tillvaro, arbete, överlevnad och strävande. Sedan de ekonomiska reformerna under det tidiga 1990-talet, då Indien började öppna sig för omvärlden och göra sig av med sin instängda ekonomi och statsreglerade policy, så har Indiens ekonomi växt sig starkare. Då den globala ekonomin återuppstår från finanskrisen och recession så kommer Asien, inklusive Indien att bli starkare och mer inflytelserik (Rajesh 2012). Det finns en uppenbar känsla av självförtroende, stolthet och även öde bland indiska affärsmän. Trots sina utmaningar har Indien en enorm potential (Rajesh 2012). Indien, liksom Kina har undvikit recession under den globala krisen som härjat världens ekonomi från hösten 2008 till det sena 2009.



Figur 3. (Top tour guide 2013)

Under den globala finanskrisen undvek Indiens finanssystem de värsta bankländerna som har påverkat finansiella institutioner i USA och Europa (Paolo 2011). Den indiska ekonomin befinner sig i en tillväxtkurva och en studie efter den andra visar att Indien kommer att vara en av de ledande ekonomierna i framtiden (ibid). Indiens roll och betydelse i en global ekonomi växer kontinuerligt. Vi finner att flera företag lägger fokus på Indien då de börjat stöta på konkurrens samt skörda frukterna av den aspekten (Rajesh 2012). Den indiska ekonomin karaktäriseras ännu av institutionella brister så som dålig infrastruktur och skattelagar, svaga allmänna finansieringar och omfattande byråkrati. Arbetslagstiftningen är stel och målinriktningen av dotterbolag som regleras av regeringens omfördelningspolicy har visat sig vara ineffektiva och dyra.

Enligt Ernst and Young survey-2012, i september 2012 lyckades regeringen pressa igenom vissa reformer, bland annat att förenkla etableringen av utländska företag i Indien. Dessa steg bidrar med enorm symbolisk betydelse. Indiens ekonomiska utveckling drivs till stor del av servicesektorn som haft en genomsnittlig tillväxt på nästintill 8 procent årligen under det senaste decenniet (E & Y 2012). Den ekonomiska tillväxten har ökat medelklassen och dess köpkraft. Olika finansiella genombrott har haft god effekt på andra finansiella sektorer i landet. Servicesektorn bidrar med över 56 procent av landets BNP. Låga kostnader och en ung, välutbildad, engelsktalande arbetskraft kombinerat med förbättrat Internet och telekommunikation har lett till omplacering av service från högkostnadsländer till Indien (ibid). Under tiden har intresset för outsourcing service inom mogna ekonomier förblivit starkt. Servicesektorn växer snabbare än ekonomin i genomsnitt och kan förväntas fortsätta växa på det sättet under de närmsta åren. De indiska tjänsterna blir alltmer sofistikerade och är av högre internationell kvalitet. Å andra sidan har Indien även utvecklat en signifikant mjukvaruindustri (Swedenabroad). Indiens ekonomi drivs även av en expanderande tillverkningsbas som gradvis har etablerat sig och skapar nya arbetsmöjligheter för en bredare sektion av befolkningen. Reducerade affärsbarriärer och avreglering har tvingat industrin att förbättra sin konkurrenskraft och tillgång till kostnadseffektivt industriarbete är utomordentlig (ibid).

4.2 Den Indiska Lastbilsmarknaden

4.2.1 Historia

Den indiska lastbilsmarknaden har varit betydelsefull i den indiska handeln under årtionden (Business Maps of India 2010). Fördelarna med vägtransport, i jämförelse med järnvägstransport, är orsaken bakom den indiska lastbilsmarknadens framgång. Lastbilar kan transportera små och stora mängder av varor och nå glesbygden och kräver dessutom mindre tid till lastning och avlastning än transporttåg. En nackdel är att den indiska infrastrukturen fortfarande är dålig och men även då den indiska lastbilsindustrin har cementerat sin roll i varutransporten (Mckinsey 2010).

4.2.2 Problem på den indiska lastbilsmarknaden

Den indiska lastbilsmarknaden har påverkats starkt av den globala ekonomiska krisen. Priset på råvaror har höjts för industrin och därmed har priset stigit på indiska lastbilar. Tata Motors var tvungen att höja priserna på lastbilar med ett snitt på 3,5 procent per år, vilket påverkade efterfrågan (KPMG 2012). Energikrisen mellan 2003 och 2008 medförde problem för den indiska lastbilsmarknaden vilket ökade bränslepriserna (US Energy Information and Statistics 2013). Detta medförde avtagande efterfrågan på lastbilar med lågbränsleeffektivitet. Den dåliga infrastrukturen i Indien har även orsakat problem för den indiska lastbilsmarknaden (Business maps of India 2013). Den indiska lastbilsmarknaden är mestadels dominerad av inhemska tillverkare så som Ashok Leyland och Tata Motors. De internationella spelarna är dock väldigt aktiva i att ta del av den indiska lastbilsmarknaden. Den indiska marknaden domineras av lågkostnadslastbilar från de lokala spelarna. Marknaden har dock visat stark fluktuation då de högkvalitativa fordonen har börjat sälja alltmer. Majoriteten av dessa kommersiella fordon är lätta lastbilar. Detta innebär att det finns rum för tunga kommersiella fordon och utländska spelare att utnyttja situationen (Business Maps of India 2013).

Under tiden har den indiska lastbilsmarknaden involverat flera indiska jättar så som Tata Motors, Hindustan Motors, Ashok Leyland, Mahindra and Mahindra, Force Motors, Swaraj Maza, Eicher m.fl.

Följande punkter är enligt Maps of India nödvändiga faktorer för lönsamhet:

- Bränslepriser
- Kapacitetsanvändning
- Fraktresor med lastbil

- Andra operationella kostnader

Lastbilsaktörer optimerar vinst på följande sätt:

- Överlasta fordonen
- Behålla en nödvändig mix av fordon efter fordonets nyttolastförmåga (Mapsofindia 2013).

Enligt KPMG (KPMG International) blir en extremt liten sektion kvar för de internationella tillverkarna då marknaden redan är mättad med 90 procent marknadsandelar, som endast delas av några få lokala aktörer (KPMG 2011). Endast 10 procent av de kommersiella fordonen är tillverkade av utländska tillverkare i Indien. Mellan åren 2007 och 2010 visade den indiska marknaden för tunga lastbilar en uppgång på mer än 15 procent och för lätta fordon en uppgång på 57 procent. Under finanskrisen mellan 2008 och 2009 påverkades de tunga lastbilssegmentens både försäljning och produktion vilket bidrog till att ökningen på BNP i landet sjönk till 6 procent. På bygg- och agrikulturella sektorer har återhämtningen återigen ökat efterfrågan på tunga lastbilar. Tjänstesektorn har även haft en stor tillväxt. Ser man på åren av 2010 och 2011 inträffad försäljnings- och produktionsvolym så har produktionen av tunga lastbilar ökat och förväntas att fortsätta öka de kommande åren.

Enligt KPMG 2011, tillväxtkapaciteten av den indiska marknaden kommer att fortsätta öka i framtiden. Det finns två faktorer som försäkrar en ökad efterfrågan på kommersiella fordon, framförallt de tunga lastbilarna på den indiska marknaden

- Konstruktionssektorn kommer att växa kontinuerligt
- Infrastrukturen kommer att förstärkas betydligt

Den indiska regeringen har arbetat med statsprogrammet vilket går ut på att uppgradera och bygga vägar, med fokus på de nationella motorvägarna som står för 40 procent av trafiken. Detta kommer i sin tur leda till ett ökat behov av fler fordon. Indiens medelklass är en av de stora lastbilsconsumenterna. Detta är en faktor i lastbilsförsäljningsprognosen då Indiens har en snabbt stegrande medelklass som förväntas öka från 160 miljoner människor till 267 miljoner fram till år 2016 (KPMG 2011).

4.3 Konkurrenskraftig Omgivning

Den indiska lastbilsmarknaden domineras till stor del av lokala aktörer. Bland dessa finns Tata Motors och Ashok Leyland på topp. Även Volvo, en annan svensk aktör är närvarande på marknaden. Författarna har tagit dessa aktörer i hänsyn för att veta om den indiska lastbilsmarknadens konkurrenskraftiga miljö.

4.3.1 Tata Motors

Tata grundades av Jamsetji Tata år 1868. Idag är Tata Motors Indiens största bilföretag och ledande inom kommersiella fordon. Tata Motors är även världens fjärde störste lastbils- och busstillverkare och över 55 000 anställda. Tata Group koncernen har verksamhet i drygt 80 länder på sex kontinenter och över 100 bolag i sju branscher inom kommunikations- och informationsteknik, teknik, material, tjänster, energi, konsumentprodukter och kemikalier (Tatamotors 2013). År 1986 var Tata Motors först ut med att introducera fordon och år 2005 var de först med att lansera lätta lastbilar, Tata Ace, runtom i landet. Tata Motors har vuxit fram som ett internationellt bilföretag tillsammans med dotterbolag och andra aktörer inom bilindustrin. Idag har Tata Motors verksamhet i Storbritannien, Sydkorea, Thailand, Spanien, Sydafrika och Indonesien. Tata Motors utvidgar sig mer internationellt genom export och marknadsföring av lastbilar i flera länder i Europa, Afrika, Mellanöstern, Asien och Sydamerika (Tatamotors 2013). Det finns franchisetagare i Bangladesh, Ukraina och Senegal. Grunden för företagets tillväxt kan förklaras genom djup förståelse för marknadens ekonomiska stimulanser och kunders behov då de har förmågan att omsätta dem i önskade erbjudanden via ledande FoU. Tata Motors har säkrat sin topposition på den indiska marknaden med nästan 50 procent i totala marknadsandelar. Den har förblivit den största leverantören och marknadsledaren över alla kommersiella fordonssegment i Indien. Tata sålde över 12 000 lastbilar mer på det lätta lastbilssegmentet än Mahindra & Mahindra Group och mer än tre gånger så många lastbilar på över sex ton än dess närmsta konkurrent på det tunga segmentet, nämligen Ashok Leyland. Eicher Motors (marknadsandel: ~4 procent) och Force Motors (marknadsandel: ~3 procent) erbjuder båda inhemska, lätta och tunga kommersiella fordon. Tata Motors är redan den fjärde största tillverkaren av tunga lastbilar i världen idag. Företaget är verksamt i Europa, Sydöstra Asien, Mellanöstern, Sydamerika och Afrika. Även om den indiska marknaden är lokalt dominerad så finns det åtminstone en fåtal utländska tillverkare, såsom Volvo, Toyota, GM och Piaggio som har lyckats säkra en plats bland landet tio största kommersiella fordonstillverkare. Sedan den indiska marknaden öppnades under det

tidiga 1990-talet så var den mest framgångsrika utländska tillverkaren Toyota. Det andra namnet är Volvo. Senare har Scania etablerat sig bland de andra aktörerna på den indiska marknaden (KPMG 2011).

4.3.2 Ashok Leyland

Ashok Motors grundades av Rahunandan Saran år 1948. Ashok Motors bildades efter samarbete med Austin Motor Company, England och inkorporerades 7 september för hopsättningen av Austin Cars. En överenskommelse gjordes 1950 mellan de två företagen (Ashok Motors och Leyland UK) då Ashok Motors fick ensamrätt till import, montering och till att tillverka Leyland lastbilar under sju år. De första Leyland karosserna som sattes ihop av Ashok Motors i Ennore var fyra Comet 350-motor tippvagnar som såldes till Mangalore Tile Factory (Ashok Leyland 2013). Ashok som namngivits efter Raghunandans son, Ashok, bytte 1955 namn till Ashok Leyland med kapitalmedverkan från Leyland Motors, Ltd. Under mer än sex decennier har Ashok Leyland flyttat folk och varor i Indien och runtom i 50 länder världen över. Idag är Ashok Leyland Hinduja Groups flaggskepp. Hinduja Group är en av de största tillverkarna av kommersiella fordon i Indien med en omsättning på 2,3 miljarder dollar mellan 2012 och 2013. Ashok Leyland producerar bussar, lätta och tunga lastbilar och är även den största leverantören av logistiska fordon till den indiska militären. Ashok Leylands huvudkvarter är beläget i Chennai, Indien och dess tillverkningsmål är Pan-Indien. De har två faciliteter i Prag, Tjeckien samt Ras Al Khaimah, Förenade Arabemiraten (Ashok Leyland 2013).

Ashok Leyland skrev på 50:50 samarbetsbolag med Nissan Motor Company, Light Commercial Vehicles och John Deere för konstruktionsutrustning år 2007. Företagets samarbetsbolag med Continental AG är till för utvecklingen av automotiv ”infotronics” medan samarbetsbolaget med Alteams Group är till för produktion av ”high press die casting extruded aluminium components” för både biltillverknings- och telekommunikationssektorer. Företaget är även inblandat i International Operations. Därav exporterar företaget till över 30 länder världen över (Ashok Leyland 2012). Ashok Leyland tar även del på bussmarknaderna i Sri Lanka, Bangladesh och Mauritius och har även betydlig närvaro i Mellanöstern och Afrika. De har deltagare i Bus Rapid Transport system i Lagos och Nigeria. Företaget vill nu bygga vägar till Oberoende staters samvälde och till Latinamerika. Avia Ashok Leyland Motors med sitt högkvarter i Prag presenterar sin europeiska närvaro. De erbjuder D-serie

lastbilar för vägarna i Ungern, Storbritannien, Irland, Slovakien, Spanien, Tjeckien och snart även i Mellanöstern (Ashok Leyland 2013).

4.3.3 Volvo

Volvo har funnits sedan år 1832 i en mekanisk verkstad i Eskilstuna. Volvo Group grundades år 1927 och är idag en av världens ledande tillverkare av tunga kommersiella fordon och dieselmotorer. Förutom att vara en av de största i branschen så erbjuder de kundanpassande lösningar inom försäkringar, finansiering, service etc. (Volvotrucks 2013). Volvo Group har cirka 115 000 anställda, säljer sina produkter i mer än 190 marknader och har produktionsanläggningar i 19 länder. Under 2012 hade Volvo Group en omsättning på cirka 304 miljarder kronor. Volvo Group har sitt huvudkontor i Göteborg, Sverige.

Volvo India fabrik ligger i Hoskote nära Bangalore i Indien, där monteringen av lastbilar sker. Den första lanseringen av Volvos lastbilar på den indiska marknaden skedde år 1998. Volvo har under de senaste fem åren i Indien infört fyra nya plattformar av lastbilar, anläggningsmaskiner och motorer. År 2001 har Volvo reviderat sitt sortiment globalt och introducerade den nya generationens lastbilar. Dessa infördes tidigt i Indien under år 2003 (Ibef 2013). År 2008 bildades ETB (Eicher Trucks and Buses), en del av VE Commercial Vehicles (VECV), ett joint venture mellan Eicher Motors och Volvo Group. Det är ett partnerskap som tillsammans utvecklar teknik, kvalitet, säkerhet, miljö, kunskap och förståelse för den indiska CV (Commercial Vehicles) marknaden, samt låg kostnadsstruktur (Eicher 2013). Volvo har lyckats med att driva ett samriskföretag med de lokala Eicher som har blandat in 15 procent av den medeltunga marknaden och 3 procent av den tunga marknaden som i sin tur gett Volvo en stark bas att bygga vidare på. Samriskföretaget siktar nu på 15 procent marknadsandelar i det växande tunga segmentet (Volvotrucks and Eicher 2013).

4.3.4 Total Kostnad för Ägande

På grund av den indiska marknadens lågkostnadstendens så har många kunder börjat tänka på kostnader som bränslekostnader, servicekostnader och reparationskostnader. På grund av de utländska OEM:n har indiska kunder progressivt kommit i kontakt med mer teknologiskt sofistikerade produkter. Det kan sägas att Indien i framtiden kommer att ha högre kvalitet, säkerhet och pålitlighet i flera segment. Vidare visar ekonomiska indikatorer ett ökande behov av många nyanser av TCO för indiska kunder så som bränslekostnader, som har fått väldigt mycket vikt under de senaste åren. Bränslekostnader är en oerhört politisk fråga i Indien. Bränslereformer som stadgats under juni 2010 och länkat ihop bensinpriser i Indien med världsmarknaden har diskuterats. Då regeringen frigjort bensinpriser i Indien så har de och dieselpriserna stigit högt och därmed påverkat den kommersiella fordonsindustrin (The Economic Times 2006).

