

## **UTLANDSETABLERING**

Hur går svenska företag tillväga?

## **INTERNATIONALIZATION**

-HOW DOES SWEDISH COMPANIES  
DO?

Examensarbete inom huvudområdet  
Företagsekonomi  
Grundnivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2011

Therése Karlsson  
Mattias Wikstedt

Handledare: Max Zamanian  
Examinator: Michael Olsson



## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie har varit att studera hur svenska företag går till väga vid en utlandsetablering, samt om deras tillvägagångssätt stämmer överens med exportrådets rekommendationer eller inte. Uppsatsen har gjorts genom att först studera litteratur samt artiklar om det berörda ämnet. Teori i form av Uppsalamodellen och Pestle har beaktats. Därefter har intervjuer i form av frågeställning utförts via mejl av svenska företag och Exportrådet, detta för att se om Exportrådets rekommendationer stämmer överens med svenska företags tillvägagångssätt eller inte. Teorierna säger att relationer och kunskap är en viktig aspekt vid utlandsetablering, resultatet bekräftar dessa påståenden. De intervjuade svarar att framförallt kunskap, men också relationer i högsta grad är viktigt vid en utlandsetablering. Exportrådets rekommendationer och förslag på tillvägagångssätt stämmer också relativt bra överens med företagens tillvägagångssätt. Ord som Pestle, Uppsalamodellen och utlandsetablering genomsyrar uppsatsen.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
1 Inledning.....	1
2 Teoretisk referensram.....	2
2.1 Att ta hänsyn till vid utlandsetablering.....	2
2.2 Uppsalamodellen.....	3
2.3 PESTLE-analysen .....	5
2.4 Exportrådets rekommendationer.....	6
3 Metod .....	8
3.1 Val av metod.....	8
3.2 Datainsamlingsmetod.....	8
3.3 Val av perspektiv .....	9
4 Empiri .....	10
4.1 Företagsfakta.....	10
4.2 Intervju .....	12
4.2.1 Vikten av relationer .....	12
4.2.2 Intervju med SPM .....	12
4.2.3 Intervju med Outotec .....	13
4.2.4 Intervju med Hallins Verkstäder AB .....	14
4.2.5 Intervju med Husqvarna AB.....	14
4.2.6 Intervjun med Bengt Lundin AB .....	15
4.2.7 Intervju med Väderstad Verken AB.....	16
4.2.8 Vikten av kunskap.....	16
5 Resultat.....	18
6 Analys .....	19
7 Slutsats .....	21
8 Referenslista .....	23
8.1 Internet: .....	23
8.2 Litteratur:.....	24
8.3 Artiklar: .....	24
8.4 Muntliga källor: .....	25

# 1 Inledning

I en alltmer globaliserad värld väljer fler och fler företag utveckling i form av internationalisering. En utlandsetablering innebär en stor förändring och en hel del nya frågor som behöver besvaras. Hjälpen finns att få via externa aktörer vid denna process och ju mer kunskap det finns om de utländska marknaderna, desto större blir chansen att som företag överleva vid denna process.

Detta intressanta område har mycket tidigare forskning bakom sig och exempel på tidigare studier är, *The internationalization of the firm – Four Swedish case*<sup>1</sup>. Denna artikel handlar om svenska företags internationaliseringsprocess, den grundar sig från företagets introduktion till internationalisering, fram till hur de står på marknaden idag.

Andra artiklar skrivet inom detta område, *Causes of the difficulties in internationalization*<sup>2</sup>, denna artikel fokuserar på skälen till svårigheter som kan uppstå för företag vid en internationaliseringsprocess, och *Types of difficulties in internationalization and their consequence*.<sup>3</sup> som också fokuserar på svårigheter som kan uppstå vid en internationalisering, men fokus ligger mer på tre typer av svårigheter och dess konsekvenser. Fler artiklar som har berört detta ämne är, *The Globalization of Markets, Harvard Business Review*<sup>4</sup> och *The Myth of Globalization, Columbia Journal of World Business*<sup>5</sup>.

Syftet med denna uppsats är att studera hur svenska företag går tillväga vid utlandsetablering. Fortsättningsvis är också syftet att studera om tillvägagångssätten stämmer överens med Exportrådets rekommendationer vid denna process eller inte.

Denna studie är endast avsedd för svenska företag att läsa, då rapporten utgår från situationen som svenskt företag. Andra företag kan självklart läsa denna rapport, men tillbeds då att beakta detta.

---

<sup>1</sup> Johanson, J., Wiedersheim – Paul, F (1975)

<sup>2</sup> Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., Manrakhan, S (2006)

<sup>3</sup> Cuervo-Cazurra, A., Un, C., Annique (2007)

<sup>4</sup> Theodore Levitt (1983)

<sup>5</sup> Susan P. Douglas, Yoram Wind (1987)

## 2 Teoretisk referensram

### 2.1 *Att ta hänsyn till vid utlandsetablering*

Vid utlandsetablering finns det en rad faktorer att tänka på. Innan beslut om utlandsetablering tas bör man som företag tänka på hur landet ser ut, var det ligger och storleken på landet. Det är viktigt att veta vilka naturtillgångar landet har och hur ekonomin ser ut, både hos befolkningen och i landet. Klimat är en faktor som ingen människa kan påverka, därför är klimatet något som man bör känna till.

Det finns både affärsinriktade och en relationsinriktade kulturer. Affärsinriktade kulturer är målinriktade och när man gör affärer med dessa kulturer behövs ingen särskild etablerad kontakt innan affären görs. I en relationsinriktad kultur däremot är man mer personinriktad och kräver oftast en etablerad kontakt innan affärer tas upp.

Det finns två tumregler för internationella affärer. Är man säljare förväntas man anpassa sig efter köparen och gästen förväntas följa värdlandets regler och vanor. Kunskap och relationer är det väsentligaste vid internationella affärer. Trots den tekniska utvecklingen som, sms och e-post, som förenklat kontakt med andra länder, är det ändå väldigt viktigt att träffas på riktigt och få en personlig kontakt.

Ekonomi är även det högst aktuellt att ta hänsyn till vid en planerad utlandsetablering. Valutorna skiljer länderna åt och de har även olika system gällande ekonomi. System gällande skatt och redovisning är viktigt att ha kännedom om.

När man tänker på kulturskillnader är språket ofta det första man tänker på, språket är det mest påtagliga som skiljer människor åt. Att veta vilket språk som talas i det land etableringen skall ske i är av stor vikt för att kunna fullfölja de tänkta affärerna. Med språk menas inte bara det talade språket i landet, språk innebär också kroppsspråk och dialekter. Förstår man varandra, både i språk och kroppsspråk så minskar missuppfattningar och relationen till varandra ökar<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Gesteland, R, R. Guide till globala affärskulturer (2006)

Att även ha en bra och långvarig relation minskar risken att problem uppstår. En långvarig relation ökar också förtroendet för varandra, den pålitliga relationen är egentligen en av de viktigaste grunderna till bra affärer<sup>7</sup>.

Andra faktorer man bör ta hänsyn till vid utlandsetablering är om landet i fråga är hierarkiskt eller inte. I Sverige är titlar ganska oklara, vilket kan tyckas förvirrande för många länder<sup>8</sup>. Klädseln bör vara anpassad efter landet man är i, vissa länder kräver kläder som är propra, med kostym och skjorta, men vid vissa tillfällen kan mer lediga kläder vara aktuella, som att ta av sig kavajen och bara bära skjorta. I många kulturer anses det viktigare att kvinnor klär sig väldigt elegant och smakfullt.

Om landet i fråga är ett högkontex eller lågkontexland kan vara bra att veta. I länder där det råder högkontex, bör man vara mer insatt i vad som sägs runt om, kontexen, eftersom det inte sägs rakt ut vad man vill eller menar i dessa kulturer. I en lågkontex kultur däremot behöver man inte ta så mycket hänsyn till sammanhanget runt i kring eftersom det som sägs är vad personerna vill ha sagt och inget annat. I lågkontexkulturer anses man vara rätt på och ärlig, för en person som kommer från en högkontexkultur kan tycka detta vara ohövligt eller oartigt då man i högkontexkulturer inte gärna går rakt på sak och riskerar att såra någon på vägen.

Religion är också en av de större faktorerna som skiljer människor åt världen över. Man bör ha kännedom om vilken religion som utövas i det rådande landet, religionen avgör också viktiga saker som när helgdagar infaller och vilka dagar det inte är optimalt att göra affärer på.

