



Små och medelstora bolags internationaliseringsprocesser utifrån ett affärskulturperspektiv

**Handledare:
Pavla Kruzela**

**Författare:
Johan Alkner
Pelle Lindell
Sara Svensson**

SAMMANFATTNING

Titel	Små och medelstora bolags internationaliseringsprocesser utifrån ett affärskulturperspektiv
Seminariedatum	2005-06-03
Ämne & Kurs	Företagsekonomi, Marknadsföring/FEK 591 Magisterseminarium, 10p
Författare	Johan Alkner, Pelle Lindell, Sara Svensson
Handledare	Pavla Kruzela
Nyckelord	Internationalisering, SME, affärskultur, strategier, marknad
Syfte	Syftet med denna uppsats är att undersöka hur små och medelstora svenska företag internationaliserar sin verksamhet och hur de behandlar affärskulturen på sina nya utländska marknader. Vi vill ge förslag till en modell av internationalisering av SME med inriktning på affärskulturella aspekter.
Problem	Problemställningen är dels praktisk och dels teoretisk. Hur behandlar svenska SME rent praktiskt sin etablering utomlands och hur skall dessa företag hantera skillnader i affärskulturella marknadsegenskaper? Vidare frågar vi oss om det är möjligt att använda sig av dagens internationaliseringsmodeller på SME då de internationaliserar och affärskulturella aspekter grundar sig på stora företags strategier och förutsättningar. Är ”ledande” affärskulturell teori applicerbar på SME och dess internationaliseringsstrategi?
Metod	Vi har i uppsatsen använt oss av en abduktiv metod samt ett kvalitativt angreppssätt i form av djupintervjuer.
Slutsatser	Vi har påvisat genom de fem fallföretagen att affärskulturella problem saknar prioritet i inledningsskedet av företagens etableringar. De problem och hinder som uppstår i början sköts av de samarbetspartners som företagen skapat relationer med. Detta tillvägagångssätt har visat sig framgångsrikt och gett upphov till utveckling av organisationerna. Teoretiskt har den grundmodell som skapats av Johansson och Vahlne anpassats utifrån de resultat som framkommit genom fallundersökningen.

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	7
1.2.1 Teoretisk problemsituation/bakgrund	7
1.2.2 Praktisk problemsituation/bakgrund	8
1.3 Frågeställningar	9
1.3.1 Teoretisk fråga.....	9
1.3.2 Praktisk fråga.....	9
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsningar	10
1.6 Definitioner	10
1.6.1 SME, små och medelstora företag.....	11
1.6.2 Internationaliseringsmetod	11
1.6.3 Affärskultur	12
1.7 Sammanfattning.....	12
2 Metod	13
2.1 Abduktiv och kvalitativ metod.....	13
2.2 En explorativ ansats för att skapa en grogrund för vidare utveckling	14
2.3 Sekundärdata och primärdata, val av djupintervjuer	15
2.4 Urvalsprocess för intervjuobjekt	15
2.6 Pålitlighet och validitet.....	16
2.7 Källkritik	17
2.8 Val av teorier och modeller.....	18
2.9 Uppsatsens fortsatta disposition	18
2.10 Sammanfattning.....	18
3 Teori	19
3.1 Inledning internationaliseringsstrategi	19
3.2 Internationaliseringsmodeller.....	20
3.3 Chain of establishment, CoE.....	20
3.3.1 Psychic distance, inledningsfasen till internationaliseringen	21
3.4 Modell.....	24
3.4.1 Market commitment (marknadsengagemang).....	24
3.4.2 Market knowledge (Marknadskunskap)	25
3.4.3 Current activities (Nuvarande aktiviteter).....	26
3.4.4 Commitment decisions (Beslutsåtaganden)	27
3.4.5 Relationer	27
3.5 Modellens användbarhet	28
3.6 International-at-founding	29
3.6.1 International New Ventures	30
3.6.2 Internationalisering av vissa transaktioner	31
3.6.3 Alternativ kontrollstruktur.....	32
3.6.4 Fördel med utländsk marknad	32
3.6.5 Unika resurser	33
3.7 Sammanfattning.....	33
4 Affärskulturellmodell	34

4.1 Inledning affärskultur.....	34
4.2 Nationell- och organisationskultur.....	35
4.3 Kommunikation.....	36
4.4 Affärskulturell-modell.....	37
4.4.1 Power distance.....	37
4.4.2 Individualism.....	38
4.4.3 Masculinity (Maskulinitet/Feminitet)	39
4.4.4 Uncertainty avoidance (osäkerhets undvikande).....	39
4.5 Sammanfattning.....	40
5 Empiri	41
5.1.1 Roxtec.....	41
5.1.2 GDFlow	42
5.1.3 Lindinvent	42
5.1.4 Sydmeko.....	43
5.1.5 Aimpoint.....	44
5.2 Etableringsformer	46
5.2.1 Roxtec.....	46
5.2.2 GDFlow	47
5.2.3 Lindinvent	47
5.2.4 Sydmeko	48
5.2.5 Aimpoint.....	49
5.3 Affärskultur	49
5.3.1 Roxtec.....	49
5.3.2 GDFlow	51
5.3.3 Lindinvent	52
5.3.4 Sydmeko.....	53
4.3.5 Aimpoint.....	53
5.4 Sammanfattning.....	54
6 Analys.....	55
6.1 Inledning.....	55
6.2 Företagsspecifik analys	57
6.2.1 Roxtec.....	57
6.2.2 GdFlow	59
6.2.3 Lindinvent	61
6.2.4 Sydmeko.....	63
6.2.5 Aimpoint.....	67
6.3 Sammanfattning.....	70
7 Parallellanalys	71
7.1 Marknadsväl	71
7.2 Kunskap och erfarenhet.....	73
7.3 Den stegvisa utvecklingen.....	74
7.4 Affärskultur	77
7.5 Relationer och kommunikation	79
7.6 Förslagsmodell för SME	81
7.6.1 Marknadsvalet som överlevnadsstrategi	82
7.6.2 Relationsbyggandet som nyckelfaktor	83

7.7	Modifiering av grundmodellen.....	84
7.7.1	Market Commitment och Commitment Decisions.....	84
7.7.2	Current activities och Market Knowledge	86
7.8	Sammanfattning.....	87
8	Slutkapitel.....	88
8.1	Slutsatser	88
8.2	Bidrag	89
8.3	Framtida forskning	90
8.4	Sammanfattning.....	90

1 Inledning

I detta inledande kapitel kommer en diskussion att byggas kring det ämne som ger grunden till frågeställningen och syftet för uppsatsen. Diskussionen är till för att belysa de problem som skall behandlas i denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Idag är handel över landsgränser ett utbrett fenomen och internationell handel är ett givet konkurrensmedel. Affärsrelationer mellan företag över landsgränserna blir allt vanligare och bidrar till en globaliserad världsekonomi (Ghauri, 1986). Den ökade internationaliseringen gör det viktigt för många företag att exportera sina varor utomlands för att kunna bibehålla konkurrenskraften (Shoham, 1999). En uppmjukning av handelslagar, revolutionerande transport och kommunikationsmöjligheter till låga kostnader, en frånvaro av större krig tillsammans med andra globala faktorer har gjort att världen öppnats upp för en spridning av företag över landsgränserna (Oviatt & McDougall, 1997, Theodosiou et al 2003). Spridningen av företag utomlands gör att behovet av kunskap om internationaliseringsprocesser och om marknader utanför det egna landet har ökat markant de senaste åren (Choueke & Armstrong, 2000). Nya marknader ger idag företag expansionsmöjligheter som måste styras upp, planeras och kontrolleras för att inte misslyckas. Forskningen på internationaliseringsområdet gör hela tiden framsteg men är långt ifrån fullständig (Katsikeas, 2003). Det finns ett behov av bättre förståelse för globaliseringsprocessen och effektivare marknadsföringsstrategier för internationaliseringsprocessen (Hu et al, 1997).