4.3.5 Globaliseringsstrategier

Avtagande statsregleringar gör Indien alltmer attraktivt för globala tillverkare. Med ändringen från en planekonomi till en marknadsekonomi har Indien gradvis reducerat byråkratin sedan tidiga 1990-talet. Bilindustrin har helt öppnat sig för utländska investeringar. Importregleringar och tullar utgör inte längre någon verklig barriär. Daimler är en internationell tillverkare av kommersiella fordon som gör entré i Indien. Daimler har format ett dotterbolag, Daimler India Commercial Vehicles och nyligen utropat sitt eget märke för den indiska marknaden – BharatBenz år 2011. Volvo Trucks tar nu en annan väg. Under sitt VE Commercial Vehicles samriskföretagande med Eicher Motors under 2008 kommer Volvos tunga lastbilar att erbjudas i Indien tillsammans med lastbilar och bussar som redan erbjuds av Eicher. Decennierna av isolation av den indiska marknaden som ledde till att lokala tillverkare etablerat ett välstrukturerat nätverk av tjänster gör att utländska tillverkare får ytterligare konkurrens. Nya märken måste tävla med namn som Tata, Mahindra, Ashok Leyland och Eicher. Tillverkare som kommer in i landet måste först bekanta sig med komplexa regler och statsstrukturer (KPMG 2011).

Enligt Ernst and Youngs Attractiveness Survey (2012), är Indien det fjärde landet för FDI (Foreign Direct Investment), var gäller projekt. Indien förblev väldigt attraktivt för FDI under 2011. FDI:s projekt ökade med 20 procent i Indien under 2011, närmare så attraherades 932 projekt som skapade ungefär 255,416 jobb. Sådana fenomen har naturligtvis påverkan på hela ekonomin i landet och därefter formas förhållandena för företagen i landet. Detta var trots allt

under en global ekonomisk tillväxt som inte helt återhämtat sig från finanskrisen mellan 2008 och 2009 och har börjat sakta ned igen. Investerare kom till Indien för att hitta tillväxtpotentialer för sina affärer och chansen att handla med lägre kostnader. Därför är Indien en konkurrenskraftig marknad. Antalet FDI projekt till Indien började växa igen under 2011 efter att ha känt av svackor under 2009 och 2010 (Ernst & Young's 2012 India attractiveness survey Ready for the transition). Indiens attraktionskraft har förbättrats jämfört med andra industriella och utvecklande ekonomier. Det investeraren söker i Indien är tillväxt och kostnadskonkurrens.

4.3.6 Kostnadskonkurrens

Kostnadskonkurrensen förblir ett av huvuddragen i Indien, 45 procent av investerare tar hänsyn till möjligheten med billig arbetskraft och billiga tillverkningsaspekter. Indiens attraktiva priser på arbetskraft kan förklara den fenomenala tillväxten av sina BPO industrier och sin snabbt växande tillverkningssektor. Även om Indien märkt en ökning i sina arbetskraftspriser så förblir det en attraktiv destination för investerare som kämpar med att finna samma mix av låg kostnad och hög kvalitet ("Another giant leap", The Economist, jun 1st 2011, 13:16).

4.3.7 Indisk Arbetskraft

Indiens utbildade befolkning fortsätter att växa. Med nyligen inträdda utbildningspolicyn av regeringen med mål att öka antalet utbildningsinstitutioner och utbildningssystem i Indien kommer antalet talanger fortsätta öka de kommande åren. Enligt National Association of Software and Services Companies (NASSCOM), rankar Indien som tvåa efter Kina vad gäller högskoleutbildade flera potentiella arbetare med tillräcklig kompetens.

4.3.8 Finansiella Tjänster

Under 2011 hade antalet projekt i den indiska sektorn för finansiella tjänster ökat med 21 procent medan värdet av FDI projekt ökat med 75 procent (Ernst & Young 2012). Trots en hög tillväxtpotential så förblir FDI låg i industrin jämfört med andra snabbt utvecklande ekonomier på grund av "capital account convertibility, capital lock-ins" och ett flertal regleringar. Efterfrågan för ett brett urval av finansiella tjänster och produkter, från kredit till försäkring, växer. För tillfället har endast 47 procent av den indiska befolkningen tillgång till banktjänster, medan endast 15 procent av den totala försäkrade befolkningen har livsförsäkring (ibid). Detta är en minimal portion av den väldiga indiska marknaden, som utmärker den inhemska tillväxtpotentialen inom sektorn. Scania planerar att utvidga sin tjänstesektor efter hur efterfrågan på denna utvecklas i Indien. Industriexperter förväntar sig

att Indien ska bli världens tredje största bankmarknad till år 2025 och den tredje största livsförsäkringsmarknaden till år 2015. Indiens enorma potential inom finansiella tjänster och framförallt inom försäkringar kommer kontinuerligt att attrahera investerare då GOI (Government of India) backar undan något med restriktioner och investeringar. Enligt Young & Ernst (2012) studie om dragningskraft så tror de 38 procent av företag inom verksamheten med finansiella tjänster tänkt att locka fler utländska deltagare genom att mildra försäkringsreglerna.

4.3.9 Infrastruktur

Investerare fortsätter att se infrastrukturen som det största hindret till att göra affärer i landet; World Economic Forum rankar Indiens infrastruktur på åttionionde plats bland de 133 länder som var inkluderades i studien. För att fodra aspirationerna för global ekonomisk ledarskap och för att hålla takt med tillväxten på urbaniseringen och den medföljande efterfrågan behöver Indien öka investeringen på infrastruktur. GOI Planning Commission 2013-2017, erkänner detta och är dedikerade till att fördubbla infrastrukturkostnaderna till 1 miljard US dollar mellan åren 2012 och 2017, eller ungefär 9 procent av BNP och motiverar investerare med skattereduceringar (Deloitte 2013). Dåliga vägförhållanden i Indien gör robusta och lätthanterade lastbilar essentiella för Indiens vägnätverksdensitet – med 0,79 km av motorväg per kvadratkilometer av land vilket är mer än Kinas 0,42 eller Rysslands 0.05 km. Även om de flesta motorvägar är smala och har dåliga ytor så har vägar varit det mest använda transportsättet i Indien och står för 60 procent av den totala frakttransportvolymen (ibid).

4.3.9.1 Dålig infrastruktur- Behov av Lättagade Lastbilar

På grund av en lång historia av dåliga vägar och låga förväntningar på kunder så har Indiens lastbilar tekniskt varit osofistikerade och opererades huvudsakligen av ägarförare som typiskt tog hand om sina lastbilars underhåll. Tjänster med förädlingsvärde vad gäller lastbilsreparation och underhåll prioriteras inte högt. Den ökade medvetenheten om TCO skulle kunna driva pålitlighet och underhållskostnader i fokus (Ernst & Young 2012).

4.3.9.2 Styrning och Genomsynlighet

Utländska företag ser stora investeringsmöjligheter i Indien, dock är de pessimistiska till att investera på grund av dess byråkrati. Fördröjning av affärer som beror på byråkrati, olika beslut och korruption utgör en stor utmaning för investerare. Indien rankades i Transparency International's Corruption Perception Index (CPI) år 2011 som 87:e under 2010 till 95:e bland 183 länder. GOI tar nu korruption på allvar och introducerar tjänster online för att reducera antalet mutor (Ernst & Young, 2012).

4.3.10 Förbättringar för Affärsförhållanden

Under hårda tider vill internationella beslutstagare ha sina investeringar skyddade av lagen, vara redo att förenas med sina andra operationer och vara tillåtkomliga för kunder, fakultet och kollegor. Dessa kriterier har ändrats något från år till år, dock har fokus på dessa punkter växt vilket tyder på att i en värld med ökad internationell mobilitet så har reduceringen av risker och upplåsningen av inkrementell värde och kvalitet blivit kritiska förutsättningar i investeringsbeslut. Även om investerare tror att Indien har ett stort mänskligt kapital så fortsätter de att vara oroade över Indiens nuvarande tillstånd vad gäller infrastruktur, regering och genomskinlighet i landet. Förbättring av infrastrukturen kommer att ha stor effekt och är en förutsättning för att attrahera utländska investeringar. Å andra sidan skulle även bättre styrning och genomsynlighet ha stark påverkan på Indiens dragningskraft (Young & Ernst 2012).

4.3.10.1 Globaliseringsaktiviteter hos Indiska Tillverkare

Den snabbt växande lokala marknaden erbjuder minimalt incitament för indiska OEM för att vända sina blickar mot utlandet (KPMG 2011). Deras fokus ligger nu på att utveckla individuella nischprodukter som kan generera en viss nivå av efterfrågan på utländska marknader. Under de senare åren har det funnits en växande trend hos indiska tillverkare som försöker att expandera sina verksamheter. Detta har letts av de två marknadsledarna Tata Motors och Mahindra & Mahindra som nu fokuserar på marknader som har gemensamma trender med Indien. Tata Motors använder ändå olika strategier för varje sak. I den europeiska bilsektorn arbetar Tata främst genom sina två främsta märken, Jaguar och Land Rover, som den införskaffade år 2008 (Tata Motors 2013). I övriga världen är inriktningen mer på kommersiella fordon. Tata Motors har redan samriskföretag på den afrikanska kontinenten (Kenya, Senegal och Sydafrika) och även i Ryssland och Ukraina. Förutom Indien och Kina är även Sydkorea (den kommersiella fordonsarmen Daewoo skaffades år 2005), Thailand och Bangladesh mål i Asien. Som en konsekvens har Tata ökat sitt globala erkännande under senare år genom en serie av framgångsrika affärer. Omvänt har försök att globalisera, gjorts av indiska tillverkare misslyckats, främst på grund av en liten produktportfolie samt bristfällig finansiering. Simpla importregleringar, låga tullkostnader och frånvaron av lokala innehållsregleringar förenklar marknadsingång för utländska tillverkare (KPMG 2011).

5. Empiri

I kapitlet presenteras intervjuerna som utförts under arbetet samt datainsamlingen som bedrivits för att framföra information om Scantias etableringsprocess i Indien och tabeller på sålda lastbilar och marknadsandelar i Indien samt en överblick om Scantias verksamhet i Kina.

5.1 Scania CV AB

5.1.1 Företagspresentation

Scantias historia tog sin början 1891 i Södertälje där en fabrik vid namnet Vagnfabriksaktiebolag, Vabis, tillverkade järnvägsvagnar. Scantias huvudkontor ligger än idag i sin ursprungsstad Södertälje. Namnet Scania är tagen från latin vilket betyder Skåne (Scania 2013). Scania är idag ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar och industri- och marinmotorer med cirka 37 500 anställda världen över. Scania är verksam idag i över 100 länder och av dessa arbetar cirka 16 000 personer med försäljning och service. Av dessa arbetar ca 2400 anställda med forskning varav de flesta i Sverige. Scania har sedan 1891 fram till idag byggt och levererat över 1 400 000 lastbilar och bussar världen över. Produktionen av lastbilar sker endast i Europa och Latinamerika. Även Scantias inköpsavdelning utökas av lokala inköpskontor i Polen, Tjeckien, USA och Kina (Scania 2013). Företaget fortsätter att expandera och etablera sig på nya marknader och sedan 2007 har Scania lagt sitt fotfäste i Indien. De marknadsför och säljer ett brett sortiment av servicerelaterade produkter och finansiella tjänster. Scania är medverkande i Indien genom sin partner Larsen & Toubro (L & T) sedan 2007 i gruv- och anläggningsindustrisegmentet (Scania 2013).

5.1.2 Scantias Produkter och Tjänster i Indien

Scania erbjuder tjänster genom att tillhandahåller backup service till sina lastbilar, bussar och motorer till andra företag genom tjänster som ger värde, tillförlitlighet och hög tillgänglighet för att andra ska kunna få en bra avkastning från investeringen. Scania erbjuder även så kallad ”one-stop-shopping” program som att leverera viktiga delar, utbilda förare för att spara bränsle och finansiera fordon för att kunden ska kunna uppnå sina strategiska visioner. Det är något som Scantias finansiella sida försöker uppnå och kommer att börja med Indien nu när de är etablerade i flera östasiatiska länder. Scantias Financial Services erbjuder lösningar som ger

andra företag förutsägbara kostnader och risker för en lönsam verksamhet. Scania med sina medarbetare från den ekonomiska sidan hjälper företag med att sprida kostnaderna för fordonsunderhåll, försäkringsskydd och med att granska risker. Scania hjälper även med att skraddarsy en långsiktig affärsplan. Scania har lyckats etablera sina lastbilar och tjänster, samt utveckla sina samarbeten med kunder inom gruvindustrin. Larsen & Toubro (L&T) har framgångsrikt fördelat och stöttat mer än 800 Scania lastbilar i olika gruvplatser runt om i Indien (Scania 2013). Scania började bygga upp sitt europeiska nätverk under 1950-talet och år 1957 började Scania producera lastbilar i Brasilien som utländsk marknad utanför Europa, vilket efter ca 20 år expanderade utlandsetableringen i Europa, Latinamerika och Asien. Idag är Volkswagen Scanias huvudägare med 68,6 procent av rösträtterna sedan år 2008 och utgör även 37,73 procent av kapitalägarna (Scania 2013). Scania har sedan år 2003 arrangerat Scania Driver Competitions vilket är tävlingar som hålls världen över varje år och med över 100 000 lastbilsförare som deltagare. Vinnaren får den senaste lastbilen som finns på marknaden. Konceptet med arrangemanget är att kunna fokusera sig på vad som kan öka trafiksäkerheten, minska miljöpåverkan på grund av utsläpp från fordon och öka bränsleeffektiviteten (Scania 2013).

5.2 Tabeller över antal sålda nyregistrerade lastbilar och marknadsandelar

Nedan presenteras tabeller från år 2010, 2011, 2012 och de tre första kvartalen av 2013 för att kunna göra en jämförelse mellan åren, samt för att kunna beskriva eventuella ned- och uppgångar under dessa fyra åren. Tabellen består av antal sålda nyregistrerade tunga lastbilar per företag som inkluderar även Scantias konkurrenter som Volvo, Tata Motors och Ashlok Leyland (för källa, se källförteckning). Tabellerna presenterar även marknadsandelarna för respektive företag. Dessa konkurrenter kommer till användning för att få en klarare bild om den indiska marknaden och om dess ekonomi påverkar lastbilsförsäljningen. På det sättet får man veta om lastbilsföretaget mellan åren har haft framgång eller motgång, speciellt under Scantias etablering i Indien och om det har varit och fortfarande är lönsamt för Scania att fortsätta etablera sig där. Siffrorna för antalet nyregistrerade lastbilar är tagna ur de olika företagens egna årsredovisningar samt genom kontakt via mail med företagens huvudkontor då företagen skickat tillbaka deras totala lastbilsförsäljningssiffror för år 2010, 2011, 2012 och de tre första kvartalen av 2013.

Tabell 1 (egen): Antal sålda nyregistrerade tunga lastbilar och marknadsandelar

År	<u>Scania</u>		<u>Volvo</u>		<u>Tata Motors</u>		<u>Ashok Leyland</u>	
	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %
2010	170	0,07%	1107	0,4%	172136	68%	80474	32%
2011	169	0,06%	711	0,2%	210693	70%	90798	30%
2012	93	0,03%	578	0,2%	182030	68%	86868	32%

År 2010:

Scania har funnits i Indien sedan 2007 då de blev samarbetspartners med Larsen & Toubro som är ett företag som håller sig inom gruv- och kol segmentet och använder sig av tunga Scania lastbilar för transport av gods inom gruvområden och på övriga vägar. Scania påbörjade inte sitt "Indien projekt" förrän år 2010. Detta projekt skulle vara mer än bara en introduktion av Scania lastbilar för försäljning och för att vinna kunder på den snabbt växande indiska marknaden. Scania har tidigare haft uppsikt på hur den indiska marknaden utvecklats. Volvo har sedan 1996 funnits på den indiska marknaden (Volvogroup 2013), varvid Scania har med stor fördel kunnat observera och planera för sin etablering i Indien vilket startades 2007 med Larsen & Toubro. 2010 har Scania kunnat gå vidare och satsa inom lastbilsförsäljningen. Då det inte finns någon registrering av lastbilar från år 2009 får man anta, utifrån Scanias egen tabell, att Scania under år 2010 hade någorlunda bra försäljning av lastbilar i Indien. Detta anses vara bra då det första året har 170 Scania lastbilar funnits registrerade i Indien med en marknadsandel på 0,07 % jämfört med Volvo som har en marknadsandel på 0,2 % och även har varit etablerat i Indien under en längre tid. De inhemska företagen Tata Motors och Ashok Leyland har marknadsandelar på ca 68 % respektive ca 32 %. Anledningen till varför Scania har kunnat sälja 170 lastbilar under första året kan bero på deras uthyrning av lastbilar med flexibilitet att kunna nå nya kunder som är etablerade i marknadssegmentet, samt att Scania stärker sitt varumärke genom att införa nya modeller och nya användningsområden som andra kan ta del av. Scania såg Indien som en lovande framtidsmarknad för deras produktsegment. Scania etablerade sig vid rätt tidpunkt då landet genomgick förändringar och god utveckling i jämförelse med Volvo som har funnits i Indien sedan 90-talet. Scania började med att erbjuda terränglastbilar och gruvlastbilar, en marknad som då inte existerade. Scania har valt att satsa på lastbilar av hög kvalitet eftersom man ser att lastbilar av låg kostnad och kvalitet inte kan överleva under de indiska förhållandena.