Det finns två sorters synsätt på tid i världen, polykronisk och monokronisk. Sverige är monokroniska, vi följer alltså klockan till punkt och pricka, vi är tidsbesatta skulle nog andra säga. Många andra länder är polykroniska, tidsflexibla, detta innebär att möten inte alltid blir av på utsatt tidpunkt och i vissa fall kanske de inte blir av alls<sup>9</sup>.

## **2.2 Uppsalamodellen**

1975 formades Uppsalamodellen av Johanson och Wiedersheim-Paul och är en av de första modellerna som berör företags väg till internationalisering. Den uppkom efter att Johanson och Wiederheim-Paul undersökt hur fyra svenska företags (Atlas Copco, Sandvik, Facit och

---

<sup>7</sup> Nelson, Dr. C. A. Import Export (2009)

<sup>8</sup> Svensson, L. Universitetsadjunkt, Högskolan Skövde. (2011)

<sup>9</sup> Gesteland, R. R. Guide till globala affärskulturer (2006)

Volvo) internationaliseringsprocess ter sig. Det visade sig vara en process som sker långsamt och i många steg. Kunskap är ett av nyckelorden i denna modell.

Kunskap om den främmande marknaden anses vara en avgörande faktor eftersom annars osäkerhet kan uppstå vid utlandsetablering. Med kunskap kan osäkerheten minska, då ett av de främsta hindren för utlandsetablering, är just brist på kunskap. I artikeln *The internationalization of the firm – four swedish cases* skriven av Johanson och Wiedersheim-Paul 1975, tar de upp att företag på grund av brist på just kunskap om ett främmande land hellre beslutar sig för att göra affärer med ett närliggande land, och/eller som liknar den inhemska marknaden i sättet att utföra affärer och liknande. Upphovsmännen till denna modell antar också att många företag, i alla fall till en början använder sig av bland annat agenter eller andra liknande mellanhänder för att sälja utomlands, och detta för att spara på åtagandet av resurserna som annars kanske skulle behövas till ett eget dotterbolag som skulle sälja produkten eller tjänsten.

Wiedersheim-Paul och Johanson beskriver att deras internationaliseringsprocess sker stegvis i olika faser och består av:

Inga ordinarie exportaktiviteter: Här har företaget varken engagemang på marknaden eller informationskanaler till eller från marknaden.

Export via självständiga representanter, så kallade agenter: Här har företaget en del engagemang på marknaden. Här får företaget i detta steg information från kanaler som påverkar försäljningen på marknaden.

Försäljning via dotterbolag: Här kan man styra den information man vill ska passera företaget då man i detta steg har en kontrollerad informationskanal till och från marknaden.

Produktion/tillverkning: I denna sista fas har företaget ett ännu större engagemang på marknaden då man etablerar produktions och tillverkningsanordningar.

Steg för steg i processen ökar resursåtagandet.

Det nämns av författarna att företagen inte behöver följa, den så kallade etableringskedjan, vissa faser kan hoppas över. Detta kan bland annat bero på att marknaden inte är stor nog.

Något som kan påverka företagen vid val av placering vid utlandsetablering kan vara de kulturella skillnaderna som finns länderna emellan, vilket kan göra att kommunikationen och



etableringen störs. Detta kan då leda till att företagen kanske istället väljer att etablera sig på en marknad lik sin egen hemmamarknad. Detta behöver inte bero på att det är ett geografiskt långt avstånd mellan dessa länder utan kulturella skillnader med språk, politiskt system, lagar religion och så vidare kan uppstå vid närmare avstånd såväl som vid långt avstånd länder emellan. Johanson och Wiedersheim-Paul tar upp två sådana exempel i artikeln, där de menar att avståndet mellan Storbritannien och Australien är långt, men språket och deras kultur skiljer sig inte så avsevärt. Sedan nämns det också USA och Kuba, där avståndet är nära och det kan tyckas att det inte ska vara nämnvärda skillnader dessa emellan, men bland annat det politiska systemet skiljer en hel del vilket gör dem till två länder som är relativt olika<sup>10</sup>.

### **2.3 PESTLE-analysen**

PESTLE-analysen är en av de mest kända etableringsmodellerna som används i samband med etablering. Med PESTLE kan man se vilka externa faktorer som kan komma att påverka företaget under själva internationaliseringsprocessen. Dessa externa faktorer kan företaget inte råda över, de kan påverka företaget utan att företaget kan påverka, varför dessa blir så pass viktiga att känna till.

PESTLE står för Politisk, Ekonomiska, Socio-kulturella, Tekniska, Juridiska och Ekologiska faktorer. Vid etableringsprocessen kan det förekomma hinder på vägen i form av dessa, precis nämnda, kategorier.

Den politiska kategorin innebär att man exempelvis bör ha koll på statskick i landet, vem som styr och om det är politiskt säkert att etablera sig där. Förekommer korruption och hur är den politiska stabiliteten?

Ur den ekonomiska aspekten bör man som företag, innan etablering sker, bringa klarhet i hur ekonomin i landet ser ut, vilken valuta som används och hur ekonomiskt stabilt landet är, det är också viktigt att veta hur det aktuella landets BNP ser ut. Under den ekonomiska kategorin skall det enligt PESTLE-analysen även tittas på inflation och situationen på arbetsmarknaden. Ur det ekonomiska perspektivet är det också viktigt att hålla koll på rådande konjunkturer. Hög- och lågkonjunktur är ett av de viktigare ekonomiska begreppen att ha information om.

Med de socio-kulturella faktorerna menas kulturen och samhället. Först och främst är det människorna som är den viktigaste aspekten i denna kategori. Frågor som hur kulturen ser ut, vilken religion som utövas och om det finns några speciella seder i landet, är viktiga att bilda

---

<sup>10</sup> Johansson & Wiedersheim, P. (1975)

sig en uppfattning om. De sociokulturella omfattar individens kulturella hemvist, roller och status. Även frågor som vilka roller kvinnan och mannen har är viktiga att beakta, likaså språk.

De tekniska faktorerna, kan enligt PESTLE-analysen, vara tillgången till Internet och el. Man bör också som svenskt företag veta hur forskningsmöjligheterna och innovationen i landet är.

Vid etablering i ett annat land kommer den juridiska delen styra till väldigt stor del. Att känna till lagar och regler under denna process är av hög prioritet. Att bryta någon lag är inget alternativ, utan här gäller det att ha så mycket kunskap, om den aktuella marknaden och dess lagar och regler, som möjligt. Här bör lagar som behandlar anställningsskydd och säkerhet på arbetsplats kollas upp. Lagar och regler bör följas utan någon som helst avvikelse så att etableringen går rätt till. Som företag bör man känna till tullar och regler gällande framtida export, import och utlandsetableringar.

Den sista faktorn i PESTLE-analysen är de ekologiska/miljö faktorerna. Den miljömässiga biten tar bland annat upp klimat, ekologi och väder.<sup>11</sup>

## **2.4 *Exportrådets rekommendationer***

Ett företag bör som första steg vid en utlandsetablering besöka en mäsas för att lättare samla in information om marknaden. Man kan även ta kontakt med Exportrådet för att få hjälp och ytterligare information. I vilket fall är just information och kunskap om marknaden väsentlig innan man går in på en ny marknad. Det finns även en rad andra liknande aktörer på marknaden som exempelvis Svensk Exportkredit och Exportkreditnämnden. Dessa aktörer hjälper också företag vid utlandsetablering.

Det företag bör tänka på vid etablering i annat land är att det kan finnas en del strukturella skillnader som skatter, byråkrati, arbetsrätt och logistik. Men man bör också tänka på de kulturella skillnader som finns, anpassning är alltså att rekommendera.

Just exportrådet lägger tyngden på relationer och att bygga upp förtroende, vikten av personlig kontakt. Något annat man som svenskt företag bör tänka på är att kommunicera muntligt istället för enbart via mejl.

---

<sup>11</sup>Baines, P. Fill, C. Page, K. Marketing (2008)

Om utlandsetableringen inte görs rätt från början kan det uppstå en del problem vid etableringsprocessen, återigen är kunskap otroligt viktigt<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Clavey, B. Exportrådet

## **3 Metod**

### **3.1 Val av metod**

Valet av metod görs ofta beroende på hur omvärlden och vad det finns för alternativ för författarna.

Med en kvalitativ metod kan det undersökas mer på djupet, då görs en så kallad intensiv undersökning. En kvantitativ undersökning däremot, ger en mer överblicklig översikt, en så kallad extensiv undersökning. I en kvantitativ metod undersöks många enheter.

Vårt val hamnade hos den kvantitativa metoden. Vi har med hjälp av mejl skickat ut sex frågor till tolv svenska företag. Dock uteblev svar från sex företag, troligtvis på grund av långledigt, i samband med helgdag.

