

VASA YRKESHÖGSKOLA

Joel Helsing & Jesper Lönnbäck

**EXPORTSTRATEGIER BLAND
ÖSTERBOTTNISKA FÖRETAG**

Företagsekonomi och turism

2011

FÖRORD

Till en början var det lite svårt att bestämma sig för vilket ämne vi skulle behandla i lärdomsprovet, men efter att ha övervägt olika alternativ och funderat över vilka saker som vi finner intressanta bestämde vi oss för att undersöka österbottniska företags olika exportstrategier. Österbottningarnas olika vägar och metoder till framgång var något som vi kunde lära oss av och själva utnyttja i framtiden.

Det var från början av projektet klart att vi ville genomföra intervjuer med många företagare och helst på plats, så att man fritt kunde föra en diskussion. Vi satte igång med arbetet i september 2010 och 5 månader senare var vi klara.

Vi vill tacka vår handledare Helena Blomquist som fungerat som rådgivare och stöd under tiden vi arbetat med lärdomsprovet. Vi är också skyldiga alla företagare som ställt upp på intervju samt våra fruar som stöttat oss ett stort tack.

Tiden som vi arbetat med projektet har varit trevlig och lärorik och vi vill således tacka varandra för samarbetet.

Vasa 7.1.2011

X

Joel Helsing

X

Jesper Lönnbäck

VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRAKT

Författare	Joel Helsing & Jesper Lönnbäck
Lärdomsprovets titel	Exportstrategier bland österbottniska företag
År	2011
Språk	Svenska
Antal sidor	100
Handledare	Helena Blomquist

För ett internationellt verksamt företag är valet av exportstrategi en avgörande faktor för framgång. Det krävs en förmåga att kunna anpassa sig efter kulturskillnader och förändringar i omständigheter, för att klara av att hålla sig konkurrenskraftig.

Som syfte med vårt lärdomsprov hade vi att forska i österbottniska företagens exportstrategier för att se vilka metoder de använder sig av i internationaliseringen av verksamheten.

För den empiriska delen valde vi att intervjua 12 stora eller medelstora österbottniska företag vars verksamhet blivit internationell. Meningen med intervjuerna var att få reda på vilka problem eller hinder som de hade mött på samt hur dessa övervanns och vilka strategier som varit lyckade samt vilka som hade varit mindre lyckade.

Nyckelord: Exportstrategier,

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Economics

ABSTRACT

Author	Joel Helsing & Jesper Lönnbäck
Topic	Export Strategies in Ostrobothnian Companies
Year	2011
Pages	100
Language	Swedish
Name of supervisor	Helena Blomquist

For an international company the choice of export strategy is crucial. The management needs to have the ability to adapt its activity to different cultures and changes in the markets in order to stay competitive.

The main purpose of the thesis is to study international companies located in Ostrobothnia and their methods in internationalizing.

The empirical part of this thesis consists of 12 interviews performed with large or medium-large companies that are operating on the international arena. The aim with the questions in the interviews was to find out the typical obstacles and problems that can be encountered when going abroad, but also which strategies had succeeded and which had failed.

Keywords: Export strategies,

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	8
1.1 Problemområde.....	9
1.2 Syfte.....	9
1.3 Avgränsningar.....	10
1.4 Arbetetsupplägg.....	10
2. VARFÖR SKALL MAN EXPORTERA?.....	11
2.1 Krav på egenskaper hos en exportör.....	12
2.2 Vilken produkt är en potentiell exportvara?.....	12
2.3 Vilka företag kan exportera?.....	13
2.4 Faktorer som underlättar vid export.....	14
2.5 Varför exporterar inte alla?.....	14
3. FÖRBEREDELSE FÖRE EN EXPORTSATSNING.....	16
3.1 Marknadsundersökning.....	16
3.2 Förbered material.....	16
3.3 Vanliga fallgropar och fel.....	17
3.5 Anpassa produkten.....	19
3.6 Kraven på de anställda ökar.....	19
3.7 Val av marknad.....	20
3.8 Förlänga produktens livscykel.....	21
3.9 Nackdelar med att förlänga produktens livscykel.....	22
3.10 Mutor – ett nödvändigt ont?.....	22
3.11 Hur prissätta en exportprodukt?.....	23
4. DISTRIBUTIONSKANALER.....	24
4.1 Handelshus.....	25
4.2 Fördelar med handelshus.....	26
4.3 Nackdelar med att använda handelshus.....	26
4.4 Agent.....	27
4.5 Fördelarna med Strategiska Allianser.....	27
4.6 Lättare att penetrera marknaden.....	27
4.7 Riskerna delas.....	28

4.8 Dra nytta av det andra företags kunskap och expertis	28
4.9 Samverkan och konkurrenskraftig fördel.....	29
4.10 Företagets namn och logo	29
5. ANALYSERING AV UTLÄNDSKA MARKNADER	30
5.1 Marknadspotential	30
5.2 Konkurrensnivåer.....	30
5.3 Juridisk och Politisk miljö	31
5.4 FDI.....	31
6. KOSTNADS-, FÖRDELS- OCH RISKUTVÄRDERING.....	33
6.1 Kostnader	33
6.2 Fördelar.....	33
6.3 Risker.....	33
7. VAL AV PENETRERINGSMETOD	34
7.1 Ägandeskapsfördelar	34
7.2 Lokaliseringsfördelar	34
7.3 Internationaliseringsfördelar	34
7.4 Övriga faktorer.....	35
8. FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGS STRATEGI.....	37
8.1 Strategisk riktning.....	37
9. KONKURRENSKRAFTIG STRATEGI.....	39
9.1 Konkurrenskraftig strategi	40
9.2 Internationellt förfarande	41
10. OLIKA KULTURERS INVERKAN PÅ STRATEGIER.....	43
10.1 Kulturförändringar	43
10.2 Kultur i små och stora grupper	43
10.3 Förståelse av andra kulturer	44
10.4 Kulturåskådning	44
10.5 Kulturkrockar.....	45
10.6 Världens affärskulturer	45
10.7 Japan	46
10.8 Kina.....	46

10.9 USA	46
10.10 Den islamiska kulturen	47
11. STRATEGIER FÖR MARKNADSPENETRERING.....	48
11.1 Licensiering	48
11.2 Grundläggande faktorer vid internationell licensiering	48
11.3 Specificering av avtalets avgränsningar	49
11.4 Fastställande av royalty	49
11.5 Fastställande av rättigheter och restriktioner	49
11.6 Fördelar med licensiering	50
11.7 Nackdelar med licensiering.....	50
11.8 Franchising.....	50
11.9 Fördelar med franchising	51
11.10 Nackdelar med franchising	51
11.11 Joint Ventures	51
11.12 Fördelar med Joint venture	52
11.13 Nackdelar med Joint venture	53
11.14 Foreign direct investment	54
11.15 Greenfield strategin.....	54
11.16 Förvärvningsstrategi	55
12. MARKNADSUNDERSÖKNINGAR.....	57
12.1 Skillnader mellan inhemska och utländska marknadsundersökningar	57
12.2 Undersökningsprocessen	58
12.3 Att definiera problemet och bestämma objekten för undersökningen.....	59
13. DEN EMPIRISKA DELEN	60
14. SAMMANFATTANDE SLUTORD.....	96
15. KÄLLHÄNVISNING	99

1. INLEDNING

Finland är ett mycket litet land till folkantalet, ifall man har ett företag som säljer direkt till slutkonsumenten kan det vara, att man måste börja intressera sig för andra marknader för att få mera potentiella kunder till sina produkter. Det finns massor med orsaker till att man väljer att försöka gå in på olika främmande marknader. Man kan känna att ifall detta lyckas i ett land, så varför skulle inte det lyckas i ett annat land. Ofta kan en orsak till att man väljer att gå in på nya internationella marknader vara, att man vill förlänga livscykeln för sina produkter, som ett exempel för detta kan man nämna mindre köpkraftiga länder och elektronik, befolkning i I-länderna vill ha det nyaste nytt, men en äldre modell av t.ex. en mobiltelefon kan gå bra att sälja i t.ex. Kina eller Indien.

I detta informationssamhälle som vi lever i, med Internets alla möjligheter och med dessa lågprisflyg så blir det så mycket lättare att handla från en annan marknad. Detta ger också företagen mycket möjligheter men orsakar också mycket hotbilder. Man kan inte längre begränsa folkets rättigheter till någon produkt. Som ett exempel på detta kan man nämna Apple, de har tidigare varit mycket begränsade med vilka produkter som kommer till vilka marknader, men detta har ganska långt misslyckats på grund av att folket ofta vill ha deras produkter och är färdiga att köpa dem inofficiellt från olika internetsidor.

Det finns massor med olika strategier för att ta sig in på en internationell marknad. I detta arbete kommer det att behandlas hur de olika strategierna fungerar och vad som är fördelarna kontra nackdelarna med dessa strategier. Detta dilemma med vilken strategi som ska användas kommer massor med företag att stå inför i framtiden. EU området har lite hjälpt till de företag som har en liten hemmarknad att klara sig in på ett större område. Många företag inom EU räknar EU området som deras hemmarknad. Detta bidrar till att man får massor med folk till som potentiella kunder, fast det inom EU området fungerar utan tull så finns det massor med kultur skillnader som kan ställa till det för företagen.

Strategier för erövring av internationella marknader är mycket intressant och det finns massor att tänka på. Det kan vara små saker som är skillnaden mellan framgång och fiasko. Man kan inte heller säga att det finns någon strategi som alltid fungerar eller som aldrig fungerar, men man kan jämföra teorin med den praktiska erfarenheten som företagen har. Det är svårt att jämföra skillnader eftersom företagen har olika bakgrund och säljer olika produkter, detta blir problematiskt och kan leda till det att resultaten blir förvrängda, problemet kan alltså ligga i något annat än i strategin och i förberedelserna. Det kan helt enkelt vara fel tidpunkt för lanseringen.

1.1 Problemområde

När man planerar att tränga sig in på en ny marknad finns det väldigt många faktorer som bör tas i beaktande innan man fattar något beslut, därför krävs det mycket tid för planering och forskning. Vi skall i ett skede av examensarbetet närmare behandla de viktigaste faktorerna och mest allmänna sätten att ta itu med dem. Det kommer att finnas olika åsikter mellan företagare som intervjuas samt mellan författarna till litteraturen som kommer att tas hjälp av i arbetet och dessa kommer vi att jämföra med varandra.

1.2 Syfte

Som syfte med arbetet är att undersöka och klargöra vilka metoder som fungerar bäst och smidigast när man ger sig in på en främmande marknad och vilka faktorer ens val skall styra sig efter. Med forskningen i detta arbete skall också framkomma vilka olika typer av hot och faror man kan möta samt hur man skall bemöta dem. Med hjälp av intervjuer som kommer att genomföras i arbetet får man värdefull information av andra företagares erfarenheter, varav både goda och dåliga man kan dra nytta av. I det stora hela är syftet med arbetet att få djupare insikt i möjligheterna att ta sig in på nya marknader utöver det som kommit fram i läroplanen.

1.3 Avgränsningar

Vi kommer inte att ta med alla marknader i världen. Vi kommer bland annat att lämna bort Afrika och stora delar av Asien. Det blir för mycket kulturskillnader att skriva om så vi tror att största delen av arbetet skulle gå åt till det. Vi har dessutom riktat in oss på företag som är belägna i Österbotten, detta var en avgränsning som kom ganska naturligt eftersom vi prioriterade de företag som ligger nära så att man kan göra en intervju.

1.4 Arbetetsupplägg

Lärdomsprovet innehåller två olika delar, nämligen en teoretisk samt en empirisk del. I teoridelen behandlas ämnet export och export strategier med hjälp av olika tryckta källor, alla av dessa källor hittas i källföreteckningen, och med källhänvisningar efter vartenda stycke. Vi använde oss av över 10 tryckta källor och vi kan säga att vi behandlade området ganska brett och med hjälp av en massa olika författare.

I den andra delen i vårt arbete, nämligen den empiriska undersökningen, intervjuade vi några företag som är belägna i österbotten. Vi intervjuade företagen med den kvalitativa metoden, det betyder att intervjun mera skedde som en diskussion. Företagen som vi intervjuade skiljde sig mycket från varandra.

2. VARFÖR SKALL MAN EXPORTERA?

De flesta företagare föredrar att hållas på den inhemska marknaden om det bara är möjligt, det vill säga om marknaden i fråga är tillräckligt stor. Genom att endast vara aktiv på den inhemska marknaden skulle man undgå att behöva skaffa information om utländska lagar, handskas med politiska och juridiska risker samt instabila valutor eller anpassa sina produkter efter den utländska kundens behov. Det skulle helt enkelt vara säkrare. Ändå finns det många olika saker som lockar företagare ut på den internationella marknaden:

- a) Ett företag kan upptäcka att en utländsk marknad erbjuder större vinster och potential för en längre tid än den inhemska.
- b) Man vill inte vara helt beroende av en enda marknad.
- c) Ett företags kunder kanske flyttar utomlands och kräver betjäning där.

När en företagare förstått att verksamheten måste internationaliseras finns det ännu flera viktiga risker som skall med i ekvationen:

- a) Man kanske inte förstår den utländska kundens prioriteringar och således blir framställandet av en konkurrenskraftig produkt mera invecklad.
- b) Det kan uppstå problem när målmarknadens affärskultur sätter sina hinder.
- c) Kunskapen som behövs för att på ett effektivt sätt samarbeta med kunder och kontakter utomlands kan saknas.
- d) Genom att underskatta bestämmelserna i målområdet kan företaget ådra sig oväntade kostnader.
- e) Företaget kanske inte har tillräckligt med internationella erfarenheter för att klara av att operera utomlands.
- f) Handelslagarna i målområdet kan ändras, valutan kan devalveras och utländsk verksamhet i området kan begränsas. (Philip Kotler: 2005, 385)

2.1 Krav på egenskaper hos en exportör

Många drömmer om en exportkarriär som glamorös och fantastisk på alla dess vis, men så är verkligen inte fallet. Enformiga uppgifter och åtgärder hör till en exportörs vardag. Några av de stora egenskaper som krävs är en känsla för diplomati vilken innefattar tålmod, förståelse för främmande kulturer och en förmåga att fokusera på detaljer. De färdigheter samt tid och pengar som krävs för att lyckas internationellt besitts sällan av en enda person. Det är klokt att rannsaka sina egenskaper och resurser samt sin produkt eller tjänst när man rotar i de olika exportmöjligheterna som finns att välja mellan. (L. Fargo Wells 1996, 4-5)

2.2 Vilken produkt är en potentiell exportvara?

Det finns några grundläggande drag hos en produkt som kan hjälpa till med att avgöra vare sig den är redo för den internationella marknaden eller inte. Exempelvis en produkt med låg vikt och liten volym i jämförelse till sitt höga värde har en bra början som potentiell exportvara eftersom en vara som tar mycket utrymme blir dyr att frakta. Här följer några vägvisare när man söker en bra exportprodukt:

- a) En produkt som kan fraktas hopvikt eller isärplockad och därmed kan fraktas i minimal volym.
- b) Produkter som inte lätt går sönder, lätt snattas eller känsliga för reklamation. Reklamationer kan vara svåra att klara upp eftersom kunden vill ha det han har beställt och därför inte nöjer sig med penningersättning.
- c) En produkt med lång livscykel som kan skapa upprepade köp.
- d) Främst av allt: en produkt kunder vill ha.

(L. Fargo Wells 1996, 6-7)

på en ny internationell marknad, vissa av orsakerna kan vara:

Öka marknaden, det betyder att man får flera kunder ifall man gör sin produkt tillgänglig för flera människor, detta i sin tur leder till att man ökar sin volym och då sänker man tillverkningskostnaderna, man kan sänka sina fasta kostnader som t.ex. verktyg och maskiner ifall man tillverkar större volymer.

Det finns massor med olika orsaker som kan få ett företag att börja sälja sina produkter

Utjämnade variationer, ifall man är inom ett område där det finns mycket variationer, alltså ibland går produkten åt och ibland inte. Ifall man då är verksam i flera olika länder så kan det vara att de kompenserar varandra. Alltså när produkten inte går åt i ett land så kan det vara att det går bra in ett annat. Detta betyder att man troligtvis får en jämnare kassaström och genom det sparar pengar i räntor.

Kunna sälja sina produkter längre, alltså ge sina produkter en längre livscykel, olika länder är olika långt i utvecklingen och därför kan man kanske sälja produkter som inte längre går åt i ett tekniskt utvecklat land istället i ett land där tekniken inte är så utvecklad. Detta är ett mycket bra sätt att sälja sina produkter som börjar vara omoderna men som någon gång faktiskt varit populära och haft åtgång i ett land som är ett par år före det land som kommer att vara målmarknad för den produkten.

2.3 Vilka företag kan exportera?

För att man ska lyckas med exportverksamheten, måste man först ha lyckats på hemmarknaden, det finns mycket lite företag som säljer 100 % på export. Företaget skall också helst vara i ett sådant skede att hemmarknaden inte tar upp alla resurser, alltså man måste kunna avsätta tid och ekonomiska resurser på en exportverksamhet. Exportverksamhet är något som tar mycket tid och som verkligen kräver tålamod, det kan ta en mycket lång tid att anpassa sig till den nya marknaden.

Ifall företaget lyckas på en marknad, finns det mycket stora förutsättningar att lyckas också på exportmarknaden. Det är ingen skillnad ifall det är ett litet eller stort företag som det är frågan om, båda kan få till stånd en lyckad exportverksamhet. Det kan t.o.m.

vara en fördel ifall företaget ifråga är ett lite mindre företag eftersom mindre företag ofta kan vara mer flexibla och har ofta ett tätare samarbete inom företaget. Dessutom kan det mindre företaget ofta anpassa produkten så att den passar bättre för de kunder som de har. Större företag är ofta lite mindre flexibla och kan kanske inte anpassa sina produkter enligt kunderna lika bra som ett mindre företag kanske skulle kunna göra. Inom export är det viktigt att man jobbar ihop hela företaget och satsar tillsammans på att lyckas, detta är också sådana faktorer som ett mindre företag har större chanser att lyckas med.