År 2011:

Året därpå sjönk Scanias lastbilsförsäljning till 169 lastbilar. Detta innebär att om man jämför med 2010 så har antalet nyregistrerade Scania lastbilar i Indien sjunkit med en lastbil, vilket inte är mycket. Om man ser de andra företagens nyregistrerade lastbilar i Indien från år 2011 jämfört med år 2010 så har det ökat för de inhemska lastbilsföretagen i Indien och därmed har marknadsandelarna förändrats. Både Ashok Layland och Tata Motors ökade sin försäljning. Tata Motors marknadsandel höjdes medan Ashok Laylands marknadsandel sjönk

med 2 % -enheter. För Volvos del har det minskats till 711 lastbilar i jämförelse med år 2010 och därmed har deras marknadsandel halverats från 0,4 % till 0,2 %. Man kan se att orsaken till att Scania sjönk något beror på att den indiska marknaden växt och andra aktörer tagit sig in på marknaden. Man ser att fler företag börjar producera och ser behovet som Indien har för lastbilar. Antalet lastbilar växer då landets behov av energiförsörjning och dess transport av kol, olja och fossila bränslen blivit mer beroende av omvärlden på grund av deras dåligt byggda infrastruktur. Förutom Indiens behov av transport så har antalet registrerade lastbilar över Asien ökat, vilket visar att behovet för transport och service med lastbilar ökade. Under det tredje kvartalet av 2011 så införde Indiens högsta domstol ett förbud mot gruvarbetet på grund av miljöproblem. På grund av detta förbud mot all gruvutvinning, av järn, kol, bauxit, koppar och andra mineraler så kom det till en kris i gruvindustrin. Detta kan ses i försäljningssiffrorna av lastbilar för alla fyra företag under 2012. Detta förbud kom att lamslå den indiska ekonomin (Rajiv Kumar 2011).

År 2012:

År 2012 minskade försäljningen av Scania lastbilar i Indien med 76 st. i jämförelse med år 2011 och deras marknadsandel gick från 0,06 % till 0,03 %. Även för Volvo och de inhemska företagens (Tata Motors och Ashok Leyland) totala nyregistrerade lastbilar sjönk i Indien medan marknadsandelarna för företagen inte ändrades betydligt. Enligt Henrik Fagrenius beror det på politiska anledningar, där regeringen förbjöd all koppling med gruvindustrin. Efterfrågan på kol är hög på grund av landets behov att producera elektricitet. Fagrenius menar att om man ser på hela försäljningen av reservdelar och tjänster så finner Scania lönsamheten. Scantias förhoppning på den indiska lågkostnadsmarknaden är att öka försäljningen snabbt. Enligt Scantias egen beräknade årsredovisning av lastbilsförsäljningen under år 2013 tre första kvartal så har Scania 132 nyregistrerade lastbilar, vilket visar en betydligt bättre försäljning än förra året 2012 (Scania 2013). Cirka 300 000 lastbilar säljs varje år i Indien. Scania har som mål att sälja 2000 lastbilar under en femårsperiod. Scania anses ha den rätta strategin i Indien (Fagrenius 2013). Om man ser på lönsamheten verkar Scania göra något rätt då de lyckas övertyga kunden om att deras produkt är rätt. Förändringen på den indiska marknaden sker ganska snabbt och kommer kräva samma kvalitet och teknologi som övriga världen. Kunderna är numera mer intresserade av reduktion i total kostnad och inte lågt pris, enligt Staffan Sjöström. Scania ser en fördel med försäljningen av sina lastbilar och även inom produktutvecklingen då det är svårt för andra företag att kunna imitera Scantias produktion av lastbilar då det kostar pengar. I slutändan

kommer fler industriföretag konvergera med Scantias produkter i Indien. Samtidigt är Indien en enorm marknad och det finns plats för fler spelare samtidigt.

Tabell 2 (egen): De tre första kvartalen av 2013

	<u>Scania</u>		<u>Volvo</u>		<u>Tata Motors</u>		<u>Ashok Leyland</u>	
År	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %	Total i styck	Marknadsandelar i %
2013	132	0,09%	495	0,3%	92280	63%	54423	37%

År 2013 (de tre första kvartalen):

Högsta domstolens förbud mot gruvarbete hade drastiska konsekvenser på försäljningen av tunga lastbilar i Indien 2012. Av de data som finns tillgängliga för 2013 ser man att Scantias marknadsandelar inte bara ökat från året innan utan är även högre än under något av de föregående åren, nämligen 0,09 %. Scania har inte ännu nått samma försäljningssiffror 2013 som 2010 och 2011, dock har de pga. Tata Motors och Ashok Leylands väldiga förluster i försäljningen under 2013 lyckats öka sina marknadsandelar och även hålla försäljningen av tunga lastbilar på en stabil nivå till skillnad från Ashok Leyland som höjt sina marknadsandelar från 32 % till 37 % men år 2013 bara sålt 63 % av antalet lastbilar under 2012. Scania har under de tre första kvartalen av 2013 redan sålt 132 lastbilar. Tata Motors försäljning under de tre första kvartalen av 2013 har halverats sedan 2012, även om marknadsandelarna minskat med endast 5 % -enheter. Med hänsyn till Scantias försäljning under de respektive månaderna av de tre första kvartalen av 2013 kan de mycket väl nå samma försäljningssiffror som under åren 2010 och 2011. Även Volvo har haft en stabil försäljning under de tre första kvartalen av 2013 både sett i försäljningssiffror och i marknadsandelar. Enligt Fagrenius kan Scania även finna lönsamhet utanför försäljningen av tunga lastbilar genom att sälja reservdelar och tjänster.

5.4 Intervju med Henrik Fagrenius, Scania Södertälje den 19 februari 2013

Henrik Fagrenius började sin karriär i Scania som praktikant 1996. Han gick med i det indiska projektet den 1 april 2010 som VD i Indien. I Indien startade de ett partnerskap med Larsen & Toubro (Distributör för byggutrustning) 2007. Då insåg de att Indien är en högst potentiell marknad och därmed torde de göra även något annat.

“Vi insåg då snabbt att Indien är en potentiell marknad och att vi borde göra även något annat”, erkänner Fagrenius.

På sommaren 2010 fann Scania att Indien är en större potentiell marknad än tidigare och att det finns stor potential för dem i Indien, konstaterade Fagrenius. Scania började då lyfta upp företaget och introducerade fler produkter i Indien. Scanias folk hade rest till Indien tidigare i segmentet där Larsen & Toubro representerar Scania och var medvetna om att det finns en existerande marknad för Scania, dock för on road lastbilarna saknades infrastrukturen, påstår Fagrenius. Han fortsatte med att säga att detta var den förra slutsatsen om den indiska marknaden, dock när han började med det indiska projektet så märkte han att saker ändras vad gäller infrastruktur och i lagstiftande termer också och att det förhoppningsvis kommer att komma en fullständig förändring i skattestrukturen. Det finns 28 stater och det är väldigt lätt att transportera från en stat till en annan vad gäller transport. Dock är man tvungen att betala skatt vid ingång till en annan stat. Det finns alltså ett hinder och mycket transaktionskostnader. Det är alltså mycket svårt att ha effektiv logistik, detta kommer dock snart att förändras. Det kommer att finnas nya generella försäljningsskatter inom kommande ett par åren. I dagsläget måste de stora företagen ha lager i respektive stater pga. skatterna. Försäljningsskatter kommer att ersätta hindren och nu när även infrastrukturen förbättrats och vägarna är breda kan transport ske i hög fart vilket gynnar hög logistik mellan lagren. Medelhastigheten är nu i regel högre i landet för motordrivna vägfordon.

Scania såg Indien som en lovande framtidsmarknad för etablering och sitt produktsegment. Regeringen har spenderat en enorm mängd pengar på infrastruktur och detta har visat resultat. Scania kan nu utnyttja stora vägar mellan de stora städerna och medelhastigheten har även ökat och ser därför en ljus framtid för sina egna produkter. Det är en stor förändring vi ser i Indien. Bristen på elektricitet är inget stort hinder. Fagrenius förklarade observationen om den indiska marknaden på ett sådant sätt,

”Jag ser att marknaden är nu mogen för våra produkter. Jag tycker inte att vi är sena deltagare eftersom Volvo har kämpat hårt för sin etablering i Indien och detta har kostat dyrt. Jag anser att vi har kommit i rätt tid p.g.a. ändringarna jag har nämnt före och dessutom har Volvo börjat producera markant för endast några få år sedan.”

Komatsu säljer stora gruvmaskiner, så kallade ”dumpers” till Larsen & Toubro. Scania insåg därför att deras lastbil skulle bli ett perfekt komplement till Komatsus gruvmaskiner då Larsen & Toubro redan hade infrastrukturen från verkstäder till gruvor.

”Vi har bara partnerskap med Larsen och Toubro som är våra leverantörer. Det är inte som ett samarbetsbolag som Volvo har i Indien. Vi har ingen specifik strategi i Indien och vi har Volvo som vår konkurrent runtom i världen” enligt Fagrenius.

Scanias tillvägagångssätt för att utmärka sig är att leverera världen över med lägsta möjliga Total Cost of Ownership och att göra det billigast över tid att köra Scanias lastbilar. Det som gör Scanias lastbilar prisvärda är låg bränsleförbrukning, hög up-time (låg leveranstid) och lite reservdelsförbrukning för snabb reparation. Skillnaden i Scanias sätt att utmärka sig gentemot t.ex. Mercedes indiska gren Bharatbenz som producerar lastbilar skräddarsydda för Indien är dyrare lastbilar av högre kvalitet.”

Bharatbenz konkurrerar mot t.ex. Tata och Ashok Leyland med samma prisnivå medan Scania har uppfattningen att professionella kunder i Indien har samma behov som kunder i övriga världen och att företagen som arbetar med flöde och logistik är intresserade av bränsleförbrukning. En typ av Scanias lastbilar har introducerats för on-road segmentet där de fick provköras av kunder för att jämföra med de indiska lastbilarna. Då märktes det att körningstiden från A till B och tillbaka kunde reduceras med ca 50 procent och att bränsleförbrukningen reducerats med ca 17 procent. Traditionellt sett har de indiska lastbilarna relativt små motorer och låga hästkrafter där indiska lastbilar har ca 230 hästkrafter medan Scanias lastbilar har 410 hästkrafter. Tidigare har det trots att de indiska vägarna var så dåliga att det oavsett lastbilen inte gick att köra snabbare. Detta har dock motbevisats då hastigheten i princip fördubblades av Scanias lastbilar. Har man exempelvis flera lastbilar på släpet som kostar mycket och en bättre lastbil så sparar man väldigt mycket på tied up capital (rörelsekapital). I gruvsegmentet har Scania introducerat container workshops på byggplatserna. Så när det behövs reparation så utförs den på byggplatsen. Nu försöker några

av Scantias konkurrenter göra detsamma. Scania har körträning för att reducera bränsleförbrukning. Scania har automatiska växlar på sina lastbilar i Indien, på grund av detta är det enkelt för förarna att köra Scantias lastbilar jämfört med de indiska lastbilarna. Scania har hittat en god arbetsmarknad, skickliga människor och duktiga ledare. I Indien är det mycket enkelt för dem att hitta kvalificerade människor i varje fält. Affärsmodellen är inte annorlunda i Indien jämfört med övriga världen. Scania fokuserar på kundens lönsamhet och tror att om kunden gör vinst så gör de det också. Scania fokuserar inte på lastbilens kostnad som är högre än konkurrenternas utan på den totala kostnaden av arbete. Ser man på Mercedes Benz i Indien så handlar det om lastbilar av låg kostnad och låg teknologi, anser Fagrenius.

De professionella kunderna i Indien utvecklas, t.ex. i gruvsegmentet och vägsegmentet. De har börjat begära samma teknologi som i omvärlden. De flesta indiska kunderna har t.ex. börjat använda högt sofistikerade mobiltelefoner. Dessa måste då levereras till lågt pris, däremot är våra kunder högt professionella. De har mycket pengar och är intresserade av låg arbetskostnad och detta är vårt kundsegment. Scania följer alltså samma mönster som de gör överallt i världen. Då kan man göra en repetition men det finns förstås en skillnad mellan kunder. Förarna i Tyskland kanske avnjuter fina säten och lyxiga instrumentbrädor.

Fagrenius fortsätter att beskriva, ”Kunderna i Indien kanske inte vill spendera extra pengar för lyxig intern design eftersom det inte påverkar den totala kostnaden av arbete eller kvalitet. De kan inte riskera hög bränsleförbrukning. Den skall vara av världsklass. Detta kan skapa en liten skillnad dock inte på kvaliteten. Vi riskerar inte kvalitet eller teknologi. Det kan endast påverka det yttre.”

Vad gäller t.ex. kontroll av lastbilarna skickar Scania egna ingenjörer till Indien med egen mätutrustning och dylikt. Det är förhållandena i Indien som bestämt snarare än den ekonomiska situationen i hela världen. Den goda ekonomiska utvecklingen i Indien har tillåtit Scania att etableras där. Scantias användning av resurser baseras på input från diverse marknader och de ändrar därefter deras strategi i respektive land. Scantias produktion är väldigt centralt och snarare globalt än lokalt. Innovation bör utvecklas i takt med övrig utveckling. Kvaliteten på produkter världen över utvecklas och jämnar ut sig.

Nyindustrialiserade länder når till slut samma kvalitet som västvärlden. Företag i industrialiserade länder, bl.a. Scania har dock ännu ett försprång. Ser man t.ex. på japanska och sydkoreanska produkter så går utvecklingen framåt och detta medför att det i framtiden kommer att bli de mjuka värdena i form av service som blir avgörande för kundens val. Skillnaden i kvalitet mellan t.ex. Toyota och Mercedes minskar ständigt. Fagrenius var MD i Indien, då började han ta beslut om Indien. Den centrala organisationen är ansvarig för produkten, Fagrenius tog dock beslut och prioriterade i Indien. Det finns en god mix av Scaniakunniga och Indienkunniga människor i Indien som arbetar tillsammans i den indiska regionen. Nu består organisationen av mer än en person så det beror inte på en person. Det finns segment och indiska gruvsegment som är likartade med de ryska, brasilianska och svenska gruvsegmenten. Olika länder har naturligtvis mognadsnivåer när det kommer till infrastruktur etc. Scania tror inte att Indien har något specifikt, därför har de ungefär samma produkter i Brasilien, Ryssland och Indien.

De politiska förhållandena är något annorlunda. De olika staterna i Indien har dess egna beslutstagare. Indien är inte ett etniskt eller kulturellt sammansatt land och därför tror Fagrenius att Indien inte utvecklas som nation. Indien suboptimerar sina respektive stater. Det finns dock ingen märkvärdig effekt på Scania som orsakas av kultur i Indien. Tillväxten inom medelklassen i Indien är mycket intressant. I bussegmentet bland annat ser Scania att folk i Indien är villiga att betala för resor i bussar med luftkonditionering även om det är tio gånger dyrare än den vanliga indiska bussen. Scania har börjat med terränglastbilar och gruvlastbilar eftersom det inte fanns någon existerande marknad. De erbjöd lastbilar som är mycket krävande i arbete. Lastbilarna i gruvsegmentet används hela tiden och därför krävs det effektiva lastbilar av hög kvalitet. Dessa är tungt lastade och körs hela tiden. Lastbilarna av låg kostnad kan inte överleva i dessa förhållanden. När Scania kommer till de vanliga lastbilarna så kommer de att fokusera på premium segmentet så att den första lastbilen de levererat är ganska högt specificerad, V8 6/4 lastbil och som transporterar tyngre än den tillåtna lasten för de inhemska lastbilarna. För detta behövs en lastbil av hög kvalitet. Då Scania ser på den generella distributionen av last så förlorar några företag som är professionella. Under denna leveranstid är det viktigt att se turnaronden och den totala kostnaden av arbete. Scanias förhoppning på den indiska lågkostnadsmarknaden är att öka försäljningen snabbt. Ser man på den indiska lastbilsmarknaden så är den enorm. Ungefär 300 000 lastbilar säljs varje år i Indien. Scanias preliminära mål var att sälja 2000 lastbilar under en femårsperiod och 1000 bussar per år vilket såklart är en väldigt liten del av den totala

försäljningen. Scania tror att marknaden kommer att utvecklas och att den kommer att kräva samma kvalitet och teknologi som den övriga världen. Kunderna är intresserade av reduktion i total kostnad och inte låg pris. Försäljningen av lastbilen minskade i Indien de senaste 1-2 åren p.g.a. de politiska skälen som har att göra med gruvindustrin. Fagrenius hävdar dock att efterfrågan av kol alltid är hög i Indien för att producera elektricitet. Situationen kommer dock att lösas snart. Då Scania importerar från Europa och investerar i en fabrik. Det blir alltså svårt att hitta lönsamhet vad gäller lastbilar, ser man dock på hela försäljningen av reservdelar och tjänster så hittar man lönsamhet.