Innan vi skickade ut frågorna tog kontakts via telefon. Valet av tillvägagångssätt vid intervjuerna gjordes dels för att inte begränsa de intervjuade med svarsalternativ, valet gjordes också för att minimera påverkan av svaren vid intervjutillfället. Valet av den kvantitativa metoden gjordes även för att lättare kunna göra en generalisering om hur svenska företag går tillväga vid en utlandsetableringsprocess. Svaren har sedan jämförts med exportrådets svar på samma frågor, detta för att kunna se om tillvägagångssätten stämmer överens med varandra eller inte.

Frågorna var likadana till alla företag, förutom till två. Dessa två företag fick först frågor om hur utlandsetablering i Brasilien går till eftersom fokusering på Brasilien var vårt syfte från början. Alla svar om Brasilien har därför i efterhand tagits bort och vi har tolkat svaren från dessa två företag mer generellt om utlandsetablering.

### **3.2 Datainsamlingsmetod**

Under studiens gång sker datainsamling, detta är nödvändigt för att kunna göra en vetenskaplig undersökning. Det finns två typer vid val av insamlingsmetod och dessa typer är sekundärdata och primärdata, vi har använt oss av båda metoder.

Primärdata är data som inte redan samlats in och som inte redan finns lagrad. Sekundärdata är redan noterad data, detta kan återfinnas i bland annat vetenskapliga artiklar eller böcker inom det aktuella ämnet. Den information vi tagit del av i primärdatan återfinns i empirin och informationen vi tagit del av i sekundärdatan återfinns i teorikapitlet. Den teori vi har insamlat har hämtats via litteratur från bibliotek, Internet och vetenskapliga artiklar.

### **3.3 *Val av perspektiv***

Studien har gjorts ur två perspektiv, ur exportrådets perspektiv och ur de sex svenska företagens perspektiv. Detta val har gjorts för att se hur både verkligheten går till vid internationaliseringsprocessen och hur exportrådets rekommendationer vid utländsk etablering ser ut. En generalisering går av denna studie, till viss del att göra, då sex företag är underlag nog för att kunna ana hur svenska företag går tillväga vid utlandsetablering och även om tillvägagångssättet stämmer överens med exportrådets rekommendationer eller inte.

## 4 Empiri

### 4.1 Företagsfakta

#### SPM

Företaget bildades 1970 och har varit verksamma i branschen i över 40 år. Det är ett företag som bland annat tillverkar handinstrument för stötpulsmätning, vibrationsmätning och vibrationsanalys av bland annat maskiner till förebyggande underhåll. Deras huvudkontor ligger i Strängnäs, där de har ca 80 anställda. Totalt är 220 stycken anställda i koncernen. I Strängnäs utförs huvuddelen av tillverkningen samt supporten och forskningen. Företaget har försäljning och servicerepresentanter i över 60 länder.

#### Outotec

Outotec är en ledande leverantör av teknik och service inom gruv- och metallurgisk industri samt av bearbetningslösningar. Affärsverksamheten berör bearbetning av metaller och mineraler, allt från guld till aluminium. Företaget är finskt och har sitt huvudkontor i Espoo, Finland. De har också en rad dotterbolag, däribland ett i Kil i Sverige, Outotec AB.

#### Hallins Verkstäder AB

Hallins utvecklar metoderna för materialbearbetning, kvalitetskontroll och leveranssäkring, de jobbar med aluminium, rostfritt och stål. Företaget har varit verksamma mer än 80 år och är idag 75 anställda. Huvudsortimentet är till för främst restaurang och storkök. Huvudkontoret ligger i Ödeshög.

#### Husqvarna AB

Husqvarna AB är ett gammalt företag som startade sin verksamhet redan år 1689, idag har de 15700 anställda. De producerar maskiner för både skogsbruket och trädgårdsmaskiner till privatpersonen. De fabricerar också mopeder, vitvaror och cyklar. Tidigare var företaget ägt av Electrolux men är idag återigen ett eget bolag. Sätet ligger idag fortfarande i staden Huskvarna, vid Jönköping.

#### Bengt Lundin AB

Företaget producerar plastkassar för dagligvaruhandeln till ett antal större butiker. Företaget startade 1972 och har sedan 1994 ingått i Trioplastkoncernen och dessa har en ledande position inom emballage, sträckfilm och förpackningar. Trioplast har sitt huvudkontor beläget i Smålandsstenar, Sverige. Bengt Lundin AB är placerat i Jössefors, Arvika, företaget har omkring 150 anställda.

#### Väderstad Verken AB

Väderstad verken AB har sedan år 1962 varit verksamma inom jordbrukssektorn. Företaget försör världens bönder med jordbruksmaskiner. Huvudkontoret ligger i Väderstad. Företaget har idag tretton dotterbolag.

#### Exportrådet

Exportrådet, eller Swedish Trade Council som det också kallas, bildades år 1972 efter ett avtal mellan Sveriges Allmänna Handelsförening. Ägarna av exportrådet är näringslivet och staten. Huvudkontoret är placerat i Stockholm och utöver det finns det kontor i varje län, som består av exportrådgivare. Exportrådet finns utspritt på varje kontinent på över 60 marknader.

Organisationen erbjuder tjänster som rådgivning när företag eller organisationer funderar på utlandsetableringar, med strategiska analyser, de har även hjälp på plats och förberedande exportinformation. Vissa tjänster kostar, medan andra är kostnadsfria. Organisationen anlitas av flera tusen företag per år i Sverige . Deras tjänster är indelat i fyra faser, där de gemensamt med företagen undersöker och lokaliserar affärsmöjlighet, väljer ut etableringsstrategier, hjälper företagen att komma på plats och växa. Företaget har till viss del information om exempelvis länders tullar och handelsregler, statistik och analyser, information om betalning, finansiering och upphandlingar på företagets hemsida.

## **4.2 Intervju**

### **4.2.1 Vikten av relationer**

En gemensam faktor alla företag nämner är vikten av relationer. Att ha eller bygga upp pålitliga relationer till någon i det andra landet kan vara skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad etablering. Man bör även hitta någon som tror på din idé. Kontakter vid en planerad utlandsetablering sker, nästan undantagslöst, via redan etablerade kontakter hos företaget. Dessa kontakter verkar bestå till stor del av kunder. Relationer verkar också kunna skapas via mässor eller företagets hemsidor, i form av förfrågningar. Vikten av relationer är hos alla företag på ett eller annat sätt väldigt stor.

### **4.2.2 Intervju med SPM**

SPM använder sig av en distributör när de ska ta sig en på en ny marknad. Denna distributör får en förfrågan om att representera produkten i det aktuella landet. Det viktigaste vid utlandsetablering, enligt Anders Sundberg på SPM, är att finna någon som tror på produkten, då detta kan vara skillnaden mellan en lyckad etablering eller inte. Genom hjälp av exportrådet och kunder till oss, har vi funnit distributörer till produkterna, fortsätter han. Han fortsätter intervjun med att affärskulturen idag inte är något problem men han poängterar också att det är viktigt att alla detaljer, så som dokument, måste finnas på det lokala språk man agerar. Detta för att kommunikationen skall vara tydlig i alla led.

På frågan om det kan uppstå några problem vid utlandsetablering så förklarar Sundberg att brist på fokus och resurser kan vara en bidragande orsak till problem vid etableringsprocessen.

Avslutningsvis tas frågan, om företaget tar hjälp av någon etableringsmodell, upp. Svaret vi då får är att SPM använder sig av ett paket, företaget själv satt ihop, bestående av hur man organiserar, sätter priser och vilken typ av material till marknadsföring företaget använder. Paketet inkluderar också utbildning av personal samt lokala kurser för kunder.



### 4.2.3 Intervju med Outotec

Gustav Kilden på Outotec menar att etableringar utomlands börjar, oftast i och med att företaget får möjlighet att göra en affär på den lokala marknaden, som i sin tur föder ett intresse på den aktuella marknaden.

Vid frågan på om företaget har tidigare kontakter i vissa länder så är svaret ja, etablerade kontakter finns. Frågan ställs också i intervjun om företaget använt sig av någon extern aktör, som exempelvis exportrådet. Svaret är oklart, men Kilden nämner att det i Finland finns liknande aktörer som exportrådet samt export kreditnämnden. Gustav tror med större sannolikhet att dessa motsvarande aktörer har vid någon tidpunkt i tidigt skede varit inblandade i någon form av samarbete. Det nämns också att större företag använder sig utav samarbete med bland annat regeringsrepresentanter och universitet.