2.4 Faktorer som underlättar vid export

Det är svårt att säga vad som är nyckeln till framgång inom exportverksamheten, det finns massor med bidragande faktorer, dessutom är det svårt att jämföra olika företag för de flesta säljer olika produkter och har olika bakgrunder. Det finns ett fåtal faktorer som underlättar när man ska in på nya marknader i nya länder:

- a) Företaget är framgångsrikt på hemmarknaden och har bra produkter och försäljningsredskap.
- b) Personer med rätta egenskaperna i rätta positioner, för att lyckas så behövs det drivkraft och beslutsamhet, dessutom måste personen/personerna backas upp av företagsledning och ha deras stöd i det de gör.
- c) Ett företag med bra laganda och där personalen är flexibla.
- d) Företaget måste känna till branschen och ska gärna vara erfarna inom den.
- e) En klar målsättning, som alla jobbar för att uppnå.

2.5 Varför exporterar inte alla?

Det finns massor med fördelar med export, som redan tidigare beskrevs som fördelar och orsaker till export kan man nämna förlängning av produktens livscykel, minska produktionskostnaderna andel av det slutliga priset p.g.a. att man tillverkar större volymer, dessutom kan man minska riskerna genom att ha flera marknader det betyder

flera ben att stå på. Eftersom det finns massor med fördelar så kan man ställa frågan varför inte alla företag sysslar med export? Det finns trots de många fördelarna också mycket nackdelar och svårigheter som kan leda till att företagen inte har resurser eller möjlighet att överkomma de hinder som finns. För att nämna några av dessa nackdelar och av de praktiska svårigheterna kan man nämna, alla dokument som måste finnas, språket, betalningstiden. För många företag är det troligtvis risken att misslyckas som är den största orsaken till att ingen exportverksamhet körts igång.

(Holmwall & Åkesson 2004, 97-103)

3. FÖRBEREDELSE FÖRE EN EXPORTSATSNING

3.1 Marknadsundersökning

Det är viktigt att man tar reda på information om den nya främmande marknaden som man skall in på. Det skulle vara bra ifall man kunde besöka marknaden och se ifall den information som man har överensstämmer med verkligheten, man skall också kontrollera sin strategi och de uppgifter man har flera gånger än en. Ifall man inte är säker på sin sak så skall man inte stressa vidare, utan kontrollera gärna allting en gång till.

Det vore mycket bra ifall man har möjlighet att göra kundbesök, det är ofta i samtal med kunderna som man får fram mycket viktig information som behövs när man jobbar med strategin. Viktig information som man får av kunderna är hur intressant produkten är, vilka konkurrenter som finns och vilken prisnivå som gäller i landet. Dessutom kan det vara mycket viktigt att hitta de rätta distributionskanalerna, detta är också en sak som man kan få uppgifter av från slutkunderna på den nya marknaden.

(Holmwall 1995, 57)

3.2 Förbered material

Det är viktigt att det finns material tillgängligt, som berättar om företaget och om företagets produkter. Detta material måste självklart också anpassas för de olika marknaderna, självklart måste språket vara på kunden/kundernas modersmål och det är viktigt att man använder de måtten som används i landet ifråga. Ifall man är i USA så måste man tänka på att de inte använder metersystemet utan de har egna måttenheter, det är den som förbereder materialet som skall se till att den som läser det förstår innehållet, kunden skall inte behöva konvertera måtten själv.

Det är mycket viktigt att företaget förbereder professionellt material före besöken, det material som ges åt kunderna är en presentation av företaget, av den som representerar företaget och av de produkter som företaget säljer, därför är det viktigt att materialet är professionellt och verkligen ger en bra bild av företaget. Självklart skall materialet också vara anpassat för den marknad som exporten gäller.

Det är viktigt att man har förberett material åt sig själv, som man kan ha som hjälp när man presenterar företaget, men det är också mycket viktigt att det finns material som man kan ge åt de kunder som man diskuterar med. Ofta har den som representerar företaget en privat mapp med referenser, information om produkter och om företaget osv. Ofta vill kunden ha just den mappen som representanten använder för att presentera företaget, därför är det viktigt att man har material som man kan ge. Ofta blir det så att den som presenterar inte vill ge bort det egna materialet och har inte några extra exemplar som han/hon kan ge bort, utan då lovas det att man skickar material när man kommit hem till kontoret. Ifall allt går bra och man övertygar det utländska företaget så vill de ofta ha materialet direkt, de vill inte behöva vänta på det i ett antal veckor.

(Holmwall 1995, 59–60)

3.3 Vanliga fallgropar och fel

Det finns ett flertal vanliga fel som nya företag inom export gör, ifall man kan undvika dessa så torde det vara lättare att vara framgångsrik på exportmarknaden. De följande misstagen är sådana som begås och har begåtts av massor med företag.

- a) Ifall det går bra på hemmarknaden så har man inte tid med exportmarknaden.
- b) Man försöker ta order från hela världen, man måste vara realistisk och se till vad man har resurser till, det kan vara att man bara kan ta en del av en marknad.
- c) Slarv och förhastade slutsatser vid val av utländska distributörer.
- d) Man ger inte de utländska distributörerna en chans att komma in i gruppen, de räknas inte som en del av företaget utan man behandlar dem som om de inte skulle vara en lika viktig del av företaget som de egna säljarna.

- e) Man anpassar inte produkten/produkterna tillräckligt för den nya marknaden, fast de fungerar bra på hemmarknaden så måste man ibland modifiera dem så att de passar också den nya marknaden.
- f) Man får inte hela företaget engagerat, ofta kan det vara företagsledningen som inte vill engagera sig i utlandssatsningen.
- g) Ger inte de råd som man får från professionella exportörer och konsulter tillräckligt med vikt.
- h) Investeringskostnadernas underskattning. Som redan tidigare nämndes så är ofta betalningstiden längre, man kanske får sina pengar först efter 90 dagar istället för de normala 30 dagarna.
- i) Man anpassar inte säljmaterialet och annan text till den nya marknaden.
- j) Problem med serviceåtaganden.

(Holmwall 1995, 67)

3.4 Praktiska hinder

Det finns ett flertal praktiska hinder som man måste arbeta med när man startar sin exportverksamhet, de flesta av dem har med kulturen att göra, man är helt enkelt van med en annan sorts affärskultur än det, som de har i på den nya marknaden som man skall in på. Det är viktigt att man beaktar dessa skillnader i sättet att göra affärer när man jobbar på en främmande marknad, ifall man känner till kulturen och har i omtankarna de skillnaderna så kan man underlätta sitt arbete.

Anpassning är mycket viktigt och man bör försöka lära sig så mycket som möjligt från den främmande kulturen, det är viktigt att förstå sederna och det underlättar ifall man kan ta reda på allmän info om landet, t.ex. saker om landets politik, industri och ekonomi. Språket som redan tidigare har nämnts kan vara ett hinder för att lyckas på den nya marknaden, därför skulle det vara bra att lära sig språket på den nya marknaden. Att helt enkelt lära sig så mycket som möjligt och försöka anpassa sin

verksamhet till de seder och bruk som den nya marknaden har. Förberedelsetiden är viktig och man ska se till att alla i det egna företaget är förberedda på den satsning som en exportverksamhet innebär. När man sedan börjar besöka den nya marknaden så skall man ha information om de produkter som exporten handlar om, materialet skall självklart vara skrivet på ett språk som den nya marknaden förstår. Det är viktigt och tidskrävande att man ger information om företaget och om produkterna till de som berörs i den nya marknaden. Förberedelserna är tidskrävande men man ska tänka på att försöka få ett så gott samarbete som möjligt till den nya marknaden eftersom exportverksamheten troligtvis kommer att hålla på under många år.

3.5 Anpassa produkten

Det är viktigt att produkten är färdig när man lanserar den på den nya marknaden, med färdig menas att man har testat den på hemmarknaden och helst också på den nya marknaden. Det är svårare och mycket mera ekonomiskt krävande att reparera en produkt som ligger närmare hemmarknaden än en produkt som ligger på exportmarknaden. Produkterna skall ses till så att de klarar av exportmarknaden. Ofta finns det olika standarder i olika länder, det kan vara skillnader i elnätet eller skillnader i reglerna eller i bestämmelserna.

Ett annat problem som ofta kommer fram är att man måste vara beredda på att ge längre kredittider än vad vi är vana med. Eftersom man ofta får vänta på sina pengar så krävs det att företaget har finansieringen i skick, det kan bli knapert och vara ödesdigert ifall företaget binder hela sitt kapital till de produkter som de har i lager eller just har levererat till kunden men inte ännu fått betalt. Ofta tar det dessutom en längre tid innan produkten har slagit igenom eller blivit accepterad på den främmande marknaden, därför kan det ta en lång tid innan man får tillbaka pengarna som lanseringen har kostat.

3.6 Kraven på de anställda ökar

En annan kostnad är att skola personalen för ett mera krävande jobb, personal inom ett internationellt företag måste ha lite mera kunskaper än vad personalen på ett företag

som bara jobbar lokalt behöver ha. Det finns massor med saker att lära sig, språket som redan tidigare nämndes är en mycket viktig aspekt liksom förståelsen för andra kulturer. När man handlar utanför hemmarknaden, kommer det självklart upp andra betalningssätt och andra valutor (ifall vi rör oss utanför euro området), dessa skulle det vara bra ifall personalen skulle vara insatta i. Oftast måste produkterna skickas en längre väg och då används ofta andra transportsätt än vad företagets personal kanske är vana med. Detta kräver att man kan packa produkterna på ett sätt som klarar av de påfrestningar som transporten innebär. Skolning är ofta grejer som tar tid och som innebär kostnader för företaget.

(Holmwall & Åkesson, 2004, 97–103)

3.7 Val av marknad

Det blir mycket svårt att exportera till alla länder i världen. Man måste välja en marknad och i det valet är det då flera saker som man ska tänka på. Man brukar benämna det egna landet till hemmarknaden och alla andra länder till exportmarknaden, oftast när ett företag skall börja exportera så har de redan hemmarknaden under kontroll. För ett europeiskt företag blir då ofta valet mellan att sälja inom den egna tullfrihets zon, alltså inom EU området, detta har massor med fördelar och för att nämna några så kan man säga tullfriheten och mindre krav på dokumentation, detta betyder att det är mycket lättare att exportera inom EU, men självklart måste man anpassa sig till språket och till sättet att göra affärer på, men som sagt så är det lättaste att exportera till ett land inom samma frihandels zon som den egna hemmarknaden.

Export till ett land inom Europa som inte hör till EU, har också sina fördelar, ofta har EU ett avtal med de länder, och det betyder ofta tullfrihet, man kan säga att det är det andra enkla valet eftersom tullfrihet alltid underlättar exportarbetet, men vid en export till dessa länder begärs mera dokumentation än vid handel inom EU. Det tredje alternativet är sedan att exportera utanför den egna världsdelen alltså utanför Europa. Detta alternativ kräver mest av företaget, då gäller andra regler och man måste då rätta

sig efter dem, dessutom kräver EU ännu mera dokumentation då exporten sker till ett land utanför Europa.

Det finns massor med andra faktorer som påverkar företagets val av exportland, självklart spelar det stor roll hur marknaden ser ut i landet ifråga för de produkter som exportföretaget säljer. Det finns flera frågor som kräver svar innan man bestämmer sig för att börja exportera, man måste alltså ta reda på ifall produkten går att sälja i det ifrågavarande landet. Ifall det redan finns en marknad för de produkter som man säljer i det ifrågavarande landet kan man komma in på den med den egna produkten, ifall det inte finns en marknad kan man skapa en med marknadsföring och finns det några som helst hinder för att det inte skulle gå att komma in på marknaden, är viktiga frågor som man måste ha svar på innan man börjar med sin exportverksamhet.

Valet av exportland kan också påverka hur snabbt man kan börja se resultat i satsningen, ifall man väljer ett land som ligger nära intill den egna hemmarknaden så kan man i bästa fall se resultat snabbt, men ifall man vill gå längre bort så tar det troligtvis en längre tid innan man ser resultat. Som exempel kan nämnas ett svenskt företag som börjar exportera till Norge, det går ganska lätt och man ser resultat relativt snabbt, som nackdel är det att man då når bara en befolkning på ca 4 miljoner människor. Ifall man skulle exportera till Tyskland så skulle man nå ut till en betydligt större marknad på upp till 80 miljoner människor, men det tar en längre tid att se resultat av satsningen, men ifall man lyckas så är det en mycket större framgång än vad den mindre marknaden skulle ha varit.

(Holmwall & Åkesson, 2004, 105–106)

3.8 Förlänga produktens livscykel

En mycket viktig anledning till att företagen väljer att exportera är att olika marknader är i olika skeden i utvecklingen. Varje produkt som säljs kommer in i olika faser, man kan tänka att det går stegvis från lanseringen till att vara omodern, alltså man kommer att vara efter några månader/år vid ett sådant skede att konsumenterna vill ha nya produkter, man vill inte längre ha den produkten som lanserades för en tid sedan. Ifall

man då tar den produkten och går in på en marknad som inte är lika långt utvecklad så kan man förlänga produktens livscykel med ett antal månader/år beroende på produkt. Eftersom marknaden hela tiden vill ha nya produkter så kan man spara pengar på att utnyttja de produkter som inte längre möter kundernas krav på en marknad, och ta dem till en ny inte så utvecklad marknad, där kraven på produkten inte är så hårda.

(Holmwall & Åkesson 2004, 70)

3.9 Nackdelar med att förlänga produktens livscykel

När man exporterar en produkt för att förlänga produktens livscykel så finns det också nackdelar med det. Vi kan tänka oss att man i normala fall kan sälja en produkt på hemmarknaden under 7 år, ifall man då vill förlänga produktens livslängd så kan man exportera den till länder som inte är lika långt utvecklade, vi kan då tänka oss att man först exporterar till länder som är ganska långt utvecklade och där kan man sälja produkten i 10 år till, sedan går exporten till utvecklingsländerna och där går försäljningen ytterligare 10 år. Ifall man inte skulle exportera skulle det troligtvis räcka med, att ha reservdelar i lagret en mycket kortare tid, men när man förlänger produktens livslängd så måste man räkna med att hålla reservdelar i lagret under en längre tid, detta binder ganska mycket kapital under en lång tid.

(Holmwall 1995, 33–35)

3.10 Mutor – ett nödvändigt ont?

När det kommer till andra kulturer så måste vi förstå att det kommer upp saker som man inte ser på samma sätt på, en av dessa saker är mutor. Mutor är något som är mycket vanligt och som krävs i många ställen i världen, ifall man inte kan tänka sig att betala mutor eller betala för bättre service så kan man stryka många marknader. Ifall man vill göra affärer på en internationell marknad så är det så att man skall följa de spelregler som gäller där, ifall det är sed i ett land att den som säljer betalar en muta åt den som köper så förväntas också det nya företaget att göra så, i många länder är mutor fullt accepterade och då är det bara att följa de regler som gäller. Att veta hur man skall muta

kan vara svårt. Det är därför viktigt att ha personal eller använda sig av en distributör som kan de lokala spelreglerna och sederna för hur man gör affärer i landet ifråga. Man kan också använda sig av pr-företag eller någon lokal konsult, då får man en räkning på transaktionen eller ett kvitto och då blir det till konsultarvode. Alltså man betalar åt ett lokalt företag så att de sköter allting så det går så smidigt som möjligt, det lokala företaget betalar då vidare pengar åt de som det behövs åt, de lämnar självklart med en del av pengarna som ersättning för det jobb de har gjort.

(Holmwall 1995, 219–222)

3.11 Hur prissätta en exportprodukt?

Det kan vara svårt att veta hur man skall prissätta en exportprodukt, ofta har företagen ett billigare pris på den nya marknaden än de har på hemmarknaden, ofta räknas några procent bort från det vanliga listpriset för hemlandet. Ibland kan företagen också tänka så att exportpriset måste vara dyrare än det pris som man har i hemlandet eftersom det kommer så mycket kostnader till med exporten, man kan då inte bara räkna med att det blir dyrare att exportera eftersom det redan tidigare nämndes att man kan förlänga produktens livscykel med export och en massa andra kostnader kan spridas ut på flera producerade enheter. Man måste räkna den totala ekonomin, inte bara på enskilda produkter, det kan vara att man får ner tillverkningskostnaderna ifall man exporterar eftersom man då tillverkar större volymer. Det är de nya kunderna som bestämmer priset på produkten, vad kunden är villig att betala. Ofta kostar produkter olika i olika länder fast det är så gott som exakt samma tillverkningskostnader, företagen säljer produkterna till det pris som kunderna är villiga att betala, i det priset är oftast tullarna och distributionskostnader inräknade. Företagen kan inte tänka att de måste ta ett högt pris för att exporten skall vara lönsam, man kan inte ta ett högre pris än vad marknaden är färdig att betala.

(Holmwall 1995, 133–135)

4. DISTRIBUTIONSKANALER

När man väljer distributionskanal, skall man tänka på att det är en mycket stor enskild faktor som påverkar hur framgångsrik man är på den nya marknaden. Att välja är inte bara ett val som man kan göra, utan man måste analysera och se över de resurser som man har i det egna företaget, självklart påverkar också den marknad som man skall in på vid valet av distributionskanal. Ofta blir det till en resursfråga och man kan ställa företaget frågan hur mycket resurser man vill lägga ner på den nya marknaden och vilka risker man är villig att ta. Man kan säga att det är en direkt koppling mellan hur mycket resurser man lägger ner och hur mycket kontroll över marknaden och satsningen som man har.

Vad vill företaget åstadkomma med exporten? Vilka resurser, både finansiella och personella har man inom företaget? Vad vill man uppnå på långsikt? Dessa frågor är det viktigt att man försöker finna svar till och att man verkligen satsar på att analysera dessa saker, svaren påverkar valet av distributionskanal så ifall man har de på de klara så kan man lättare välja vilka distributionskanaler som man skall använda. Ofta blir det så att företaget väljer likadant som alla andra (konkurrenterna) eller att man använder sig av samma praxis som man gör på hemmarknaden, men fast konkurrenterna använder sig av en distributionskanal så betyder det inte att de har rätt, det kan vara att det finns en bättre kanal för just de här produkterna och för det här företaget.