Det finns vissa orsaker bakom valet av Bangalore för Scanias samlingsenhet där deras partner Larsen & Toubro är baserade. Det är en centralt väl kopplad plats och det finns en kompetent styrka. Det är en fin stad att leva i och klimatet är mycket behagligt. Scania har ett varuhus i Bangalore just nu.

”Vi har rätt strategi i Indien och om man ser lönsamheten så anser jag att det är rätt sätt att övertyga kunden om att det här är rätt produkt. Vår produkt är väldigt svår att imitera och det finns stora steg att ta för de indiska tillverkarna när vi kommer till indisk teknologi och vi ser att väldigt få av dem har egna motorer”, betonar Fagrenius.

Dessa inhemska företag som Ashok Leyland och Tata Motors köper sina motorer från en stor amerikansk motortillverkare och när infrastrukturen blir bättre än den är där så blir det en efterfrågan av fler hästkrafter för hastigheten.

Scania påstår sig ha sett att Tata på senare tid har introducerat motorer med 380 hästkrafter och därför stiger priserna drastiskt. Det finns alltså inga genvägar till den moderna teknologin. Det kostar även pengar och Fagrenius tror att klyftan mellan våra produkter och de indiska produkterna kommer att minska.

Fagrenius beskriver om indiska produkter, ”Kvaliteten på de indiska produkterna kommer att förbättras och därför kommer våra och deras produkter att konvergera vid en viss tidpunkt. Just nu konkurrerar vi inte med segmentet Tata eftersom de inte har produkter för gruvsegmentet. De försöker dock utan märkvärdiga resultat.”

Idag säljer Tata en större kvantitet av lastbilar i Indien än vad Scania gör. Efter hur Scania växer kommer Tata att vara mer involverade och mer fokuserande på det. Indien är dock en enorm marknad och det finns rum för 2-4 spelare samtidigt.

Scania fokuserar på att stanna på den indiska marknaden. Ser de dock möjligheten att få billigare produktion så ser de inga problem med att exportera till andra länder i regionen. Just nu exporterar Scania och Volvo delar från Europa. De letar dock efter fler delar från de lokala leverantörerna för att reducera kostnaden. Scania letar efter körträning i tjänstekontrakten så att kunder kan ha fasta månadsbetalningar i underhåll, enligt Fagrenius.

”Vår kompletta strategi är att uppnå den lägsta kostnaden i arbete och bränsleeffektivisering för att reducera bränsleförbrukningen. Vi fokuserar inte på vad det finns efterfrågan på i Indien. Det här är en professionell produkt”, anser Fagrenius.

5.5 Intervju med Staffan Sjöstrand, Scania Södertälje den 21 mars 2013

Staffan har arbetat med Scantias R & D-avdelning sedan 1976 och haft olika positioner. Staffan har arbetat inom lastbils-kabinettutveckling i nästan 10 år. Han har även jobbat som projektledare för några enkla program sedan 2007. Han är utvecklingschef för fordonsdefinition och värdering. Under ett år har han rapporterat direkt till Senior tekniska rådgivare. Till en början var arbetet anpassning till den indiska marknaden. R & D arbetar med partners och konsulter i Indien, kabinett komponenter och chassikomponenter. De har en sexmedlemmarskommitté som arbetar i ett team och ger förslag om den indiska marknaden för att sedan skicka dessa till rådgivaren. De arbetar med att ta reda på vilka komponenter är möjliga att erhålla för den indiska marknaden där Scania inte behöver investera mer. De gör bra besparingar på priser som skall vara lägre för leverantörer så att de kan reducera kostnaden genom att minska skatten och genom att skära ned på antalet delar som skickas från Sverige och Europa. Besparingarna kommer alltså från både skattereducering och lägre kostnad. Scania söker delarna som endast behöver låg investering och lönsam besparing, endast delar som inte behöver testas under en lång tidsperiod. Detta kan åstadkommas utan att riskera kvaliteten. Delar så som hjul, däck och fälgar kräver mycket tid, pengar och är svåra att på grund av sina höga volymer och massor transportera den långa vägen från Sverige och Europa till Indien. Andra delar är stänkskärmar, stötfångare och de panelerna och

sidpanelerna som är tillverkade av tyg. Dessa saker kan produceras i Indien. Scania har ett modulärt lastbilssystem.

Scania erbjuder kunder en stor variation av val för det interiöra efter kundernas behov och val, från billiga delar till lyxiga. Scania har säten från lägre specifikation till mycket lyxiga sådana. Genom att erbjuda fler anordningar till kunderna, underlättar Scania kunderna bra nog, enligt Sjöström. Möjligt är att det i framtiden kommer att skickas delar från Indien till Sverige. Styrningskommittén som Scania har är djupt involverad i flera sådana saker och tar beslut om vad som borde göras för en specifik marknad. Chefen i denna kommitté är Senior vicepresident av forskning och utveckling. Han tar beslut om vilka produktförändringar de borde göra för att reducera kostnaden på den indiska marknaden. Indien är ett stort land och behöver transport och därför anser vi att Scania torde bli del av den indiska marknaden.

”Vi försöker reda ut var vi kan reducera kostnaden utan att minska på vår prestation. Vi riskerar aldrig med de delar som potentiellt kan minska up time och som kan öka underhållskostnad och bränsleförbrukning. Vi koncentrerar oss på den totala reduktionen av kostnad”, anser Sjöström.

Scania anser det ett måste för dem att vara ett premium företag och att de måste stå upp för en premium prestation och lägsta totalkostnaden. Besluten Scania tar om produkten är att den måste vara värd att betala för. Scania hoppas att den indiska marknaden utvecklas i deras riktning inom snar framtid. Scania minskar kostnaden och efterfrågan ökar. Scania hoppas därför att de kommer att mötas på vägen snarast. Baskonceptet är att minska den totala kostnaden. Scania vill vara snäppet långsamma dock specifika för profitabilitet.

”Vi kommer att erbjuda tunga terränglastbilar som klarar av de lokala omgivningarna som de inhemska företagens lastbilar inte gör. Just nu säljer vi endast gruvlastbilar så som även Volvo gör. Vi har även börjat med väglastbilar. Vi tjänar på den lågbetalda indiska arbetskraften med mindre investering. Vi har lokala konsulter i Indien för teknisk dokumentation och för sökandet av fördelaktiga saker. Vi gör det på ett mycket konservativt sätt”, fortsätter Sjöström.

5.6 Intervju med Koen Knoops, Scania Södertälje den 4 april 2013

Koen Knoops jobbar på den finansiella sidan och är Vice President för Financial Services.

”Vi arbetar endast för Scania-kunder. Vi finansierar inte endast Scanias produkter. Vi tar Scanias kunder som våra kunder för att de ska kunna köpa begagnade fordon av andra märken samt husvagnar eller transportutrustning för att vi skall kunna finansiera och försäkra”, enligt Knoops.

Scanias mål är att skapa värde för företaget. Detta gör de på fyra olika sätt:

Första målet är att tjäna pengar. Scania är en separat affärslinje och rapporterar inte till den kommersiella delen av Scania utan till CFO, vilket betyder att de är oberoende vad gäller att ta beslut för att agera som en normal bank. Scania kan tjäna pengar endast om de har en välmående kreditportfolio. Den finansiella delen står för ungefär hälften av Scanias balansräkning. Andra punkten är oerhört viktig när man går in i en ny marknad. Denna är att hjälpa Scania med att förbättra deras marknadsandel och på grund av detta går de in med försäljningsgruppen in i det nya territoriet och stöttar denna med att finna kunder genom att finansiera dem. Den tredje punkten handlar om stabila marknader, detta är till för att skydda marknadsandelar. Den fjärde handlar om hur Scania skapar värde. Den finansiella sidan integrerar sitt arbetssätt med det Scania redan har. Världen över har den finansiella delen i Scania 700 personer i försäljning och 20 000 i tjänster. Scania frågar hundratals kunder i respektive marknad varje år om de skulle köpa Scanias produkter nästa gång de behöver en lastbil. Dessa delas in i två grupper:

- Kunder som har finans med Scania
- Kunder som inte har finans eller har det med andra banker.

Knoops fastslår, ”Vi ser signifikanta skillnader i lojalitet till Scania vilket bevisar att konceptet fungerar.”

Detta är alltså extra viktigt på utvecklade marknader. Det är inget stort bekymmer på nya marknader, dock när portfolion av kunder stabiliserats vill Scania använda dessa verktyg.

Scania arbetar med kontinuerlig utveckling. För självproduktionssystemet vi har utvecklat för denna typ av produktionssystem som vi haft i över 20 år. För försäljningsgruppens och

finansgruppens system kan Scania skapa en bas för återförsäljning, dock är principerna desamma. Detta har funnit sin väg in i produktion och finans. Orsaken till att Scania anser att de har en roll till skillnad från banker etc. för kunderna, är att kunden från ett och samma ställe kan köpa allt från tekniska tjänster till underhåll av fordon och även finansiering och försäkring. Scania kan skraddarsy ett paket för kunden.

”Vi finns nu i 51 länder. Vi har endast 700 personer i dessa länder. Vi har väldigt små arbetsgrupper som kan bestå av så få som två anställda i ett helt land i etableringsfasen. Vårt folk finns där för att förse kunden med bra lösningar. Det är mycket enkelt att fästa reparations- och underhållskontrakt till det du har. Detta uppmanar till lojalitet, skapar bättre kontakt med kunden och vi får bättre kunskap om kunden genom att ställa frågor till dem” berättar vidare Knoops.

Något annat Scania arbetar med är försäkring. Försäkringsindustrin växer snabbt. Scania har börjat erbjuda försäkringar som täcker de fordon som de finansierat. Vissa kunder har även livsförsäkring. Scania har ca 100,000 kontrakt på lastbilar och 44,000 försäkringar på sina fordon.

”När vi går in i en marknad och påbörjar finansieringen så är nästa steg att försäkra fordonen”, enligt Knoops.

Handlarfinansiering är när någon köper en lastbil och behöver lån till investering. Scania lägger nu ned mycket arbete på att utveckla produktionskapaciteten. Scania väntar och ser om det finns en marknad som är i behov av fordon, åtminstone ett par hundra. Innan Scania går in i en ny marknad gör de en marknadsundersökning. Scania ser till marknaden och försäljningspotential, hur organisationens ledarskap fungerar och om de har en chans att få tillbaka sina fordon om kunden inte kan betala för fordonen. År 1997 fanns det sju länder som Scania finansierade, nu finns det 50 och de har 16 affärsenheter.

”Vi knippar ihop länder efter region, språk och dylikt. Spanien och Portugal i en, de baltiska länderna i en annan, Skandinavien i en och germaniska länder så som Tyskland, Schweiz och Österrike i en knippa. Vi kan etablera oss i ett land med två eller tre personer. Anställda i Sverige tar hand om konsolideringen av kredit osv. Idag görs 83 procent av Scantias

försäljning i länder där vi har finansieringsföretag, vi har alltså haft en snabb tillväxt”, beskriver Knoops.

Scania försöker att etablera finansieringsföretag i bl.a. Argentina, Mexiko, Iran och Irak. I slutet av 2012 var kunderna uppdelade i tre kategorier efter storleken på portfolion. Majoriteten, 98 procent har Scania lånat till. De flesta av Scantias affärsenheter har kreditmandat för att kunna ta kreditbeslut. Alla kunders kreditbeslut tas av lokala personer. Handlar det om en större summa så går kunden till CFO, 30 procent av Scantias portfolie består av 400 kunder.

Om Scania ska erbjuda samma tjänster i Indien är hypotetiskt då de inte har genomfört en marknadsundersökning ännu. Antalet produkter Scania har är begränsat. Ovissheten om priset av lastbilar, tidsspannet av kontraktet och viss överblivet värde i slutet av betalningen med räntesats är möjliga följder av en etablering med kunskapsbrist om marknaden. Ju snabbare växande en marknad är, desto snabbare kommer kunden generellt att betala. Scania behöver fler kunder utan att riskera alltför mycket. Går man in i en marknad kort efter att försäljningsgruppen gör det kommer man inte att ha alltför mycket information om marknaden.

”Vi vill att försäljningsgruppen skall finnas i landet i fråga en tid innan vi går in. I början får vi inte till så mycket försäljning, dock får vi större avkastning efter några år. Man måste veta om marknaden först. Det viktiga är att skapa en enhällig lojalitet med kunden och att växa tillsammans med kunden”, anser Knoops.

Angående försäkring så kan man skapa produkter som kunder endast kan få från Scania. Det skulle kunna vara säkerhetsdrag, privat träning eller underhåll. Scania reducerar deras risk att hamna i en olycka och det sparar kunden pengar på och på detta sätt kan man skilja sig från konkurrenter.

Scania har bestämt sig för att börja studera Indien. Scania måste vänta och observera för att forma en affärsplan. Scania har en affärsmodell som kalkylerar hur mycket nya affärer och finans de skulle kunna få i pengar. Om de på Scania som arbetar med finansiella tjänster tror på marknaden så följer de vissa steg. Slutligen beslutar Scantias styrelse om de går in i en ny marknad eller inte. Scantias sätt att arbeta när de går in i en ny marknad får de av sina egna

konsulter. Även om Scania använder externa rådgivare (juridiska rådgivare, finansieringsstruktur, skattereglering) så beslutar de själva om affärer. Det finns 16 affärsenheter. Alla har en ledande direktör, finansmanager, försäljningsmanager, försäkringsmanager och kreditmanager. De rekryterar t.ex. i Indien, då skulle det vara en del av Scania kredit. En anställd i Kuala Lumpur ser efter Asien. Denne tar kontakt med lokala personalrekryterare som påbörjar rekryteringen av ett litet team. Vill de göra affärer så går de till personen i Kuala Lumpur. De flesta beslut tas av affärsenheten där de rekryterar folk efter behov och storlek på organisationen.

Knoops antyder, ” Vad gäller växande marknader är vi ofta först. Inom Scania förstår de flesta värdet som tillkommer av att gå in i en ny marknad. Att Indien blir en ny marknad för finansiella tjänster skulle jag absolut tro, eftersom Scania investerar massor med pengar på produktionen på försäljningsidan.”

Ingen undersökning har gjorts om den potentiella indiska marknaden för finansiella tjänster. Huvudorsaken är att kundsegmenten Scania arbetat med är huvudsakligen gruv- och byggorienterade. Behovet av att ta in finans med egna kreditinstrument har inte varit alltför stort. Stora investeringsbehov finansieras med kreditlinor. Detta var inte fallet i Indien förr. Köpkraften av de indiska kunderna växer. Scania har nyligen byggt ett kontor i Kuala Lumpur. Det stöttar försäljning och marknadspenetrering erbjuder lojalitet och tillägger volym.

”Vi har stort intresse i att behålla kunder. Detta lönar sig över en längre period. Vi försöker att följa denna princip överallt”, påpekar Knoops.

Klas är Scantias globala chef av finansiella tjänster. Tre vicepresidenter rapporterar till honom. Scantias finansiella tjänster är ansvariga för fem affärsenheter. Indien skulle vara under detta företag där de skulle vara ordförande. Scantias finansiella tjänster för sitt beslut vidare till den finansiella styrelsen och Scaniastyrelsen.

Knoops fortsätter, ”Vi kommer att se efter fler marknader och detta går hand i hand med utvecklingen av försäljning. Säljer Scania 3 400 fordon på en marknad blir den marknaden mer intressant. Det krävs en viss minimal volym för att det ska fungera. Ju fler länder vi har i

en region, desto lättare är det att lägga till ett till då vi redan har hanteringskapacitet i den regionen.”

Innan den finansiella delen går in observerar de det politiska systemet och stabiliteten i landet. Inom banksystemet skulle de vanligtvis sätta 10 procent av balansräkningen sedvanerätt. Är man på tillväxt i ett land där politiskt kaos bryter ut kan ens affärer påverkas. Det är viktigt att se på politisk verkan. Korruptionsindexet i ett land är viktigt även det. Försäljningen kommer att bestämma hur affärerna i Indien kommer att gå.

”Vanligtvis kommer den ledande direktören av försäljnings- och tjänstgruppen att skriva ett brev till oss och be oss att se till deras marknad. Vi försöker att vara innovativa. Innovationen ligger mer i kulturen av den marknaden vi önskar att gå in i”, anser Knoops.

5.7 Sammanställning av Intervjuer

I följande tabell sammanställs intervjuerna med respektive respondent. Viktiga punkter behandlas i tabellen vilken snabbt ger en översiktlig bild över hur Scantias etablering i Indien ser ut och vilka villkor den följer. Efter tabellen sammanfattas intervjuerna med de olika respondenterna om de olika ämnena.