Att etablera ett företag på en ny marknad, speciellt en marknad utanför det egna landets gränser innebär en utmaning för det berörda företaget. En stor mängd nya faktorer måste införlivas i strategitänkandet och företaget måste genomföra anpassningar för att klara av det nya marknadsklimatet. Ett av de största valen ett företag gör vid introduktionen på en utländsk marknad är den strategi som skall ligga till grund för internationaliseringsprocessen (Erramilli & Rao, 1990). Strategin eller tillvägagångssättet är avgörande för hur företaget kommer att lyckas på den nya marknaden. Det finns ett antal olika former av strategier och modeller som ett företag kan välja att utnyttja för att få maximal nytta av sin internationalisering (Andersen, 1997). Det gäller för företaget att göra en noggrann analys av sina förutsättningar på den nya marknaden innan valet av strategi görs för att erhålla en så lyckad internationalisering som möjligt (Buckley & Casson, 2003).

Globaliseringen av marknader som sker idag leder till att en homogenare marknad bildas där efterfrågan inte skiljer sig från marknad till marknad (Levitt, 1983). Dock är det så att marknaderna inte genomgår en total homogenisering utan det kvarstår ett antal skillnader av kritisk art, bland dessa är de affärskulturella olikheter som speglar olika länder och geografiska områden (Elashmawi, 1998). Kulturella skillnader är en affärsfaktor som varje företag och organisation, som är inblandade i gränsöverskridande verksamheter, måste ta hänsyn till för att minska risken för ett misslyckande på den nya marknaden (Alon, 2000). I den multikulturella värld som existerar idag kommer kulturell heterogenitet att verka som den största barriären för en global marknad (Malhorta et al, 1998). Detta gör att affärskultur är den

viktigaste aspekten att ta hänsyn till vid introducerandet av ett företag på en utländsk marknad (Hanvanich, 2003).

Behovet av ökad förståelse för området kulturpåverkan och etableringsstrategier är i dag stort eftersom det är ett synnerligen aktuellt område, till exempel genom utvidgningen av EU. Forskningen på hur de östeuropeiska länderna skall hanteras i form av etableringsmöjligheter har fått upp farten och bidrar med nyttigt vetande till ämnesområdet. Även större marknader som den Kinesiska öppnas upp för utländska investerare, vilket bidrar till att området blir mer intressant ur ett forskningsperspektiv (Luo, 1996).

1.2 Problemformulering

Nedan kommer vi att diskutera de problem som existerar inom området för internationaliseringsprocesser. Diskussionen kring problemen är belyst från en företagssynvinkel och är inriktad på den idag bristfälliga forskningen kring små och medelstora företag. Problemen delas in i en teoretisk problemsituation och en praktisk problemsituation. Dessa problem kommer att diskuteras var för sig.

1.2.1 Teoretisk problemsituation/bakgrund

Den affärskulturella aspekten på internationaliseringsstrategier är ett område som konstant växer men har sina tydliga brister. Forskningen har börjat inrikta sig på ämnesområdet men det finns dock mycket kvar att göra inom vissa fält. Det område som kommit utanför forskningen är det som behandlar små och medelstora företag, small and medium-sized enterprises (SME) (Choueke & Armstrong, 2000). Forskningen om SME och dessa företags internationaliseringsprocesser är försvinnande liten, vilket gör att ett tomrum i ämnesområdet uppstår (Oviatt & McDougall, 1994, Bell, 1995, Gibb, 2000, Masurel, 2001, Westhead et al, 2002). Marknadsföringsteorier i samband med internationaliseringar testas inte i någon större utsträckning i förhållande till SME, försök har gjorts, men endast på ett övergripande plan (Merrilees & Tiessen, 1999). Nivån på den teoretiska aspekt som finns att tillgå omfattar oftast nationalekonomiska teorier och saknar ett tillräckligt djup för att kunna anpassas till de förutsättningar och egenskaper som är karaktäristiskt för SME.

Ett av de områden där forskningen brister är i samband med de affärskulturella aspekter som präglar internationaliseringar. Den forskning som gjorts på området har utelämnat SME och varit inriktad på att undersöka hur stora och välkända företag har behandlat ämnet (Welsh, 1998, Leung & Kwong, 2003). På grund av detta kan de nuvarande modellerna inte direkt generaliseras och appliceras på SME utan forskningsresultaten har en felaktig inriktning för att kunna vara användbara för mindre företag (Merrilees & Tiessen, 1999).

Teorin för behandling av affärskulturen vid introduktionen av ett företag på en främmande marknad ligger i startgroparna och baseras på antaganden grundade i undersökningar gjorda på storföretag med en existerande internationell organisation. Denna brist i teorin har kritiserats upprepade gånger av forskarvärlden och påvisar ett behov av vidare forskning och utveckling på området (Coviello & Martin, 1999, Romano et al, 2000, Kock, 2000). Det saknas en tydlig grund och teori kring modeller för hur internationaliseringen skall genomföras så att de affärskulturella aspekterna hanteras på bästa sätt av SME. Denna situation är ett problem då SME representerar en stor del av de flesta länders ekonomi (Merilees & Tiessen, 1999). Det teoretiska problem som kommer att behandlas inom ramen

för denna uppsats är den bristande insikten i internationaliseringsprocessen för SME och frånvaron av generaliserbara, anpassade internationaliseringsmodeller. Problemet kommer att behandlas i samband med den befintliga forskningslitteraturen, eftersom viss relevant grundforskning på området finns att tillgå.

Det existerar även ett gap mellan den teoretiska uppbyggnaden av forskningen kring SME och det praktiska genomförandet av de idéer och tankesätt som genereras (Gibb, 1996 enligt Autio & Klofsten, 1998). Gapet ger upphov till att utbytet mellan företagen och den kunskap som finns inom forskarvärlden inte kan fullt utnyttjas eftersom företagen har svårt att ta till sig forskningsresultaten. Detta grundas i den bristfälliga forskningen och vi hoppas på att ytterligare forskning på området kan bidra till ett ökat utbyte mellan forskarvärlden och de små och medelstora företagen. Denna uppsats innefattar på grund av detta även ett praktiskt problem som behandlas nedanför.

1.2.2 Praktisk problemsituation/bakgrund

Det finns en övergripande tro hos företag om att språk och kulturella skillnader mellan länder gör det svårt att internationalisera en organisation (Grönroos, 1999). Genom att ge bättre förståelse för ämnesområdet kommer företag att kunna ändra på sina fördomar om marknader och utnyttja sin potential fullt ut vid en internationalisering, istället för att fastna i svårigheterna med att globalisera sin verksamhet. Det praktiska problem som kommer att behandlas nedan baseras på detta antagande.

De företag som tillhör grupperingen SME står för en stor del av världsekonomin (Westhead et al, 2002), vilket även gäller för den svenska marknaden (www.scb.se). Trots storleken på den del av ekonomin som SME utgör finns det bristfälligt med teorier och modeller om hur internationaliseringsprocessen skall behandlas för dessa företag (Knight, 2001). Frånvaron av praktiskt genomförbara modeller för mindre och medelstora företag baseras på att de undersökningar som tidigare gjorts inom internationaliseringsområdet baseras på storföretag. Företagen får söka sig till tankegångar och tillvägagångssätt baserade på undersökningar och forskning som grundar sig på stora företag med helt andra förutsättningar (Coviello, 1999).

Skillnaderna mellan större företag och SME är påtaglig. Egenskaper för de olika företagsstrukturerna påverkar möjligheterna för överlevnaden på en utländska marknader. SME saknar de finansiella medel som stora marknadsföringskampanjer och uppstartande av dotterbolag kräver vilket gör att andra tillvägagångssätt måste nyttjas. Även kunskap och erfarenhet inom organisationerna som bygger upp SME skiljer sig från större företag då verksamheten ofta inte pågått någon längre tid (Coviello, 1999). Då affärskulturen kan ses som ett farthinder i den utveckling ett företag genomgår då en internationalisering genomförs är speciellt SME i en utsatt position på grund av sina förutsättningar (Rock, 1992). Dagens praktiska modeller gör ingen åtskillnad på större företag och SME, försök att bilda nya anpassade modeller har genomförts (Merilees & Tiessen, 1999), men de affärskulturella aspekterna har saknas. Detta orsakar en brist på insikt i möjligheten för små och medelstora företag att anpassa sig till nya marknader och deras möjligheter till att hantera de skillnader som existerar på utländska marknader. SME kräver andra metoder än de befintliga på grund av sina förutsättningar och speciellt flexibla metoder då både företagen och marknaderna är i ständig förändring, utveckling och nya utforskade marknader skall hanteras.