Det finns flera alternativ till distributionskanaler, man kan försöka bygga upp en helt egen organisation i alla länder som exporten går till, eller så kan man använda sig av samarbetspartners. Samarbetspartners fungerar ofta på det sättet att man använder sig av någon annans nätverk och kontakter, man kan använda dem till olika grad, från att samarbeta inom vissa områden till att vara helt och hållet beroende av dem.

Det kan vara så att i vissa länder tillåts inte utländskt ägande av företag, därför måste man involvera en lokal partner i företagsägandet, det är mycket viktigt att man via marknadsanalyser och diskussioner med slutkunderna tar reda på hur kunderna vill köpa produkten innan man väljer distributionsform, det finns massor med faktorer som

påverkar valet av distributionskanal därför är det viktigt att man analyserar och tar i beaktande alla viktiga faktorer.

Man kan kategorisera exporten i tre olika huvudgrenar, indirekt export, direkt export och lokal tillverkning. Indirekt export innebär att det företag som exporterar inte är så engagerad i exportaktiviteterna, ifall man använder sig av denna strategi så finns det flera olika sätt att gå tillväga. Man kan vara en del av ett större system, t.ex. leverera komponenter till ett större bygge, eller några maskiner till en större helhet. Det finns också möjligheter att man använder sig av ett handelshus, exportföretag eller av exportagenter, dessa alternativ är mycket bra ifall man inte vill involveras så mycket i exporten. Exportföretag, exportagent och handelshus fungerar på det sättet att de sköter exporten åt företaget, detta alternativ tar mindre resurser och de har ofta en lön som är provisionsbaserad.

Direkt export används ofta så att man säljer direkt till slutkunden eller till ett eget kontor i exportmarknaden. Man kan också använda sig av lokala representanter som sköter kontakten på den nya marknaden, representanten är då anställd av företaget. Ifall man bestämmer sig för att tillverka produkterna på den nya marknaden så kan man använda sig av licenspartner eller av joint venture. Det finns egentligen två alternativ ifall företaget vill sköta sin export själv, dessa två alternativ är egen verksamhet på den främmande marknaden eller export direkt till slutkunden.

(Holmwall 1995, 99–102)

4.1 Handelshus

Handelshus är företag som hjälper till med exportverksamheten, eller klarare sagt sköter de all verksamhet gällande exporten, det kan gå till på det sättet att handelshuset köper upp produkterna på en fast räkning och säljer dem sedan i exportlandet. Vissa handelshus jobbar helt med provisionsbaserad lön, alltså de ska betalas för såld enhet. Handelshusen har ofta stora kunskaper om de främmande marknaderna, de specialiserar

sig på ett specifikt område. Det betyder att de verkligen kan lära sig allting om det specifika område som de gör affärer på, ofta väljer de ett geografiskt område, eller så kan de också jobba inom ett språk och kulturområde, det kan också vara så att ett handelshus har specialiserat sig på ett produktområde. Teknisk utveckling har reducerat handelshusens mening, men inom råvaror så håller de kvar sin betydelse. Också inom special och udda marknader har handelshusen fortsatt viktig betydelse, man kan säga att inom sådana områden där det är mycket svårt för ett oerfaret företag att göra affärer där finns det jobb för handelshusen.

4.2 Fördelar med handelshus

Handelshusen har oftast lokala kontakter, känner till marknaden. Handelshusen har en stor kundkrets och man kommer ofta snabbt igång ifall man använder sig av dem. Man slipper att anställa mera folk, de personella resurser som i annat fall skulle ha gått åt till resor etc. går nu att användas till annat, kanske till en annan exportmarknad. Företaget behöver inte investera så mycket pengar i en etablering på den nya marknaden i jämförelse med ifall de inte skulle ha använt handelshus. Med hjälp av handelshus kan man nå också små marknader, samt sådana marknader som ligger mycket avskilt, dessa marknader skulle kanske inte i annat fall varit intressanta, men nu kan man också nå dem. Lägre kostnader för marknadsbearbetning och administration, dessutom blir riskerna mycket lägre. Handelshuset har förhoppningsvis ett bra rykte på den främmande marknaden, detta leder till att också den produkt som företaget säger för en bättre image eftersom den säljs av handelshuset.

4.3 Nackdelar med att använda handelshus

Det kan vara svårt att påverka försäljningen, eftersom det är handelshuset som har hand om försäljningen på den nya marknaden. Produkten skall vara ganska lätt att använda och förstå sig på, skall helst inte kräva någon aftersale verksamhet alls. Handelshusen säljer massor med olika produkter, det kan därför gå så att produkter drunknar i utbudet och att vissa produkter inte går åt. Handelshusen skall också ha sin andel av vinsten, det innebär ofta att marginalen blir lägre för det företag som tillverkar produkterna, eller att

priset på produkten höjs så att tillverkande företaget skall få samma marginal. Ofta klarar inte produkten av en till mellanhand eftersom det oftast finns mycket hög konkurrens på produkterna på den internationella marknaden.

(Holmwall 1995, 114–115)

4.4 Agent

Agent som begrepp används ofta fel, agent betyder en affärsenhet som representerar och som gör affärer i företagets namn, agenten har fullmakt att göra affärer, agenten behöver inte röra godset alls. Att använda sig av agent är ofta ett alternativ till att använda dotterbolag. När man skriver ett agentavtal så är det viktigt att man specifikt skriver vad agenten får göra och vad agenten inte får göra.

4.5 Fördelarna med Strategiska Allianser

En av fördelarna med att ingå en strategisk allians är att man ofta kan få flera fördelar, speciellt på den internationella marknaden. Det pratas ofta om fyra olika fördelar, nämligen; Lättare att komma in på marknaden, riskerna delas, man får nytta av det andra företagets expertis och kunskap samt samverkan och konkurrenskraftig fördel.

4.6 Lättare att penetrera marknaden

Det blir lättare att ta sig över de hinder som finns ifall man samarbetar med ett annat företag. Det finns ännu massor med olika hinder som gör det svårare att ta sig in på marknader, det kan vara t.ex. hård konkurrens eller juridiska och politiska hinder, ifall man väljer att samarbeta och samarbetet tar form som strategiska allianser så kan man minska kostnaderna och kanske lättare ta sig över de hinder som finns. Självklart kan man ensam komma in på marknader men då tar det oftare längre eller ifall man vill göra det snabbt så kostar det mera, när man samarbetar strategiskt med ett annat företag så kan man penetrera marknaden snabbt men man kan också hålla kostnaderna nere. Ofta använder sig det utländska företaget av en lokal partner, för att få expertis och kunskap om den nya marknaden, ofta kan dessutom den lokala partnern ha ett existerande

kundnät som den nya partners produkter också kan säljas till. Vissa länder, t.ex. Kina, har bestämmelser där företagen måste ägas till majoritet av lokala aktörer, i dessa länder passar det utmärkt att grunda en Joint Venture verksamhet.

4.7 Riskerna delas

När ett företag ger sig in på nya marknader eller utvecklar en ny produkt möts företaget troligtvis av hård konkurrens, företaget kan inte vara säker på att det kommer att lyckas på den nya marknaden eller att den nya produkten blir framgångsrik. Ifall vi tänker oss att det kostar 20 miljoner € att lansera en ny produkt, ifall företaget gör det ensam och misslyckas så kan man förlora hela summan, men ifall företaget skulle ha grundat en Joint Venture verksamhet och delat riskerna lika, så skulle det innebära att den största möjliga förlusten bara vara hälften, alltså i detta fall 10 miljoner €. Att ta med den största konkurrenten i samarbetet kan också vara en bra idé, vi kan tänka oss att det finns ett flertal stora företag inom film industrin, den största av dem börjar utveckla ett nytt standar att ha film på, t.ex. VHS och för att minimera konkurrensen så tar man med det andra största företaget, eftersom ifall man inte skulle gjort så skulle konkurrenten ha motarbetat den nya innovationen och kanske ha skapat en egen version, men när man samarbetat så sparar man pengar och delar riskerna samt minskar på konkurrensen. Att dela på risken har en allt större roll, när man försöker ta sig in på en marknad som just har öppnats upp eller på en marknad som är präglad av opålitlighet och ostabilitet.

4.8 Dra nytta av det andra företagens kunskap och expertis

Några av problemen vid export är det att man inte vet tillräckligt om den nya marknadens seder och bruk. Det kan vara att det finns lokala juridiska och politiska hinder som det utländska företaget inte vet om eller som de inte vet hur de skall lösa. Det kan också vara andra praktiska hinder som t.ex. helt enkelt hur man gör affärer på den nya marknaden. En lokal partner är ofta det rätta valet när man vill ha mera information och kunskap. Från den lokala partnern kan man få en hel del viktig information, det kan vara t.ex. hur man tillverkar produkter eller hur man klarar av de politiska och juridiska hinder som en ny marknad innebär. När företagen får information

och kunskap av partnern i Joint Venture verksamheten så kan de ofta använda informationen inom andra områden också.

4.9 Samverkan och konkurrenskraftig fördel

Det finns ett flertal fördelar med att samarbeta strategiskt med ett annat företag eller med flera, företagen får en konkurrenskraftig fördel genom att man lättare kommer in på marknaden, delar på riskerna och får information, kunskap och expertis, dessa förmåner betyder att företagen får en konkurrenskraftig fördel och kommer längre än vad de skulle gjort ifall de skulle agerat ensamma. Företaget kan konkurrera mera effektivt när man samarbetar strategiskt än vad fallet skulle varit ifall man skulle gjort all jobb ensam.

(Griffin & Pustay 1998, 453–457)

4.10 Företagets namn och logo

Hur viktigt är det att företaget har ett namn och en logo? Det finns självklart möjligheten att man gör affärer i sitt eget namn, men oftast väljer de som grundar företagen att ta ett firma namn. Ifall man ska göra internationella affärer så är det viktigt att man tar ett sådant namn som inte finns inom samma verksamhetsområde och inom samma geografiska område som man själv ska göra affärer. Detta kan vara mycket svårt att veta vilka alla marknader som man kommer att gå in på i ett tidigt skede, men ifall man kommer att göra marknadsföring via internet så har man egentligen hela världen som marknad. Hur väljer man då namn? Det är bra ifall namnet berättar vad företaget gör, alltså ett namn som beskriver företagets område.

Det skulle vara viktigt att namnet lätt skulle gå att översätta till andra språk, och det som är mycket viktigt är att namnet inte är vulgärt eller sårande på något av de språken som företaget gör affärer på.

(Kenneth D. Weiss 2002, 29–30)

5. ANALYSERING AV UTLÄNDSKA MARKNADER

När företaget analyserar potentiella målmarknader utomlands finns det ett antal faktorer att ta hänsyn till. För ett företag som planerar import från eller export till ett land är det viktigt att veta valutans stabilitet. Sådan information är relativt enkelt att få tag på genom exempelvis offentliga rapporter medan information angående lokala myndigheters ärlighet kan kräva att man i ett tidigt skede av planeringen gör ett besök till platsen för att diskutera saken med ambassaden och handelskammaren.

5.1 Marknadspotential

Vid val av målmarknad är värdering av marknadspotential det första steget. Via offentliga rapporter får man hjälpande basinformation som exempelvis befolkningsmängd, BNP, BNP per capita, offentlig infrastruktur och antal bilar och televisioner som ägs av befolkningen. Denna basinformation tillåter ett företag att göra en snabb och grov bedömning av olika utländska marknader. Ifall största delen av befolkningen befinner sig i tätorter, har stark köpkraft och det finns stor åtgång på bilar och televisioner kan den marknaden attrahera ett företag som säljer stereoutrustning. Om marknaden däremot är motsatsen, landsbygdsbetonat med låg köpkraft, kan den locka företag som säljer billigare jordbrukstillbehör.

När man studerar marknadspotential måste man ta i beaktande nationens potentiella ekonomiska tillväxt genom att använda sig av både subjektiva och objektiva mått. Med objektiva mått menas förändringar i inkomst per capita, energikonsumtion, BNP och ägande av varor med lång livslängd, exempelvis bilar. De subjektiva faktorerna man tar hänsyn till vid värdering av potentiell tillväxt kan exempelvis vara att följa utvecklingen av ekonomiska system.

5.2 Konkurrensnivåer

Vid val av utländsk marknad är konkurrensnivån på målmarknaden en viktig faktor att bearbeta, både den nuvarande nivån och den sannolika nivån i framtiden. För att

bedöma konkurrensen i målmiljön skall man ta reda på antalet konkurrerande företag, deras storlek, marknadsandelar, prissättning, distributionsstrategier, styrkor och svagheter. Efter att ha gått igenom de nämnda faktorerna skall de vägas upp mot rådande marknadsförhållanden. Exempelvis kanske en liten marknad med redan hård konkurrens inte ha plats för ännu en konkurrent, men en stor och välmående marknad kan erbjuda möjligheter för nya företag att komma in.

Fortlöpande övervakning av de stora marknaderna görs av de flesta framgångsrikt drivna företagen, för att kunna utnyttja tillfällena som blir tillgängliga. För industrier där teknologi- och regleringsförändringar är aktuella är ständig övervakning livsviktigt.

5.3 Juridisk och Politisk miljö

Ett företag med avsikt att tränga in på en särskild marknad måste förstå sig på och utvärdera värdnationens allmänna juridiska och politiska miljö samt handelsförfarande för att kontrollera riskerna. Ett bra exempel är Ryssland som erbjuder storslagna framtidsutsikter för växande företag samtidigt som landets juridiska och politiska system kan sätta käppar i hjulen. Som företagare kanske man utesluter en målmarknad på grund av höga tariffer och handelsbegränsningar och väljer ett område med mindre hinder.

5.4 FDI

Liknande affärshinder kan också medföra att företag väljer att penetrera en marknad med hjälp av FDI. Vissa nationer kräver dock av företaget ingår samarbete med en lokal partner och det kan minska viljan att välja FDI som strategi. Politiska hinder för hemsändning av vinsten man gjort kan också medföra att man utesluter lokal produktionsverksamhet. Skattepolitik är även en faktor som påverkar företagares beslut eftersom vissa stater beskattar utländska firmor hårdare än inhemska. Andra nationer välkomnar utländska företag för att ge den inhemska ekonomin ett lyft och är beredda att ge de utländska investerarna ekonomiska fördelar. Exempel på sådana fall är Toyota som år 1997 i norra Frankrike konstruerade en monteringsfabrik värd 668 miljoner US

dollar som försåg 2000 fransmän med arbetsplats efter att ha erbjudits ekonomiska stöd av staten.

Statlig stabilitet är likaså en viktig faktor i värderingen av utländska marknader. I de stora industrialiserade marknaderna som USA, Kanada, EU och Japan sker förändringar i regeringen smidigt, således är stabilitet inget problem i dessa områden. Men i mindre utvecklade länder som är krigsdrabbade skapar det ett stort problem. Regleringar i prissättning och marknadsföring satta av styrande myndigheter skapar juridiska och politiska faktorer som man bör tänka på. Som exempel förbjuder vissa stater marknadsföring av alkohol och tobak, i sådana fall måste utländska företagare aktiva på de marknaderna veta hur restriktionerna påverkar deras verksamhet där. Regeringar inrättar också hälso- och säkerhetsstandarder av olika grad både för anställda och konsumenter, vilket leder till ännu en politisk faktor företag skall räkna med. (Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay: 1998, 405-410)

6. KOSTNADS-, FÖRDELS- OCH RISKUTVÄRDERING

6.1 Kostnader

Direkta kostnader och alternativa kostnader är två olika typer som är relevanta. De direkta kostnaderna är sådana som företaget ådrar sig när den gör intåg på en ny marknad och inbegriper exempelvis kostnader för affärsfaciliteter och transport av utrustning. Om ett företag står med begränsade resurser kan beslutet att välja vägen in på en marknad förhindra möjligheten att satsa på en annan intressant marknad, vinsterna som kunde ha gjorts på den andra marknaden kallas alternativa kostnader. Följaktligen är det alltså viktigt att man vid planeringsskedet noggrant överväger de olika alternativen man har.

6.2 Fördelar

Om en marknad inte erbjuder några som helst fördelar finns det ingen anledning att välja den som ett potentiellt verksamhetsområde. En marknad intresserar en företagare om den kan erbjuda köpkraft och vinster men också låga produktionskostnader, billig arbetskraft och tillgång till modern teknologi.

6.3 Risker

Det är svårt att dra nytta av fördelarna om man som företagare inte är redo att ta vissa risker. I allmänhet är riskerna ostadig växlingskurs, försvårade verksamhetsförhållanden och förluster på grund av felbedömning av marknadspotential. Dessa faktorer är även om de känns betungande, nödvändiga att rikta uppmärksamhet för att kunna upptäcka och dra nytta av möjligheterna. (Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay 1998, 411-412)

7. VAL AV PENETRERINGSMETOD

När man kommit så långt i företaget, att man valt vilken marknad man skall ge sig in på står man inför beslutet att välja vilken metod som är aktuell. Man väljer antingen export av vara producerat i hemlandet, företagsägd produktion i värdlandet (FDI eller joint venture) eller produktion i värdlandet utförd av andra (licensiering och franchising). Olika faktorer som påverkar företagets beslut är dess behov av kontroll, resurstillgång och dess globala strategi. Dessa faktorer påverkan på beslutet av penetreringsmetod illustreras i bilden på nästa sida.

7.1 Ägandeskapsfördelar

Ägandeskapsfördelar är resurser i ett företag som ger konkurrensfördel över tävlande konkurrenter i branschen. Resurserna kan vara påtagliga eller icke påtagliga.

7.2 Lokaliseringsfördelar

Lokaliseringsfördelarna är faktorer som får företaget att föredra produktion i värdlandet före produktion på egen mark. Ifall företaget efter undersökningar kommit fram till att produktion i hemlandet är mera lönsamt än i värdlandet kommer man att välja export av produkten till värdlandet istället. Om å andra sidan produktion i värdlandet är mera attraktivt väljer man att investera i utländska faciliteter eller licensiera sitt varumärke eller sin teknologi till en befintlig producent i värdlandet. Kostnader för förvärvning av landområde och lönenivåer i länderna som intresserar är viktiga faktorer. Krigsförhållanden, korruption och instabila regeringar får ofta investerare att backa.