Vi är intresserade av att få veta vad Kilden anser är viktigt att tänka på vid etablering utomlands. Han svarar att vid etablering anser han att det viktigaste är att skaffa sig en pålitlig partner lokalt i landet, eller etablera ett lokalt kontor, med egen personal. Han fortsätter med att det även är viktigt att organisationen är uppbyggd så att alla funktioner kan backa upp försäljningen, som till exempel projekt team, service och reservdelshantering. Den ekonomiska styrningen av den lokala enheten är även av vikt och det är viktigt att skaffa sig information om hur redovisningen skall ske och om den skall ske tillbaks in i koncernen. Man bör också vara medveten om valutasäkringar och patentskydd, avslutar han.

Vid frågan om vilka problem som kan uppstå vid utlandsetablering, svarar Gustav att vid etableringar utomlands uppstår för det mesta ett antal problem, men dessa är förstås av varierande grad. Den egna organisationen kan i hemlandet uppfatta många saker som problematiska men problemen är kanske av normal natur i det aktuella landet. Det gäller alltid att vara väl påläst vad gäller skatter och andra regler i landet, säger han.

Innan en utlandsetablering sker, skall alltid en noggrann undersökning av den aktuella marknaden göras. Detta skall göras med olika typer av modeller, exempelvis Swot-analys, säger han. Ett bra sätt att sortera marknaden är att besöka lokala mässor och på så sätt skapa många kontakter i landet. Man bör även ha en långsiktig ekonomisk uthållighet i etableringen och inte förvänta sig kortsiktiga vinster, avslutar han.

#### **4.2.4 Intervju med Hallins Verkstäder AB**

När Hallins AB tagit ett strategiskt beslut om utlandsetablering bör man vara riktigt påläst. När detta strategiska beslut tagits kommer det automatiskt uppstå massor nya frågor som man då bör kunna besvara. För att kunna besvara dessa frågor har man förberett sig genom att vara påläst, enligt Lars Torpman. Man bör även tänka på kostnader och kunna anpassa pris och avtal nämner han. Något som Torpman anser är viktigt vid denna process är att inte enbart titta på intäkter utan man måste även förstå att det tillkommer en hel del kostnader. Kostnader som han nämner är översättningar, manualer, frakter, emballeringar och resor.

Kontakter får Hallins AB som så många andra företag via redan etablerade relationer i form av redan befintliga kunder. De kommer även i kontakt med nya kunder i det befintliga landet i samband med mässor, förfrågningar via hemsidan eller så söker han själv upp potentiella kunder. Hallins AB har vid utlandsetableringar tagit hjälp av exportrådet, men även av en annan extern aktör som är specialiserade på den ryska marknaden, Eastnet.

Torpman anser att affärskultur är viktigt att ta hänsyn till vid utlandsetableringar, men han menar att det är minst lika viktigt att ta hänsyn till de lagar och förordningar som är aktuella för det valda landet. Han säger att användningen av INCOTERMS är viktigt, då uppstår mindre problem. Förövrigt tycker han inte att det uppstår några särskilda problem, han nämner betalningsmoralen i vissa länder. Annars är det mest lagarna och affärskultur man bör tänka på. De flesta problem kan också lösas genom det tidigare nämnda INCOTERMS.

Hallins AB använder sig inte av några speciella etableringsmodeller vid utlandsetablering, däremot kan de titta närmare på likviditetsrapporter med hjälp av exportrådet. Detta görs för att säkra upp den ekonomiska biten men också för att trycka på att de anlitar exportrådets hjälp ifall konflikt mot all förmodan skulle uppstå.

Han avslutar med att säga att många svenska företag etablerar sig i olika länder för att komma marknaden mycket närmre samtidigt som det uppfattas mer seriöst. Men då krävs en bra omsättning och en stark tilltro om framtiden.

#### **4.2.5 Intervju med Husqvarna AB**

Jolanta Pasciak på Husqvarna AB säger i den gjorda intervjun att det första Husqvarna AB gör när beslut om utlandsetablering tagits är att ta reda på så mycket information om den

aktuella kunden/företaget som möjligt. Informationen som berörs är ekonomisk redovisning, hur personen jobbar idag, vilka produkter de säljer i dagsläget och vilka av Husqvarnas produkter kunden tänker lägga fokus på. De tar också reda på om kunden har möjlighet att ge dem en tre års plan, hur betalnings och leveransvillkoren ser ut.

Kontakter i det aktuella landet får Husqvarna AB genom exportrådet eller genom förfrågningar på deras hemsida eller telefon. De tar även hjälp av exportrådet vid andra frågor och oklarheter, men hjälp kan också ibland tas av andra externa aktörer.

Enligt Pasciak är det viktigaste man bör tänka på vid en utlandsetablering att man inte bara kan komma och ställa krav som svensk. Det kan ta tid att få igång ett bra samarbete och man måste tänka på att det finns skillnader mellan Sverige och andra länder. Problem som kan uppstå i samband med utlandsetablering är framförallt kommunikationen mellan personer, men det kan även uppstå finansiella problem.

På frågan om Husqvarna AB använder sig av några marknadsföringsmodeller svarar Pasciak både ja och nej. De brukar i första hand rådfråga deras kollegor hur de har gått tillväga vid en sådan process tidigare.

#### **4.2.6 Intervjun med Bengt Lundin AB**

Det första som görs när beslut om utlandsetablering tagits är enligt Dahlin att på plats ta reda på vilka produkter som erbjuds idag, och om de kan erbjuda ett likvärdigt sortiment.

De får kontakter i det aktuella landet genom direktkontakt med kund via telefon och mejl. Kunder de fattar intresse för och som han tror kan passa dem, får de info om på deras hemsidor

Vid fråga om de använder sig utav några externa aktörer, så svarar Peter att det beror på land och logistik. Grossist eller direkt till kund. UK exempelvis är det bara grossist.

Vid frågan om vad det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering så är det enligt den intervjuade ett av recepten för framgång att tänka på att som ny aktör måste man anpassa sig till deras sätt att göra affärer. Vid första besök skickas agenda och deltagarlista i förväg. Det är mycket viktigt att personer med beslutsrätt deltar, både från oss och från kund. Det svåra är att veta kundens organisation. Sedan måste man ha en målsättning med på mötet och ett förslag att lämna.

Frågan om vilka problem som kan uppstå vid utlandsetablering fås svaret valutor, transporter och betalningsrutiner och givetvis språkkunskaper.

Vid sista frågan om företaget använder sig utav marknadsföringsmodeller/etableringsmodeller så är svaret att det inte används i dagsläget då produktsortimentet är så pass smalt så de inte har haft behov av detta.

#### **4.2.7 Intervju med Väderstad Verken AB**

Det första Väderstad Verken AB gör när beslut om utlandsetablering tagits är att titta geografiskt, var till exempel kan vara aktuellt att lägga fabriken, i och med detta måste företaget ta hänsyn till logistiken. Väderstad Verken som transporterar så stora maskiner bör ha goda logistikmöjligheter vid en utlandsetablering.

Kontakterna kommer från redan befintliga kontakter så som inarbetade dotterbolag alternativt importörer. Några externa aktörer används inte vid denna process, förutom jurister. Annars görs hela processen inom Väderstad Verken AB. Vid en utlandsetablering är självklart affärskulturen viktig att tänka på, säger Mathias. Men det verkar också finnas andra minst lika viktiga faktorer, som organisationens uppbyggnad, tullar, logistik och kvalitetssäkringen. Problemen som kan uppstå vid själva etableringsprocessen är exakt det man behöver tänka på, logistik, kvalitet och lagar och regler. Mathias säger att lagar och regler kan vara som ändrade över en natt.

Om företaget använder sig av etableringsmodeller vid etableringen utomlands svarar Mathias att det faktiskt inte finns några konkreta modeller vid avseende utlandsetablering av tillverkning, det förekommer dock vid etablering av dotterbolag, avslutar han.

#### **4.2.8 Vikten av kunskap**

Inte bara relationer ansågs vara viktiga vid utlandsetablering. Även kunskap nämndes flitigt av de intervjuade. Med kunskap har man fler fördelar och man får automatiskt ett försprång på den utländska marknaden. Med hjälp av kunskap kan man som företag lättare anpassa sig efter, inte bara det land man är i, utan också efter företagskulturen och människorna. Ju fortare man har information om den andra parten, desto fortare kan man som svenskt företag

etablera sig på den andra marknaden. Kunskap är viktigt, i alla former, detta säger de intervjuade företagen.