Tabell 3 (egen): Sammanställning av intervjuer

Respondenter	Indiska marknaden	Marknadsegenskaper	Tid för inträde	Inträdesmetod	Scantias produkter och tjänster i Indien
Henrik Fagrenius	Potentiell marknad	Förbättring i infrastruktur och lagstiftande termer och nya skattereduceringar. Marknaden är mogen för Scantias produkter, duktiga ledningspersoner, professionella kunder med tillräcklig kapital, potentiell arbetskraft, annorlunda politisk miljö, inga större kulturella motsättningar, växande medelklass, premium lastbilssegment, lågkostnadsmarknad och god ekonomisk utveckling.	Scania under rätt tid, inte ett sent inträde	Partnerskap L & T	Gruvsegment dygnet runt-lastbilar, terränglastbilar, TCO, bränslereducerade lastbilar, hög up-time, tillgängliga Verkstäder för snabb reparation, förarutbildning, fokus på kundlönsamhet, modulärt system, premium segment av väglastbilar, erbjudande av hög kvalitet och teknologi.
Staffan Sjöström	Stor marknad	Stor marknad. Lokala samarbetspartners och konsulter. Lågkostnadsmarknad, lovande marknad, billig arbetskraft, lokala konsulter för dokumentering, stort land med ökande efterfrågan på Scantias produkter.	På väg och med hopp om att möta marknaden snart.	Partnerskap L & T	Gruvlastbilar, tunga terränglastbilar och väglastbilar, TCO, bränslereducerade lastbilar, modulärt system, fokus på kunders lönsamhet, hög up time, erbjuder premium prestation.

Koen Knoops	Potentiell marknad	Marknad under utveckling, köpkraften av Indiens kunder växer, kommer att vänta och observera marknaden och politisk verkan, korruptionsindex, politiska system och stabilitet.	Observering av marknaden och väntan på tillräcklig försäljning	Försäljningsavdelning	Finans och försäkring, skapa lojalitet hos kunder, erbjuda rådgivning.
-------------	--------------------	--	--	-----------------------	--

5.7.1 Sammanfattning av Intervjuerna

5.7.1.1 Indiska Marknaden

De tre respondenterna berättade om vad de tyckte om Indien som en tillväxtmarknad. Tabellen visar att de har ungefär samma synpunkt på den indiska tillväxtmarknaden. Fagrenius berättade att Indien är en stor potentiell marknad och Scania har stor potential i Indien. Den indiska marknaden är under stor och snabb utveckling när det gäller nya reformer, vilket har visat resultat på förändring under deras tid i Indien. Detsamma säger Sjöström och Knoops om den snabba indiska tillväxtmarknaden. Sjöström resonerar att den indiska marknaden är en stor marknad och att de fokuserar mer på lågkostnadsinköp och lönsamhet. Sjöström har även berättat om tillgängligheten av billiga delar till lastbilar för att minimera kostnader och skatter. Sjöström hoppas att den indiska marknaden utvecklas i deras riktning inom snar framtid. Knoops berättar att Indien är en potentiell marknad för finansiella tjänster och försäkringar, dock har ingen marknadsundersökning gjorts än. Det är dock bara en tidsfråga när Scantias Finansiella avdelning ska undersöka marknaden. Allt handlar om hur försäljningssidan ser ut.

5.7.1.2 Marknadsegenskaper

Vad gäller Indiens marknadsegenskaper så har Fagrenius berättat att Indien har förbättrat infrastrukturen och dess rättsliga villkor. Den nya allmänna omsättningsskatten gör att den indiska marknaden i längden blir alltmer mogen för Scantias produkter och även den indiska medelklassen har ökat där det finns kvalificerade kunder med tillräckligt med pengar. Allt fler bra och kunniga människor ansluter sig till Scania där det har visats sig vara gynnsamt för en potentiell arbetskraft på den indiska marknaden. Det politiska läget i Indien är annorlunda som i vilket annat land som helst som är i tillväxt och det finns inga kulturella frågor som kan påverka Scania i Indien. Den indiska tillväxtmarknaden och den goda ekonomiska

utvecklingen har gynnat Scania för att kunna introducera deras premium segment lastbilar. Fagrenius berättar vidare att de har koll på den indiska marknaden där de försöker finna fler marknadssegment runtom i landet för att ha en god lönsamhet. Enligt Sjöström är Indien en stor och lovande marknad där de har lokala samarbetspartners samt konsulter. Indien är en lågkostnadsmarknad med låga arbetskostnader. Scania använder sig av lokala konsulter för dokumentation. Indien är ett stort land med ökande efterfrågan på Scanias produkter. Knoops berättar att den indiska marknaden är under utveckling, där köpkraften hos Indiens kunder växer. Eftersom den finansiella avdelningen inte har gjort någon marknadsundersökning så kommer den att vänta och observera marknaden och landets politiska verkan, korruptionsindex, politiska system och stabilitet.

5.7.1.3 Tid för inträde

De tre respondenterna svarar ungefär likadant vad gäller tid för inträde. Fagrenius berättar att Scania är i rätt tid i Indien och att Scania inte är en sen aktör. Enligt Fagrenius är rätt tid då Scania gjort klart sin observation om marknadens mognad för Scanias produkter och förutspått långsiktig vinst för företaget på den indiska tillväxtmarknaden. Staffan menar att Scania är på god väg och hoppas på att bli mött av marknaden snart. Knoops förklarar att Scania observerar marknaden och väntar på att försäljningssidan visar tillräckligt med försäljning så att Scanias finansiella avdelning kan börja investera på den indiska marknaden.

5.7.1.4 Inträdesmetod

Både Fagrenius och Sjöström relaterar till deras partnerskap med Larsen & Toubro, Scanias marknadsinträde i Indien. Detta samarbete gynnade Scanias nätverk med andra aktörer inom gruv- och byggsegment genom att sälja Scania lastbilar inom terräng och landsväg. Enligt Sjöström har Scania ett nätverk av lokala samarbetspartners och konsulter för dokumentation. Knoops berättar att när Scanias Finansiella avdelning tillträder på en ny marknad så beror det först och främst på försäljningssidan. När den finansiella avdelningen ser att försäljningssidan har uppnått en tillräcklig försäljning av lastbilar så får de ett klartecken för att komma in på den nya marknaden.

5.7.1.5 Scantias Produkter och Tjänster i Indien

Produkter och tjänster som Scania har att erbjuda är, berättar Fagrenius och Sjöström är ett gruvsegment där deras lastbilar körs 24/7, samt att Scania har egen verkstad för reparation. På grund av Indiens dåliga vägar inom terräng så har Scania börjat sälja tunga terränglastbilar för en enklare körning. Scania erbjuder låg totalkostnads ägande, bränslesnåla lastbilar, automatiska växlar med hög drifttid som är unika funktioner i Scantias lastbilar på den indiska marknaden. En annan tjänst som Scania erbjuder är förarutbildning. Scania fokuserar även på kundernas lönsamhet och har ett modulärt lastbilssystem. Fagrenius och Sjöström berättar att Scania erbjuder premium segment lastbilar och hög teknologisk prestation samt hög kvalitet. Knoops redogör att Scantias finansiella avdelning erbjuder finansiering och försäkringar som skapar kundlojalitet för Scania. Scania erbjuder även rådgivning.

5.8 Kina – En uppkommande marknad

Kina är ett land med ett BNP/capita som ökat över tio gånger sedan de ekonomiska reformerna påbörjades. I kombination med en hastigt växande medelklass och en snabbt urbaniserande population blir Kina ett allt attraktivare mål för utländska investerare. (Uddenfeldt, 2012)

Enligt “Trends and Challenges” som publicerades av de svenska regeringsdepartementen (Uddenfeldt, 2012), är Kina Sveriges största handelspartner i Asien. För över hälften av företagen som svarar till European Union Chamber of Commerce in China, (EUCCC2, undersökning 2012) svarade intäkterna från Kina för över 10 % av den totala avkastningen under 2010.

Medan Kina erbjuder ett flertal möjligheter för olika verksamheter är det också en utmaning för utländska företag. De utländska investerarna har flera legala entiteter att välja bland vid påbörjandet av affärer i Kina.

Det finns situationer då statlig reglering i värdlandet begränsar inträdesmetoderna, inte sällan med den undagömda motivationen hos värdlandet att söka sig till utländsk teknologi. Teorierna om inträdesmetod underlättar förståelsen av följder relaterade till de begränsade inträdesmetoderna.

5.9 Kinesiska lastbilsmarknaden – En överblick

Den kinesiska lastbilsmarknaden är den största i världen för lastbilar, även större än de europeiska och nordamerikanska lastbilsmarknaderna tillsammans (Volvo Group, 2013a). Den kinesiska marknaden växte från 10 % till 29 % av den totala globala marknaden för kommersiella fordon mellan 2008 och 2009 och ersatte den nordamerikanska som den största i världen. (KPMG, 2011)

Liksom den indiska, karakteriseras den kinesiska lastbilsmarknaden av låg teknisk standard, låga priser och lokala tillverkare. I Kina gör den statliga regleringen det svårare för utländska tillverkare att etablera sig i landet. Enligt en rapport av KPMG (2011) är utländska Original Equipment Manufacturers begränsade till joint ventures med en maximal andel på 50 %. Denna joint venture måste även involvera en forsknings- och utvecklingsinstitution för minst 500 miljoner USD. Den maximala andelen i en joint venture på 50 % kan dock höjas om en produktionsanläggning byggs i Kina för minst två miljarder Yuan. Om dock denna joint venture opererar mer än ett varumärke och över 30 försäljningskontor, förblir den kinesiska partnern den med mest kontroll.

5.10 Lastbilsindustrins framtid i Kina

Intäkter i Kina kommer att öka mer än dubbelt så snabbt än försäljningsmängden mellan 2010 och 2020. Med tillväxten i Kina, förväntas dess lastbilsmarknad att stå för närmare hälften av världens lastbilsmarknad till 2020. (Boston Consulting Group, 2012)

Den kommersiella fordonsmarknaden i Kina som varit störst i världen sedan 2009 kännetecknas fortfarande av lastbilar av relativt låg teknisk nivå. Marknaden domineras av ett fåtal statligt ägda och några betydligt mindre lokala tillverkare. Dessa står för ca 98 % av både inhemsk försäljning och produktion. Till idag har möjligheterna för utländska lastbilstillverkare funnits i vissa högt specialiserade nischer. Tekniska standarder samt priser är ännu relativt låga då låga transportkostnader förblir en av Kinas viktigaste ekonomiska drivkrafter.

Den kinesiska lastbilsmarknaden har haft en jämn samt hög tillväxt de senaste få åren. Den starka tillväxten av landets ekonomiska helhet under det sista decenniet har agerat som huvudmotor. I synnerhet var inte marknaden för lätta kommersiella fordon negativt påverkad

av den internationella finansiella och ekonomiska krisen eller av den lindriga nedgången i BNP under 2008 och 2009.

De fem största lastbilstillverkarna i Kina är Dongfeng, FAW, CNHTC och Torch and Beijing automotive. Dessa har stått för nästan 70 % av lastbilsförsäljningen medan mindre tillverkare fortsätter att konkurrera mot varandra. Antalet regionala tillverkare och de som koncentrerar sig på specifika segment skulle kunna ersättas av ett mindre antal globala multisegmenttillverkare. (KPMG 2011)

Enligt KPMG 2011 är marknadsingång för globala tillverkare endast möjligt genom kraftigt reglerade joint ventures, förutom i Kina. Scania har inga joint ventures i Kina utan har istället lokala inköpskontor i landet.

5.11 Scantias tillvägagångssätt på den kinesiska marknaden

Scania har sålt lastbilar i Kina sedan 1965 och sedan 2007 har de haft sin självägda importör tillsammans med elva självständiga och en självägd återförsäljare i Kina. Scania är den enda utländska lastbilstillverkaren som har sin självägda distributör i landet. (Harborn 2013 – journal). Enligt Harborn står Scantias försäljning från Kina för endast 2 % av den totala försäljningen, detta innebär ca 1000 lastbilar per år. Den kinesiska marknaden är dock viktig på grund av Kinas överlägsna folkmängd. Potentialen är enorm och det är viktigt att vara närvarande på den kinesiska marknaden redan idag.

Scania har ett annat tillvägagångssätt på den kinesiska marknaden än konkurrenterna. Istället för att ha produktion i Kina, fokuserar sig Scania på förbättringen av effektiviteten i transportindustrin. Det främsta problemet med den kinesiska transportindustrin är att den är underutvecklad. Utländska tillverkare håller en någorlunda liten försäljningsvolym jämfört med de inhemska tillverkarna.

Scania har till skillnad från flera andra utländska tillverkare inte gett ifrån sig sin kompetens vad gäller teknologi och satsar på den framtida premiummarknaden. Strategin är att vara beredd i Kina när efterfrågan höjs (Ahlbom and von Schultz, 2008). Tanken är inte att massproducera utan att först marknadsföra sitt varumärke då Scania inte är känt i Kina på samma sätt som exempelvis Mercedes eller Volvo. Scantias strategi medföljer att inte ingå

några joint venture avtal och de har därför ingen tillverkning i Kina. De satsar istället på helt ägda projekt så som distributions- och importföretag. Scantias närvaro i Kina kompletteras av ett representationskontor i Beijing varifrån de styr sin verksamhet. De vill utbilda den kinesiska lastbilsmarknaden för att få den att mogna snabbare.

Scania lägger fokus på uptime och bränsleoptimering istället för på försäljningspriser. Detta är Scantias sätt att utmärka sig från andra utländska tillverkare som samarbetar med kinesiska företag. Den växande pressen på kostnader från utländska marknader gör det allt viktigare för kinesiska tillverkare att inte minska på kostnaderna för att kunna konkurrera globalt.

5.12 Finansiella tjänster

Kinesiska transportföretag tar efter modellen från mognare marknader. De kräver högre finansiell assistans så att de kan köpa och operera mer sofistikerade fordon med högre investeringskostnad, säger Sjöblom i ett pressmeddelande.

Den finansiella alliansen mellan Volkswagen och Scania möjliggör det för Scantias kunder i Kina att välja mellan finansiella lösningar som bäst stöder deras långsiktiga affärsplaner. Bland dessa lösningar finns lån på upp till fyra år. I Kina är fordonsfinansiering för både statliga och privata kunder ett ganska nytt koncept. Ca 90 % av alla fordon köpta i Kina betalas kontant och fordonsleasing är nästintill obefintligt. Detta är delvis ett kulturellt fenomen och beror delvis på grund av bristen på konsumentutbildning om finans.

6. Analys

I detta kapitel framförs intervjuernas innehåll och resultatet från datainsamlingen som sedan analyseras mot de teorier som lagts fram för att få en djupare insikt om Scantias etableringsprocess i Indien.

6.1 Indien Som Tillväxtmarknad

Under 1990-talet började Indien öppna sig för omvärlden sedan de ekonomiska reformerna, vilket har lett till att Indiens ekonomi växt. Indiens ekonomi är i en tillväxtkurva och kommer att vara en av de ledande ekonomierna i framtiden och det visas att fler utländska företag sätter sin fokus för etableringsmöjligheter just på den indiska marknaden.

Tillverkare på växande marknader måste förbereda sig för jämn kontinuerlig tillväxt. Regionalt anpassade varumärkesstrategier spelar en viktig roll för lastbilstillverkare. De utländska marknadernas starka tillväxt och växande specialisering kommer att kräva ett mångsidigare globalt avtryck, varumärken och prisstrategier.

Innan de anställda inom Scania går in i en ny marknad gör de en marknadsundersökning. Scantias folk hade rest till Indien tidigare i segmentet där Larsen & Toubro representerar Scania och var medvetna om att det finns en existerande marknad för Scania, dock för on road lastbilarna saknades infrastrukturen. Scania vill att försäljningsgruppen skall finnas i landet i fråga en viss tid innan de går in. Eftersom Indien är i en ständig förändring så har man ännu inte kommit över sådant som dålig infrastruktur och skattelagar, svaga finansieringar och omfattande byråkrati. En annan negativ aspekt hos den indiska marknaden är styrningen av dotterbolag som regleras av regeringens omfördelningspolicy som är ineffektiv och dyr. De politiska förhållandena är dock något annorlunda. De olika staterna i Indien har dess egna beslutstagare. Indien är inte, förutom politiskt, ett etniskt eller kulturellt sammansatt land och därför utvecklas inte Indien som nation. Scania låter sig dock inte påverkas av de kulturella skillnaderna utan ser på behovet av högkvalitativa lastbilar som universell. Indiens BNP har en årlig tillväxt på 8 procent i snitt. Låga kostnader och välutbildad arbetskraft med förbättrat internet och telekommunikation har lett till en förflyttning av verksamheter från högkostnadsländer till Indien. Reducerade affärsbarriärer och avregleringar har tvingat industrin att förbättra sin konkurrenskraft och tillgången till kostnadseffektivt industriarbete är bra. När Scania började med det indiska projektet så märkte de dock att saker ändras vad

gäller infrastruktur och lagstiftning och hoppas på en fullständig förändring i skattestruktur. Mellan 2012 och 2017 har den indiska regeringen planerat att investera cirka 1 miljard US dollar för att kunna förbättra andelen infrastrukturinvesteringar i BNP vilket ska nå mer än 10 procent (GOI Planning Commission 2012). Den massiva investeringen på infrastrukturen har som orsak att ge tillväxtmarknaden en positiv syn och kunna öka attraktionen av den indiska marknaden för att locka andra investerare. Scania tror att marknaden kommer att utvecklas och att den kommer att kräva samma kvalitet och teknologi som den övriga världen. Scania driver sin verksamhet med idén att kunderna är intresserade av reduktion i total kostnad och inte lågt pris. En annan orsak för etablering är utvecklingen av infrastruktur och transportsystemet vilket Scania och även andra svenska industriföretag utnyttjat på den växande indiska marknaden. Skattereduceringarna i Indien har lett till en ökad medelklass då det är de fattigaste som drabbas av fasta kostnader. Indiens växande BNP och köpkraft generellt sett befinner sig på en tillväxtkurva som är orsaker till landets ökade efterfrågan på högkvalitativa produkter. I Kina ser vi samma situation där ekonomin har utvecklats anmärkningsvärt under de senaste tre årtionden. I takt med ett snabb växande medel klass och urbaniserad population, har Kina stor potential för affärs möjligheter. De utländska investerarna måste dock ta hänsyn till de rättsliga aspekterna innan de bestämmer sig för att investera i Kina.