Nästan all forskning inom området utlandsetablering och affärskultur är gjord på stora företag redogör vi även här för de stora skillnaderna enligt forskare mellan ett SME's förutsättningar

och storföretagens som gör att de teorier, slutsatser och modeller inte är direkt applicerbara även på SME. De finansiella och mänskliga resurserna är betydligt mindre i ett SME. De har inte den ekonomiska möjligheten att välja mellan alla olika etableringsmöjligheter för att se vilken som är mest lämpad. Kunskapsbasen inom ett SME är betydligt mindre jämfört med storföretag med 1000-tals anställda och antalet specialister inom varje område och där finns inte samma möjlighet att köpa in denna kunskapsbas. (Ghobidian & Gallear, 1995)

För små och medelstora företag på den svenska marknaden finns det idag goda möjligheter att bege sig in på nya marknader utanför Sveriges gränser. Undersökningar och uppbyggande av tankar och teorier kring genomförandet av en internationalisering av svenska små och medelstora företag existerar knappt (Autio & Klofsten, 1998). Även här behövs en grund för vidare forskning, speciellt inom den affärskulturella delen av internationaliseringsprocessen (Chouke & Armstrong, 2000).

Först och främst är SME en stor del av de flesta nationella ekonomier (Gibb, 2000) och SME är även i behov av hjälp vid sina internationaliseringar. Då det saknas kunskap kring internationaliseringar av SME och dess affärskulturella perspektiv anser vi att det finns ett behov av utvecklande och kompletterande forskning på området. Det praktiska problem som kommer att undersökas är den brist på insikt som finns i internationaliseringsprocesserna för SME. Avsaknaden av praktiskt generaliserbara modeller för internationaliseringsprocesser av SME är ett problem som baseras på antaganden om att företagen bör uppföra sig som stora, redan etablerade företag. Detta innebär att inriktningen kommer på det praktiska problemet kommer att vara de metoder, egenskaper och mönster som ligger till grund för lyckade internationaliseringar för SME.

1.3 Frågeställningar

Utifrån ovanstående problemformulering kommer nedan ett antal frågeställningar lägga grunden till denna uppsats. Eftersom både ett praktiskt problem och ett teoretiskt problem är aktuellt, kommer även frågeställningen att delas in i teoretiska frågor och praktiska frågor. Frågorna ger grunden till uppsatsens undersökning samt vad som skall åstadkommas med denna uppsats. Frågeställningen mynnar ut i syftet med arbetet.

1.3.1 Teoretisk fråga

Är det möjligt att använda sig av dagens relevanta internationaliseringsmodeller då de modeller angående SMEs internationaliseringar och affärskulturella aspekter grundar sig på stora företags strategier och förutsättningar. Är "ledande" affärskulturell teori applicerbar på SME och dess internationaliseringsstrategi?

1.3.2 Praktisk fråga

Hur behandlar svenska SME sin etablering utomlands och hur skall dessa företag hantera skillnader i affärskulturella marknadsegenskaper?

1.4 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur små och medelstora svenska företag internationaliserar sin verksamhet och behandlar affärskulturen på sina nya utländska marknader, samt ge förslag till en modell över internationaliseringen av SME med en inriktning på de affärskulturella aspekterna.

1.5 Avgränsningar

Då vi har studerat ett stort område som har varit förhållandevis utforskat inom företagsekonomi har vår avsikt varit att fokusera på de delar som är av stor vikt vid internationaliseringsprocessen. Uppsatsens inriktning fokuseras därför på marknadsföringsområdet. Specifikt ligger avgränsningen mot marknadsföringsstrategier i samband med internationaliseringar. Avgränsningen baseras på att internationaliseringsområdet omfattar ett stort antal egenskaper i ett företag men det intressanta för oss i samband utlandssatsningar är de åtgärder företagen använder sig av i marknadsföringssyfte. Även marknadsföringsområdet i samband med ett bolags internationaliseringsprocess är stort och vi har därför valt att till största delen fokusera på de delar som har samband med affärskulturella skillnader. Detta på grund av att affärskulturella skillnader är ett stort hinder vid internationaliseringar, särskilt för företag med dålig eller ingen erfarenhet av utlandsaffärer.

Endast små och medelstora bolag kommer att vara intressanta för undersökningen. Detta på grund av uppsatsens syfte och det grundläggande problemet med att internationaliseringsmodeller oftast baseras på stora företags erfarenheter och tillvägagångssätt. Större bolag innehåller egenskaper som inte kan erhållas eller uppnås av mindre bolag och genom denna skillnad uppstår uppsatsens grundläggande problem. Utifrån detta resonemang kommer uppsatsen att fokusera på SME (se kapitel 1.6.1). De små och medelstora företag som ingår i uppsatsen är sydsvenska bolag inom tillverkningssektorn.

Fokus ligger på möjligheten att bilda en praktiskt grundad internationaliseringsmodell som kan generaliseras för den aktuella företagstypen. Grundläggande modeller för möjliga tillvägagångssätt för internationaliseringar finns det gott om. Dock är ingen direkt lämplig för SME, vissa av dessa har potential att ligga som grund för en anpassad modell. Genom att avgränsa uppsatsen från vissa grundläggande modeller som ej är anpassningsbara kan en djupare och mer fokuserad undersökning genomföras. I kapitel 2, Metod, återfinns motiveringen till vilka modeller som är anpassningsbara och vilka som saknar anknytning till små och medelstora företags internationaliseringsprocesser.

1.6 Definitioner

För att klargöra de begrepp och faktorer som denna uppsats bygger på kommer vi här att definiera nyckelbegreppen. Nyckelbegreppen är ofta omdiskuterade i litteraturen och olika definitioner förekommer. Genom en sammanställning av olika publikationers redovisningar av begreppen har undersökningens grundläggande delar definierats.

1.6.1 SME, små och medelstora företag

SME står för Small and Medium-sized Enterprises. SME kommer att tillämpas som uttryck i samband med att undersökningen målobjekt, de små och medelstora företagen. Att definiera SME är problematiskt då en rad olika definitioner förekommer i befintlig litteratur. Samtidigt som en så korrekt definition som möjligt eftersträvas, måste en anpassning till dagens internationella litteratur bibehållas för att skapa relevans i arbetet.

Choueke & Armstrong definierar begreppet SME som en organisation som själva anser sig vara SME (2000). Merrilees och Tiessen (1999) säger liksom Knight (2001) och Weaver och Dickson (1998) att SMEs är företag med under 500 anställda. I Holmlund och Kochs (1998) artikel liksom i Julien, Joyal och Deshaies (1994) definierades SMEs som företag med 250 anställda eller färre. Henrikson & Johansson (1997) drar gränsen vid 200 anställda och menar att detta är det vanligaste måttet i Sverige. Vi anser dock att eftersom vi arbetar med Svenska SME som är eller ska bli internationella så ska vi definiera SME efter den mest vedertagna definitionen internationellt.

Vi kommer i vårt arbete definiera SME som företag med maximum 250 anställda eftersom denna definition är den mest vedertagna i befintlig litteratur (Choueke & Armstrong, 2000). Företag kan vara stora inom sin bransch utan att för den delen vara stora i andra sammanhang eftersom det ofta kan röra sig om djupt nischad marknad. Vår definition av SME grundar sig på företagets situation vid det initiala etableringstillfället. Det vill säga när företaget började etablera sig internationellt skulle de inte vara större än vår bestämda definition ovan. Detta innebär praktiskt att företag kan vid dagens datum vara större än vår definition ovan. Vid användningen av uttrycket SME nedan menas företag med upp till 250 anställda som själva anser sig vara ett litet eller medelstort företag beroende av dess ställning på marknaden samt att dess egenskaper inte kan mätas med väletablerade företag med större resurser och fler anställda.