## 5 Resultat

Resultatet av intervjuerna visar att det är av största vikt att upprätta tillförlitliga relationer vid utlandsetablering. Även kunskap om både den aktuella marknaden, landet och företaget är viktigt. Relationerna är något som bör läggas mycket tid på enligt de intervjuade, och ju mer kunskap som finns innan etableringsprocessen startas, desto lättare att lyckas. Enligt de intervjuade så är relationer och kunskap om landet, starten på en utlandsetableringsprocess. Med mycket kunskap och tillförlitliga kontakter kommer också möjligheten att få göra framgångsrika utlandsaffärer.

Efter intervju av företagen har resultatet visat att man bör tänka på att ha bra kontakter, någon som tror på din etablering. Denna person kan vara din nyckel till framgång, engagemang och pålitlighet är viktigt. Kulturen verkar däremot inte vara ett av de största problemen i denna internationella process. Kulturskillnader är viktiga att beakta, men utgör inte de största problemen vid en internationalisering.

Det är också strukturella skillnader så som skatter, byråkrati, logistik och ekonomi som man bör tänka på och ta hänsyn till. Även här återkommer kunskap som en stor framgångsfaktor, ju mer man kan om landets regler och lagar, desto lättare att lyckas i ett annat land, enligt de intervjuade.

Intervjuerna har påvisat att företagens tillvägagångssätt vid utlandsetablering stämmer till stor del överens med exportrådets rekommendationer. Både företagen och exportrådet betonar vikten av relationer och kunskap. Exportrådet rekommenderar att finna kontakter på mässor, och mässor förekommer som svar bland de intervjuade, när de svarar på hur de finner kontakter i det aktuella landet.

Inte många av företagen förespråkade användandet av etableringsmodeller. Dessa modeller förekommer hos vissa företag vid vissa etableringar, men på de flesta företagen förekom de inte alls.

## 6 Analys

För att få en lyckad utlandsetablering krävs, enligt de intervjuade, mycket kunskap. De intervjuade menar också att relationer är bland det viktigaste i denna process. Med kunskap tror vi att företagen menar att man ska förstå sig på de olika kulturella skillnaderna, både länderna emellan och företagskulturerna. Även kunskap om regler och lagar i det aktuella landet. Ju mer påläst man är, desto lättare att affären blir lyckad.

Att enbart förlita sig på etableringsmodeller är inget som något av företagen gör, det rådde olika svar bland företagen om de använde sig av etablerings eller marknadsföringsmodeller alls. Majoriteten svarade dock att de inte, eller oftast inte, använde sig av några modeller. Däremot krävs det, som tidigare nämnts, mycket kunskap. Denna kunskap verkar komma från redan befintliga kontakter. Vi anser att när den första marknadsundersökningen görs, i samband med etablering, bör man också förstå att marknaden ligger under ständig förändring. Vi tycker därför att det är viktigt att inte enbart förlita sig på den första undersökningen eftersom det Pestle analysen tar upp, så som lagar, politik och ekonomi bland annat ständigt är i förändringsprocess. Därför är undersökningar, både via marknadsföringsmodeller och på andra sätt viktiga att granska med jämna mellanrum.

Kulturskillnader verkar däremot inte utgöra några större problem vid internationaliseringen. Efter noggrann analysering har vi uppfattat det som att kulturella skillnader idag inte är den största frågan vid utlandsetablering. Vad detta beror på kan det finnas många teorier om och vi tror att mycket beror på den internationaliserade och globaliserade världen. Ju mer kontakter som knyts världen över och ju mer erfarna vi blir av världens alla länder, desto lättare kommer kulturskillnaderna överskridas i framtiden. Andra faktorer man bör tänka på och ta hänsyn till är landets lagar och regler, på alla plan, som kan komma att beröra ditt företag. Även att anpassa sig, nämdes flitigt i intervjuerna, man bör anpassa sig efter den marknad man är på och ha så mycket fakta om kunden som möjligt för att kunna anpassa sig på ett bra sätt.

Stämmer då exportrådets rekommendationer och företagens tillvägagångssätt överens vid en utlandsetablering?

Både exportrådet och företagen verkar ha en ganska lika syn gällande tillvägagångssätt vid utlandsetablering. Företagens tillvägagångssätt stämmer relativt bra överens med exportrådets rekommendationer, tycker vi. Detta är inte helt oväntat eftersom en av exportrådets viktigaste

uppgift är att belysa företagen i den komplicerade globala värld vi lever i. Detta, tror vi, också kan bero på att många av företagen svarade att de använde sig av exportrådet som extern aktör vid etableringsprocessen. Därav inspirationen och det lika tillvägagångssättet.

Vi är, utöver detta, övertygade om att synen på de kulturella skillnaderna, ekonomiska skillnaderna, språkskillnaderna och hur man bör anpassa sig, är olika, beroende på ur vilka ögon man ser. Man kan läsa sig till mycket fakta och kunskap, men vi anser att det närmsta verkligheten man kan komma är att vara på plats och se med sina egna ögon.

Med denna studie har vi insett att man måste ut i det verkliga livet och prata med människor. Genom att prata med människor bildar man sig sina egna uppfattningar, kontakter och relationer, som vi behöver när en utlandsetablering är aktuell. I slutändan är det den verkliga erfarenheten som har en avgörande roll.



## 7 Slutsats

Syftet med denna studie var att försöka ta reda på hur svenska företag går tillväga vid en utlandsetablering. Vi ville också ta reda på om tillvägagångssättet stämde överens med exportrådets rekommendationer eller inte.

Vi tycker att vi lyckats ta reda på detta på ett bra sätt. Dock hade mer respons från företagens önskats, men vi är ändå nöjda med den respons vi fått på så kort tid och med hänsyn till högtidsdagarna som infallit i samband med intervjuerna. Nästa gång, om en liknande undersökning skulle göras, bör man skicka ut intervjuerna tidigare och vara mer förberedd.

Av de företag vi intervjuade kom vi fram till att relationer och kunskap är det viktigaste att tänka på när man går tillväga vid en utlandsetablering. Också att ha någon att lita på i det andra landet i form av en etablerad relation kan vara mycket till hjälp vid etableringsprocessen.

Att kunskap är viktigt bekräftas också i den valda teorin, uppsalamodellen. Kunskap om den främmande marknaden kan vara den avgörande faktorn. Finns inte kunskapen, finns risk för osäkerhet och kanske helt utebliven utlandsetablering, enligt uppsalamodellen. Detta stämmer överens med vad de intervjuade säger. Uppsalamodellen menar att processen för en utlandsetablering är relativt långsam, dock beroende på marknad. Företagens svar om kunskap stämmer överens med detta då kunskap kan ta lång tid att finna.

Även pestle-modellen påvisar att mycket kunskap är viktigt, då externa faktorer kan ändra förutsättningarna för ett företag när som helst. Med kunskap är man mer förberedd och kan förhoppningsvis tackla motgångar på ett effektivare sätt.

Vi har kommit fram till att det inte är så många företag som man kanske kan tro, använder sig av etableringsmodeller vid dessa processer, de verkar inte vara av största vikt.

Exportrådets rekommendationer och svar stämde bra överens med de intervjuade företagens svar, vi tror att detta kan ha ett samband med att många av företagen nämnde att de anlidade exportrådet och rådfrågade dessa vid en utlandsetablering.

Vi tror att det krävs fler studier för att få ett komplett svar om hur svenska företag går tillväga vid en utlandsetableringsprocess. Vi tycker dock att vi har fått underlag nog för att dra slutsatsen att exportrådets rekommendationer stämmer bra överens med företagens tillvägagångssätt och agerande vid en sådan process. Vi tycker också att man kan dra några få

slutsatser av denna studie om hur svenska företag går tillväga vid en utlandsetablering, då relationer och kunskap nämns som stora faktorer för att lyckas. Dessa två faktorer genomsyrar de flesta svar i intervjuerna.

Från första början hade vi ämnat göra en undersökning inriktat mot den Brasilianska marknaden. Vi fick ändra vår grundtanke till en mer generaliserande, allmän undersökning då detta lättare gav en bild av tillvägagångssättet för svenska företag. Om detta examensarbete skulle göras om hade vi då valt att istället göra en allmän undersökning om svenska företags tillvägagångssätt redan från början, detta för att både göra det lättare för läsaren och oss.

Under arbetets gång har vi insett att det inte finns några förskrivna ramar eller regler som gäller när man som svenskt företag etablerar sig i ett annat land. Varje företag har sitt sätt och sina förutbestämda metoder. Vilken metod som är bäst kan bara framtiden utse. Däremot kan etableringsprocessen underlätta något enormt om man innan är påläst, har mycket kunskap bakom sig och om redan etablerade relationer finns på den aktuella marknaden, då relationer och kunskap är ett av de viktigaste verktygen företag använder sig av vid en utlandsetablering.