7.3 Internationaliseringsfördelar

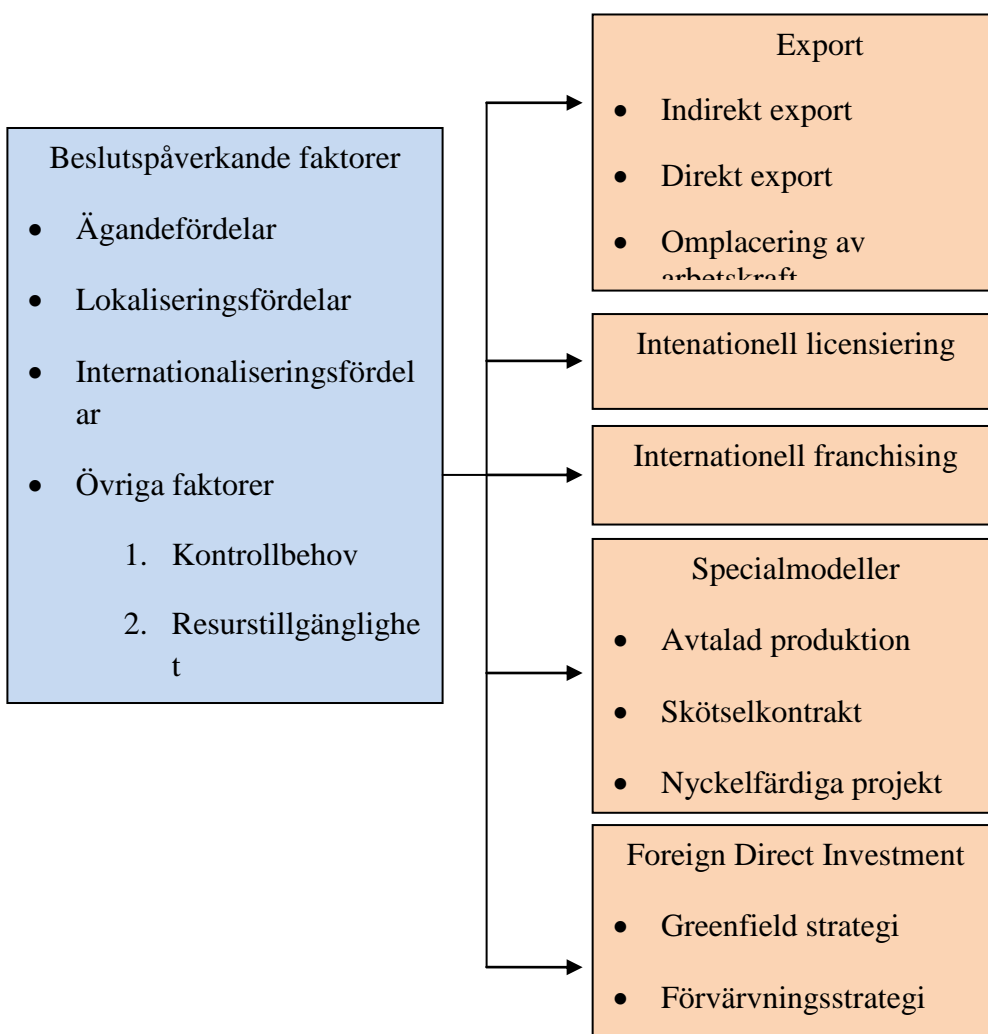
Dessa är faktorer som får ett företag att producera sin produkt själv hellre än att avtala med ett utländskt företag att producera den på den lokala marknaden. Kostnader som hopas från förhandlingar, övervakningar och avtalsförhandlingar påverkar detta beslut. Om det visar sig vara svårt att nå överenskommelser kan företaget helt enkelt välja FDI

som penetreringsmetod. Franchising och licensiering kan bli mer aktuella alternativ om man anser att lokala företag mer kostnadseffektivt kan producera varan eller tjänsten.

7.4 Övriga faktorer

Ett företags brist på erfarenhet på den nya marknaden medför en viss osäkerhet. Genom att välja en penetreringsmetod som ger företaget större kontroll över resurser kan osäkerheten minskas. Den här typen av penetrering är dock kostsam och därför inte tillgänglig för företag med kraftigt begränsad budget.

Företagets globala strategi kan påverka valet av metod. Som exempel kan ges Microsoft vars styrka ligger i flexibilitet och förmågan att snabbt anpassa sig till marknadsförändringar kan välja vilken metod som helst eller till och med alla medan en stor biltillverkare inte har samma egenskaper väljer en ägarorienterad penetreringsmetod. (Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay 1998, 412-415)



Figur 1.

(Figuren från Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay: 1998, 413)

8. FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGS STRATEGI

För de flesta företag spelar globaliseringen av dess verksamhet en stor roll i företagets strategi och utveckling. För att nå sina affärs mål förutsätter det att man har långsiktiga planer. Dessa planer berör många olika områden: ekonomiska, beteende, produktions, marknadsföring och finansiella. Det är nödvändigt att ha en fungerande affärsstrategi för att kunna hålla verksamheten lönsam samtidigt som man strävar efter att utvecklas och anpassa sig till miljöförändringar.

Det finns två grundläggande områden inom företagets beslutsfattning – företagets strategiska riktning och formuleringen av strategin för företagets konkurrenskraft. Med strategiska riktningen avses geografiska områden, industrier eller marknader som ledningen i företaget väljer att satsa på. Att avgöra vilken produkt företaget skall välja att satsa på samt målområden för produkten blir därmed den första strategiska frågan att ta itu med. Den andra blir att sammanställa en konkurrenskraftig strategi eftersom det inte hjälper att ha många produkter utspridda över många marknader när företagets framgång beror på hur den lyckas med den individuella produkten och marknaden den befinner sig på. (Bartels & Pass 2000, 15-16)

8.1 Strategisk riktning

		Marknaden	
		Nuvarande	Ny
Produkt	Nuvarande	1 - Marknadspenetrering	2 - Marknadsutveckling
	Ny	3 - Produktutveckling	4 - Diversifiering

Matrisen framhäver olika tillväxtpotentialer som är tillgängliga för företaget. Den avbildar produkter på den ena axeln och marknader på den andra. Som ett exempel kan ges ett brittiskt företag som är specialiserade på tillverkningen av ett fiber som används för tillverkning av kläder. Tabellen visar att företaget har fyra huvudsakliga strategival.

1. Företaget kan sträva efter att utvidga sin andel på marknaden som den för tillfället befinner sig på genom olika medel som produktdifferentiering och lågkostnads produktion. Man kan också ta över mer mark genom att åta sig textilproduktionen för att sänka kostnader och kontrollera lager och försäljning. Om företaget däremot redan är den dominerande leverantören eller marknaden nått mognadsskedet är möjligheterna för tillväxt mycket begränsade.
2. Man kan försöka utveckla nya marknader för redan existerande produkter med stöd av företagets produktionsexpertis. I detta exempel kan företaget anpassa fibern och försöka sälja den till marknaden för produktion av förpackningsmaterial, eller också globalisera verksamheten genom att sälja sin produkt på internationella marknader.
3. Företaget kan utveckla nya produkter för marknader den redan är aktiv på och utnyttja dess styrkor i marknadsföringen. Man kunde också tillägga andra fibrer till företagets utbud på marknaden eller blanda ihop den nuvarande fibern med exempelvis ull för att skapa varierande typer av fabrikat användbara för klädestillverkning.
4. En annan möjlighet är att diversifiera nuvarande aktivitet således att man utvecklar helt nya produkter för nya marknader. Beklädnadsindustrin kanske inte anses ha en tillräcklig tillväxtpotential på längre sikt eller så har marknaden gått till ett stadie då det är svårt att skapa acceptabel vinst. Att dra sig ifrån tillverkningen av fibrerna och påbörja något nytt är ett strategival med hög risk ifall man bestämmer sig att byta till en produktkategori som befinner sig långt ifrån det man tidigare varit verksam med. Alla dessa metoder kan tillämpas internationellt, men det kanske bästa alternativet för utveckling är att placera sina nuvarande produkter på utländska marknader. Detta kan verkställas genom att anställa agenter och återförsäljare för att hantera produktens export. Företaget kan också fatta beslutet att förflytta produktionen utomlands ifall det anses vara lönsamt. För att få ett stadigare fotfäste på den internationella marknaden kan man grunda dotterbolag utomlands och om möjligt förvärva redan existerande bolag utomlands. (Bartels & Pass 2000, 16-17)

9. KONKURRENSKRAFTIG STRATEGI

Målet med att framställa en konkurrenskraftig strategi är att vara kapabel till att leverera lika mycket och gärna mer av en viss produkt än vad konkurrenterna gör. De största faktorerna att beakta är:

- a) Att kartlägga sitt företags och de andras styrkor på marknaden
- b) Att kartlägga den drivande kraften av konkurrens på marknaden

För att skapa en starkt konkurrenskraftig strategi måste man veta precis vad köparen begär av produkten (om det är ett lågt pris eller produktens nivå av användbarhet), för att få en fördelaktig ställning på marknaden som gör företaget mindre sårbart mot både nya och redan existerande konkurrenter samt minskande efterfrågan.

Att ha konkurrensfördel förutsätter att företaget har ett antal tillgångar som ger en ett försprång till de tävlande företagen. Tillgångarna kan exempelvis vara produktionsmetoder, patenterad teknologi och ett innovativt varumärke. För att på ett lönsamt sätt vinna fler kunder än konkurrenterna måste man kunna tillgodose kunden med produktens egenskaper som kunden föredrar framför de som konkurrenten erbjuder. Detta återspeglar företagets förmåga att genomföra konkurrensfördelaktig produktdifferentiering. Med god kostnadseffektivitet kan man lyckas gå under konkurrenternas produktpris och således få fler kunder.

Internationalisering av verksamheten kan på olika sätt hjälpa företaget att behålla de nämnda konkurrensfördelarna. Pris- och kostnadsfördelar man haft kan reduceras på grund av tariffer och valutaförändringar. Då kan det ses som ett lönsamt val att förflytta produktionen utomlands till ett land där arbetskraft och andra kostnader är lägre än i hemlandet. När det kommer till produktdifferentiering leder kulturskillnader till att företaget måste anpassa sin marknadsföring samt göra ändringar på produkten för att möta köparens intressen. Men eftersom man har produktionen och försäljningsplatserna placerade lokalt underlättas intågandet på marknaden då man fått bort resurskrävande exportfaser.

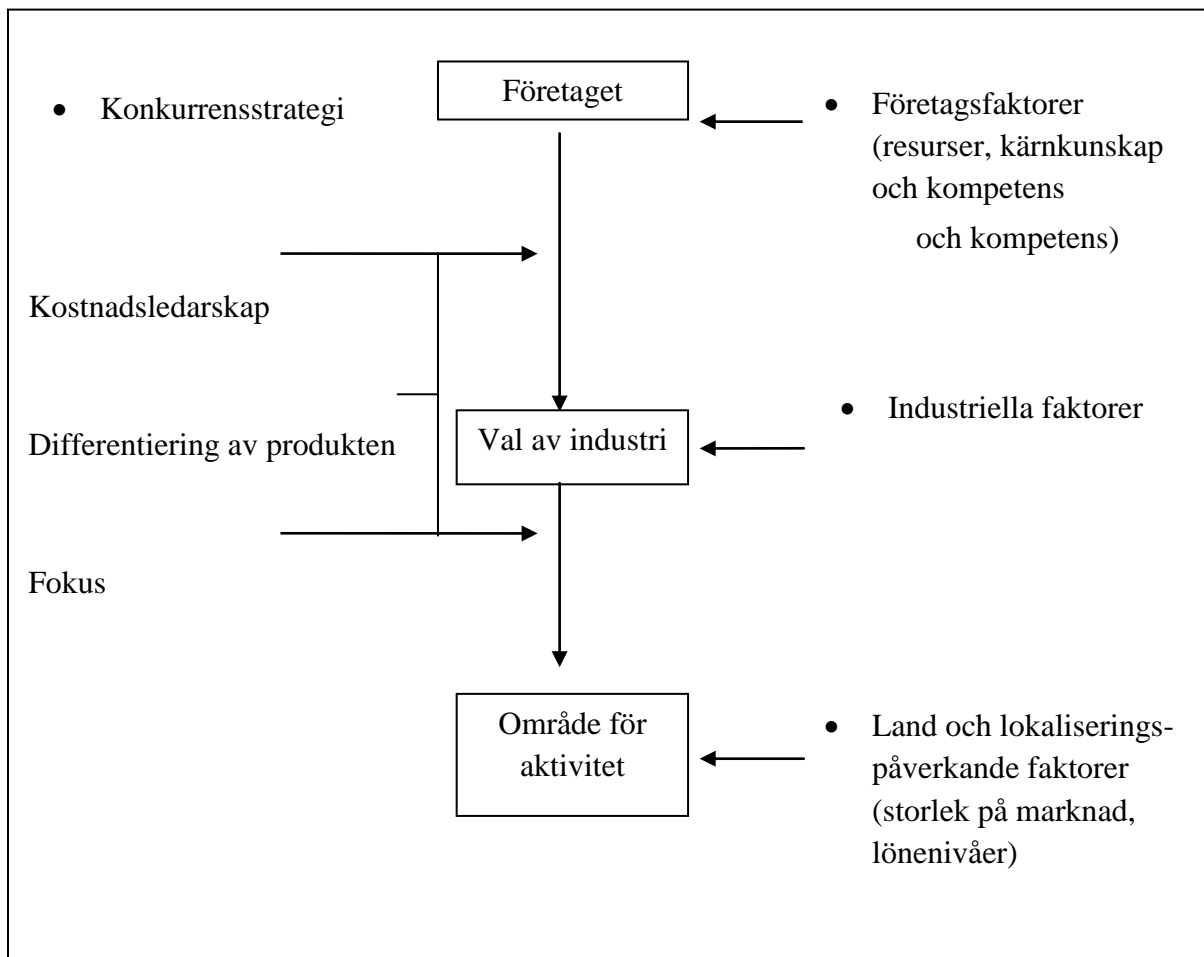
Med dessa konkurrensfördelar som grund finns det enligt Porter(1980,1985), tre strategier ledande till framgång nationellt såväl som internationellt: kostnadsledarskap, differentiering och fokus. I synnerhet i varuhandel hjälper låga kostnader företaget att klara av hård priskonkurrens men också när marknadsförhållandena är stabilare när företaget än bättre lönsamhet. Företaget söker genom produktdifferentiering att bli unik på marknaden på ett sätt som värderas av kunden, således eliminera nackdelar som konkurrentens produkt har. Differentieringsstrategier och kostnadsledarskap kan medföra konkurrensfördelar i förhållande till tävlande konkurrenter på hela marknaden. I skillnad till dessa söker man med fokuserade strategier ta över mindre segment av marknaden men ändå med hjälp av låga kostnader och differentiering.

9.1 Konkurrenskraftig strategi

Strategisk fördel		
Strategiskt mål	<i>Unikhet ur kunders synvinkel</i>	<i>Lågkostnads position</i>
<i>Hela marknaden</i>	Differentiering	Kostnadsledarskap
<i>Enskilda segment</i>	Differentieringsfokus	Kostnadsfokus

Figur 2

9.2 Internationellt förfarande



Figur 3

Figuren ovan visar ett schematiskt sammandrag av olika faktorer i ett företags internationalisering. Den framhäver två mycket viktiga faktorer tillhörande affärsstrategin: strategisk riktning (vilken typ av verksamhet man väljer och dess lokalisering) och konkurrensstrategi (metoder att nå framgång i de aktiviteter man valt). Företaget har ett antal olika strategiska möjligheter att förbättra sin tävlingsförmåga, försäljning och vinst. Ett företag kan tillgodose den utländska

marknaden genom att exportera varor producerade i hemlandet via mellanhänder, lokala agenter och distributörer. Andra möjligheter är att grunda dotterbolag eller starta ett samarbete med en utländsk partner, man kan också besluta att utse en licensinnehavare att överta produktionen på målområdet eller etablera en egen produktionsaktivitet där. (Bartels & Pass 2000, 17-20)

10.OLIKA KULTURERS INVERKAN PÅ STRATEGIER

För att nå framgång på en främmande marknad bör man vara skicklig på att anpassa sig till målområdet. Ett exempel på ett företag som lyckats bra med att anpassa sig är möbelföretaget IKEA som nischat stora framgångar. Som möbelföretag skiljer sig IKEA från de flesta andra med idén att kunderna själva monterar ihop möblerna efter att de köpt hem dem. Således lyckas man med att hålla ned produktionskostnaderna och kunna sälja produkterna till ett förmånligt pris. USA är känt för att bygga stort och äga stora saker. Hus, bilar och tomter skall vara så stora som möjligt, men också möblerna inne i husen skall vara stora. IKEA fattade beslutet att anpassa sina möbler till marknaden i USA och utvidga sitt sortiment och följden har blivit stora vinster.

Stora anpassningar kan vara nödvändiga eftersom kulturen varierar så mycket från land till land. Ett lands invånare kan sätta värde på helt olika egenskaper hos en produkt än i ett annat land, därför ingår många risker med att sprida sin verksamhet över andra länder.

10.1 Kulturförändringar

Kultur är något som förändras med tid och omständighet. Snabbmatssektorn har under senare decennier växt mycket när folk märkt att deras tid inte räcker till för längre matstunder och därför istället väljer ibland äta snabbmat för att spara in lite tid. Det är givetvis bra att människan har förmågan att anpassa sig till omgivningen men det finns också nackdelar med kulturskillnader. Ofta uppstår det situationer då man inte förstår varandra och visar en brist på respekt som egentligen grundar i ovetskap.

10.2 Kultur i små och stora grupper

Det är inte nödvändigtvis så att det finns enbart en kultur i ett land, det kan finnas flera olika kulturer som formats av en grupp människor över en viss tid. En grupp människor som bor i bergstrakten av ett land kan ha en helt annan kultur än de som bor vid kusten i en stad även om de befinner sig i samma land och talar samma språk.