1.6.2 Internationaliseringsmetod

Internationaliseringsmetod eller internationaliseringsstrategi är ett centralt begrepp för denna uppsats. Även etableringsmetod eller utvecklingsstrategi används i litteraturen för att beskriva samma område. Vad som menas med dessa uttryck är den planerade väg ett företag följer vid en internationalisering av organisationen. I detta uttryck samlas de olika begrepp som bygger upp en utlandsetablering; budgetering, finansiering, kontaktnät, markandsföring och så vidare. Internationaliseringsstrategin är den plan som byggs upp för att skapa förutsättningar för en lyckad etablering på en ny, inte tidigare känd marknad.

Normalt sett, vid tal om etableringsmetoder är det de specifika metoderna som menas i litteraturen. Bland de stora metoderna återfinns bildandet av joint ventures (Elashmawi, 1998), foreign direct investment (Smith, 2000) och bildandet av dotterbolag (Hashai & Almor, 2004). Dessa metoder är som vi nedan kommer att visa ofta inte tillgängliga för SME utan andra metoder, direkt anpassade för mindre organisationer är bättre lämpade.

Vid användningen av uttrycket internationaliseringsstrategi i texten nedan, menas de metoder och tillvägagångssätt som används av företag för att föra ut sina produkter på en utländsk marknad. Specifikt i samband med de företag som ingår i uppsatsens undersökning

internationaliseringsstrategier den planering och metod som använts i marknadsföringssyfte för att hantera de affärskulturella skillnader som existerar.

1.6.3 Affärskultur

Oftast i litteraturen när kultur används i samband med internationalisering är det organisationskulturen inom företaget som är aktuell. Organisationskultur är inte en aktuell del av vår undersökning vilket baseras på att de modeller som ligger till grund för undersökningen inte fokuserar på denna egenskap. Däremot är landsspecifik affärskultur aktuell. Detta är den kultur inom vilket det görs affärer i det relevanta landet.

Den landsspecifika affärskulturen är en avgörande faktor för SME vid internationalisering (Choueke & Armstrong, 2000). Ett exporthinder för SME är just bristen på kulturell kompetens och erfarenhet av affärer i utlandet (Gäfvert & Lifh, 1998). Detta gör att fokus på kulturella skillnader är en viktig del i uppbyggnaden av en generaliserbar modell över internationaliseringsprocessen hos SME.

Nationell kultur och affärskultur är två sammanvuxna koncept där egenskaper på olika marknader skiljer sig åt och skapar olika förutsättningar för företag som bestämmer sig att agera på den specifika marknaden. Egenskaper som skiljer är språk, värderingar och attityder, seder och bruk, estetik och utbildning (Hill, 2000). Det är skillnaden som mellan hemmamarknaden och den nya utländska marknaden som är grunden till de affärskulturella olikheter som internationaliserande bolag utsätts för. Eftersom marknader ofta skiljer sig från varandra krävs det av företaget att ha möjlighet att hantera nya situationer och anpassa sig efter affärssituationen på de nya marknaderna. Affärskultur kommer att användas i denna uppsats som ett uttryck för de marknadsskillnader som de företag som handlar med utländska marknader måste anpassa sig till och hantera för att klara av att göra affärer.

1.7 Sammanfattning

I detta kapitel har vi gått igenom problembakgrund samt problemformulering och syfte med uppsatsen. Den teoretiska grunden har diskuterats och i följande kapitel skall vi redovisa vår metod för uppsatsen samt tillvägagångssättet och fortsatt disposition av uppsatsen.

2 Metod

Under Metodkapitlet kommer forskningsansats, tillvägagångssätt, val av och motivering för och emot teorier och val av empiri att redovisas. Diskussion kring metodvalet kommer att föras för att motivera uppsatsens tillvägagångssätt.

Uppsatsens mål är utifrån syftet att skapa en förslagsmodell på ett tillvägagångssätt över internationaliseringen av SME. Detta kommer att grundas i en inledande genomgång av befintlig litteratur och teori på området för att skapa en grund för den följande undersökningen. Genom en fallstudie på fem olika sydsvenska små och medelstora företag inhämtas tankesätt och en bild över det praktiska arbetet som sker vid en internationalisering av SME. Genom analys av fallstudieresultatet utifrån den befintliga teorin skapas sedan en förslagsmodell över internationaliseringen av SME med fokus på hanteringen av affärskulturella skillnader.

2.1 Abduktiv och kvalitativ metod

Induktiv metod bygger på inledande observation utan att styras av någon förutfattad mening eller teori (Jan Hartman 1998). Denna metod utgår alltid ifrån empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994). Den deduktiva metoden utgår ifrån teorier varifrån nya hypotesbildningar härleds (Jan Hartman 1998). En stor del av den samhällsvetenskapliga forskningen utgår ifrån en deduktiv metod som är lättare att följa än den induktiva, men ofta finns ändå inslag av induktion (Holme & Solvang, 1997). Då vi använder oss av viss teoretisk grund för att erhålla empiriska resultat och sedan går tillbaks till teorin för att analysera empirin, använder vi oss av en kombination av de två ovan beskrivna metoderna, dvs. abduktion. Den abduktiva modellen används vid fallstudiebaserade undersökningar och utgår ifrån empiri men använder även teoretiska föreställningar. Analys av empiri kan kombineras med teorier från tidigare studier för att öka förståelsen samt för att få inspiration (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Genomförandet av uppsatsen undersökning på de fem fallföretagen baserades på abduktiv metod. Först insamlades information gällande relationen mellan SME, kultur och etableringsmetoder. När vi fått en bild av de problem som fanns och vilka teorier som kunde vara aktuella tog vi kontakt med de aktuella företagen för att genomföra en intervju utifrån vad vi kommit fram till i den initiala informationssökningen. Efter vi gått genom intervjuerna med de fem utvalda företagen återgick vi till teorin och inriktade oss på de teorier som övergripande verkade stämma bäst överens med vår empiri. Dessa teorier ska då prövas mer ingående och resultera i en sammantagen anpassad teori för våra SME. Då en fördjupning i dessa teorier skedde dök nya frågor upp och vi kompletterade då de genomförda intervjuerna i den mån det behövdes efterhand.

En kvalitativ metod är mer flexibel än en kvantitativ och kan under arbetets gång ändra riktning efter vad som kommer fram, nya frågor kan ställas för att få ökad kunskap inom något område som kanske inte fanns med från början. (Holme & Solvang, 1997) Kvalitativa undersökningar lämpar sig för beskrivning av situationer, händelser och interaktion mellan människor (Seymore 1992) eller när man vill förstå sociala processer (Holme & Solvang, 1997). Förståelse är ett nyckelord för kvalitativa studier. Intresse för det unika eller säregna

samt att få mycket information om få undersökningsenheter är några andra. Sammanhang och struktur i de undersökta enheterna är ytterligare aspekter som är av intresse. Närheten till studieobjekten är större i en kvalitativ undersökning än i en kvantitativ och möjligheten till validitet blir därmed högre. (Holme & Solvang) Genom kvalitativ metod kan man till skillnad mot den kvantitativa få fram data utan att de är ordnade i bestämda fack. På ett naturligt sätt kan man komma åt det väsentliga. (Seymore 1992) Det viktiga är inte att slutsatserna blir enhetliga utan att förståelsen för fenomenen har ökat. (Holme & Solvang, 1997) Denna ansats är väl lämpad för uppsatsens fallstudie då forskningen på området saknat djup och generaliserbara modeller för de undersökta företagsegenskaperna.

Vår kvalitativa studie kan hypotetiskt föregå en kvantitativ genom att den i ett explorativt syfte skapar undersökningsvariabler till den senare. Vår kvalitativa undersökning genererar idéer och ramverk som sedan kan testas i en kvantitativ undersökning (Seymore 1992) den kan alltså fungera som en förberedande studie för en kvantitativ studie i framtiden (Holme & Solvang 1997).