## 8 Referenslista

### 8.1 Internet:

Exportrådet:

<http://www.swedishtrade.se/sv/> (2011-02-15 kl. 14:41))

SPM:

<http://www.spminstrument.se/about/> (2011-03-29)

Outotec:

[http://www.outotec.com/default\\_\\_\\_\\_6764.aspx?epslanguage=EN](http://www.outotec.com/default____6764.aspx?epslanguage=EN) (2011-03-30)

<http://www.euroland.com/SiteFiles/company/company.asp?GUID=4F2BABD89136B44591E588D0DC08AB9A&CompanyCode=SF-OTE&Isin=FI0009014575&Customer=1&MenuItem=90&wtLang=Swedish>  
(2011-03-30)

Väderstad Verken AB:

<http://www.vaderstad.com> (2011-05-30)

Hallins Verkstäder AB: (2011-05-27)

[www.hallins.com](http://www.hallins.com)

Husqvarna AB: (2011-05-31)

[www.husqvarna.com/se/](http://www.husqvarna.com/se/)

Bengt Lundin AB: (2011-05-31)

[www.trioplast.com](http://www.trioplast.com)

## 8.2 Litteratur:

Baines, P., Fill, C., Page, K., (2008) *Marketing*, 1<sup>st</sup> edition. Oxford University Press, New

Jacobsen, I. D., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Upplaga 1:10. Studentlitteratur AB, Lund.

Nelson, A. C., (1999) *EXPORTING – A Manager's Guide to the World Market*, Cengage Learning.

Nelson, A. C., (2008) *Import Export, How to take your business across borders*, 4<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill.

Rienecker, L., Jörgensen S. P., (2008) *Att skriva en bra uppsats*, upplaga 2. Liber, Malmö.

## 8.3 Artiklar:

Cuervo-Cazurra, A., Un, C., Annique (2007) *Types of difficulties in internationalization and their consequence*. A New Generation in International Strategic Management, Northampton

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M., Manrakhan, S. (2006) *Causes of the difficulties in internationalization*. Journal of International Business Studies

Johanson, J., Wiedersheim – Paul, F. (1975) *The internationalization of the firm – Four Swedish cases*

[http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek\\_internt/ar\\_3/723g17/pwom\\_2008\\_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf](http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf)

Levitt, T., *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review. (1983)

Douglas, P. S., Wind, Y., *The Myth of Globalization*, Columbia Journal of World Business (1987)

#### **8.4 Muntliga källor:**

Anders Sundberg, SPM, (2011-03-23)

Gustav Kilden, Outotec (2011-03-24)

Torpman, Lars. Exportchef, Hallins Verkstäder AB (2011-05-27)

Pasciak, Jolanta. Husqvarna AB (2011-05-31)

Peter Dahlin, Key Account Manager, Bengt Lundin AB (2011-05-31)

Mathias Carlsson, Väderstad Verken AB (2011-06-07)

Björn Clavey, senior project manager, exportrådet (2011-03-17)

Svensson, L. Universitetsadjunkt, Högskolan Skövde (2011)

## Bilaga 1

Intervju med Anders Sundberg, SPM (2011-03-23)

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

Anders: Första gången är det en förfrågan om att representera våra produkter som leder till ett avtal.

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

Anders: Vi har kunder vi använder för att försöka hitta ny distributör.

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

Anders: Exportrådet

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Anders: Det viktigaste är att hitta någon som tror på produkten. En dedikerad person är skillnad mellan lyckad etablering eller ej. Kulturen kan lokala organisationen. Idag är affärskultur inte ett stort problem. Allt viktigt material måste finnas på lokalt språk.

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

Anders: Vanligaste är brist på fokus och resurser.

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

Anders: Nej vi har ett paket med hur man organiserar, prissättning, marknadsföringsmaterial, utbildning av personal, lokala kurser för kunder etc.

## Bilaga 2

Intervju med Gustav Kilden, Outotec (2011-03-24)

Svaren nedan är en blandning av vår verklighet kryddat med lite idéer. Som jag nämnde så härstammar vårt företag från Outokumpu som sedermera ”knoppade av” sin teknik division på Helsingfors börsen till Outotec Oyj. Outokumpu ägdes på den tiden delvis av finska staten som haft ett finger med i spelet vid många utlands etableringar.

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

Gustav: Etableringar utomlands börjar oftast i och med att företaget får möjlighet att göra en affär på den lokala marknaden som i sin tur föder ett intresse och en lokal marknad. I Outotec's fall basera det mesta av våra affärer på teknologiska landvinningar inom gruv- och metall näringen.

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

Gustav: Det finns affärskontakter på ett tidigt stadium, vet ej med vilka dock.

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

Gustav: I Finland finns liknande aktörer som exportrådet och export kreditnämnden. Dessa har säkert varit inblandade i ett tidigt skede. I större företag förekommer även samarbete med regeringsrepresentanter, universitet m.fl.

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Gustav: Det viktigaste är att skaffa sig en pålitlig lokal partner eller etablera ett lokalt kontor med egen personal. Det är även viktigt att organisationen är uppbyggd så att alla funktioner kan backa upp försäljningen som t.ex. Project team, service, reservdelshantering etc. Den ekonomiska styrningen av den lokala enheten är även av vikt, skall redovisning ske tillbaks in i koncernen? Valuta säkringar? Patent skydd mm. Mm.

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

Gustav: Vid etableringar utomlands uppstår för det mesta ett antal ”problem” men problemen är förstås av varierande grad. Den egna organisationen kan i hemlandet uppfatta många saker som problematiska men problemen är kanske av normal natur i det aktuella landet. Det gäller alltid att vara väl påläst vad gäller skatter och andra regler i landet.

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

Gustav: Innan en etablering sker alltid en noggrann undersökning av den aktuella marknaden med olika typer av modeller (SWOT etc.). Ett bra sätt att ”sondera” marknaden är att besöka lokala mässor och skapa många kontakter i landet. Man bör även ha en långsiktig ekonomisk uthållighet i etableringen och inte förvänta sig kortsiktiga vinster.

Mvh Gustav Kilden



## Bilaga 3

Intervju med Lars Torpman, Hallins Verkstäder AB (2011-05-27)

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

A: Kort och gott kan man säga att man helt enkelt tar ett strategiskt beslut i företaget om att börja exportera. I samband med export så uppstår många nya frågor att kunna besvara och det gäller att vara RIKTIGT förberedd. Det kostar att exportera och det gör att man bör anpassa priser och avtal m.m. för de olika marknaderna. Det är alltså viktigt att man inte bara ser till intäktsidan utan också vilka kostnader som export kan medföra typ översättningar av manualer, frakter, emballering, resor etc.

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

Via mässor, förfrågningar från hemsidan, referenser/rekommendationer från befintliga kunder, pro-aktiva uppdrag där jag själv söker upp potentiella distributörer.

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

Exportrådet i vissa fall. Har även kontakt med en liknande organisation som heter Eastnet och som är specialiserade på Ryssland.

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Affärskultur är viktigt, men också vilka lagar och förordningar som gäller för det unika landet. Inom EU så är allt enklare av naturliga skäl. Men det är annorlunda att gå in i Tex USA, Kanada, Australien och Nya Zeeland. Här måste man vara påläst om produktlagar osv. I de flesta fall så tar Distributören hand om allt detta, men det är viktigt att ha kunskapen. Ska man exportera till tex Kina så blir situationen helt annorlunda när det kommer till mönsterskydd av produkt osv. I Ryssland så heter motsvarigheten till vår CE märkning GOST. Dvs att de Ryska myndigheterna måste godkänna produkterna innan de kan börja säljas, osv. Brasilien kräver en pappersexercis som kan vara väldigt krånglig för den okunnige. Man kan säga att alla företags om exporterar följer reglerna för det man kallar för INCOTERMS. Finns också s.k. neutrala centralavtal som man hänvisar till NL 09 (Norden) och Orgalime S2000 i vissa delar av Europa.

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

I dom flesta fall inte. I vissa fall kan det röra sig om dålig betalningsmoral som typ i Italien där ledtiderna är extremt långa, mellan 120-150 dgr. Är man ett nytt bolag och ska exportera till tex Italien så bör man ha en stark likviditet och initialt styra volymerna så att det inte går överstyr. Se även mitt svar i punkten ovan som också berör denna fråga.