6.2 Scantias Etableringsprocess i Indien

Vi kan konstatera att miljön har en påverkan på ett företags etableringsprocess som består av politiska, ekonomiska och kulturella faktorer. Etableringsprocessen beskrivs med tre faser; sökfasen, projektfasen och etableringsfasen. I sökfasen skaffar ett företag information och kunskap om hur marknaden fungerar när ett företag vill etablera sig. För att en utlandsetablering ska kunna ske i en ny marknad så gör Scania först en marknadsundersökning i landet och sedan ser hur försäljningspotentialen ser ut i landet i projektfasen. Scania skickar sina egna anställda för en observation om landets politiska system och stabiliteten i respektive land för att kunna ta rätt beslut om man ska investera i landet eller inte. Till sist i etableringsfasen ska företaget ha tillräckligt med information, kontakter och resurser för etablering på en utländsk marknad. Efter att ett företag fullbordat dessa steg så blir relationerna samt företagets blivande position på marknaden klarare. Efter att Scantias egna entreprenörer har observerat och analyserat en utländsk marknad så börjar den teknologiska avdelningen att bearbeta sina lastbilar. Tidigare har Scantias anställda från

marknadsföringsavdelning rest till Indien där Scantias partnerskap med Larsen & Toubro representerade Scantias tunga lastbilar inom kol- och gruvsegmentet. Enligt vår undersökning var Scania medveten om Indiens snabba tillväxtmarknad och landets ineffektiva landsvägar där de kunde utnyttja och även hitta en annan nisch för deras tunga ”off-road” lastbilar vilket de inhemska lastbilarna inte klarade av. Även politiska reformer och den ekonomiska tillväxten är motiverande för Scantias etablering i Indien. Indiens BNP och konsumtion ökar och varvid medelklassen blir större så ökar efterfrågan på produkter av internationell kvalitet. Enligt Scania är det försäljningen som kommer att bestämma hur affärerna i Indien kommer att gå när Scantias finansiella sida ska träda fram med sin portfolio för investering. Naturligtvis är det så att ju högre Scania kommer i försäljningssiffrorna av lastbilar så kommer försäkringar, reparationer, utbildningen av förare etc. att bli av större vikt.

Uppsalamodellen beskriver ett företags etablering på nya marknader efter hur marknadskännetecknen växer för hemlandets närliggande marknader. Modellen behandlar konceptet om ”psykiskt avstånd” som beskriver olika marknaders kulturella och politiska skillnader och deras inverkan på samarbete mellan marknaderna. Globalisering innebär inte bara flera företags utlandsetablering utan även utjämnandet av kulturella skillnader och marknaders beroenden av varandra av flera anledningar; utveckling av nya produkter som kräver material och kompetens som inte finns i hemlandet, utländska kreditlinor etc. Från intervjuerna har vi kunnat härleda att Scania i sin etablering i Indien inte tagit hänsyn till det psykiska avståndet utan har insett alla marknaders behov av högkvalitativa lastbilar och produkter i det hela, då dessa kan trots sina högre priser ha lägre total kostnad och högre investeringsavkastning.

Ett annat sätt på vilket flera företag drar fördel av utlandsetableringar är att utnyttja outsourcing i lågkostnadsländer genom att etablera sig och starta nya produktionsanläggningar i ett lågkostnadsland. Indiens goda tillväxt ger Scania möjlighet att i framtiden skicka produktionsdelar från Indien till Sverige för att kunna reducera kostnader då Scania planerar bygga produktionsanläggningar i Indien. Precis som Indien, kännetecknas den kinesiska lastbilsmarknaden av låg teknisk standard, låga priser och lokala tillverkare. Men den kinesiska regeringens styrande, gör det mer komplicerat för de utländska investerarna att etablera sig på den kinesiska marknaden.

Indien har en enorm geografisk yta och är därför i behov av transport. Bristen på infrastruktur har gett Scania möjligheten att sälja offroad lastbilar på marknaden. Fortsätter utjämnandet av så väl de ekonomiska som de kulturella skillnaderna så kommer Scantias on-road lastbilar att vara i efterfrågan i Indien. Affärskulturen i nyligen industrialiserade länder ändras och långsiktiga investeringars lönsamhet är att föredra. Det är en sådan utveckling Scania hoppas att se i Indien.

6.3 Total Cost of Ownership (TCO)

Över en längre period kommer TCO modellen på utvecklande marknader att börja efterlikna mognare marknader, speciellt vad gäller bränslekostnader samt en växande efterfrågan på service och reparation. Minskandet av TCO av kommersiella fordonstillverkare är centralt då det i princip är omöjligt för åkare att ge över en stigande TCO till fraktpriser på grund av den intensiva konkurrerande pressen.

Föregående litteratur visar att TCO är ett integrerande koncept (Ellram and Sifered 2008). På grund av införandet av tekniskt mer avancerade produkter som de utländska företagen i Indien introducerat så blir kunder successivt mer intresserade av dessa produkter. Denna förskjutning i kvalitet, tillförlitlighet och säkerhet beror på kundernas efterfrågan. Detta har gett Scania en orsak till att investera i den indiska lastbilsmarknaden.

Historien om ekonomiska indikatorer visar att de aspekterna av TCO har försummats tidigare för de indiska kunderna. Nu är dock kunderna i Indien mer intresserade av de globala högkvalitativa produkterna. De är mer intresserade av TCO än av priserna. Priserna för bränsle, särskilt för diesel ökar i indiska marknaden och denna diesel används främst för lastbilar och bussar. Men en vanlig uppfattning är att bränslekostnaderna dominerar den totala ägandekostnaden på mogna marknader. Men på tillväxtmarknader spelar inköpspriset roll. Men på Scantias fullständiga strategi i Indien är att minska den totala kostnaden för verksamheten och bränsleförbrukning (Henrik 2013). Denna studie visar även att begreppet Total ägandekostnad alltid varit mycket viktigt i branschen för kommersiella fordon eftersom de anskaffningskostnader och driftskostnader för ett kommersiellt fordon har direkt inverkan på vinstmarginalerna för truckförarna. Då den kinesiska lastbilsmarknaden är en växande marknad, är TCO:s koncept väsentlig. Sett till marknadsförhållanden samt konkurrens situation visar studien att TCO är lika betydelsefullt för både Kina såsom Indien. De åtgärder

som vidtagits av Scania är således nästan densamma i båda länderna när det gäller begreppet TCO.

Den mogna marknaden och en växande marknad (speciellt asiatiska marknaden) skiljer sig från varandra i aspekt av TCO. Marknaden för den typiska TCO i ett moget nyttofordon skiljer sig väsentligt från en tillväxtmarknad. På tillväxtmarknaderna i Asien i synnerhet, spelar förvärvspriset fortfarande en dominerande roll i TCO under livstiden för en lastbil, eftersom dessa kostnader vanligtvis utförs av ägarförare av lastbilen. Enligt korrespondenterna i Scania är deras kompletta strategier dock att reducera TCO av sina verksamheter och bränslekonsumtion (Henrik, Staffan 2013). Under studerandet av den relaterade litteraturen har författarna kommit fram till att konceptet om TCO alltid varit av hög vikt i verksamheten med kommersiella fordon då förvärvningskostnaderna och verksamhetskostnaderna av ett kommersiellt fordon har direkt påverkan på vinstmarginalerna av lastbilsoperatörer. Enligt korrespondenterna är TCO viktigt att ta hänsyn till, eftersom Indien är ett självklart låg kostnadsmarknaden. Enligt Staffan (2013), försöker Scania ta reda på var de kan minska kostnaderna utan att kompromissa med prestandan. På grund av detta har de erbjudit ett modulärt lastbilskoncept där de kan reducera kostnader utan att riskera kvaliteten. Staffan förklarade att de aldrig spelar med de delar som kan minska up-time och kan öka underhållskostnaden och bränsleförbrukning. Denna studie har visat att TCO-modellen på tillväxtmarknaderna kommer att utvecklas under de kommande åren på grund av bränslepriser och växande efterfrågan på reparation och service. Den tekniska komplexiteten i de kommersiella fordonen ökar efterfrågan på kvalificerade specialister som kommer att kunna utföra service och reparationer medan minskningen av TCO genom kommersiella fordonstillverkare är mycket viktigt på grund av konkurrenstrycket på marknaden. Enligt studien måste Scania fokusera på att göra kunden lönsam då detta medför att Scania blir lönsamt. Och de gör det genom att minska TCO och med högt up-time. Enligt Henrik Fagrenius erbjuder Scania produkter av hög kvalitet och lastbilar med lägre omkostnad. De lokala lastbilstillverkarna så som Tata Motors och Ashok Leyland har även de börjat följa konceptet av TCO. Dessa företag importerar dock motorer från nordamerikanska företag vilket ökar kostnaderna. Det finns alltså ingen genväg till att följa konceptet. Av denna orsak tvingas de själva till att producera motorer av hög kvalitet. De inhemska företagen har introducerat motorer med 380 hästkrafter och därav har priserna ökat dramatiskt. Vi kan alltså anta att skillnadsutjämnningen mellan utländska och inhemska produkter kommer att vara

tidskrävande. Indien är ännu en stor marknad så det finns rum för tre eller fyra spelare på samma gång.

6.4 Finansiella Tjänster

På de utvecklande marknaderna är det viktigt att följa med utvecklingen av finansiella tjänster. Studierna har visat att den indiska bankindustrin och industrin med finansiella tjänster har växt snabbt under de senaste två decennierna. Det finns fortfarande rum för de finansiella tjänsterna och försäkringar vad gäller den indiska lastbilsmarknaden. Det finns goda möjligheter för institutionerna med finansiella tjänster som är innovativa med sina tjänster. Scania kommer förhoppningsvis i framtiden att kunna skaffa sig en stor del av den indiska finansiella marknaden. Detta kan skapa lojalitet hos Scanias kunder.

I Indien erbjuder den inhemska Mahindra & Mahindra Group redan finansiella tjänster. Hur som helst ligger deras fokus mer på livsförsäkringar, att finansiera utrustning och rural husbygge. Scania är redan etablerat i Kina och erbjuder sina finansiella tjänster där. Scania väntar fortfarande på att lansera sina finansiella tjänster i Indien.

I Kina är fordonsfinansiering för både statliga och privata kunder ett ganska nytt koncept. Mest av fordon köpta i Kina betalas kontant och fordonsleasing är nästintill obefintligt. Detta är delvis ett kulturellt fenomen och beror delvis på grund av bristen på konsumentutbildning om finans.

Finansiella tjänster innebär inte bara ytterligare vinstpotential för lokala tillverkare. Tillverkare för mogna marknader som träder in i tillvästmarknader skulle kunna använda sig av sin ackumulerade kompetens som en distinkt konkurrensfördel.

6.5 Internationaliseringsstrategi

Enligt Johansson och Vahlne (2009), kan internationaliseringen göras på olika sätt, men det tar tid. Det innebär, i färd med internationaliseringen att många faktorer är betydande, inklusive val marknaden, tid för inträde och inträdesmetod. Från studien är vi övertygade om att alla tre faktorer spelar en viktig roll i processen för internationalisering beslut. Valet av marknad är en viktig del av beslutsprocessen under processen för internationaliseringen. Kommersiella fordon i ett stort land som Indien är en stor framgång. Likt Kina, Indien är ett

stort land och behöver transport (Staffan 2013). Under 2010 insåg Scantias team i Indien att Indien är en enorm potentiell marknad för Scania och de började lyfta upp företaget med fler produkter (Henrik 2013). På grund av den saknade infrastrukturen började Scania med terränggående lastbilar parallellt med segment där Larsen och Toubro representerat Scania. Den indiska regeringen har planerat att investera nästan 1 biljon US Dollar mellan 2012 och 2017. På detta sätt andelen infrastrukturinvesteringar i BNP skall uppgå till mer än 10 procent. Genom att spendera på infrastruktur så ser man en tillväxt på marknaden. Detta ger ett positivt synsätt och det kommer också att öka attraktionen av den indiska marknaden för investerarna. Det kan generera långsiktiga fördelar som automatiskt kommer att upprätthålla den ekonomiska tillväxten. Detta infrastrukturs Program kan ses som en stor möjlighet för utländska investerare att påskynda deras närvaro i indiska marknaden (Govt. i Indien Planning rapport 2012-2017). Därför har Scania redan börjat sälja sina väglastbilar i Indien. Detta har även korrespondenterna tagit upp. De menar att saker börjat förändras i Indien i form av infrastruktur och skattesystem och förhoppningsvis kommer det att vara komplett förändring i dessa system. (Henrik, Staffan 2013). Det innebär att framtiden för Scania och dess produkt är ljus i Indien. Detta är hur studien visar på att den indiska tillväxtmarknaden är en potentiell marknad för Scania. Förbättringen i infrastruktur, lagstiftande termer samt skattereducering är fördelar på den indiska marknaden. Korrespondenterna har även nämnt att de har professionella kunder i Indien med mycket kapital att investera och att Indien har en potentiell billig arbetskraft och en växande medelklass. Nu finns det en efterfrågan på sofistikerade lastbilar vilket gör Indien till en värdefull och potentiell marknad för Scania. Den ekonomiska utvecklingen i Indien har även gett orsak till internationella spelare att agera i Indien.

Inträdesmetod är ett centralt beslut för ett företag att träda in i en ny marknad. Detta är ett viktigt beslut för bolaget då det automatiskt bestämmer till en grad hur produktions- och marknadsföringsstrategin ser ut. Under studien har vi kommit fram till att läget för posten påverkar också hur ett företag står inför de utmaningar som kommer in ett nytt land och organisera nya färdigheter för att marknadsföra sin produkt med framgång (Gillespie, Jeannet, och Hennessy 2007). Ett företag som går in på en utländsk marknad kan ha en samling av val eller kan välja en av dem för att tjäna marknaden. Partnerskap eller en allians är ett av de teckeninmatningslägen som Root (1994) har identifierat. Scania använde detta läge att inleda indiska marknaden. Det grundläggande syftet med att välja ett läge är att undvika att få kunskap om marknaden och undvika slöseri med resurser och investeringar. Det

grundläggande syftet med detta läge är att dela verksamheten på den internationella marknaden eller värdland under drift från hemlandet. Genom att identifiera platsspecifika fördelar, företagen väljer oftast integrerade teckeninmatningslägen (WOS, JV, strategiska allianser). Brouthers et al. (1996) och Moon (1997) menar att för att undvika höga kostnader för inträde, multinationella företag tenderar att förlita sig på en partner kommer in utländska marknader via joint-venture eller partnerskap. Närvaron av starka lokala partners leder multinationella företag att välja joint venture, eftersom de oftast har omfattande lokala nätverk (Yeung och Li-2000). Scania valde Larsen och Toubro 2007 som ett post-läge för Indien genom sin gruvdrift och konstruktionslastbilar. Scania är fortfarande i samarbete med Larsen och Toubro som Henrik Fagrenius (2013) sade att Scania har partnerskap med Larsen och Toubro bara som deras försäljning distributörer, till skillnad från det joint venture i Volvo med Eicher Motors. Scanias beslut att inte gå med i JV grundar sig i att Scania vägrar använda sig av daterad teknik, då det anses vara skadligt för varumärket. Denna vägran är ett direkt resultat till att Scania inte har egna lokala monteringsanläggningar i Kina. Den Indiska regeringens föreskrifter skiljer sig gentemot den kinesiska regeringen, vilket ha lett till att Scania har fått tillåtelse att bygga en egen monteringsanläggning i Indien. Scanias strategi skillnad i de två olika länderna visar att landets regeringspolitik har stor inverkan på bolagets strategi och beslutsprocess.