2.2 En explorativ ansats för att skapa en grogrund för vidare utveckling

Uppsatsen är en explorativ undersökning av kvalitativ karaktär där tanken är att skapa ett teoretiskt ramverk som kan prövas kvantitativt i senare studier (Lundahl & Skärvad, 1999) och ett praktiskt tillvägagångssätt med det teoretiska ramverket som bas och direkt användbart för SME. Arbetet är förberedande där teorier och modeller prövas på ett nytt område med vår problemformulering som utgångspunkt. En explorativ undersökning bör vara elastisk för att kunna anpassas till arbetets löpande kunskapsfinnande (Wiederheim-Paul & Eriksson, 1991). Vi ser hur våra valda teorier och modeller kan tillämpas på detta område och skapar nya lösningar utefter deras användbarhet på området. Vi utger oss inte för att veta att dessa modeller och teorier kommer att fungera på vårt valda undersökningsområde.

Till stor del bygger undersökningen på Eisenhardts (Eisenhardt, 1989) metodologiska ramverk för uppbyggandet av teorier genom fallstudier. Ramverket ger en grundläggande inledning för uppsatsens undersökning. En fullständig användning av ramverket har inte varit möjlig då denna helt inriktar sig på skapa nya teorier utifrån ett helt nytt område, vilket betyder att den befintliga teorin som finns på området inte skulle vara användbar för uppsatsen. Då litteraturen pekar på att de modeller som existerar är möjliga att applicera på SME med vissa förändringar, skulle Eisenhardts ramverk inte begränsa uppsatsens möjligheter att utnyttja tidigare forskning. Även möjligheten att integrera två skilda områden, internationaliseringsprocesser och affärskultur, är begränsat i ramverket. Trots detta har ramverket erhållit god kritik och kommit till användning i många undersökningar (Richard, 1997).

Det har varit de grundläggande principerna i Eisenhardts ramverk för fallstudier som nyttjats i undersökningen. Först och främst undersökningsmetodiken som ramverket bygger på har varit goda riktlinjer för fallstudien. Inledande arbete har varit att skapa och definiera undersökningsfrågor. Frågorna har skapats för att vara klara och tydliga för att undvika oklarheter och missförstånd och genom detta öka validiteten för de svar som erhålls genom den kvalitativa undersökningen. Urvalet av fallobjekt har genom ramverket varit fokuserat på att skapa meningsfullhet. Detta har gjorts genom att specificera den population som varit tillgänglig för undersökningen och genom detta minska variationen på urvalet och skapa möjligheter för generaliseringar.

Analysen av det insamlade undersökningsmaterialet har även reglerats av ramverket. En initial analys av de skilda fallen inom ramen för den befintliga teorin och modellstrukturen inleder analysstrukturen. Detta för att skapa insikt i de skilda fallens egenskaper. En uppföljande gemensam eller parallell analys av fallen sker sedan för att finna mönster och skapa en översikt för de olika metoderna. Genom jämförelse med litteratur, både sådan som motbevisar och styrker analysresultaten, skapas sedan en praktiskt baserad förslagsmodell. Denna modell är då resultatet av en genomgång av relevant teori och litteratur samt den genomförda fallundersökningen. Modellen är att betrakta som begränsad till fallens specifika egenskaper och kvalitativa tester krävs för att säkerställa modellens generaliserbarhet och verklighetsförankring.

2.3 Sekundärdata och primärdata, val av djupintervjuer

Då uppsatsen grundas på vitt skilda delområden; SME, etableringsformer och internationaliseringsmetoder samt affärskulturella faktorer mellan länder har informationsökning beträffande alla dessa områden skett separat. Detta för att få så stor förståelse för de olika aspekterna som möjligt, för att sedan genomgå mer integrerat material gällande SME's etableringsformer och internationalisering, affärskulturella aspekter vid internationalisering och i den mängd det finns beträffande relationen mellan dessa områden. Den inhämtade informationen, teorin och modellbeskrivningar kommer både från forskningslitteratur och läroböcker på området.

Vi har valt att använda oss av djupintervjuer för att samla in primärdata inom vårt valda område. Denna datainsamlingsmetod sammanfaller bäst vad vi utsatt oss för att undersöka. Det vill säga SME's syn på internationaliseringsprocessen och vilken vikt de lägger på den kulturella aspekten i denna process (Holme & Solvang, 1997). Eftersom djupintervjuer är ett kvalitativt tillvägagångssätt har vi använt oss av ett icke standardiserat ramverk för intervjufrågorna där vi leder in respondenten på olika områden (Lundahl & Skärvad, 1999). Frågorna grundar sig dock i Eisenhardts uppbyggnad (Eisenhardt, 1989). Samtalet har en öppen form där respondenten i sin takt kan utveckla olika områden och vi styr endast diskret riktningen på intervjun så att våra initiala frågor blir besvarade (Holme & Solvang, 1997).

Intervjuerna har genomförts som djupintervjuer, minst en timmes samtal. Intervjuerna har efteråt kompletterats med frågor över telefon och e-mail allteftersom materialet har analyserats. Där finns en balans mellan tid nerlagd på intervjuer, mängd information man ytterliggare kan få och mängd information man realistiskt kan hantera i arbetet. (Holme & Solvang 1997). Som nämnts i kapitel 2.4 och som även kan nämnas här är att denna metod liksom den kvalitativa i helhet har inte som uppgift att generaliseras för en större population än de företag vi intervjuat (Seymour). Hypoteser som skapas görs så för att testas i vidare forskning och är inte påstående som gäller SME generellt. Förhoppningsvis kan dessa hypoteser bekräftas i en kvantitativ undersökning och då bli mer generaliserbara. (Holme & Solvang 1997) Urvalsprocessen för respondenter kommer att redogöras i kapitel 2.6 nedan.

2.4 Urvalsprocess för intervjuobjekt

Mål med denna uppsats är analys av SME:s etablering utomlands och deras syn på affärskulturella faktorerers inverkan i ett sådant skeende. På grund av detta personer som sköter

etableringen utomlands inom företagen valts ut för intervju. Eftersom SME ofta är små bolag i den bemärkelsen att det finns ett litet antal anställda kan dessa personer vara allt från ägare av bolaget, verkställande direktörer till specialanställda för att sköta etableringen. Tyngdpunkten har legat på att intervjua de personer som har störst kunskap inom företaget på detta område och även mest inflytande i etableringsprocessen. Alla intervjuer genomfördes på respondenternas företag, på deras kontor eller i konferensrum. Intervjuerna inleddes av en kort presentation från företagets sida gällande vad företaget sysslade med. Alla respondenter intervjuades var för sig.

Att bestämma vilka företag som klassificeras till att vara SME är klargjort i kapitel 1.6.1. Med denna definition uppsöktes företag som föll inom detta kriterium. Vi har genomfört branschtidningar (såsom entreprenör, osv), undersökt om företag vi hade kännedom om föll inom SMEs definition, sökt på Internet efter Svenska SME som kan vara av intresse och slutligen även tagit kontakt med Exporrådet som arbetar med företag som etablerar sig i utlandet för att finna relevanta företag till fallundersökningen. Genom de beskrivna metoderna fick vi fram ett 10-tal intressanta företag. Bearbetning av personer som hade hand om etableringen på dessa företag skedde via telefonsamtal och e-mail där vi även förklarade syftet med vårt arbete och vad de kunde få ut av resultatet. Slutligen återstod 5 företag som var intresserade av ett samarbete och som vi ansåg lämpliga i vår undersökning (se bilaga 1 för företagspresentationer).

Gemensamt för alla de utvalda företagen var deras position som små eller medelstora företag. Alla är belägna i Sydsverige och med huvudkontoren lokaliserade till samma område. Företagen är alla i kontakt med utländska marknader. Deras internationaliseringsgrad skiljer sig men alla företagen har för avsikt att etablera sina produkter på en marknad utanför Sveriges gränser.