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

I vårt fall nej. Vi har anlitat Exportrådet vid 4-5 tillfällen initialt av vår exportsatsning men vi känner att vi kan branscherna vi jobbar i så pass bra och med vår erfarenhet inte har lika stort beroende av externa partners längre. Det går av sig självt så att säga. Däremot så begär vi in solvensinformation (LIKVIDITETS RAPPORTER) från våra nya distributörer med Exportrådets lokalkontor som hjälp. Detta för att säkra upp den ekonomiska biten men också för att trycka på att vi anlitar Exportrådets hjälp även för kunden utifall konflikt skulle uppstå

och det vill diskutera detta med en neutral part på orten och framförallt på sitt egna språk. Detta uppskattas mycket av våra kunder.

Jag utgick från ett s.k. generellt distributörsförfarande som säljer och representerar Hallins produkter utomlands. Med andra ord så finns vi bara i Ödeshög än så länge. Skulle vi vilja etablera oss utomlands så tror jag att det Tyska marknaden skulle ligga oss närmast till hands. Här råder naturligtvis helt andra grunder för en etablering. Helt plötsligt så bildar man ett eget (Hallins GmbH istället för AB. LTD om det hade varit i England eller USA) bolag i det aktuella landet och tillsätter personal och som skall gå under Tysk personal lag.

Bildar man eget bolag i USA är det jätteviktigt att man är påläst vad det gäller personal och produktlagar. USA är det mest advokattäta land som finns i världen med många naturliga orsaker till varför. Här skor man sig till höger och vänster på andras svagheter och misstag. ;-)

Många Svenska företag etablerar sig i olika länder för att komma marknaden mycket närmre samtidigt som det också uppfattas mer seriöst. Men då kräv en bra omsättning och en stark tilltro om framtiden.

Hls Lars.

## Bilaga 4

Intervju med Jolanta Pasciak, Husqvarna AB (2011-05-31)

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

Först brukar vi samla all information om den blivande kund som vi tror att vi kan sammarbeta med tex: ekonomisk redovisning, hur han/hon jobbar idag, vilka produkter de säljer i dags läge, kan han ge oss 3 årsplan, vilka av våra produkter tänker de lägga focus på: är det trädgårdsprodukter eller skogsprodukter, betalingsvillkor, leveransvillkor....

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

Med hjälp av Exportrådet eller kunder skickar en förfrågan geonom vår supportsite eller ringer oss.

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

I detta fallet blir Expooortrådet för att få hjälp om det finns marknad för våra produkter eller i visa fall anlitar vi en annan byrå för att göra en undersökning om potentialen finns i landet för våra produkter

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Att det är inte lätt att komma som Svensk och ställa krav. Länderna har olika krav när det gäller betalningsvillkor, olika dokumenter måste skickas med godset, det tar tid ibland att få igång sammarbete.

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

Finansiella problem, kommunikation mellan olika personer

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

Ja och Nej . Vi på export jobbar med olika regioner i hela världen. Vi brukar rådfråga våra kollegor hur de har etablerat sig på marknaden

## Bilaga 5

Intervju med Peter Dahlin, Bengt Lundin AB

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

Svar: Det första steget är att på plats ta reda på vilka produkter som används idag, och om vi kan erbjuda likvärdigt sortiment.

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

Svar: Genom direktkontakt med kund per telefon och mail. Kunder som vi tycker skulle passa oss för info om via deras hemsidor.

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

Svar: Beroende på land och historisk logistik. Grossist eller direkt till kund. UK som ex bara genom grossist.

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Svar: Ett av recepten på framgång. Som ny aktör måste man anpassa sig till deras sätt att göra affärer. Vid första besök skickas agenda och deltagarlista i förväg. Mycket viktigt att personer med beslutsrätt deltar. Både från oss och kund. Det svåra är att veta kundens organisation. Sedan måste man ha en målsättning med på mötet och ett förslag att lämna.

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

Svar: Valutor-transport-betalningsrutiner och givetvis språkkunskaper

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

Svar: Inte idag, vi har ett mycket smalt produktsortiment och har inte varit i behov av detta.

## Bilaga 6

Intervju med Mathias Carlsson, Väderstad Verken AB

*Vad är det första ni gör, när beslut om utlandsetablering tagits?*

Vi tittar var någonstans geografiskt detta skulle önskas ligga, framförallt med hänsyn till logistiken!

*Hur får ni kontakter i det aktuella landet?*

I detta fall hade vi kontakter vi våra inarbetade dotterbolag alt. importörer!

*Använder ni er av några externa aktörer? I så fall, Vilka?*

Själva projektet bedrivs helt i egen regi, vi har hjälp av externa jurister!

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering? Affärskultur m.m.*

Affärskulturen är självklart viktig, men även kulturen hos människorna i landet med tanke på framtida anställd personal.

Organisations-uppbyggnad

Tullar

Logistiken

Kvalitetssäkringen

*Vilka problem kan uppstå vid utlandsetablering?*

Underskattning av kvalitetssäkringen

Logistik-svårigheter = leveransförseningar

Lagar/regler ändrar sig (förutsättningarna ser annorlunda över en natt)

*Använder ni er av några etableringsmodeller/ marknadsföringsmodeller?*

Ingen konkret upparbetat avseende utlandsetablering av tillverkning! Däremot finns det avseende uppbyggnad av dotterbolag!

## Bilaga 7

Intervju med Björn Clavey, Exportrådet. (2011-03-17)

Tack för dina frågor. De är ganska allmänna och man skulle säkert kunna skriva en doktorsavhandling till vardera av dem. Jag har försökt att svara kort med det jag tycker är viktigast. Jag tror ni skulle tjäna av att fokusera arbetet på ett utvalt område.

*Vad är det första man bör göra som företag, när beslut tagits om utlandsetablering?*

Ett bra första steg är att försöka få mer information om marknaden och . Det kan vara t.ex. Genom att besöka en mäsas. Givetvis rekommenderar vi också att kontakta Exportrådet som kan hjälpa med information.

*Hur kan exportrådet hjälpa företag vid, och innan själva etableringsprocessen?*

Vi kan hjälpa på en rad olika sätt, se även vår hemsida:

<http://www.swedishtrade.se/sv/konsulttjanster/>

*Finns det andra externa aktörer som kan hjälpa företag vid etablering i utlandet?*

Det finnas en rad andra aktörer som kan hjälpa till vid utlandsaffärer, t.ex.

Svensk Exportkredit <http://www.sek.se/>

Exportkreditnämnden <http://www.ekn.se/>

*Vad är det viktigaste att tänka på vid utlandsetablering?*

Dels är det strukturella skillnader, t.ex. skatter, byråkrati, arbetsrätt, logistik  
Kulturella skillnader: vikten av personlig kontakt, muntlig kommunikation snarare än e-mail, vikten att bygga upp förtroende

*Vilka problem kan uppstå vid etableringsprocessen?*

Många problem kan uppstå om man inte gör det rätt från början. T.ex. när man i Brasilien grundar bolag

krävs det en fysisk person som representant (manager), som måste ha uppehållstillstånd i landet.

Anpassning till lokala normer och standarder, m.m.

*Har företag någon nytta av några etableringsmodeller/marknadsföringsmodeller?*

Med säkerhet används dessa modeller som verktyg av flera bolag.

Jag hoppas detta hjälper er i ert arbete.

Hälsningar, Björn.

## Egna reflektioner över examensarbetet

Den första tanken jag fick när jag tänkte på ordet examensarbete var att det skulle vara ute på plats på ett företag, att man skulle bli tilldelad en uppgift av ett verkligt problem. Vårt examensarbete blev ganska långt ifrån denna tanke. Att få tag i företag som var intresserade av att ställa upp på att bli intervjuade blev istället vårt största problem med denna uppsats. Från början ville vi helst prata med omkring tio företag och intervju dessa för att kunna jämföra företagen emellan. Så blev inte fallet. Vad har jag lärt mig utav detta då?

Jo att ha i bakhuvudet hela tiden att företag inte är det lättaste att få tag i. Börja leta efter intresserade företag i tid, detta tycker jag dock att vi gjorde, och får man inte tag i företag så bör man ha en plan b. Vad ska då uppsatsen handla om? Jag tycker att vi löste problemet med företag på ett oerhört bra sätt, såklart tog detta mycket tid för oss då vi fick sitta och skriva om både inledning och metod ett antal fler gånger än vad vi behövt, men samtidigt tycker jag att ju fler gånger man skrev om och tänkte till om texten, desto bättre blev tillsist slutresultatet.

Utöver detta tycker jag att vi har lyckats genomföra det vi ville med detta examensarbete. Mycket av det vi kom fram till var det vi trodde innan, men vi har också lärt oss mycket under tidens gång.

Vi var hela tiden klara i tid, oftast ganska lång tid innan utsatt slutdatum, och detta kommer jag ha med mig till framtida arbeten eller uppsatser: Börja i tid! Och försök vara klara innan slutdatum! För oftast krävs det korrigeringar ännu en gång och stress påverkar negativt vid sådana här sammanhang.