Ibland kan en kultur sträcka sig över flera olika länder. Ett bra exempel är latinamerikanska kulturen som täcker Centralamerika och hela Sydamerika. Den omfattar många länder men binds samman av likasinnade värderingar och beteenden. Spanskan talas i alla dessa länder förutom i Brasilien som är en portugisisk koloni och därmed har portugisiska som huvudspråk.

Även om människor världen över har olika kulturer finns det ändå egenskaper och beteenden som vi har gemensamt trots att kulturella skillnaderna är stora. Överallt finns ansvarstagandet i att uppfostra sina barn, likheter i att uttrycka aggressioner och sexuella beteenden. Våld och stöld betraktas som fel inom nästan alla kulturer. Eftersom alla människor har individuella viljor och egenskaper går det inte att förklara allt i beteende- och värderingsväg med kultur.

10.3 Förståelse av andra kulturer

När man nu konstaterat att kulturerna är många och olika krävs det av ett företag som önskar etablera sig utomlands att först förstå och sedan rätt bemöta dem. Språkskillnader och kulturella skillnader inbegrips i det psykiska avståndet man har till marknaden. Ett fysiskt avstånd består av hinder som t.ex. geografiska avstånd och tullhinder. När man adderar det psykiska avståndet med det fysiska summeras det i det ekonomiska avståndet. Det räcker alltså inte med att ha det fysiska avståndet under kontroll om det psykiska avståndet är för stort.

10.4 Kulturåskådning

Att man ser ned på andras kulturer för att de avviker från ens egen och ser den egna som den perfekta är ett misstag som många oerfarna gör. Det tänkesättet kallas etnocentriskt och leder till att man stänger in sig i sin egen kultur och får stora svårigheter att lyckas internationellt. Man bör för sitt eget bästa lära sig att betrakta främmande kulturer ur en annan vinkel, nämligen från deras förutsättningar. Det senare nämnda tänkandet kallas kulturrelativistiskt. Då är de saker i deras kultur som skiljer sig från vår kultur inte negativt och fel och gör det enklare att förstå människor i olika länder. Stereotyper av

olika nationaliteter är vida spridda och tas tyvärr för mycket på allvar då oftast är överdrivna och osanna. Personer med bristande kunskaper inom en kultur brukar använda sig av stereotyper. Det ger ett felaktigt utgångsläge eftersom varje individ är olika och det därför är bättre att lära känna personen ifråga. (Hellsten & Osarenkhoe 2003, 129-134)

10.5 Kulturkrockar

Då människor med olika kulturbakgrunder möts uppstår det så kallade kulturkrockar vars följder beror på parternas förståelse för varandras kultur och tillvägagångssätt. Om man förstår de skillnader som uppstår förutom språket blir det lättare att komma överens.

10.6 Världens affärskulturer

Sätten varpå man genomför affärer kan variera stort från land till land. Det finns många saker man bör ha på klart innan man fattar viktigare internationella beslut. Vissa kontakter vill att man skall känna varandra bättre före man ger bud eller accepterar bud, andra vill att affärer skall ske snabbt och smärtfritt, helst utan några längre pratstunder. Om man skall ha en kvinna eller en man att representera företaget utomlands beror också på vilket land man har att göras med. Man bör ha bra kunskap i områdets sociala etikett för att undvika pinsamma stunder som i värsta fall kan leda till att hela affärer går på grund. I många länder ses mutor som en nödvändig sak för att göra framsteg i affärsprocessen, polisen och andra myndigheter kan utan orsak kräva dig på en summa pengar och då är det bäst att betala för att undvika allvarligare problem. Som en affärsman som strävar efter att utvecklas på nya marknader i främmande områden är det ett måste att vara villig att sätta kraft på att fördjupa sig i hur samhället fungerar i målområdet och därmed lättare få kontakter. Om man istället i hast springer in på marknaden utan större vetskap blir riskerna för konflikter och missförstånd större.

10.7 Japan

I Japan är det viktigt att ha koll på folks ställning och status i företaget. Man delar ut och tar emot visitkort där det står namn, titel, företag, och telefonnummer. Japaner upplevs ofta som trevliga och glada människor men det vara lite svårt att föra diskussioner med dem på samma vis som vi gör i vårt hemland. Ordet nej undviker man att använda eftersom det anses vara oartigt, det medför att man säger ”ja” ibland när man i själva verket menar ”nej”, då kan det bli lite svårt att förstå varandras avsikter. Japaner föredrar att stå lite längre ifrån varandra när man pratar och undviker att stirra djupt in i ögonen. Representationstillfällen sker ofta på restauranger och gåvoutbyte brukar förekomma, när man skänker en gåva ges den åt personen med högsta rank. En japan gillar att ta tid på sig vid förhandlingar och väntar med att fatta beslut och ser gärna att motparten agerar likadant.

10.8 Kina

Kineserna förhandlar hårt och är villiga att dra ut på överenskommelser för att få sin vilja igenom. Man värderar personliga relationer högt i Kina och därför är det viktigt att man behåller personer som byggt upp relationer med kontakter i Kina. Det tar lång tid att bygga upp nya relationer och är således kostsamt. När man förhandlar med kineser skall man vara tydlig så att de vet vad som omfattas i diskussionerna och reservera tid för förhandlingarna.

10.9 USA

En amerikan anländer till mötet i tid men inte heller för tidigt. När man skall hålla ett möte med nya kontakter vill man lära känna varandra kanske genom att äta lunch och diskutera andra saker än jobb. I amerikanska företag är det vanligare med ett individuellt bonussystem där man belönar enskilda individer istället för hela arbetsgrupper som är mera vanligt i Norden. Man satsar hårt på en snabb produktutveckling och är villig att ta risker för att nå det man vill. Liksom med de flesta andra är det viktigt att vara tydlig och att vara förberedd när man diskuterar.

10.10 Den islamiska kulturen

Det finns över en miljard muslimer runtom jorden och för vissa har religionen en större roll i livet än för andra. I arabländerna styrs i stort sätt vardagen av deras religion och det är nästintill omöjligt att vara framgångsrik där om man inte känner till deras värderingar och levnadsstil. Man bör visa respekt för deras religion och ha kännedom i sociala regler. Att vara förberedd på mera fysisk kontakt än vad vi i Norden är vana vid är att rekommenderas. Det är inte ovanligt att män går hand i hand och kysser varandra på kinden när de träffas. Vid förhandlingarna skall man hålla sig lugn och inte pressa farten för att få det att gå undan, det kan vara misstaget som gör att affärerna avbryts helt och hållet. (Hellsten-Osarenkhoe 2003,129–138)

11.STRATEGIER FÖR MARKNADSPENETRERING

11.1 Licensiering

Vid licensiering finns två huvudparter, licensgivare och licenstagare. Licensgivaren hyr ut teknologi-, arbetsmetods-, patent-, upphovs-, eller varumärkesrättigheter till licenstagaren mot en avgift. Den här metodens lönsamhet kan påverkas av värdlandets politik. Licensiering är inte att rekommendera om värdlandet ger dåligt rättsskydd för intellektuell egendom. Om värdlandet har höga tariffer och andra restriktioner som försvårar investeringar där, kan licensiering vara ett bra alternativ. Ett stort antal internationella företag väljer licensiering eftersom kostnaderna är låga och man inte behöver ådra sig något stort ledningsansvar. Viktigt vid licensiering är att kontrakten skall vara väl utfärdade. Ersättning för licensen skall fastställas, rättigheterna, kontraktets varaktighet samt privilegier och restriktioner skall tydligt framkomma för att undvika tråkiga missförstånd. (Griffin-Pustay 1998, 427)

11.2 Grundläggande faktorer vid internationell licensiering

Båda parterna som förhandlar om licensiering bör väga villkorens fördelar och nackdelar mot varandra. Såväl licensgivarens som licenstagarens förhandlingskraft återspeglas i kontraktets villkor. På grund av variationer i företagsstrategier, konkurrensnivåer, produkttegenskaper och licensgivarens och licenstagarens olika avsikter är så gott som alla licensavtal unika. De grundläggande faktorerna som framkommer i avtalet är ändå alltid de samma: specificerade avgränsningar, fastställande av vederlag, rättigheter och restriktioner, klarlägga konfliktlösningsmetod och avtalets varaktighet.

11.3 Specificering av avtalets avgränsningar

Parterna i avtalet skall redan i början av licensförhandlingarna göra klart vilka rättigheter som ingår i kontraktet. Licenstagaren behöver inte nödvändigtvis ha rättighet att genomföra hela produktionsprocessen själv ifall det är fråga om det produkt. Det kan exempelvis vara så att licensgivaren gett licenstagaren rättighet att utföra stora delar av tillverkanget själv men sedan tillhandagått komponenter eller delar vars tillverkningsprocedur är känslig. (Griffin-Pustay 1998,428)

11.4 Fastställande av royalty

Ersättningen som licenstagaren betalar licensgivaren kan vara en fast summa eller en viss procent av den sålda produkten eller tjänsten och kallas royalty. Licensgivaren vill givetvis ha så stor royalty som möjligt, medan licenstagaren helst betalar så lite som möjligt för sina rättigheter, ändå måste ersättningen hållas på en balanserad nivå så att båda parterna för en lönsam verksamhet. Vid förhandlingarna bör licenstagaren vara noggrann med att deras lönsamhetsmål kan nås efter royaltyn betalats samtidigt som licensgivaren vill att royaltyn skall täcka alternativkostnaderna, det vill säga den vinst de hade gjort ifall de valt en annan penetreringsmetod. (Griffin-Pustay 1998, 428-429)

11.5 Fastställande av rättigheter och restriktioner

Licensgivaren kan lida stora förluster om rättigheter och restriktioner inte tillräckligt tydligt framkommit i avtalet. Licenstagaren kanske kan frestas att använda billigare komponenter vid framställningen för att dra ned på produktionskostnaderna för att maximera sin vinst, vilket i sin tur skulle skada licensgivarens image. Licenstagaren skulle också kunna dela med sig av känslig information till en tredje part. Därför är det viktigt att ha rättigheterna och restriktionerna klart och tydligt nedtecknade i avtalet så att dessa händelser kan undvikas. (Griffin-Pustay 1998, 429)

11.6 Fördelar med licensiering

Licensiering har flera olika fördelar varav de viktigaste räknas upp nedan.

- a) Licensstagaren tar sig an de flesta kostnaderna och riskerna berörande grundandet av verksamheten utomlands.
- b) En lockande form av marknadspenetrering när man inte vill ta risker med målområdets politiska och juridiska bestämmelser.
- c) Bestämmelser i målområdet kan förhindra företag att vara helt och hållet ägda av utländska firmor, i såna fall är licensiering ett bra alternativ.

11.7 Nackdelar med licensiering

Nedan räknas upp 3 anmärkningsvärda nackdelar med licensiering.

- a) Inte full kontroll över produktion, marknadsföring.
- b) Som ett globalt aktivt företag gör man strategiska val såsom att använda vinster tjänade i ett land för en offensiv satsning i ett annat land, licensieringen försvårar detta märkbart eftersom licensstagaren knappast tillåter att dessa vinster skall stöda en utländsk konkurrent.
- c) Licensgivaren kan ha svårt att skydda exempelvis sin produktionsteknik eller annan känslig information. Licensstagaren kan sprida informationen som sedan kan vidareutvecklas vilket i sin tur kan ha ödesdigra följder för licensgivaren. (Hill 2000, 436–437)

11.8 Franchising

Franchising har många likheter med licensiering, men licensiering används -oftare av fabriksföretag medan företag som erbjuder tjänster använder franchising. I grund och botten är franchising en typ av licensiering där franchisegivaren inte bara säljer icke påtaglig egendom utan också kräver att franchisetagaren skall följa noggrant skrivna

regler över hur verksamheten skall skötas. Franchising inbegriper i många fall längre bindningstider än vid licensiering. Precis som vid licensiering erhåller också franchisegivaren en royalty av franchisetagaren som är en procentuell del av dennes inkomster. Som ett praktexempel för franchising kan ges restaurangkedjan McDonalds som har exakta regler som skall följas i alla deras restauranger världen över. Dessa regler berör utbudet, tillagningsmetoder, personalpolicy samt design och plats för restaurangen. (Hill 2000, 437–438)

11.9 Fördelar med franchising

Som metod finns det många likheter mellan franchising och licensiering. Här nedan ges exempel på för- och nackdelar.

- a) Företaget slipper olika kostnader och risker som en verksamhetsstart utomlands skulle medföra.
- b) Franchisetagaren bär på riskerna och kostnaderna.
- c) Lockande för franchisetagaren att utnyttja ett redan existerande koncept som fungerar.

11.10 Nackdelar med franchising

- a) Kan bli svårt för franchisetagaren att ta ut vinsterna ur ett land för att investera dem i ett annat.
- b) Svårt med kvalitetskontroll. Standarderna som det avtalats om kanske inte hålls till punkt och pricka i alla länder, därmed kan en kund som haft dåliga erfarenheter i ett land av företagets tjänster bojkotta kedjan i framtiden och sprida sina dåliga erfarenheter vidare till vänner. (Hill 2000,440)

11.11 Joint Ventures

Joint Venture betyder att två eller flera företag går samman och grundar ett företag som skall driva alla de inblandades intressen på den nya marknaden. Det är vanligt att de

företagen som går samman och grundar ett Joint venture företag äger lika stora delar i det nya företaget, men det kan också vara så att de företagen som går samman äger olika stora delar i det nya företaget, ibland kan det t.o.m. vara så att ägandet ändrar med tiden, detta är ganska lätt att ordna ifall det rör sig om aktiebolag. Ofta sker det mycket snabba förändringar på marknaden och därför så blir det svårt för företag att ensamma gå in på nya marknader. Samarbetet mellan företag kan se ut på många olika sätt, det kan vara att man delar på tillverkningsutrymmen (maskiner, lokaler), gemensam forskning eller marknadsföring av varandras produkter för att nämna några.

Eftersom det nya företag som grundas när man använder sig av Joint Venture är ett juridiskt eget företag, så måste det finnas ledande personer i det företaget. Det finns flera olika alternativ till hur man skall leda företaget, det finns tre alternativ som är de vanligaste, den första är att företagen delar på de viktiga posterna och att de utser folk till styrelsen som skall rapportera tillbaka till det moder företaget. Det andra sättet är att ena av företagen som var med och grundade Joint Venture verksamheten tar på sig huvudansvaret över Joint Venture verksamheten, det tredje sättet är att man tillsammans tar in folk utifrån för att sköta Joint Venture verksamheten, alltså folk som kommer utifrån de företag som var med som grundare av Joint Venture företaget. Det tredje alternativet är ofta det som företagen använder eftersom personer utifrån oftare har som mål att Joint Venture verksamheten skall gå bra istället för att blidka cheferna i moder bolagen. (Griffin & Pustay 1998, 439–452)

11.12 Fördelar med Joint venture

Som en del av förberedelsen och valet av penetreringsmetod är uppvägandet av metodernas fördelar mot dess nackdelar. Här listas några väsentliga fördelar som är värda att tas med i beräkningarna.

- a) Man kan dra nytta av en lokal kollegas kunskaper om hemlandet, exempelvis angående rådande konkurrensläge, språk & kultur och politiska system.

- b) Två parter kan komplettera varandra genom att förse den andra med färdigheter som behövs. Som exempel kan ges finländska företag som förser en indisk partner med teknologisk kunskap samtidigt som den indiska partnern ger väsentlig lokal information.
- c) Ifall riskerna och kostnaderna vid startandet av verksamhet utomlands är höga kan man dela på dessa med en annan partner.
- d) Genom att välja joint venture kan man undgå att bli ett mål för värdlandets nationalisering och andra politiska krav. Ibland kan joint venture vara enda möjligheten att ge sig in på en marknad.

11.13 Nackdelar med Joint venture

Här nedan listas de nackdelar med Joint venture som väger tyngst mot de ovan nämnda fördelarna.

- a) En stor nackdel med Joint venture är att man riskerar att den andra parten utnyttjar värdefull information på ett felaktigt sätt. Det går emellertid att begränsa riskerna genom avtal.
- b) Företaget kanske inte får en önskad kontroll över partens verksamhet eller förändringar i den lokala ekonomin.
- c) En tredje nackdel kan vara eventuella meningsskiljaktigheter parterna emellan angående kontroll över vissa saker. Parternas intressen och mål kan också ändra med tiden och det kan leda till stora problem i samarbetet. Studier visar att risken för att detta skall inträffa är större ifall parterna är av olika nationalitet. (Hill 2000, 440-441)

11.14 Foreign direct investment

Exempelvis licensiering och franchising ger företaget möjlighet att internationalisera utan att behöva investera i utländska faciliteter. Det finns ändå många som föredrar en större kontroll över sina tillgångar i värdlandet. Ett alternativ är att börja med exempelvis licensiering på en utländsk marknad och efter att ha stadgat sig köpa upp produktionsenheter för att få en större kontroll. Själva kontrollen för ett företag är viktig om man noggrant önskar övervaka dotterbolagets aktiviteter för att kunna nå eftersträfvade mål och effektivt utnyttja patenterad teknologi, expertis eller andra rättigheter.

Som en strategi är FDI fördelaktig om kunderna i värdlandet föredrar att handla med lokalt producerade varor och tjänster eftersom det gynnar den lokala ekonomin. Många uppskattar också faktumet att den lokala produktionen försäkras en bättre tillgång, snabbare betjäning och en smidigare kommunikation med leverantören. (Griffin-Pustay 1998, 436)

FDI som vald strategi för med sig större risker i ekonomisk och politisk form. Värdlandets politiska linje kan förhindra utländska företags förvärvning av andra lokala företag samt kontrollera deras kapital genom att begränsa hemskickning av dividend. Förutom de vanliga utmaningarna som administrering och finansiering behöver man också kämpa med juridiska, politiska och kulturella skillnader.

11.15 Greenfield strategin

Denna typ av FDI innebär en ny start för företaget utomlands. Anskaffning av landområde, nya byggnader och förflyttning eller anställande av ny personal.

Valet av denna metod för med sig flera olika fördelar:

- a) Eftersom man påbörjar något nytt kan man till en början välja den plats som passar bäst för verksamheten och således planera de önskade faciliteterna själv. När man

startar verksamhet på ett nytt område innebär det nya arbetsplatser för platsen man valt och det uppmuntrar därför till bidrag åt företaget från samhället.