2.6 Pålitlighet och validitet

Pålitligheten (reliabiliteten) vid användandet av ett kvalitativt tillvägagångssätt är betydligt mer begränsad än vid genomförandet av en kvantitativ undersökning. I en kvantitativ undersökning måste resultatet påvisas vara med största sannolikhet samma resultat eller i största möjliga utsträckning samma resultat som om vi genomfört undersökningen ännu en gång (Holme & Solvang, 1997). I en kvalitativ undersökning med djupintervju som tillvägagångssätt är reliabiliteten betydligt svårare att uppnå. Även om vi sparar alla våra intervjuer på band, skriver av banden bokstavligen till papper och för dokumentation gällande intervjuenkäter, intervju och överföringen från intervju till primärdata och vidare till analys (Yin, 1994) finns det faktorer som vi inte kan påverka. Om exakt samma djupintervjuer, med samma intervjuunderlag och med samma intervjuobjekt skulle genomföras igen skulle utfallet nödvändigtvis likväl inte bli det samma. Den mänskliga faktorn går inte att styra. Svar kan variera beroende på hur intervjuobjekten känner sig för dagen och vilken kontakt vi får med den samme. Eisenhardts ramverk för frågeutveckling och analys av resultaten begränsar möjligheten för avvikande resultat och oklarheter kring svar (Eisenhardt, 1989).

I en kvalitativ intervju ligger tyngdpunkten på att få fram så valid information som möjligt. Validitet uppnås om vi lyckats undersöka det fenomen vi initialt satte oss ut för att undersöka (Holme & Solvang, 1997). Då uppsatsens syfte är att undersöka hur SME etablerar sig utomlands och även på vilken påverkan/vikt de anser att affärskulturen har i denna situation var det viktigt att vårt ramverk med frågor var aktuellt och relevant för intervjutillfällena och

intervjuobjekten. Intervjuunderlaget för djupintervjuerna är utformat utifrån vår problemdiskussion och vårt syfte med uppsatsen. Vidare har det sekundära teorimaterialet använts för att öka validiteten i diskussionsunderlaget. Testintervju av våra frågor har utförts på Fredrik Salomonsson, Sales Manager på Profecta HB.

2.7 Källkritik

Som undersökare i denna uppsats är vi beroende av andra källor såväl sekundära och förberedande som primära som utgör själva undersökningen. Eftersom arbetets resultat är beroende av andra människors undersökningar och erfarenheter är det av vikt att ha en grundlig källkritisk granskning av såväl de sekundära som de primära källorna som använts (Holme & Solvang, 1997)

Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) talar om de tre viktiga aspekter för att bedöma en källas trovärdighet, *Samtidskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik*. Samtidskravet baseras på det faktum att desto närmre en händelse eller ett uttalande den samme antecknas/noteras desto större trovärdighet har källan ur detta perspektiv. Källan kan ha/har en egen agenda som färgar den fakta som vi använder oss utav detta refereras till som tendenskritik. Sista steget är att se om källorna är beroende av varandra alternativt att de i sin tur använt samma källa, vilket är beroendekritik.

Uppsatsens sekundärdata utgörs huvudsakligen av forskningsrapporter och till viss del facklitteratur. Författarna till dessa artiklar alternativt rapporter är erkända inom sitt område och har vanligen skrivit flertalet artiklar i erkända ekonomiska tidskrifter. Vi har använt flertalet källor inom såväl SME, etableringsmetods och kulturlitteraturen vilket gör att tendenskritiken minimeras då man kan jämföra olika författares påstående om olika frågor. Oberoendekritiken kan uttryckas liknande då vi använt ett stort nummer av källor och de i sin tur använt en stor mängd källor och genomfört egna undersökningar. Inom kulturlitteraturen är det inte riktigt lika enkelt eftersom vi valt att bland annat studera en grundläggande modell för kulturella aspekter av Hofstede som är en allmänt vedertagen modell inom forskningsvärlden på detta område. Detta gör i sin tur att många källor på detta område har refererat till honom.

Vi har genomfört 5 djupintervjuer med personer i ledarroll på SME, dessa intervjuer har blivit inspelade och snarast möjligt även blivit nedskrivna. Intervjuerna hölls våren 2003 och har även skickats till intervjuobjekten i ett senare tillfälle så de kunde konfirmera och eventuellt tillägga information som missats. Då följdfrågor uppstod ställdes de vid detta tillfälle. Samtidskravet borde i och med detta vara uppfyllt. Då intervjuobjekten intervjuades individuellt och hade ingen kännedom beträffande vilka de andra objekten var så är oberoendekriteriet uppfyllt. Gällande tendenskritiken är det så att vi informerade intervjuobjektet gällande arbetets målsättning. Om objekten hade en egen agenda, vilket vi utgår från att de hade då de ställde upp, borde det rimligtvis vara i symbios med vårt eget gällande ökad insikt och förståelse i SME:s besluts och förståelseprocess vid etablering utomlands, då speciellt gällande den kulturella aspekten.

2.8 Val av teorier och modeller

De teorier och modeller som valts ut för att representera ämnesområdet demonstrerar var och en för sig en syn och uppfattning av verkligheten. Teorierna är de hjälpmedel som ska hjälpa oss att utforska, beskriva och förklara ämnet vi tänkt studera (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Dessa teorier kommer att prövas mot en insamlade empirin, med tanken att utveckla, konfirmera eller dementera teoriernas användning inom detta område (Holme & Solvang, 1997).

Inom internationalisering och etableringsmetodteorin finns det ett antal teorier som är allmänt vedertagna inom forskning på området. Dessa är Transaction Cost Theory vilket är den mest använda, the Eclectic Paradigm som inte kallas för en enskild teori eftersom det är en samling av olika teorier, The organizational capability perspective, chain of establishment och international – at – founding. Vi kommer i detta arbete använda oss utav chain of establishment teorin med international – at – founding som en kompletterande teori när vi ser på SME:s etablering utomlands. Valet baseras på den tidigare forskning som gjorts på området. Detta pekar på att endast ett fåtal nuvarande modeller kan innefatta sådana egenskaper att det är aktuellt att applicera dessa på SME (Bell, 1995, Andersen, 1997, Gibb, 2000).

2.9 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsens vidare upplägg presenteras nedan under kapitelrubrikerna.

Kapitel 3 Teori

Teorikapitlet innehåller de utvalda teorier och modeller som vi utgår ifrån i vår uppsats. Vi kommer i senare kapitel redovisa för om teorierna och modellerna är applicerbara.

Kapitel 4 Empiri

I detta kapitel redogör vi för de djupintervjuer vi har genomfört och redovisar materialet från dessa. Vi har valt att ha detta kapitel fristående så att läsaren skall kunna dra egna eventuella slutsatser samt kunna se det material vi har dragit våra slutsatser på.

Kapitel 5 Analys

I analysdelen av uppsatsen redovisar vi och diskuterar vad vi har kommit fram till och hur vi har kopplat teori och empiri till varandra. En modell som är en sammanställning av empirin och teorin kommer också att avsluta kapitlet.

Kapitel 6 Slutsatser

I slutsatserna kommer vi att redovisa våra bidrag med uppsatsen. Både teoretiskt och praktiskt bidrag kommer att presenteras. Slutligen kommer vi att ge förslag till framtida forskning.

2.10 Sammanfattning

I detta kapitel har vi redogjort för vår metod och vårt tillvägagångssätt, och vi har visat hur uppsatsens upplägg ser ut. I nästa kapitel redovisar vi de teorier som vi har valt som grund för vår uppsats.

3 Teori

I teorikapitlet redovisas de olika teorier och begrepp inom de olika områdena som ligger till grund för uppsatsen. ("The purpose of theory is to increase scientific understanding through a systematized structure capable of both explaining and predicting phenomena" Hunt, 1991)

3.1 Inledning internationaliseringsstrategi

En internationalisering är den process där ett företag applicerar och anpassar sin verksamhet på en internationell marknad (Andersen, 1997). Strategin för detta tillvägagångssätt är direkt avgörande för hur internationaliseringen kommer att utfalla. Planering och genomförande av tillvägagångssättet är därför avgörande moment för en lyckad internationalisering (Buckley & Casson, 1998).