Historiska studier har visat att *tid för inträde* på en marknad spelar en viktig roll för framgång och misslyckande för ett företag i en värd marknad. Utöver läget, spelar timingen en stor roll vid marknadsinträde på tillväxtmarknader (Pan och Chi 1999). Valet av tillträdet till marknaden är en av de stora orsakerna till ny produkt framgång eller misslyckande (Hopkins och Bailey 1971, Crawford 1977, Booz, Allen och Hamilton 1982). Enligt Henrik Fagrenius nu marknaden är mogen nog för Scanias produkter. Han sade att Scania inte är en sen aktör eftersom Volvo har kämpat en hel del för sina anläggningar i Indien och dessutom kostar en massa pengar. Detta koncept stöds också av Golder och Tellis (1993) som finner att pionjärer är ofta inte de långsiktiga vinnarna på en marknad. Enligt Fagrenius var de på rätt grund av förändringar i den indiska marknaden. Korrespondenterna Henrik och Staffan har båda nämnt att de hade ett öga på indiska marknaden och de insåg att det var en bra tid att gå in på marknaden eftersom marknaden är nu mogen för sina produkter. Staffan sa, att marknaden utvecklas nu i Scanias produktriktning och snart kommer marknaden behov nå Scanias kvalitet. Scania började med gruv- och anläggningsindustrilastbilar och sedan på introducerade ”off road” lastbilar eftersom av dålig infrastruktur i landet. Nu när landet

myndigheterna har börjat arbeta på infrastrukturutveckling Scania kommer att fortsätta med sina på väg lastbilar som har införts redan i indiska marknaden. Den indiska regeringen har planerat att investera nästan 1 biljon US Dollar mellan 2012 och 2017. På detta sätt skall andelen infrastrukturinvesteringar i BNP uppgå till mer än 10 procent. Genom att spendera på infrastruktur, tillväxt av marknaden får ett positivt synsätt och det kommer också att öka attraktionen av den indiska marknaden för investerarna. Det kan generera långsiktiga fördelar som automatiskt kommer att upprätthålla den ekonomiska tillväxten. Detta infrastrukturprogram kan ses som en stor möjlighet för utländska investerare att påskynda deras närvaro i indiska marknaden. Studien visar på goda resultat i lastilsmarknaden både på den kinesiska marknaden samt den indiska. Scanias fokus ligger på köpeskillingen, fordonets up-time samt bränsleeffektiviteten, detta till skillnad mot andra västerländska bil tillverkare som har sin fokus på lokalt anpassade fordon och således har monteringsanläggningar i Kina med samröre till regeringens föreskrifter. Scania anser ingen anledning till att ändra på sin affärsmodell i vare sig Kina eller Indien.

Detta är på grund av *val av tid* för marknadsinträde för en produkts framgång eller misslyckande (Hopkins och Bailey 1971, Crawford 1977, Booz, Allen och Hamilton 1982). Därför har författarna genom granskningen av litteraturen analyserat att Indien är en enorm marknad med stor tillväxtpotential som har skapat mycket intresse hos utländska investerare i att delta på denna marknad. Vad gäller den indiska lastbilsmarknaden, liksom den kinesiska lastbilsmarknad, så är den mestadels dominerad av lokala spelare. Efterfrågan på marknaden skiftas just nu till mer sofistikerade produkter av högre kvalitet. De lokala spelarna försöker att nå den globala marknaden och därför har de börjat planera produkter av högre kvalitet. Detta är dock tidskrävande och kommer automatiskt att höja produkternas priser. Medan andra multinationella företag så som Scania redan har överlägsna produkter med lägre TCO som kommer att vara till hjälp för Scanias kontroll över en skaplig marknadsandel. På grund av den indiska marknadens stora potential finns det rum för flera spelare samtidigt. Därtill har Scania Volvo som dess konkurrent över hela världen. Detta har varit fördelaktigt för Scania och hjälpt dem att ta goda beslut för framtiden och skapa fördelar genom observationen av sina konkurrenter som redan finns på den indiska lastbilsmarknaden. På detta sätt har Scania lärt sig från konkurrenterna som redan är delaktiga på den indiska marknaden. Dessutom har Scania redan erfarenhet av den kinesiska lastbilsmarknaden som är ganska lik den indiska marknaden.

6.6 Hur lönsam är indiska marknaden för Scania?

Scania hade som plan att under en femårsperiod sälja 2000 lastbilar. Hittills har Scania under de första tre åren samt under de tre första kvartalen av 2013 sålt 564 tunga lastbilar. Med dessa siffror kommer Scania efter fem år att ha ett underskott på ca 1100 lastbilar. Prognosen för det kvarvarande året, om Scania kommer att uppnå det uppsatta målet är komplex. Medelklassen så som kontaktnätverket för Scania i Indien växer. Medelklassens växande i Indien innebär behov för småföretagare. Efterfrågan på kol höjs för produktionen av elektricitet och därmed behovet av effektiv transport. Politiska reformer är svåra att förutspå och dessa kan ha och har tidigare haft stor påverkan på Scanias verksamhet i Indien. Ännu kan den indiska arbetskraften ses som billig, dock höjs lönerna med tiden vilket kommer att öka kostnaderna för företagen, bland annat för Scania. Även om inte femårsplanen på 2000 sålda lastbilar uppnås så kan lönsamheten finnas för Scania. Infrastrukturen utvecklas i Indien vilket kommer att vara till fördel för Scania då efterfrågan för ”on-road” lastbilar kommer att öka. Scania planerar även att bygga produktionsanläggningar i Indien vilket kommer att till stor del eliminera transportkostnader för företaget.

Fördelarna tror vi kommer att utväga nackdelarna i framtiden. Förutom försäljningen av lastbilar erbjuder Scania även förarutbildning, reservdelar, reparationer och försäkringar. Allteftersom antalet nyregistrerade Scania lastbilar i Indien ökar, kommer den finansiella sidan av företaget att investera mer på försäkringar etc. och lönsamheten hos Scanias olika utbud kommer att börja jämnas ut.

På grund av den indiska regeringens byråkrati går försäljningen ned, inte bara för Scania utan även andra konkurrenter har fallit i sin försäljning. Ser man på Scanias rapporter om försäljning under de tre första kvartalen av 2013 så inser man att Scania återigen ökat sin försäljning i Indien. Scanias lastbilsförsäljning i Indien under de första tre kvartalen av 2013 med 132 lastbilar har varit högre än hela året 2012 med 93 lastbilar. Detta visar tydligt på att Scania skulle etablera sig i Indien för vinst (Scaniakoncernen 2013). Å andra sidan är Scania även involverad i reservdelsförsäljning i Indien och kan även göra vinst på det (Fagrenius 2013).

De potentiella kunderna har istället mycket kapital och har inga problem med produkternas priser utan är mer insatta i kvaliteten hos produkterna samt TCO. Scania startade ”Operation

of India” med gruvarbets- och bygglastbilar och upptäckte därefter möjligheterna med offroad lastbilar på grund av den bristande infrastrukturen i Indien. När Indien startade utvecklingen av infrastrukturen så började Scania med on-road lastbilar i Indien. 2012 lanserade Scania stadsbussar parallellt med den ökande medelklassen. Enligt Fagrenius så ökar medelklassen i Indien och folk har råd att spendera större summor på lyxigt resande.

I åtanke skall man ha att en etablering på en ny marknad inte alltför ofta har en god avkastning under den första tiden. Ett företags framgång har inte heller en jämn kurva i tillväxt utan svackor kan uppstå på grund av politiska reformer och det ekonomiska tillståndet på marknaden. Fortsätter Indiens ekonomi att växa och dess myndigheter tillåter utländska företag att etablera sig i landet, tror vi att Scania kommer att tjäna på sin etablering i Indien. Med tanke på Indiens enorma folkmängd kommer en viss efterfrågan på Scantias produkter alltid att finnas. Även om medelklassen exempelvis nästan skulle slås ut av depression eller dylikt så kommer stora företag att fortfarande ha behov av Scantias utbud. Finner Scania att etableringen inte är lönsam så har företaget ett flertal andra marknader att flytta till där de redan är etablerade. Detta skulle kunna utnyttjas i ett fall av t.ex. överproduktion i framtida produktionsanläggningar i Indien då försäljningen av lastbilarna flyttas till ett annat lands marknad. Till Scantias fördel är Indien en enorm marknad som är i behov av transport och även högre kvalitet än tidigare. Ett företag som Scania med sin långa lista av mångsidiga, sofistikerade produkter av hög kvalitet tror vi har en ljus framtid i Indien.

7. Resultat

Detta kapitel sammanför insamlad data och den teoretiska referensramen för att kunna dra slutsatser om Scantias etableringsprocess på den indiska lastbilsmarknaden och därmed uppfylla syftet med studien. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning inom ämnet som kommits över under forskningen.

7.1 Slutsats och Diskussion

Scania började år 2010 att utvidga sin försäljning där de började med sin India Project för eventuell verkstadsanläggning på den indiska marknaden, speciellt som start i staden Bangalore. 2012 hade Scania en försäljningssiffra på 93 lastbilar jämfört med åren innan som låg på 169 lastbilar. På grund av denna drastiska låga lastbilsförsäljning så har Henrik Fagrenius förklarat att orsaken har med de politiska lägena att göra som finns i Indien. De politiska lägena beror på reformerna inom gruvindustrin. Dessutom är lastbilsmarknaden i Indien stor och konkurrensen är försumbar på grund av att det finns plats för 2 till 4 spelare samtidigt, vilket pekar på en lönsam etablering på indiska marknaden. Även om Scania inte uppnått sina mål vad gäller försäljning i Indien så kan man argumentera för att Scania funnit lönsamheten till en viss del i början av 2010 och 2011, med tanke på att de har funnits i Indien sedan 2007 med partnerskapet Larsen & Toubro. Scania har under de första tre kvartalen av år 2013 sålt fler lastbilar (132st) än under hela år 2012 (93st). Scantias etableringsprocess har hittills varit framgångsrik då förutom lanseringen av lastbilar har de även börjat med att lansera långfärdsbussar till olika städer i Indien. Scania planerar även bygga anläggningstillgångar för reparation för att få lägre produktions- och marknadsföringskostnader, samtidigt som de stärker deras etablering på den indiska marknaden.

Tillväxt innebär ofta en generell ökning i lönsamhet hos företagen på en marknad. Detta är tydligt i Scantias fall på den indiska lastbilsmarknaden där Indiens BNP varit en indikator på Scantias framgång i landet. Större köpkraft är en förutsättning för högre produktion åtminstone kortsiktigt och då Scantias produkter är efterfrågade i ett växande Indien så ser vi en anknytning mellan produktion och Scantias framgång. I riskfyllda marknader, oftast i utvecklingsländer eller nyligen industrialiserade sådana har en kortsiktig mentalitet ofta dominerat. Nu för tiden väljer ofta indiska entreprenörer kvalitet före kvantitet. Höga priser

garanterar en total kostnadssänkning i längden. Globaliseringen tillåter etablering världen över av företag som nu inte längre endast hör hemma i västvärlden. Scania med sin vågade etablering i Indien är ett praktexempel på att entreprenörer världen över är liksinnade i sitt långsiktiga tänk. Scania har inte varit olönsamt på flera decennier, detta påvisar ett starkt varumärke som med sin tillförlitlighet och sitt rykte kan träda in på otänkbara marknader (Fagrenius 2013).

7.2 Vidare Forskning

Enligt denna undersökning Scanias etableringsprocess i Indien analyserats. Det har redogjorts att Scania kan vara lönsamt på den indiska marknaden genom användning av sina kommersiella fordon och sina kloka marknadsföringsstrategier och globala produkter. Indien är en marknad under utveckling och har ansetts vara ett ”inneställe” för utländska investerare på grund av sin kontinuerliga ekonomiska tillväxt. Man har sett att Scania kommer att fortsätta vara lönsamt och kommer att upprätthålla sin lönsamhet på den indiska marknaden. Det kommer därför att vara intressant att se om Scanias finansiella tjänster kommer att vara lönsamma för Scania i Indien. Dessutom har Scania investerat i sin produktion i Bangalore som är en viktig milstolpe för Scania i Indien och av denna orsak kommer Scania att producera ett stort antal tunga lastbilar och bussar i Bangalore. Intressant kommer bli att se om Scania får möjligheten att exportera sina produkter till närliggande sydöstasiatiska lågkostnadsländer så som Pakistan, Bangladesh, Sri Lanka etc., eftersom dessa länder kan vara uppkommande relevanta marknader i framtiden.

Tillika skulle det vara spännande att analysera och jämföra Scanias etableringsprocess i Indien och den i Kina då båda är potentiella tillväxtmarknader.

7.3 Avslutande Diskussion

Med denna studie vill författarna uppnå syftet som att analysera och kartlägga faktorer som påverkar etableringsprocessen på den indiska tillväxtmarknaden, i detta fall Scania CV India, och vilka faktorer spelade i en framgångsrik utlandsetablering. Till hjälp har vi valt olika teoretiker så som Ghauri och Holstius, Cavusgil, Johansen och Vahlne, Ellram och Siferd samt empiri.

Utifrån analysen i föregående kapitel har det gjorts en sammanfattning av de resultat som författarna kommit fram till. Uppsatsen presenterar i synnerhet viktiga erfarenheter utifrån Scantias etablering i Indien. Ett företags etablering i en utländsk marknad beror på de ekonomiska förhållandena i landet och just den marknaden. Ett företags etableringsprocess behöver inte alltid ske genom en gradvis process utan också genom en snabb penetration av marknaden. Det är mycket viktigt att vara på marknaden vid rätt tidpunkt för att lyckas på den specifika marknaden, vilket är en komplex process för etablering som kräver mycket tid, arbete och kunskap. Rätt tidpunkt i Scantias fall att etablera sig i Indien var då företaget observerat marknaden och sett möjligheter i den växande indiska ekonomin.

Ett efterföljande företag måste vara mycket effektivt på att hitta marknadssegment som inte är mättade av en pionjär genom att använda sin specifika produkt och tjänster för det marknadssegmentet. Ett efterföljande företag måste fastställa tiden för inträde för att dra nytta av sina överlägsna produkter och tjänster för att få konkurrensfördelar gentemot pionjärer. Scania har trätt in på den indiska tillväxtmarknaden med sina högkvalitativa produkter och med insikten om att entreprenörer världen över är i behov av dessa både för prestation samt långsiktig kostnadsreducering. Scantias inträde på den indiska marknaden är synonymt med ett etablerat företags inträde på en utvecklande tillväxtmarknad. Indien moderniseras och dess medelklass växer. Kulturen har inte haft verkan på lastbilsmarknaden då lastbilar är en kommersiell produkt. Efterfrågan på sådana produkter finns i en växande ekonomi där lönsamma möjligheter uppstår för entreprenörer oavsett det psykiska avståndet. Uppsalamodellen som beskriver tämjandet av en forna primitiv marknad förkastas av företag som utnyttjar tillväxten och som har rätt produkt och därmed har nytta av en sådan marknad. Scania har begagnat sig av antagandet att mindre industrialiserade länders kunder är i en övergång från impulsivt agerande till långsiktiga mål med investering. Att knyta rätt kontakter

i olika segment är viktigt även det i skaffandet av nya potentiella kunder. Att använda sig av samarbetsavtal med företag som redan är etablerade på marknaden i fråga kan vara klokt i början på etableringen. Det är väsentligt att observera pionjärer på marknaden och att lära sig från deras misstag för att bli framgångsrik på den valda marknaden. Oftast har lokala spelare starka positioner på sina inhemska marknader. Dessutom har de kundernas lojalitet vilket kan vara en utmaning för utländska investerare. Företag kan använda sig av internationaliseringsstrategi på olika sätt för att expandera på nya marknader. Det finns olika faktorer som kan påverka internationaliseringsstrategin under ett företags etableringsprocess. Rätt inträdesmetod kan spara överskridande investeringar för ett företag. Detta tillsammans med en utförlig sök- och projektfas är väldigt viktigt då man går in på en lågkostnadsmarknad. Det är även viktigt att välja rätt inträdesmetod för att få bra kunskap om marknaden med orsaken att undvika misslyckande på marknaden. Rätt val av inträdesmetod kan leda till framgång i etableringsprocessen. Företaget bör även ta hänsyn till lokala aktörer och deras sätt att agera på marknaden. Sättet som ett utländskt företag borde agera för att stjäla marknadsandelar av lokala spelare är mycket viktigt under etableringsprocessen.

TCO är även den en viktig faktor i etableringsprocessen på en tillväxtmarknad under utveckling. Konceptet om TCO är signifikant på uppkommande tillväxtmarknader. Detta koncept används ofta av utländska företag som introducerar sina överlägsna, högkvalitativa produkter på utvecklande tillväxtmarknader. Denna studie leder till en framgångsrik etablering för företaget på en tydligt utvecklande tillväxtmarknad.

8. Källförteckning

Anderson, Erin and Hubert Gatignon (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 17 (Fall), 1–25.