- b) Ledningen behöver inte handskas med gamla skulder eller föråldrad utrustning utan kan istället fokusera på att skapa exakt den verksamhet den önskar.
- c) I kontrast till företagsförvärvning slipper man den panikartade anpassningen till den nya företagskulturen och får istället i takt med utvecklingen anpassa sig. Forskningar visar att sannolikheten för ett företag att välja bygge av nya faciliteter ökar ju större kulturskillnaderna är.

Som med alla andra strategier finns det också nackdelar med Greenfieldstrategin:

- a) Själva genomförandet är tids- och tålamodskrävande
- b) Önskat jordområde är oåtkomligt eller dyrt
- c) Man måste anpassa bygget enligt de lokala bestämmelserna.
- d) Skolning av en ny lokal personal
- e) Uppfattas starkare som ett utländskt företag när man bygger nytt.

11.16 Förvärvningsstrategi

En annan form av FDI är förvärvning av en redan existerande verksamhet utomlands. Man skaffar sig kontrollen över företagens fabriker, personal, varumärke, personal och distributionskanaler. Den uppköpta firman fortsätter att skapa inkomster och blir en del av förvärfvarfirmans internationella strategi. Förvärvningen är ändå en invecklad process med advokater, bestämmelser och fusions- och förvärvningsspecialister. Ibland görs en förvärvning i syfte för att komma in på en viss marknad. Ett exempel på detta är Saudi Arabian Oil Co. som försökt minska sitt beroende på produktionen av råolja genom att köpa upp Petron Corporation och Ssangyong vilka är stora oljeraffinaderier, denna förvärvningsstrategi har dock sina nackdelar:

- a) Den förvärvande firman övertar allt ansvar från det uppköpta företaget. Om det förvärvade företaget lämnar efter sig dåliga arbetarrelationer eller ogenomförda miljöplikter blir firman som förvärvat ansvarig för att ta itu med problemet.

- b) Firman som förvärvat måste vanligtvis också betala stora summor direkt medan Greenfieldstrategin tillåter företaget att sprida ut betalningarna över en förlängd period.
- c) En internationell förvärvning kan få hinder från lokalt håll när det gäller rättigheter och bestämmelser.

(Griffin-Pustay 1998, 437-439)

12.MARKNADSUNDERSÖKNINGAR

Ifall man studerar de vanligaste misstagen som företag har gjort när de arbetat på den internationella marknaden visar, att de flesta misstagen kunde ha undvikits med hjälp av att den som gjort besluten hade haft mera information om marknaden. Den viktigaste faktorn ifall man skall få till stånd lyckade internationella business strategier är kunskap. Kunskap behövs till det mesta, allmän information om marknaden, vad prisnivån är, så att man kan prissätta sina produkter på ett vettigt sätt, självklar behövs det också information om distributionskanaler, marknadsföring och om produkterna.

När man undersöker marknaderna så skall man göra det systematiskt, alltså systematiskt samla in information och att analysera svaren/resultaten. Det som man sedan får reda på är då information som man skall använda när man gör beslut som gäller den nya marknaden. När man arbetar på en främmande marknad är det viktigt att man har grundlig information om marknaden och om allt annat som berör handeln på den marknaden, det är minst lika viktigt som det är på den egna inhemska marknaden.

Egentligen är det ingen skillnad på tekniken som man använder när man gör marknadsundersökningar på den egna marknaden respektive den främmande marknaden. Det är mycket bra att man använder samma teknik och strategier som har blivit prövade och som har lyckats på den egna marknaden, det är egentligen bara miljön som ändras. Syftet med marknadsundersökningarna är alltid det samma, att folk skall svara på frågor med den information som de har. Det är grund principen och den gäller alltid, ingen skillnad i vilken land/marknad man jobbar på. Den information som undersökaren får skall sedan användas till hjälp när man gör upp framgångsrika strategier för exporten.

12.1 Skillnader mellan inhemska och utländska marknadsundersökningar

En av de största skillnaderna mellan marknadsundersökningar som genomförs på hemmarknaden jämfört med den främmande marknaden är att man ofta samlar in mera information när det gäller den utländska marknaden, och ofta inte bara mera information

utan också bredare, man samlar ofta in information och fakta om landet ifråga, det är ofta information som företaget behöver ifall det är den första export satsningen till det landet. Information som kan vara väsentligt är t.ex. hur politiskt stabilt landet ifråga är, landets kultur, geografiska faktorer som kan påverka produkten. Man kan kategorisera informationen i tre kategorier, 1) information om landet, marknaden och området, på en helt allmän nivå. 2) information om framtiden, vad kan man förvänta sig att sker på marknaden, kommer det att ske ändringar i köpkraften eller i det sociala beteendet osv. 3) specifik information som underlättar att göra beslut om prissättningen och om de andra strategierna.

Information som är viktig att få är:

- 1) Information om ekonomin, kan gälla t.ex. inflation och om hur ekonomin kommer att växa/ändras.
- 2) Politiska och sociala aspekter, faktorer som inte är av ekonomisk karaktär men som påverkar företagets etablering på den nya marknaden.
- 3) En detaljerad marknadssyn, företaget vill veta hur marknaden fungerar och vad de har att vänta sig.
- 4) Den teknologiska miljön
- 5) Konkurrenternas ställning, marknadsandelar, marknadssegmentering samt deras strategier.

Ifall man bara jobbar på en marknad, ofta då den egna inhemska marknaden så får man all den här informationen genom erfarenhet av att jobba på den marknaden, men ifall man börjar på en ny marknad så måste man samla in information för varje ny marknad som man går in på.

12.2 Undersökningsprocessen

När man gör marknadsundersökningar så måste man alltid kompromissa, man skall försöka få det mest exakta och precisa resultat med de resurser som man har, resurserna är ofta tid och pengar. För att få det mest pålitliga resultatet är det viktigt att man jobbar systematiskt och att man gör det med ordning, detta gäller både insamlandet av

information och själva analysen. En marknadsundersökning borde gå enligt följande steg:

- 1) Vad är problemet som skall undersökas? Objekten för undersökningen?
- 2) Vilka källor skall man använda?
- 3) Samla in information från de källor som man valt att använda.
- 4) Undersök, tolka och presentera resultaten.

Dessa steg borde vara samma i alla länder och områden, men beroende på den kulturella och ekonomiska utvecklingen kan det vara att det blir lite variationer.

12.3 Att definiera problemet och bestämma objekten för undersökningen

Det är svårt att få svar på alla de frågor som man vill ha svar på, undersökningen borde börja med att man definierar problemet och funderar ut de objekten som man skall få information från. Ett problem kan vara att man frågar de rätta frågorna så att man får den information som man verkligen behöver och vill ha. Det är svårt att ”översätta” den information som företag vill ha till frågor som man kan fråga av folk. När man planerar frågorna är det viktigt att man tar hänsyn till kulturen och sederna på den marknad som man skall in på. Ofta har produkter misslyckats på en marknad fast man har gjort en marknadsundersökning som visar att produkten skulle kunna lyckas, då har man troligtvis frågat fel frågor, det kan vara då att frågorna varit anpassade till den egna marknaden. Ett annat problem kan vara att ställa så breda frågor så att man får information också om olika kulturella skillnader som företag måste veta om, alltså att ställa sådana frågor att man får svar som innehåller all relevant information som man behöver.

(Philip R. Cateora 1996, 191–195)

13. DEN EMPIRISKA DELEN

Intervju med Börje Fågelklo, Director R&D, Wärtsilä Ship power. Wärtsilä består av tre stora olika enheter: Power Plant, Ship Power och Services. Power Plants verksamhet kretsar kring kraftverk, Ship Powers kring fartygsmotorer och Services berör tjänster. Börje Fågelklos ansvarsområde är forskning och utveckling och engagerar sig i långsiktig planering.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Wärtsilä Ship Power exporterar/säljer motorer och dess utrustning. Marknadsandel på 60 % gällande kryssare samt ca 20 % när det gäller hela flottan av handelsfartyg.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

De flesta marknaderna i världen. Asiatiska länder på kraftig uppgång medan Europeiska är på nedgång med Turkiet som ett klart undantag.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Fartygsindustrin i dessa områden är stark. För Wärtsilä är det ett måste att vara i de länder/områden där största delen av fartygen byggs.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Kina, Brasilien och Indien. Tillväxten har varit stor i dessa länder.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Kina, företagen måste ägas till majoritet av Kinesiska företag. Därför har Ship Power varit med och grundat Joint Venture verksamhet där 51 % ägs av Kineserna och 49 % av Wärtsilä.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Korea har varit ett problemområde p.g.a. protektionism. Koreanerna vill lära sig att tillverka allting själv och således bli oberoende av andra.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Företagsförvärvning, Joint Venture och att starta lokala avdelningar. En strategi som Wärtsilä använder och eftersträvar är att vara så lokal som möjligt. Som exempel kan man nämna att Ship Powers top management har flyttats till Kina, för att vara så nära de växande marknaderna som möjligt. Att producera produkter i de stora tillväxtområdena hör också till en strategi, mycket av produkterna tillverkas i Brasilien och i Kina.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

De strategier som Wärtsilä har använt sig av har varit lyckade. Någon egentlig marknadspenetrering har inte ägt rum eftersom det inte är frågan om massförsäljning.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Administrativa förberedelser, de nya anställda på de nya marknaderna måste integreras i organisationen vilket inbegriper omfattande skolning.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Brasilien, Kina och Korea har allihopa en hel del juridiska och politiska hinder som gör det svårare för företag att etablera sig där. I Brasilien måste en stor del av produkten vara tillverkad lokalt och i Kina måste företaget ägas av Kineser.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Enligt Börje Fågelklo har Wärtsilä inte misslyckats strategiskt på någon exportmarknad utan det har istället varit problem med kulturskillnader och med politiska och juridiska hinder.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Korea, p.ga. dess protektionism. Generatorer var förr en stor produkt för Wärtsilä, men p.ga. konkurrenternas pris politik så kunde man inte hålla kunderna kvar. Oavsett kvalitet så ville kunderna ha det billigaste alternativet.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Situationstolkning har varit en riktlinje för Wärtsilä och har ofta lett till köp av motorfabriker och nedläggning av dem.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Wärtsilä har bra Business Intelligence. Skild personal som ägnar sig uteslutande åt att informera.

Intervju med Tomas Linden från Problemboden. Tomas Linden har en affär på Brändö i Vasa och säljer där produkter som han tillverkar själv och som han importerar från andra tillverkare.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Knep och Knåp produkter som Problemboden tillverkar själva, samt produkter som är importerade från bland annat USA och Japan. Det rör sig främst om Knep och Knåp som är tillverkade i trä samt metall. Produkt gruppen är mycket svår att kategorisera, men faller ofta inom present-, leksaks-, och spelkategorierna.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Problemboden har prövat på att exportera till flera olika marknader, Norges, Rysslands, USA:s och Sveriges för att nämna några.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Den huvudsakliga exportmarknaden är Sverige, det känns naturligt för företag som redan jobbar på svenska att expandera sitt verksamhetsområde att också gälla Sverige. En marknad som inte skiljer sig så mycket från den inhemska marknaden.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Sverige. Tidigare också Norge under flera år.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Eftersom produkten är tillverkad i Finland, har finnarna en större orsak att betala priset som varan kostar, men i Sverige är det ingen skillnad på ifall produkten är tillverkad i Finland eller i Kina. Svenska konsumenter föredrar svenskproducerade produkter.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

På den tyska marknaden är det en mycket svår konkurrens, det är mycket svårt att få ett fotfäste där. De konkurrerande aktörerna är många och har lång erfarenhet.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Direktexport till Sverige. I Norge arbetade länge en agent med produkterna och det gick bra, orsaken kan vara att prisnivån i Norge är högre och att där klarar produkten av en extra mellanhand. Problemboden har deltagit vid flera olika mässor och via dessa fått kontakt med potentiella återförsäljare i olika länder. I Sverige är det Formex-mässan som hålls i Stockholm 2 gånger per år som dragit Problemboden till sig flera gånger. Tomas säger att han aldrig riktigt gjort några vågade satsningar utan istället varit mera försiktig och avvaktande vilket har fungerat bra.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Problemboden har inte prövat på några större satsningar och man kunde säga att de inte har misslyckats med någon exportsatsning. En satsning som görs är olika mässor, det kan ibland vara svårt att få mässdeltaganden att bli framgångsrika, det kostar en hel del att delta i mässor och ibland kan det vara svårt att få nya kunder ifall ens bås befinner sig på ett strategiskt dåligt ställe, det vill säga där målgruppen inte rör sig tillräckligt mycket.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Till Sverige krävdes det inga modifieringar på produkten eftersom det redan fanns svensk text på produkterna. Till en början skrev Problemboden om prislistan till svenska kronor. Det fungerade bra så länge som kronan och euron var jämna, men när kronan blev i jämförelse svagare än euron så ändrades prislistan till euro. Fast prisen inte ändrade i Euro så blev prisen dyrare för de svenska kunderna. Problemboden fick stöd av T&E-centralen vilket gav stor hjälp i satsningarna på mässor.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Eftersom Sverige också hör till EU så gäller ganska långt samma regler och bestämmelser. Fraktavgifter till Sverige är ganska höga, därför har man fått göra beräkningar i priserna för att hålla verksamheten lönsam. Ryssland har varit ett mindre attraktivt målområde mycket tack vare dess byråkrati. Problemboden har ändå exporterat dit förut, ofta har man använt sig av flera mindre lådor istället för stora så att man kunde göra en viss riskspridning.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Tomas tycker inte att strategin haft en avgörande betydelse för framgången. Tack vare försiktighet har större misslyckanden dock undvikits.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Inga misslyckanden men som bromskloss kan nämnas svenskarnas problem att klara av prisnivån på produkterna.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Genom att överväga olika alternativ samt diskutera med vänner och kontakter och ta emot deras råd.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Information har det inte varit svårt att få tag på, det har funnits hur mycket som helst tillgängligt.

Intervju med Tomas Sarin från Sarins Båtar. Sarins båtar är ett familjeföretag från Öja, Karleby som tillverkar båtar av märket Minor och Minor Offshore. Företaget är grundat år 1967, det betyder att Sarins Båtar har flera årtionden med erfarenhet av båtbyggeri. Sarins Båtar tillverkar mycket kvalitativa båtar som går att använda i väder som väder. Sarins Båtar exporterar och säljer till en massa olika länder, oftast använder sig Sarins av importörer som känner till den lokala marknaden.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Thomas Sarin berättar att Sarins Båtar exporterar båtar med brandet Minor och Minor Offshore. Det är motorbåtar från 6- 11 meter med ett pris på 50 000- 400 000€/st

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Sarins Båtar exporterar till Sverige, Norge, Danmark, Tyskland, Frankrike, Grekland, Italien, Portugal, Turkiet, Ryssland, Japan och USA

2.1 Varför dessa länder/områden?

De Nord Europeiska länderna är geografiskt intressanta för Sarins Båtar. Kort transporter och samma förhållanden som på hemmarknaden. De andra länderna har kommit till genom lokal efterfrågan.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Förutom på den inhemska marknaden så har den svenska och den norska marknaden varit lyckade målområden.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Thomas Sarin berättar att båtar används på olika sätt runt om i världen. Thomas Sarin fortsätter med ”- Vi måste kundanpassa produkten för att den skall fungera överalt. Vi har importörer som sköter all marknadsföring och försäljning i de olika länderna. De känner till landets seder och sätt att arbeta. Samarbetet mellan oss och försäljaren skiljer en del mellan länderna, men stora kulturella skillnader är det inte.”

2.4 Har det funnits länder/områden som avviker speciellt från de övriga?

Alla länder är olika. Handeln med Japan och Ryssland är den som avviker mest från det Europeiska sättet att göra affärer på.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Sarins brukar satsa på att få en bra kontakt med kunderna, t.ex. genom att förevisa produkterna sakligt, lyssna på kunderna, anpassa produkten enligt landets behov.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Sarins Båtar känner idag bra till vad deras båtars starkheter är. Att lansera dem på områden var de inte passar fungerar inte säger Thomas Sarin! Thomas Sarin fortsätter med – ”Våra kunder är oftast personer som är vana på sjön och vet vad de vill ha. Deras åsikter och erfarenheter är otroligt viktiga för oss. Våra tar oftast kunder från andra brand genom att få större marknadsandelar. ”

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Det finns en del saker som måste fixas före en exportsatsning. Produkten måste vara godkänd av lokala sjöfartsmyndigheter (CE, US Coastguard). Reklam material och marknadsföringsmaterial måste fungera på nya marknaden, detta betyder att man måste ta i beaktande kulturella skillnader samt självklart språket och kanske t.o.m. valuta.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Sarins tycker inte att det har funnits juridiska eller politiska hinder som har ställt till med hinder för företaget. Det är endast i Ryssland som det är problem med varierande tullar och importbestämmelser.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Thomas Sarin håller inte med om att strategin som faktor skulle påverkat företaget och varit avgörande för framgången. Thomas Sarin tycker att de viktigaste faktorerna till deras framgång har varit Produkten, Produktionen, Försäljaren(Importören) och Aftersales.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

På denna punkt kan man säga att produkten inte varit anpassad till behovet, alltså helt enkelt söker kunden något annat än en sådan produkt som Sarins Båtar erbjuder. Det finns också konkurrans av billigare produkter i ordets båda bemärkelser, alltså produkter som kostar mindre men som också är kvalitativt sämre, ibland kan det vara att kunden vill ha en billigare produkt utan att egentligen bry sig om kvaliteten.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Sarins Båtar använder sig av importörer, genom att göra det så kan företaget med liten egen personal sköta om en stor marknad. Lokala importföretag kan även få inkomst från andra brand och produkter.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

På denna fråga svarade Thomas Sarin kort och gott att det fanns tillräckligt med information.

Vi intervjuade Ingmar Ahlqvist från Wärtsilä Services som bär titeln Innovation Manager. Ingmar har arbetat för Wärtsilä i över 30 år och utfört arbetsresor till 49 olika länder, varav flera han har gjort upprepade besök till.