Efter ett företags beslut att internationalisera sin verksamhet uppstår en mängd nya beslut och valmöjligheter som företaget måste ta ställning till. Företaget måste planera hur mycket pengar som skall investeras i internationaliseringen, skall det anställas ny personal, vilka produkter skall lanseras och ett antal andra beslut måste tas (Mas-Ruiz et al, 2001). Besluten är många och det finns stora risker med att ta fel beslut, speciellt för SME, då dessa företag ofta inte har råd att göra en förlustinvestering i utlandet (Weasthead et al, 2002). Teorin för internationaliseringsstrategier är välutvecklad och förankrad i ett stort antal olika undersökningar (O'Farrel et al, 1998). Området har idag få brister men teorin är enkelspårig. De undersökningar och tankegångar som finns har till största delen behandlat företag med goda resurser, välutvecklade varumärken och kända bolagsnamn, det vill säga stora väletablerade företag (se till exempel Johanson Vahlne, 1977). Denna inriktning lämnar SME utanför teoribildningsområdet och de modeller och tillvägagångssätt som bildas är inte fullt ut applicerbara på SME (Burgel & Murray, 2000). På grund av detta finns det behov för forskning på området om internationalisering av SME (Andersson, 1993, Westhead et al, 2001). Enligt Gibb, 2000, har det även förekommit svårigheter i spridningen av forskning på området för SME vilket har bidragit till att utvecklingen inte har kommit så långt.

De undersökningar som har gjorts och de som pågår inom området för SME är till största delen inriktade på hur internationaliseringsprocessen går till väga inom företagen. Området är underutvecklat i jämförelse med teorierna kring de större företagen men är dock på framfart. Det finns en väsentlig skillnad mellan teorierna för stora- och småföretag, och det är teoriutvecklingens grund. För de stora företagen har teorierna utvecklats från en bred grund av olika etableringsformer medan teorierna för SME har till största delen inriktat sig på export. Detta har en naturlig förklaring i att SME till största delen väljer att använda sig av export som internationaliseringsmetod.(Wolff & Pett, 2000) Den enkelspåriga forskningen kring SME och deras internationaliseringsprocesser har bidragit till att området i jämförelse med forskningen kring större företag kommit efter i utvecklingen och även lämnat luckor i kunskapen kring andra internationaliseringsstrategier för SME, såsom joint ventures och agenter (Wolff & Pett, 2000).

Valet av etableringsform är ett extremt viktigt beslut för ledningen i ett företag (Mas-Ruiz et al, 2001). Etableringsformen är en del av den långsiktiga planering som ligger till grund för ett företags strategi. Företaget måste bestämma sig för en mängd olika avgörande faktorer innan ett slutgiltigt beslut för en specifik strategi kan tas. Beslut måste fattas till vilken utsträckning som en involvering i den nya marknaden skall göras. Tidpunkten för introducerandet på marknaden och tidpunkten för skapandet av etableringsformen är avgörande för hur marknadsintroduktionen skall lyckas. Marknadsföringsmixen skall även anpassas till den nya marknaden för maximal effekt. (Mas-Ruiz et al, 2002) Etableringsformen skall på bästa sätt övervinna de barriärer som den utvalda marknaden uppvisar för företaget (Malhorta et al, 1998).

Enligt Buckley & Casson (2003) är ett företag en mängd resurser som kan allokeras mellan olika produktgrupper och olika nationella marknader. Detta gör att företaget måste ta ställning till hur dessa resurser skall fördelas. Etableringsformerna är den strategi som företaget använder för att åstadkomma detta. För att kunna åstadkomma den allokering som ger företaget mest i form av återbäring måste en ingående analys av företagens förutsättningar utifrån dessa resurser genomföras.

3.2 Internationaliseringsmodeller

Vid nyttjandet av olika etableringsformer vid en internationalisering finns ett antal olika teorier om hur dessa strategier bäst implementeras (Whitelock, 2002). De tankegångar som finns i litteraturen kring dessa teorier har inget direkt gemensamt namn utan det råder en viss förvirring om vad de kallas, olika författare skiljer mellan teorier, konceptuella ramverk och paradigmer (Andersen, 1997). Denna oenighet har lett till en viss diskrepans i litteraturen kring de olika teorierna då ett flertal tolkningar och på grundläggande t

Andersen, 1997, skiljer mellan fyra olika teorier som är tillgängliga för SME utifrån deras begränsade förutsättningar (Andersen, 1997). Andersen är inte uttömmande i sin genomgång men tar upp de teorier som är oftast förekommande inom litteraturområdet. De fyra är; ”chain of establishment” (CoE), ”transaction cost approach”, ”the eclectic framework” och ”organizational capability perspective”. Det finns en viss oenighet inom forskarvärlden om vilka teorier som är de som utifrån SME’s egenskaper och förutsättningar passar bäst. Andersens val av de fyra har på senare tid kritiserats och andra forskare har lyft fram endast ”chain of establishment” med en ny teori kallad ”international at founding”, skapad av Oviatt och McDougall, 1994 (Westhead et al, 2002, Burgel & Murray, 2000). CoE är den modell som kommer att ligga till grund för uppsatsens undersökning och analys av fallstudien. Denna modell, som det kommer visas nedan, är bäst lämpad för att anpassas till SME och rekommenderas av andra forskare till SME-undersökningar.

Vi kommer nedan att redogöra för dessa modeller för att introducera de tankegångar och egenskaper som anses vara viktiga för en lyckad internationalisering.

3.3 Chain of establishment, CoE

”Chain of establishment” är ett stegvis tillvägagångssätt för ett företag att internationalisera sin verksamhet. Det finns ett antal modeller som använder sig av chain of establishment-tillvägagångssättet (Bilkey & Tesar, 1977, Cavusgil, 1980, Czinkota, 1982, Bell, 1995). Den

modell som ligger till grund för denna uppsats inom chain of establishment-teorin är skapad av Johansson och Vahlne. Modellen kallas för stages men har även namnet "the Scandinavian model" (Andersen, 1997). Vårt val av modell föll på stages eftersom det var den modellen som bäst korrelerar med SME's organisation och förutsättningar (Bell, 1995, Merrilees & Tiessen, 1999)

Johansson och Vahlnes stages-modell har en huvudinriktning på Uppsalaskolans tänkande (Buckley & Casson, 2003, Masurel, 2001). Uppsalaskolans tänkande går ut på att företaget utvecklar sin aktivitet på den nya marknaden allteftersom kunskap om marknadsförhållanden utvecklar sig inom organisationen (Andersen, 1997). Stages-modellen presenterades redan för första gången 1977, (Johanson och Vahlne, 1977) men används fortfarande mycket beroende på att författarna vidareutvecklade och moderniserade teorierna kring modellen 1990 (Buckley & Casson, 2003).

Johanson och Vahlnes internationaliseringsmodell grundar sig på fyra steg (Johanson och Vahlne, 1977). Första steget i utvecklingen är en oregelbunden export som utvecklar sig till steg två, export via oberoende representanter eller agenter. Tredje steget är samarbetet med återförsäljare och fjärde och sista är då företaget etablerar produktion/tillverkning i landet. Modellen är både resurs och beteendebaserad. Resursgrunden är den grad av investeringar och åtaganden som företaget gör på den nya marknaden och beteendet är hur agerandet och inlärningsprocessen på marknaden fungerar. De olika stegen tas av företaget i tur och ordning beroende på hur resurserna och beteendet utvecklar sig. (Johanson & Vahlne, 1977)

3.3.1 Psychic distance, inledningsfasen till internationaliseringen

Psychic distance-konceptet är i Johanson och Vahlnes stages-modell, den faktor som tillsammans med geografiskt avstånd som inleder internationaliseringen. Författarnas fokus ligger dock inte på psychic distance utan på resterande delarna av modellen. Vi kommer nedan att utöka psychic distance med kompletterande tankegångar från andra forskare, detta för att lyfta fram den affärskulturella aspekten som är som ingår i modellen. Psychic distance är ett begrepp som samlar de skillnader som olika affärskulturer innefattar. Begreppet är därför grundläggande för uppsatsen eftersom det i den modell som används vid fallstudien binder samman internationaliseringsmetoderna och den fokus på affärskultur som uppsatsens problem baseras på.