Andersen, P. and Strandskov, J. (1998), "International market selection: a cognitive mapping perspective", *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 65-84.

Arnold, David (2004), *The Mirage of Global Markets*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ashok Leyland. History: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.ashokleyland.com/history>>(2013-09-15)

Ashok Leyland. Sales Update (Lastbilsförsäljning): (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.ashokleyland.com/sales-updates>>(2013-09-23)

Ashok Leyland. Annual Report (Årsredovisning): (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://www.ashokleyland.com/sites/default/files/annual_report/annualreport2012_13.pdf>(2013-09-26)

A. T. Kearney (2012). *Developing Markets hold the most potential for Online Growth*.

Aydin and Terpstra, 1981, *Marketing program standardization: A cross-country exploration* by AyYegql O zsomera, Bernard L. Simoninb

Benefits of Scania Mining trucks: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.scania.com/products-services/mining/benefits-of-scania-mining-trucks.aspx>>(2013-04-28)

Berntorp, A. Hjorth, M. Hugo, C. Högberg, P. (2001) *Exportofferten – en praktisk handledning*, Sveriges exportråd, industrilitteratur, Lidingö

Boston Consulting Group (2012), *Winning the BRIC Truck Battle*

Booz, Allen and Hamilton 1982), New product management for 1980's, Booz , Allen and Hamilton, Inc, New York.

Brouthers KD, Brouthers LE, Werner S (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *Int. Bus. Rev.*, 5(4): 377-394.

Bruce G. Ferrin & Richard E. Plank (2002), Total Cost of Ownership Models-An exploratory study, *Journal of Supply Chain Management*; Summer 2002; 38, 3; ABI/INFORM Global s. 18

Bryman, A & Bell, E (2005): *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, Liber ekonomi AB, Malmö

Carpenter Gregory S. and Kent Nakamoto (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, 26 (August), s.285–98.

Cavusgil, S Tamer. Ghauri, Pervez N. Agarwal, Milind R. 2002. *Doing business in emerging markets*, Sage Publication Ltd, California (ISBN 0-7619-1375-0)

Chain Strategies Structure and Relationships: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://www.academia.edu/430935/Supply_Chain_Strategies_Structures_and_Relationships>(2013-05-18)

Crawford C. Merle 1977, *Marketing Research and the New Product Failure Rate*, *J. marketing*, 41, 51-61.

Danielsson, Hans-Åke (2012: Scania satsar i Indien , *Pressmeddelande*. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://se.scania.com/images/wkr0001_tcm120-292631.pdf>(2013-06-03)

Demirbag M, Tatoglu E, Glaister KW (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *J. World Bus.*, 44(4): 445-462.

Demirbag M, McGuinness M, Altay H (2010). Perceptions of institutional environment and entry mode, FDI from an emerging country. *Manag. Int. Rev.*, 50(2): 207-240.

Ejvegård, R (2009): Vetenskaplig Metod. Studentlitteratur AB, Lund

Eicher Trucks and Motors (2013): Overview. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://eicher.in/etb/aboutus-overview.aspx>>(2013-05-25)

Ellis, P. (2000), "Social ties and foreign market entry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 443-70.

Ellram. Lisa M (1994), A taxonomy of Total cost of Ownership Models: *Journal of Business Logistics* (15:1) s. 171-191.

Ellram L.M (1995) Activity based costing and total cost of ownership- *Journal of cost management* s. 22-30.

Ellram, Lisa.M & Sue P. Siferd (1993), Purchasing the Cornerstone of the total cost of ownership concept, *Journal of purchasing and materials management* (29:4), s 3-10.

[Emerging Markets 2012](#): (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://emergingmarkets.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/03/india-attractiveness-final-version1.pdf>>(2013-06-22)

Erik Sink 2006, *Business of Software*, Apress USA, (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://books.google.se/books?id=h5IQuengOGIC&printsec=frontcover&hl=sv#v=onepage&q&f=false>>(2013-03-12)

Esperanca JP, Hill MM, Valente AC (2006). Entry mode and HRM strategies of emerging multinationals: An empirical analysis of Portuguese firms entering the Spanish market. *Int. J. Organ. Anal.*, 14(4): s 260-276.

Fujikawa, Yoshinori and John A. Quelch (1998), "Sony Corporation: Car Navigation Systems," Harvard Business School Case No. 9-9597-032.

Gary L. Lilien (1990): The timing of Competitive Market Entry: Management Science Vol. 36, No 5, May 1990. Printed in USA

Gillian, S.M., and Jay, W. 2006. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms

GOI Planning Commission (2012-2017): (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://planningcommission.gov.in/plans/planrel/12appdrft/approach_12plan.pdf> (2013-03-27)

Hines, T. & Bruce, M. (2007). Fashion Marketing: Contemporary issues. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Hollensen, S. (2011) Global Marketing. A Decision-oriented approach (5: e uppl.) Harlow: Pearson Education Ltd.

Hopkins and Bailey 1971, HOPKINS, AVIS . AND EARLYL . BAILEY, "New Product Pressures," The Conference Board, Report no. 8.

Horstmann and Markusen (1996), See Multinational firms and the new trade theory by James R. Markusena, Anthony J. Venables Journal of International Economics 46 (1998) s. 183–203.

Hubert D. Hennessey, Jean-Pierre Jeannet, Kate Gillespie 2007, Global Marketing, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Ibef (2013): Volvo India Pvt. Ltd. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <<http://www.ibef.org/download/VOLVO.pdf>> (2013-05-29)

India Matters: Winning Growth Strategies: (Elektroniskt)

Tillgänglig: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Market%20insights/International%20Markets/uk-about-india-matters.pdf>>(2013-05-29)

Jain AK (1998). Economics of Corruption. Kluwer Academic Publishers, Boston.

Jain AK (2001). Corruption: A Review. J. Econ. Surveys, 15(1): s. 71-121.

Jain 1998, Jain AK (1998). Economics of Corruption. Kluwer Academic Publishers, Boston.

Javalgi RG, Deligonul S, Ghosh AK, Lambert DM, Cavusgil ST (2010). Foreign market entry mode behavior as a gateway to further entries: The NAFTA experience. Int. Bus. Rev., 19(3): 209-222.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne (2003): Introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Liber AB, Malmö

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1997). "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments" Journal of International Business Studies 8(1): s. 23-32, **(Figur 1)**.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). "The Uppsala Internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2011. Markets as Networks Implications for Strategy Making.

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

Koch, A.J. (2001): Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model, in Marketing Intelligence and Planning, Vol.19, No.5, s.351-361

Kotler, P, Armstrong, G, Wong, V, Saunders, J (2008). Principles of marketing, 5th ed. I: Edinburgh: Pearson Education Limited.

KPMG International (2011): Competing in the global truck industry. (Elektronisk)

Tillgänglig:<<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-truck-industry/Documents/global-truck-industry.pdf>> (2013-07-02)

KPMG International (2011): Competing in the global truck industry. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-truck-industry/Documents/emerging-markets.pdf>>(2013-07-06)

(**KPMG** är en internationell [revisionsfirma](#), K=Klynveld, P=Peat, M=Marwick, G=Gördeler).

Krauthaim, Sebastian. 2011. Heterogeneous firms, exporter networks and the effect of distance on international trade.

Leonidou, Leonidas C, Constantine S Katsikeas, and Saeed Samiee (2002). "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. I:" Journal of Business Research, Vol. 55, No. 1, s. 51-67

Lisa M Ellram & Sue P Siferd (1998). "Total ägandekostnad: Ett nyckelkoncept i strategiska kostnadsskötselsbeslut": Journal of Business Logistics 1998; vol 19 no: 1. ABI/INFORM Global)

Luo Y (1999). Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion. Greenwood Publishing Group, Westport.

Luo, Y. (1999): The structure-performance relationship in a transitional economy: an empirical study of multinational Alliances in China, in Journal of Business Research, Vol.46 No.1, s.15-31

Madhok (1998). The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market

Mapsofindia (2013): India Truck Industry. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://business.mapsofindia.com/india-industry/truck.html>>(2013-07-15)

Marketing and Sandardization: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://home.ku.edu.tr/ozsomera/public_html/publications/IJRM%202004%20Marketing%20program%20Standardization.pdf>(2013-04-09)

Martina Musteen 2013. Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization?

Mitra, D. & Golder, P. (2002). "Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing" *Journal of Marketing Research* **XXXIX**: s.350-365

Monika Alimien & Rita Kuvykait 2008, Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach, ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. 2008. No 1 (56)

Moon HC (1997). The choice of entry modes and theories of foreign direct investment. *J. Global Mark.*, 11(2): s.43-64.

Nobrega, William & Ashish Sinha (2008). *Riding the Indian Tiger: Understanding India-The World's Fastest Growing Market*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Pan, Yigang and Peter S.K. Chi (1999), "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China," *Strategic Management Journal*, 20 (4), 359–74.

Patel, Runa & Davidson, Bo (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Porter, Michael E. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Premium Truck Segment: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2012-07-31/news/32961730_1_bus-market-truck-segment-premium-truck>(2013-07-04)

Ritter, T. and Gemunden, H.G. 2010. Network Competence: its impact on innovation success and its antecedents.

Rajesh K. Pillania (2012). "Strategy, Structure And Performance In India", Journal of Advanced research in law and economics 2012

Root, Franklin R. (1994), Entry Strategies for International Markets. New York: Lexington Books.

Russow and Okoroafo, 1996 See Shaoming Zou & Huifen Fu, International Marketing: Emerging Markets, Vol 21, Emerald Books, UK.

Sak Onkvisit, John J. Shaw 1999, Marketing/advertising concepts and principles in the international context: Universal or unique?

Salmon, W.J. and Tordjman, A. (1989), The internationalisation of retailing

Sandberg (2012). Internationalisation processes of small and medium-sized enterprises: Entering and taking off from emerging markets

Scania AB: (Elektroniskt)

Tillgänglig: <<http://www.scania.com/scania-group/sustainability/>>(2013-04-11)

Scania (2013): Historia. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <<http://www.scania.se/omscania/historia/>> (2013-04-10)

Scania (2013): Registrering lastbilar. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://se.scania.com/investor-relations/statistik/lastbilar/>(2013-10-18)

Scania's Forays into heavy Truck Markets: (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://www.business-standard.com/article/companies/scania-forays-into-heavy-duty-truck-market-in-india-112110700162_1.html>(2013-07-15)

Scaniakoncernen (2013). (Elektroniskt)

Tillgänglig: <<http://www.scania.se/om-scania/scaniakoncernen/>> (2013-04-10)

Scania (2012): Årsredovisning. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://se.scania.com/images/Scania-Arsredovisning-2012-SVEx_tcm120-362811.pdf>

Schwens, C. and Kabst, R. 2010. Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity

Sema Sakarya (2006). Market selection for international expansion -Assessing opportunities in emerging markets.

Slangen AHL, van Tulder RJM (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. Int. Bus. Rev., 18(3): s.276-291.

Solberg, C.A. (2000) ”Educator Insights standardization or adaption of the international marketing mix:The role of the local subsidiary/representative”, Journal of international Marketing, s. 78-98 (2011-02-14)

Swedenabroad (2013): Ambassadens landrapport för Indien. (Elektronisk)

Tillgänglig:<<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/New-Delhi/Landfakta/Om-Indien/>>(2013-03-20)

Tang, Y K. 2011. The Influence of networking on the internationalization of SMEs

Tanja Kontinen (2011) Internationalization Pathways of Family SMEs.

Tata Motors (2013): Company profile. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.tatamotors.com/know-us/company-profile.php>> (2013-05-24)

Tata Motors (2013): Sales Update (Lastbilsförsäljning). (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.tatamotors.com/know-us/company-profile.php>>(2013-10-17)

Tellis, Gerard J. and Peter N. Golder (2001), *Will & Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*. New York: McGraw- Hill.

The Economic Times (2006): Diesel soars, yet truck rentals fall. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://articles.economictimes.indiatimes.com/keyword/transport-research>>
(2013-06-25)

The Economic and Technological Triumphs: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://thinkexist.com/quotation/the_economic_and_technological_triumphs_of_the/173890.html>

Thi Kim Ngoc PHAM. (2008) *Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries*, s. 51-55.

Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB

Top tour guide (2013): Figur 3. (Elektroniskt)

Tillgänglig:<<http://www.toptourguide.com/toptour-indiamap.htm>> (2013-08-15)

Truck Industry 2020: The Future is Global: (Elektroniskt)

Tillgänglig:<http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Truck_industry_2020_20110215.pdf>(2013-02-22)

Uddenfeldt (2012), *Swedish Business in China: Trends and Challenges*, Embassy of Sweden in China, Beijing

Vasilchenko, E., Morrish, S. 2011. *The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms*.

Volvo (2013): Lista över sålda lastbilar. (Elektroniskt via mail)

Anders Vilhelmsson, Public Relations Manager Volvo Trucks.

Tillgänglig:<anders.vilhelmsson@volvo.com>(2013-10-11), (www.volvotrucks.com)

Volvo (2013): History tracks. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://www.volvoce.com/constructionequipment/corporate/en-gb/AboutUs/history/history_procent20track/Pages/introduction.aspx> (2013-05-02)

Volvotrucks (2013): Volvo trucks India. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://www.volvotrucks.com/trucks/india-market/en-in/aboutus/About_procent20Volvo_procent20Group/Pages/about_volvo_group.aspx> (2013-05-06)

Volvotrucks (2013): Volvo trucks global. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://www.volvotrucks.com/trucks/global/en-gb/aboutus/about_volvo_group/Pages/about_volvo_group.aspx> (2013-05-06)

Volvogroup (2013): Volvo group Sverige. (Elektroniskt)

Tillgänglig: <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/newsmedia/pressreleaser/tidigare/_layouts/CWP.Internet.VolvoCom/NewsItem.aspx?News_ItemId=22836&News.Language=sv-se> (2013-05-05)

Vrontis, D. (2003). "Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process" *Journal of MarketingManagement* **19**: s.283-305

Vrontis, D. (2005). "The Creation of the AdaptStand Process in International Marketing" *Innovative Marketing* **1**, s.7-21

Williams DA, Deslandes D (2008). Motivation for service sector foreign direct investments in emerging economies: Insights from the tourism industry in Jamaica. *Round Table*, 97(396), s. 419-437.

Whitelock, J. (2004), "An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Nos 11/12.

Yeung YM, Li X (2000). Transnational corporations and local embeddedness: Company case studies from Shanghai, China. *Prof. Geogr.*, s. 624-635.

Yin, Robert K (2009). Case Study Research - Design and Methods, 4th edition. SAGE Publications Inc, USA

Yin, Robert K (2003). Case Study Research – Design and Methods, 3th edition. SAGE Publications Inc, USA

Zizah Che Senik et al., 2011. “Networking and internationalization of SMEs in emerging economies” Journal of International Entrepreneurship December 2011, Volume 9, Issue 4, s. 259-281

Åberg, Ann&Lenz Taguchi,Hillevi (2005). Lyssnandets pedagogik: etik och demokrati i pedagogiskt arbete. Stockholm: Liber

9. Bilagor

Frågeformulär till intervjuarna

Korrespondenterna inleder kort med frågor om respondentens biografi

- Namn, ålder etc.?
- Position inom företaget?
- Hur länge har du jobbat på Scania?

Generella frågor till respondenterna

1. Vad är orsaken till Scantias etablering i Indien?
2. Kommentera indiska lågkostnadsmarknadens betydelse för Scania.
3. Kommentera Scantias tid för inträde på den indiska marknaden.
4. Har Scania använt sig av en inträdesmetod på den indiska marknaden?
5. När började ni betrakta Indien som en potentiell marknad?
6. Har Scania några specifika strategier i Indien? Om så, vilka faktorer påverkar dessa strategier?
7. Finns det några externa faktorer såsom kultur, lagar, miljö, teknologi och konkurrens som påverkar etableringsprocessen i ett land?
8. Vilka produkter och tjänster erbjuder Scania på den indiska marknaden?
9. Vilka är era förväntningar på den indiska marknaden?
10. Kan ni utveckla er framtida tillväxtstrategi i Indien?

Specifika frågor till Henrik Fagrenius

- Hur placerade ni era lastbilar på den Indiska marknaden?
- Var god och kommentera Scantias dyra och högkvalitativa produkter på den indiska lågkostnadsmarknaden.
- Var god och kommentera Scantias lönsamhet på den indiska marknaden.

Specifika frågor till Staffan Sjöström

- Vilka är de viktigaste teknologiska samt tekniska idéerna som Scania använder sig av i Indien?
- Har Scania egna entreprenörer eller anställs de från andra företag?
- Var god och kommentera några specifika särdrag hos Scantias lastbilar på den indiska marknaden.

Specifika frågor till Koen Knoops

- Vilka finansiella tjänster vill Scania erbjuda i Indien?
- Vad för nytta har Scania av att erbjuda sina finansiella tjänster i Indien?
- Varför har inte Scania erbjudit sina tjänster i Indien förr?