1. Vilka produkter exporterar ni?

4-takts dieselmotorer för offshore oljeindustrin och kryssningsfartyg.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Gällande marina marknaden har man exporterat till de stora varven i Japan, Korea och Kina. USA har också varit stort. Kraftverken har till största del exporterats till Indien, Arabländerna, Filippinerna och Latinamerika. Den absolut största delen av vinsterna kommer utav försäljningen av 4-taktsmotorer.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Vid den marina delen är det produktens egenskaper som gör att man måste välja marknaden där efterfrågan existerar, det vill säga där varven och andra potentiella kunder finns. Eftersom marknader så snabbt kan förändras, måste man hänga med och hålla upp ögonen för eventuella nya marknader. När det gäller målområden för kraftverk utgör områdets utvecklingsgrad en viktig faktor samt landets lagstiftning, i båda dessa fall krävs anpassning. Indien har varit en stor kund för Wärtsiläs kraftverk, detta på grund av att indierna inte kunde förlita sig på strömmen från nätet och därmed var i behov av kraftverk.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Indien. Wärtsiläs kraftverk har i princip erövrat hela landet. Afrikas kontinent är också snabbt växande och en intressant marknad för den närmaste framtiden. Off-shore oljeindustrin samt marknaden för kryssningsfartyg har också varit framgångsrika områden. Däremot har man inte riktigt lyckats sälja till oljetankers eftersom de använder sig av 2-taktare.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Skillnader har nog funnits, men inga problem som man inte skulle ha kunnat anpassa sig efter.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

I Kuwait går Kuwaitarna hem när klockan slår 14 medan de utländska arbetarna får stanna längre på jobbet. Japanerna kan vara svåra att veta var man har när dom nickar och ser glada ut hela tiden oavsett vad man pratar om. Det gör det svårt att veta hur långt man kommit i affärsdiskussionerna. Indierna har det gått lättast att göra affärer med. Afrikanerna har på grund av deras sämre utveckling kunnat ställa osammanhängande frågor vid konferenser eftersom de inte helt och fullt hängt med i diskussionerna eller förstått vad som sagts.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Det har varit mycket runtresande och informationstänkande som gällt innan satsningar skett. När man väl känt till möjligheterna och riskerna på området har man kunnat börja sälja. Naturligtvis har det varit kostsamt med resandet men absolut lönsamt.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Wärtsilä har använt sig av utvecklingshjälp utav Worldbank och SIDA för installationsprojekt i Afrika vilket har gått bra.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Rest till målet för att se vad som krävs.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Plötsliga lagförändringar har ibland inträffat. Ett exempel är Spanien där det infördes förbud på import av varor vars värde övergick en viss summa. Det ledde till att man istället grundade en fabrik där. I USA har delstatslagstiftningen, protektionismen och olika ledare försvårat framfarten. Ingmar har under sin långa Wärtsilä karriär också upplevt mera hotfulla situationer under arbetsresorna, ett par exempel på sådana är när han år 1989 befann sig i Peking då studentdemonstrationen på himmelska fridens torg pågick och han fick poliseskort från sitt hotell som befanns alldeles intill. I Tyskland reste han och hans kollegor under mordhot på sin arbetsresa.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Det har snarare varit anpassningsförmågan och villigheten att ändra på strategin som varit nyckeln till en lyckad verksamhet.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Konkurrensen har varit den största orsaken till företagets misslyckanden, man har inte klarat av Japans låga prisnivå. Konkurrens av annan typ har också förekommit, ett exempel är när Filippinerna var aktuellt för Wärtsilä och det hölls en konferens där angående eventuella projekt. En holländare som närvarade vid konferensen räckte upp handen och frågade den Wärtsilä anställde som höll tal "Hur går det med Sovjet-fabriken?", Sovjet var på den tiden någonting avskyvärt i fjärran östern och avsikten med frågan var givetvis att sätta käppar i hjulet för Wärtsilä i Filippinerna. På den tekniska sidan har det inte funnits någon konkurrens, där har Wärtsilä varit överlägsna.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Strategierna har grundat sig på situationstolkningar.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Ja, men eftersom information föråldras krävs det att man uppdateras genom nya forskningar.

KWH Mirka tillverkar och marknadsför slipmaterial ämnat för krävande resultat. Till Mirkas specialområde hör flexibla slipmaterial samt dammfria slipningslösningar. Mirka har stor erfarenhet i branschen och är tack vare stora satsningar i produktutveckling en ledare i framställningen av slipmaterial. Från produktionsenheterna som finns i Jeppo samt Oravais exporterar man produkterna till alla världsdelarna och sammanlagt 80 länder. Intervjun på Mirka genomfördes med Per-Erik Lindgren, Logistic Manager för KWH Mirka.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Slipmaterial av alla slag samt slipningstillbehör- och maskiner. I det egna labbet i Jeppo har man också utvecklat egna högkvalitativa ytbehandlingsprodukter som exempelvis vax.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Mirka har över åren spritt sina produkter över jordens alla världsdelar och över 80 länder. USA är som enskilt land sett den största kunden. Som en region har Europa blivit Mirkas största och mest lönsamma målområde.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Mirka föredrar en marknad vars produktionstekniksnivå är längre utvecklad. En marknad med lägre nivå väljer de absolut billigaste produkterna som Mirka inte koncentrerar stort på. Långt utvecklade länder satsar på bättre produkter och dyrare tillbehör, dessa är områden som Mirka i stort koncentrerar på.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Länder runtomkring Europa har varit attraktiva marknader för Mirka genom åren, exempelvis Tyskland, England, Italien, Frankrike och hela Skandinavien. Billackeringsbranschen är den största för tillfället. En bransch som är relativt ny och som växer snabbt är vindkraftverksbranschen där åtgången på slipmaterial är skyhögt.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Några egentliga problem har det inte funnits, endast mindre farthinder. Muslimernas kultur i mellanöstern har ibland bjudit på överraskningar. Hunden är för muslimerna ett djur som symboliserar orenhet och därmed blev det i början lite osäkert över huruvida Mirkas logo som är en bulldog skulle ställa till med problem, men det visade sig vara OK som varumärke. Ibland har tullen varit ett besvär när vissa typer av papper haft högre tariffer medan andra inte haft några alls.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Japan har varit en svår marknad att erövra när det verkar som om alla där känner varann och föredrar sina vänners produkter. Anpassningar till mellanösterns kulturella egenskaper har behövts men fungerat bra. För övrigt har Mirka tagit hjälp av handelskamrar och fått nödvändig hjälp.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Har på marknader skapat nät av kontakter med kunder och således bildat slipmaterialsbehov på området. Inför marknadssatsningar har man gjort situationstolkningar och forskning för att se vilken typ av strategi som kunde vara aktuell. I Asien och mellanöstern har Mirka använt sig av icke-lokala ansvarspersoner.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Japan har Mirka misslyckats med, dels på grund av existerande hårda konkurrenter på området som tillverkar högkvalitativa produkter och har lojala kunder men också till en del landets protektionistiska kultur. Japanerna föredrar varor producerade i hemlandet och undviker att släppa in utländska konkurrenter.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Inskaffning av kunskap om marknaden och dess marginal- och prisnivå. Andra faktorer som kan vara avgörande är transportkostnader och vilken nivå av teknik marknaden befinner sig på. Analys över vilka nyckelföretag inom branschen som befinner sig på marknader som kunde vara potentiella kunder. Genomgång av möjliga distributionsstrategier.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

I Mexiko och Brasilien har man krävt ytterst detaljerade instruktioner och varningar för produkterna på det lokala språket samt etiketter som skall vara tryckta med viss font och ett visst radavstånd för att godkännas. Detta har försvårat verksamheten på området. I Kina finns kraven på att få äga stora delar av företagen som etableras där.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Ja, men eftersom marknaderna är så lika har inga stora förändringar i strategierna varit nödvändiga.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Orsaken till misslyckandet i Japan är som tidigare nämndes japanernas vilja att skydda sina egna och stänga ut utländska konkurrenter.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Mar har på Mirka skapat sig en bild över en önskad marknad och sökt efter marknader som passat modellen. Men eftersom en marknad så snabbt kan förändras och utvecklas krävs det naturligtvis att man hänger med i svängarna så att man snabbt kan vara på plats när det blir aktuellt.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Det har inte funnits någon brist på information. Tack vare långsiktiga utvecklingar har man med tiden fått mera information.

Eva Pensar som är exportchef vid Mapromec i Korsholm har svarat på våra intervjufrågor angående deras exportstrategier. Mapromec är en privatägd firma som grundades 1994 och har långt utvecklade produktionsmetoder av diesel- och elmotorkomponenter.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Komponenter till stora dieselmotorer.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Europa, till viss del till USA.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Våra produkter är så speciella att kundkretsen är begränsad. Dessutom är de tunga, så vi blir inte så konkurrenskraftiga ifall kunderna finns i andra världsdelar (p.g.a. dyr frakt).

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Se ovan.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Nej.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Nej, det kan man inte direkt säga. Europeiska länder är ganska lika.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Personlig kontakt och direkt marknadsföring.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

I vårt fall finns det bara en strategi, vi måste ha den speciella produkt som kunden vill ha, bygga upp ett förtroende och visa att vi kan fylla kvalitetskraven.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

De rätta kvalitetscertifikaten.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Nej.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Nej.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Ofta kan det bero på "intern politik" hos kunden. Våra produkter är strategiskt viktiga komponenter i dieselmotorn och det är ett stort steg att byta leverantör. A och O är att aldrig ge upp!

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Enda strategin vi använder är att förse kunden med produkten han vill ha och bygga upp ett förtroende hos denne.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Nej, i vårt fall har vi anpassat oss efter de olika kunderna.

OY Charger Composites Ab är beläget i Kokkola. Företaget har specialiserat sig inom produktion av olika typer av kompositprodukter och delar samt kajaker och segelbåtar. Företaget har en mycket lyckad export verksamhet och exporterar till en massa olika länder. För denna intervju har vi pratat med Evert Aartsen som är General Manager för företaget.

1. Vilka produkter exporterar ni?

2.4mR segelbåtar, Skim-havskajaker (8 modeller)

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Sverige, Norge, Danmark, Tyskland, Nederländerna, Belgien, Frankrike, Schweiz, England, Polen, Tjeckien, Ryssland, Ukraina, Österrike, Spanien, Italien, Grekland, Kina, Filippinerna, Australien, Nya Zeeland, USA, Kanada, Puerto Rico, Malaysien, Turkiet och Portugal.

2.1 Varför dessa länder/områden?

För att det på dessa områden funnits efterfrågan på våra produkter.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

2.4mR i Holland, USA and Canada. Skim Kajakerna i Skandinavien.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Inga egentliga skillnader. Vi anpassar oss enkelt till olika kulturer och attityder.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Kina var lite annorlunda, på grund av Många kontrakter och pappersarbeten hit och dit.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Till en början har vi en överlägsen produkt, sen har vi använt oss av lobbying och viral marknadsföring samt gjort kundbesök.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

För oss har importören varit av stor betydelse då vi funnit att vissa gör ett bättre jobb än andra. Vi gör vårt bästa i att hjälpa dem men det är ändå de som känner sin marknad bäst och därmed hamnar vi att lita på att de vet vad de håller på med.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Vi har hållit på med export från första början och ännu idag består största delen av vår verksamhet av export, inga speciella förberedelser har gjorts.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Vissa länder har högre tulltariffer för att skydda den inhemska industrin, i några fall har det påverkat vår försäljning men i de flesta fall krävs det bara att vara kreativ för att undvika extra kostnader.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Ibland, inte alltid.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Ibland är marknaden i ett land inte redo för vår produkt, då är det bara att acceptera det och försöka på nytt senare.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Till största del har grunden för besluten varit känsla och erfarenheter.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Ja.

Dermoshop Ab tillverkar och säljer hudvårdsprodukter och kosmetika. Produktutvecklingen sker i Korsnäs och produktionen sker i Finland, Sverige, Danmark, Spanien, Frankrike, Tyskland och Italien. Verksamheten startade 1987 och VD för företaget är Henry Backlund som också svarat på intervjufrågorna nedan.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Först borde vi definiera "export". Om export betyder försäljning till andra länder (som numera egentligen är intern försäljning inom EU) eller om export betyder uttryckligen försäljning utanför EU-området.

Jag utgår i mina svar från den vidare definitionen, nämligen att produkter säljes i andra länder än Finland.

En annan definitionsfråga är om vi skall beakta enbart moderbolaget "Dermoshop" eller andra bolag i koncernen; t.ex. Guest Comfort Ltd. Jag kommer att beakta båda.

Dermoshop exporterar hudvårdsprodukter under varumärket "Dermosil".

Guest Comfort exporterar så kallade "guest amenity" (= alla möjliga produkter för hotell(bad)rum, men i första hand hygienartiklar).

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Dermoshop säljer i Sverige, Estland och Ryssland.

Guest Comfort säljer i Estland, Lettland, Litauen, Sverige och Ryssland.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Båda bolagen har en strategi att vara starka i Östersjö-området – alltså en närområdesstrategi.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

För Dermoshop är hemmamarknaden Finland i särklass viktigast, men både Sverige och Estland växer. Ryssland är rätt nytt.

Guest Comfort är marknadsledare i Finland och Ryssland.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Det finns stora kulturella skillnader – mellan Finland och Sverige. Mellan Finland och Ryssland. Jag vill inte kalla skillnaderna för problem. Det är dock mycket viktigare än vad som allmänt tros att ta i beaktande de kulturella olikheterna och lära sig kulturer.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Ryssland är speciellt på flera sätt – här är det inte enbart fråga om kulturskillnader utan tydliga strukturella olikheter.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Närområdesstrategi.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Denna fråga skulle kräva åtskilliga A4-sidor att reda ut. I korthet dock a) en tydlig affärsplan b) införskaffande av behövliga kontakter gällande t.ex. lagstiftning och redovisning c) ett välupplagt rekryteringssystem d) behövlig finansiering

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

I Ryssland sätter den gamla goda bysantinska förvaltningsmodellen alltid hinder i vägen; import, tullar, skatter, rapportering.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Naturligtvis är en klar och långsiktig strategi avgörande. Utan en tydlig målsättning skall man absolut inte ge sig i kast med exportsatsningar.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Vill inte tala om misslyckanden. Man lyckas mer eller mindre bra. Och det gäller att ständigt förändra och förbättra. Alltid lär man sig något.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?**5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?**

Information finns bara man söker.

Intervju med Pontus Holmbacka på Wärtsilä Power Plants. Wärtsilä Power Plants tillverkar kraftverk och har verksamhet runt om hela världen. Pontus Holmbacka har arbetat på Power Plants sedan 1998 och har titeln Engineering Manager. Pontus Holmbacka har rest till ett flertal länder i samband med olika projekt.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Power plants utvecklar och säljer kraftverk. När det är frågan om försäljningen av kompletta kraftverk med byggnad går det också åt mycket byggmaterial. Power plants var för några år sedan finlands största byggmaterialsexportör.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Har varit en hel del till Brasilien på senare tid men också Pakistan. Flera länder i Afrika, de flesta öarna i karibiska övärlden. Det går ofta i vågor, handeln till ett land kan stundtals lugna ner sig och sen bli mera aktuell igen efter en tid.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Måste välja områden där det råder energibehov samtidigt som det i landet finns tillräcklig köpkraft.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Kraftverk har sålts bäst i områden där man haft så dåliga elnät att man inte kunnat förlita sig på dem och istället varit tvungna att köpa kraftverk. Exempel på såna ställen är Indien och Pakistan.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Det finns nog skillnader som ibland kan ställa till problem som blir till utmaningar.

På ett ställe i Senegal där man byggt ett kraftverk hävdade en lokal shaman att bygget skedde på helig mark och retade upp andarna och således skulle folket få många problem med kraftverket som hade byggts där.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Alla områdena har mera eller mindre avvikit från varandra.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Hittills har det mest varit fråga om U-länder. Men i framtiden blir det lite annorlunda i och med att vindkraften blir fler och de är i behov av backup.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Det har funnits länder som varit besvikelser. Projekt med biobränsle med boiler teknik blev man tvungen att lägga ned.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Vi har öppnat försäljningskontor i såna länder man trott hårt på, vilket misslyckades i Mexiko. Studerat affärsklimat och kultur som råder i området. Har också agenter i länder runtom jorden. Det viktigaste är att ha de rätta kontakterna.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Det är ofta mycket politik inblandat i affärerna. Ibland kan det krävas att man har ett lokalt kontor på grund av skatteregler. Importtullar har också varit till besvär. Länders olika typ av protektionism gör det svårare. Byråkrati fördröjer processer men är inga egentliga hinder.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Strategierna har nog varit lyckade. Nyckelfärdiga kraftverken (EPC) är unika och har gått åt mycket bra.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Dåligt skrivna kontrakt där det lämnats utrymme för missförstånd. Detta har i många fall utnyttjats när kunder hittar och skapar gluggar i ett kontrakt och tar hjälp av jurister. Kontrakten måste vara klara och tydliga.

Ibland sätter olika kunder käppar i hjulen för varandra vilket kan ställa till med problem i affärsprocessen.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Jo, det har nog funnits tillräckligt med information. Det gäller att vara skicklig när man skaffar informationen.

Intervju med Robert Åström

Robert Åström är VD för företaget Raisoft som har sitt huvudkontor i Karleby. Raisoft tillverkar programvaror till äldreomsorgen och är ett mycket framgångsrikt företag inom det området. Företaget har en mycket stark export och har exporterat till ett flertal länder. Raisoft har exporterat med olika strategier och var mycket intressanta att intervjua för detta arbete på grund av att de kunde dela med sig av sina erfarenheter från flera olika strategier.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Raisoft exporterar it programvaror, skolning och konsultering inom äldreomsorgen.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Sverige, Norge, Danmark, Schweiz, Tyskland, Singapore, Nya Zeeland och Australien.