Tidsmässigt har vi som sagt legat steget före hela tiden, detta tack vare vår planering. Vi har setts flera gånger i veckan via msn och adobe connect. Innan varje möte har vi pratat om vad vi ska göra och i vilken ordning och när vi efter flera timmar känt oss för okoncentrerade för att fortsätta så har vi avslutat för att sedan återta arbetet dagen efter. Arbetsfördelningen har varit jämn och rättvis. Vi har delat upp arbetsuppgifterna på ett rättvist sätt och har under arbetets gång gjort ungefär lika mycket hela tiden. Vi har läst böcker, sökt fakta och letat artiklar på varsitt håll för att sedan skriva ihop det själva. Vi har delat upp vem som ska skriva vad och efter det har vi kollat igenom det skrivna materialet tillsammans och gått igenom mening för mening och ändrat det som behövt. Vi har också delat upp så vi intervjuat företag på varsitt håll. Först skrev vi ihop ungefärliga frågor tillsammans, för att ta reda på vad vi ville få ut av intervjuerna och vad vi ville veta mer om. Efter intervjuerna har vi skrivit ihop texterna tillsammans, analyserat dessa, dragit en slutsats och tillsist kommit fram till ett resultat ihop. Samarbetet mellan oss har fungerat väldigt bra.

Vi valde att göra vårt arbete helt på distans, därför har vi haft lite annorlunda förutsättning än andra grupper, vi har behövt planera våra möten mycket noggrant för vi var båda två tvungna att vara uppkopplade samtidigt till varje möte.

Det som varit svårt med detta arbete har varit att finna artiklar och bra litteratur, och som sagt att finna företag. Något annat som också har varit svårt har varit att veta hur man ska skriva

de olika kapitlen, personligen tycker jag att speciellt metod varit svårt att skriva på ett korrekt sätt. Också hur man skriver fotnot och källförteckning på ett korrekt sätt har varit svårt.

Valet av ämne var vi båda överens om tidigt. Vi ville båda skriva om något som var en blandning av marknadsföring, organisation och ledarskap, affärskultur och påverkan att göra. Vi ville inte skriva om något rent ekonomiskt ämne med massa siffror och sen var vi båda intresserade av en utländsk marknad. Vi var nog båda nyfikna på att se om etableringen gick till på så sätt som vi nu läst om i två år på högskolan. Jag är glad över att vi valde det ämne som vi gjorde eftersom jag tror vi kommer ha nytta av det i framtiden. Kunskaper om hur man går till väga vid en utlandsetablering är alltid bra att ha, framförallt om man läser den utbildning som vi gör.

Vad kunde vi gjort annorlunda då?

Om jag måste nämna något vi kunde gjort lite bättre, så i alla fall för min egen del, hade det varit att börja läsa aktuell litteratur och leta artiklar lite tidigare. Vi letade faktiskt artiklar en bra stund innan vi behövde, men detta moment hade vi lite problem med. Det var svårt att veta vad man skulle söka efter, var och hur man skulle söka. Men efter detta arbete har vi lärt oss även hur man ska göra nästa gång.

Sen var det detta med företag, som jag tidigare nämnde, men jag tycker knappast vi kunde gått tillväga annorlunda, det är bara att ha med sig det till nästa arbete, att det blir inte alltid som man tänkt sig, det gäller att vara kreativ.

Slutligen måste jag faktiskt säga att jag är väldigt nöjd med vår insats! Det har varit jätteskönt att vara klara i så pass god tid som vi varit, vi har aldrig behövt stressa. Det gick mycket bättre än förväntat, för jag trodde det skulle bli jättesvårt innan vi satte igång. Att vi har gjort ett så stort arbete under en så lång tid, på enbart distans, kommer nog att medföra fördelar för oss i framtiden. På arbetsplatser blir möten på distans allt mer vanligt och att ha färdigheter och kunskap på både distanssamarbeten och även om vårt valda ämne, utlandsetableringar, kommer nog vara meriterande för oss i framtida jobbsammanhang.

Skriven av:

Therése Karlsson.



## Individuella reflektioner av Mattias Wikstedt

Under programmets gång, har jag tyckt marknadsföringskurserna varit väldigt intressanta. Jag kände tidigt innan examensarbetet startade, att jag ville göra ett examensarbete som innehöll bitar från dessa kurser. Jag pratade med Therése och vi hade tankarna åt samma håll: En etableringsplan i ett annat land. Detta verkade intressant och vi började kolla efter ett företag. Då vi inte fick den respons vi önskat från detta företag beslöt vi oss för att göra en allmän etableringsplan för svenska företag i ett annat land. Jag tyckte BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien, Kina) skulle vara intressant att kolla närmare på då dessa länder är i stor utveckling vad gäller växande marknader. Valet blev då Brasilien, ett stort land med stora möjligheter. Med teori som grund behövde vi även inslag från verkligheten. Detta blev i form av tre företag. Grundtanken var att vi skulle ha fler företag, men detta har misslyckats, vilket har blivit en lärdom i att det inte är så enkelt som man tror. Det är mycket mer tidskrävande än vad man tror, i alla fall trodde jag det skulle gå smidigare. Jag ringde bland annat till ett mycket stort företag i Sverige som är verksamma i stora delar av världen, däribland Brasilien. Jag ringde till deras kontor i Arvika för att få tala med någon som hade information om etableringen i detta stora land Brasilien. Denna information hade de inte utan de skickade vidare mig till en annan stad i Sverige, där fick jag prata med en amerikan som jag ställde samma fråga till. Han var mycket hjälpsam och lovade kolla upp sina kontakter på den internationella marknaden för detta företag. Senare fick jag mejl tillbaka om att han inte hade den information som jag sökte, utan han skickade i sin tur vidare mig till en annan stad inom samma koncern. Det jag menar med detta är att det kanske inte är så svårt att finna ett företag som är verksamma i det land man vill göra rapporten om. Det svåra är att finna rätt person att prata med.

Det har heller inte varit det enklaste att finna bra litteratur inom området som man har tyckt har varit av vikt. Inte heller artiklar eller hemsidor på Internet har varit lätt att finna som varit relevant för det berörda ämnet. Detta har allt hittats även om det ibland har varit tidskrävande.

Detta arbete har varit mycket lärorikt och intressant. Det är fortfarande mycket kvar att lära och veta inom detta område, men jag vet mycket mer nu än jag gjorde innan jag började med detta arbete. Jag har fått förståelse för hur etableringsmodeller såsom swot och pestle används, hur viktiga relationer är när man skall etablera sig i Brasilien. Jag har även fått stor insikt i hur Exportrådet verkar samt vilka tjänster de har att erbjuda. Från början ville man se hur man skulle gå tillväga för att etablera sig på den brasilianska marknaden, vilka faktorer man bör ta hänsyn till. Detta fick sedan smälta av till att vi istället fick fokusera på de viktigaste faktorerna som man bör ta hänsyn till. Jag har även kommit fram till att detta är så stort område som kräver mer tid och djupare studier.

Jag tycker dock vi har gjort ett bra arbete och jag är mycket nöjd med detta då vi inte haft ett enskilt företag att stödja uppsatsen på, då jag gärna hade haft detta, och få besöka för att få lite mer verklighetsförankring. Det har varit en prövning att skriva akademiskt, men man klarar mer än tror och få sidor från början blev nästan till slut för många. Jag tycker också att det har fungerat bra att vi gjort arbetet på distans. Då jag och Therése bor långt ifrån varandra har vi använt oss utav MSN och Adobe Connect för att kommunicera, vilket har fungerat bra, så jag

har även lärt mig att göra ett arbete utan att sitta bredvid man arbetar med, vilket har varit kul att det fungerat så bra. Vad gäller arbetsfördelning så tycker jag detta har fungerat mycket bra, då man var och en tagit ansvar för olika bitar i arbetet för att sedan bolla idéer för att förbättra det ytterligare. Tycker det är bra att vi båda gett varandra utrymme för våra egna åsikter och tankar, så båda fått känna sig delaktiga. Jag är också mycket nöjd med att vi har klarat av att hålla deadlines. Från början när vi planerade arbetet, så sa vi att jag får åka ner till Ödeshög (där Therése bor), och Therése får komma till mig i Arvika i veckoslut, för att vi skulle få sammanhållande dagar att studera tillsammans på. Detta har inte behövts göra en enda gång. Tack vare dagens teknologi har vi kunnat sitta dryga 30 mil ifrån varandra utan att träffas i verkligheten och göra ett examensarbete. Det är distansstudier det!