2.1 Varför dessa länder/områden?

I dessa länder finns intresse för den metod som används i våra program (www.interrai.org). En bidragande orsak har också varit att vi hittat samarbetspartner och/eller kunder som visat intresse för att testa/ta i bruk vårt system. Dessa länder har dessutom accepterat detta system som en metod.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Schweiz.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Inom vårdbranschen finns det alltid kulturella skillnader som vi bör anpassa oss till. En faktor som påverkar är självklart hur långt den tekniska utvecklingen är i landet, vissa kunder har en några år gammal dator med ett gammalt operativsystem och är utan internetuppkoppling, och vissa använder sig av den nyaste tekniken med internetuppkoppling och nya datorer och smarta mobiler eller motsvarande, för att nämna något som exempel.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Vissa länder har höga krav på programkvalitet och det gäller först och främst Schweiz.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Vår målsättning har främst varit att hitta lokala samarbetspartner med god kännedom om hur vårdbranschen fungerar. I vissa fall har vi också använt enskilda personer, exportringar eller organisationer inom vårdbranschen. Mest framgång har vi uppnått via samarbetsföretag.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

Samarbetsföretag: I de länder där vi hittat samarbetsföretag, som är etablerade inom vårdbranschen, har utgången varit lyckad. Detta är mycket praktiskt när det gäller dokumentering och t.ex. offerter, ett företag som har lokal kännedom vet vilka alla papper som är väsentliga, t.ex. i Singapore kan det röra sig om uppemot 60 sidor med papper som skall skickas in när man ger offerter.

Exportring: Fungerar bra som en metod att kartlägga marknaden, hitta samarbetspartner och/eller konsulter/personer.

Enskilda personer/konsulter: I ett tidigt skede ett bra alternativ, men bör övergå till samarbetsföretag längre fram. Misslyckade erfarenheter mest pga. av att personen övergått till att göra andra saker d.v.s. problem med kontinuitet. Det är också mycket svårt för en enskild person att lära sig allting om företagets produkter och att kunna svara på krävande frågor gällande produkten. Ifall det hittas en person som verkligen brinner för detta ämne och är ivrig och vill börja introducera denna produkt på den nya marknaden är det verkligen en lottovinst, man får mycket gjort redan med en person, och det fungerar mycket bra för just denna produkt kategori.

Organisationer: Under marknadsundersökningsprocessen är input från dessa värdefull. De kan också bidra i marknadsföringsarbetet. Man får svar på viktiga frågor som t.ex. hur och var sälja produkten?

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Studera marknaden för att få grepp om vilka behov och krav som finns inom vårdbranschen. Planering av hur vår produkt kan marknadsföras som en lösning på de behov/krav som finns. Mycket tid har använts till att skapa rätt marknadsföringsstrategi "Vad är nyttan med vår produkt" "Hur kan ni spara pengar med vår produkt." etc. Ofta vill kunderna veta vad vårt företags lokala adress eller telefonnummer är, man måste alltså försöka få en lokal anknytning för företaget så att man lättare skall bli accepterad av de potentiella kunderna. Eftersom Raisoft gör mycket affärer i Singapore och Australien så är tidsskillnaden en faktor som påverkar affärerna, därför måste man ha en lokal person som kunderna där kan kontakta som sedan tar reda på svaren till deras frågor och återkommer till dem med det. I just Australien har Raisoft ett samarbetsföretag som heter Raisoft Australia, företaget ägs inte av Raisoft men de marknadsför och säljer produkterna under företagsnamnet. Detta ger en lokal förankring som kunderna vill ha.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Inte direkt, men i någon mån indirekt i och med att det kan finnas "statliga" metoder som konkurrerar med vår metod.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Tålmod i förberedelserna har varit avgörande. D.v.s. lär dig marknaden/kundernas behov innan du försöker sälja något. Ifall du försöker sälja för tidigt utan att känna marknaden kan utgången vara ett misslyckande. Vi har t.ex. gjort så att vi varit på mässor flera gånger som åskådare, alltså bara och bekanta sig med konkurrenterna och med kunderna, och att se och höra vad kunderna frågar, när man gör så får man mycket viktig information som man kan använda sig av när man själv skall ut och sälja på samma mässa.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Konkurrens av lokala företag har varit den största orsaken till "misslyckande" i vissa länder. Kunderna föredrar en lokal leverantör även i det fall de inser att vår produkt är "bättre". Lösning till det här är att få några lokala referenskunder.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Strategivalen har Raisoft gjort landsvis.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Inte alltid. Information om potentiella samarbetsföretag i ett tidigt skede kunde snabba upp processen med att få igång export till ett nytt land. Information om åldringsvården är svårt att finna.

Intervju med Dag Sandås från The Switch. The Switch tillverkar elsystem för förnyelsebar energi. Dag Sandås är med i ledningen i företaget, företaget har vuxit explosionsartat under de senaste åren, 2006 hade företaget 22 anställda och nu år 2010 har företaget ca 300 anställda. The Switch exporterar till en massa olika marknader, den största enskilda marknaden är Kina där 95 % av omsättningen kommer från.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Elsystem för förnyelsebar energi. Generatorer och konverterers för vindkraftverk och annan förnyelsebar energi.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

USA, Tyskland, Spanien, Norge, Indien, Korea och Kina.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Det finns två olika aspekter när det gäller att ta ett beslut om förnyelsebar energi, den ena aspekten är miljön, vi kan inte fortsätta att förbruka och förstöra som vi gjort hittills. Energiproduktionen går hela tiden upp. Den andra aspekten är att skapa arbetsplatser i det egna landet. Det är mycket politik inblandat.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Kina är överlägset störst, och den marknad där produkten haft mest framgång. Den kinesiska marknaden ger ungefär 95 % av omsättningen för hela företaget.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Indien har bestämmelser som kräver att produkten tillverkas till en viss del i Indien, Kina har också bestämmelser som försvårar importen, men det finns vägar att gå runt problemen. Orsakerna till att dessa länder har bestämmelser som försvårar importverksamheten är att de vill skapa nya arbetsplatser och behålla arbeten till en så stor del som möjligt inom det egna landet.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Vissa länder har bestämmelser och lagar som försvårar importen, ofta försvårar de importen för att de vill skapa egna arbetsplatser i det egna landet, se exemplet med Indien i svaret ovan. Det hindrar inte importen men försvårar den, ofta är Joint Venture eller en egen fabrik i området det sätt som gör att man kan försätta att sälja produkten där.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

The Switch är mycket flexibla och använder sig oftast av den strategi som passar bäst för just det landet som exporten är riktad till. Joint Venture, licens tillverkning och egna fabriker är vissa av strategierna som företaget har använt sig av. The Switch har ett avtal med ett Kinesiskt företag som tillverkar deras produkter, The Switch säljer sedan dem i hela världen men också i Kina, sedan har de produkter som tillverkas i Finland och säljs i Kina, alltså ett mycket flexibelt system. För ett ungt företag är det viktigt att man är flexibla, det finns inte egentligen så mycket andra möjligheter.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

De strategier som har prövats har lyckats bra. Unga företag måste sälja till unga företag, det blev svårt när det blev ekonomisk nedgång, det är mera risker när man säljer till större mera etablerade företag, det är också svårare att få dem att samarbeta med nya unga företag, men när det har lyckats så har det fungerat bra.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

När företaget grundades så satsade man direkt på en exportverksamhet, ledningen i företaget är mycket erfaren, och medelåldern ligger på över 50 år. Alla som är med i ledningen har jobbat 20-30 år inom internationell handel och vet vad som krävs för att lyckas. Man måste skapa en business modell som folk tror på, ledningen måste ha förtroende av de som investerar pengar i företaget, riskkapital är det enda sättet att hitta finansiering. Investeringarna måste tro så mycket på ledningen och på deras strategier att man är färdig att satsa pengar som man inte ser av på flera år för att sedan få pengarna mångfalt tillbaka efter en tid.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Det påverkar mycket, förnyelsebar energi hindras av politiker i hemlandet. Energibesluten är det mycket politik bakom. Vissa länder väljer fortfarande att satsa på kärnkraftverk.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Helt avgörande, implementering måste göras rätt. Att anpassa sig och att vara flexibel är mycket viktigt.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader?

Produkten passade inte? Konkurrens?

Företaget har vuxit stort, så inga egentliga misslyckanden kan man prata om som skulle gälla företaget. Företaget har vuxit så mycket som det bara är möjligt på så kort tid. Företaget hade år 2006 22 anställda, nu har företaget 300 anställda. Självklart påverkar nedgången i ekonomin en del också för The Switch, detta gäller först och främst samarbetspartners som kanske får det svårt när det blev sämre tider ekonomiskt.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Besluten görs av ledningen, alla har jobbat 20-30 år inom internationell business. Erfaren ledning som förstår varandra. Eftersom alla personer i ledningen äger aktier i företaget så ökar det motivationen. Ledningen har varit med förr och är mycket erfarna, vilket är mycket viktigt. Det är viktigt att ledningen har erfarenhet från internationell handel men det är också mycket viktigt att ledningen har så mycket erfarenhet och bra strategier så att man får investerarna intresserade av företaget. Riskkapital behövs i denna typ av företag.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Det finns nog information tillgängligt bara man orkar och vet hur man skall söka. Också i denna fråga så kan man nämna hur viktigt det är att ha en erfaren ledning. The Switch sysslar mycket med att avläsa trender och forska i hur saker och ting kommer att utvecklas.

Intervju med Kaj Aspö, Export manager Western Europe från SK-Tuote. SK-Tuote är beläget i Korsholm och exporterar till ett flertal olika länder och marknader.

1. Vilka produkter exporterar ni?

Tak och ventilationsprodukter för småhus och mindre industribehov.

2. Vilka marknader (länder) har ert företag exporterat till?

Ryssland, Vitryssland, Polen, Ungern, Sverige, Norge, Danmark, Rumänien, Frankrike, Tyskland, Belgien, Estland, Lettland, Litauen, Holland, Tjeckien, Israel.

2.1 Varför dessa länder/områden?

Närområdet, produktionen är i Finland så av logistiska skäl är närområdet viktigt. Samma klimat, gemensamma kunder i olika länder också viktigt.

2.2 På vilka marknader har produkten haft störst framgång?

Ryssland, baltiska länderna.

2.3 Fanns det kulturella skillnader som ställde till med problem?

Byggkulturen är olika i olika länder.

2.4 Har det funnits länder/områden som avvikit speciellt från de övriga?

Alla är avvikande på sitt sätt.

3. Vilka exportstrategier har ni använt er av?

Sökt lokala samarbetspartners/kunder/distributörer i de olika länderna.

4. Erfarenhet från de olika strategierna för marknadspenetrering, vilka har lyckats och vilka har varit mindre lyckade?

En lokalt förankrad medelstor firma fungerar oftast bäst. En stor grossist är inte till stor hjälp att få ut informationen om varorna.

4.1 Vilka förberedelser krävdes före en exportsatsning?

Noggrann analys av byggkultur och försäljningskanaler.

4.2 Har juridiska eller politiska faktorer satt hinder?

Nej.

4.3 Var strategin avgörande faktorn till framgång/misslyckande?

Strategin är alltid avgörande.

4.4 Vad var de största enskilda orsakerna till misslyckanden? Kultur skillnader? Produkten passade inte? Konkurrens?

Kulturella skillnader, man gillar inte plastprodukter utan vill ha plåt.

5. Hur bestämde ni er för att använda de strategier som ni gjorde?

Analysera landet och sena prova en inriktning, för att sedan förbättra strategin hela tiden.

5.1 Fanns det tillräckligt information tillgängligt?

Information finns hur mycket som helst, det gäller bara att den är sammanställd på ett begripligt sätt så att den är till nytta för just våra specifika behov.

14. Sammanfattande slutord

Vi har gjort vår empiriska undersökning med den kvalitativa metoden. Vi har kontaktat och intervjuat företag från österbotten som har en exportverksamhet. Den praktiska delen i vårt jobb har bestått av att kontakta företag i Österbotten, som vi varit intresserade av att intervjua. Vi har lyckats mycket väl med att nå de företag, som vi hade tänkt intervjua, vi har använt oss av intervjuer via telefon och de som vi har haft möjlighet att besöka - har vi besökt på plats, för att göra intervjuerna mera personliga.

Vi har kontaktat och intervjuat företag från Korsnäs i söder till Karleby i norr. Största delen av företagen kommer från Vasa. Vi har intervjuat stora företag t.ex. Wärtsilä, där vi intervjuade samtliga tre avdelningar (Services, Power Plants och Ship Power), men också små företag som t.ex. Problemboden. Företagen som vi har intervjuat skiljer sig alltså mycket från varandra. Det finns företag som tillverkar stora motorer, eller delar till dem, men också företag som tillverkar produkter till konsumentmarknaden och företag som tillverkar och exporterar programvaror för äldrevården. Men det som alla företag har gemensamt är, att de är belägna i österbotten och att de driver en exportverksamhet. Det som vi var intresserade av, var att fråga vilka olika strategier företagen hade använt sig av och vilka erfarenheter de hade av de olika strategierna, vilka strategier som har varit lyckade och vilka som har varit mindre lyckade. Det var också mycket intressant att se, hur de har fattat beslut kring vilka strategier som skall användas samt vad man grundar besluten på. Det är intressant att se vilka länder som företagen har exporterat till och hur de har lyckats i de olika länderna, det är ofta länder man minst förväntat sig där företagen har uppnått sina största framgångar. Ett svar som vi fick från flera olika håll var att Europa och USA tappar mark, medan Asien är starkt på gång. Detta har flera av de företag som vi intervjuade redan tagit i beaktande och satsar hårt på en export till Asien.

En fråga som vi ställde de företag som vi intervjuade, var om de tyckte att det fanns tillräckligt med information tillgängligt, på dessa blev svaren mycket blandade. Det var en hel del företag som var av åsikten att det finns information tillgängligt bara man orkar söka efter den, men flera företag svarade i sin tur att det inte fanns tillräckligt med

information. Variationerna i svaren inom denna fråga beror troligtvis på inom vilket område företagen är aktiva. Vissa av företagen har mycket erfarenheter inom internationell handel, medan många andra företag är lite mera oerfarna. De riktigt stora företagen har olika avdelningar som funderar på strategier medan det i vissa småföretag är vd:n själv som funderar ut och tar besluten om export- verksamheten och strategierna. Det var intressant att höra hur olika sorters företag fungerar och hur besluten görs.

Syftet med arbetet var att undersöka olika strategier för export, detta innehåller bland annat olika distributionskanaler samt olika kulturskillnader, som det kan vara bra att uppmärksamma när man ska in på en främmande marknad samt mycket annat. Arbetet utfördes genom att först forska i ämnet kring exportstrategier och sedan utföra en undersökning där vi intervjuade 12 företag. Syftet var att försöka klargöra för vilka strategier som fungerar bäst och smidigast, när man skall in på en ny marknad, detta var en mycket svår fråga som vi tyvärr inte fick något klart svar på, vi fick exempel på strategier som fungerat för de företagen som vi intervjuade, men vi kan inte säga att vi kom fram till ett svar som skulle fungera på alla.

Vi bestämde oss för att använda oss av företag som är belägna i österbotten, detta var en avgränsning, som gjorde det mycket svårare att hitta klara svar på vad som fungerar och vad som inte fungerar. Det kan vara så att en strategi som fungerar för ett företag inte fungerar för ett annat, eller så kan det vara att tidpunkten är fel. Ifall man skulle väntat ett år eller tidigare lagd lanseringen med ett år så skulle strategin ha fungerat. Det finns ett flertal faktorer som påverkar hur exporten kommer att lyckas, tyvärr är det inte möjligt att ta allt i beaktande i detta arbete. Vi är mycket nöjda med diskussionerna som vi förde med företagen, och med den teori som vi har forskat i. Vi tyckte att vi fick de teoretiska hypoteserna ganska långt bekräftade med hjälp av den empiriska delen.

Som vi tidigare nämnde, är det mycket svårt att dra några slutsatser från vår empiriska del. Inom detta ämne är det mycket svårt att klart och tydligt säga vad som är rätt och vad som är fel.

Som en kortare sammanfattning av vårt projekt och erfarenheterna vi samlat på oss under tiden vi arbetat med det kan man säga att vi har lärt oss mycket om

exportstrategier samt om internationell handel överlag. Företagarna har delat med sig av sina erfarenheter och tips som vi med stor säkerhet kommer att ha nytta av i vårt framtida yrkesliv. Ingenta av oss hade tidigare arbetat med ett projekt av dessa proportioner, vilket innebar en del utmaningar, särskilt med planeringen eftersom det var viktigt att få en hållbar struktur i materialet. Det förekom stundtals motivationssvackor som saktade ner farten, men arbetet löpte ändå på även om det ibland gick långsammare. Studietiden vid Vasa yrkeshögskola har innehållit många trevliga stunder och krävande utmaningar men nu känns det som att vi är redo att anta nya utmaningar i arbetslivet och att lärdomarna vi utvunnit kommer att vara till en stor hjälp.

15.KÄLLHÄNVISNING

Tryckta källor.

Export & Import – att göra internationella affärer. Leif Holmwall och Arne Åkesson. Liber Ekonomi. Upplaga 1:1. Utgiven år 2004.

Internationell ekonomi – resurser och handel i en gränslös värld. Lars Hellsten & Aihie Osarenkhoe. Academica Adacta. Utgiven år 2003. Upplaga 2:1

International Business: A Competitiveness Approach. Frank L.Bartels & Christopher L.Pass. prentice Hall. Utgiven år 2000.

Exporthandboken – strategier, affärsutveckling för små och stora företag. Sten Söderman. Utgiven av Exportrådet av Förlags AB industrilitteratur. Utgiven år 1994.

Praktisk export. Leif Holmwall. Utgiven år 1995. Upplaga 1:1. Liber-Hermods Ab.

International Business: A Managerial Perspective. Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay. Utgiven år 1998. Upplaga 2:1

Import/Export business. Kenneth D.Weiss Utgiven år 2002. Tredje upplagan.

International Business: Competing in the Global Marketplace. Charles W.L. Hill. Tredje upplagan. Utgiven 2001.

Marketing Management. Philip Kotler. Elfte upplagan. Utgiven av Pearson education år 2005.

International Marketing. Philip R. Cateora. Nionde upplagan. Utgiven av Irwin år 1996.

Selling to the world. L. Fargo Wells. Tredje upplagan. Utgiven av McGraw-Hill år 1996.