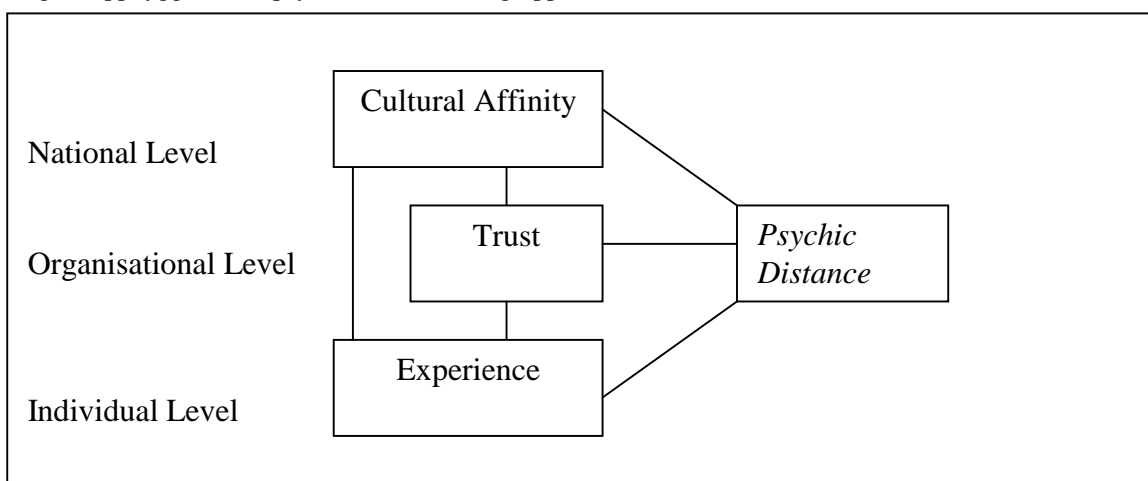
Det första steget i stages-modellen tas till den marknad som ligger geografiskt och psykologiskt eller affärskulturellt nära företagens hemmamarknad. Den geografiska närheten till en marknad skiljer sig från företag till företag. Ett företag som producerar en vara som kräver stora åtaganden i form transporter och service får svårare att förflytta sina varor och kunskap till den nya marknaden. Ett företag med en vara, till exempel en digital produkt, som inte behöver stora åtaganden i transportväg kommer att ha fördelar i att ingen begränsning i valet av marknad kommer från produktens direkta hantering och transport. (Coviello & Martin, 1998) Dock är den faktor som den geografiska närheten utgör i valet av marknad inte lika viktig som det psykologiska avståndet (Conway & Swift, 2000). Det psykologiska avståndet (psychological/psychic distance) är en direkt avgörande faktor till att en marknad väljs för ett företags expansion till utlandet (Johansson & Vahlne, 1992). Definitionen av det psykologiska avståndet och dess affärskulturella aspekter är omdebatterat eftersom de faktorer som ger upphov till avståndet är många och innehar olika grader av inflytande (Grady & Lane, 1996).

Huvudtanken med det psykologiska avståndet är att en marknad som innehar ett närliggande psykiskt avstånd eller har en liknande affärskulturell miljö är en marknad som är lik hemmamarknaden för företaget som genomför en internationalisering (Dow, 2000, Buckley och Casson, 2003). En marknad liknande hemmamarknaden är en marknad som enklare skall kunna hanteras av ett oerfaret bolag (Alan et al, 2000). Den affärskulturella likheten har granskats av en mängd olika forskare som alla bidragit till utvecklandet av teorin om "psychic distance" (Grady & Lane, 1996). De faktorer som bygger upp begreppet "psychic distance" är alla direkt eller indirekt påverkade av de kulturella aspekter som speglar en marknad vilket gör att affärskultur ligger till grund för begreppet (Evans et al, 2000). Detta gör att den involvering av psychic distance tänkandet i Johanson och Vahlnes modell som finns inte är tillräcklig för vår undersökning och vi kommer därför att utveckla de affärskulturella aspekterna i kapitel 3.5.

Vahlne och Wiedersheim-Paul definierade 1973, faktorerna i psychic distance som "factors preventing or disturbing the flow of information between potential and actual suppliers and customers". Denna definition är övergripande men ligger till grund för hur faktorn används idag. Det psykologiska avståndet är de faktorer som hindrar eller stör flödet av information mellan potentiella eller faktiska leverantörer och kunder samt hindrar företag att lära sig och förstå miljön på den främmande marknaden (Grady & Lane, 1996). Eftersom Johansson och Vahlnes teori om de stegvisa utvecklingen av internationaliseringen grundar sig i företagets utveckling av sin kunskap och erfarenhet på marknaden bildar det psykiska avståndet en viktig faktor i modellen (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998). Avståndet kan även beskrivas som den skillnad som existerar mellan köparens och säljer åsikter och uppfattningar angående behov och erbjudanden (Swift, 1999).

Det finns forskare som försökt dela upp teorin i ett affärskulturellt avstånd och ett psykiskt avstånd, men eftersom de faktorer som bygger upp de båda begreppen överlappar varandra till stor del är detta inget som är direkt möjligt och begreppet bör behandlas i sin helhet (Conway & Swift, 2000). 1984 kom Hallén och Wiedersheim-Paul med en modell för "psychic distance" (Hallén & Wiedersheim-Paul, 1984), som fortfarande är aktuell idag (Conway & Swift, 2000). Hallén och Wiedersheim menar att psykiskt avstånd uppstår genom att det existerar ett kulturellt avstånd som tillsammans med missförtroende och socialt avstånd ger upphov till skillnader mellan marknader. Hallén och Wiedersheims modell är uppbyggd för att motverka ett psykiskt avstånd, detta genom att bygga upp motsatsen till "psychic distance", vilket författarna betecknar som "psychic closeness". Begreppet psychic closeness är uppdelat i tre begrepp; "Cultural affinity", "Trust" och "Experience", dessa befinner sig på olika marknadsnivåer som delas in i Nationell, Organisationell och Individuell nivå (se figur 1 för samband).

Fig 1. Uppbyggnad av "psychic distance" -begreppet, Hallén & Wiedersheim-Paul, 1984, sid 18



På den nationella nivån ligger den kulturella samhörigheten, "Cultural affinity". Detta begrepp är enligt Holden och Burgess, 1994 en viktig del av ett företags förmåga att kunna förstå behoven och nödvändigheterna hos sina samarbetspartners och kunder. "Affinity"-begreppet liknas vid gillande eller empati eftersom det beskriver förmågan att se problem och möjligheter från någon annans synvinkel (Phillips et al, 1994). "Cultural affinity" påverkar alltid en pågående affärsrelation men har även förmågan att influera en köpar-säljar interaktion redan innan den har skett. Genom att generera en positiv eller negativ attityd till medlemmar av den aktuella kulturen avgör det internationaliserande företaget utgången av etableringen (Swift, 1999). Detta tas till sin yttersta gräns genom Homan som 1973 observerade att "... the less the liking the less the interaction" (Social Behaviour: It's Elementary Forms, Routledge & Kegan Paul, London, sida 182 enligt Swift, 1999).

"Trust" eller tillit/förtroende finns på den organisationella nivån på marknaden. Enligt Hallén och Wiedersheim, 1984 bör inte förhållanden med leverantörer och kunder baseras på juridiska grunder utan på ett ömsesidigt förtroende. Detta förtroende grundar sig i interaktionen mellan köpare och säljare vid uppbyggandet av en relation. Interaktionen är sammanknutet med den erfarenhet som företaget bygger upp vid sin internationalisering (Swift, 1999). Detta påvisar hur viktigt förtroendet är för en lyckad utlandsetablering eftersom chain of establishment bygger på företagets erfarenhet, vilket kommer visas nedan.

Erfarenheten för ett företag ligger på den individuella nivån på marknaden och består av kunskap och attityder hos enskilda personer i företagsorganisationen (Johanson & Vahlne, 1977). Erfarenheten påverkar den uppfattning och det uppförande som används i interaktion med andra individer med annorlunda kulturell bakgrund (Pun, 1990).

Den uppdelning som gjordes av Hallén och Wiedersheim 1984 ligger till grund för den teoribildning som finns på "psychic distance" området idag. 1992 byggde Nordström och Vahlne ut teorin om det psykiska avståndet. Författarna lade fram sju faktorer som gav upphov till ett avstånd mellan skilda kulturer. Faktorerna innefattar både kulturella aspekter inom affärsorganisationer och den allmänna nationella kulturen (Nordström och Vahlne, 1992 enligt Grady & Lane, 1996). De sju är;

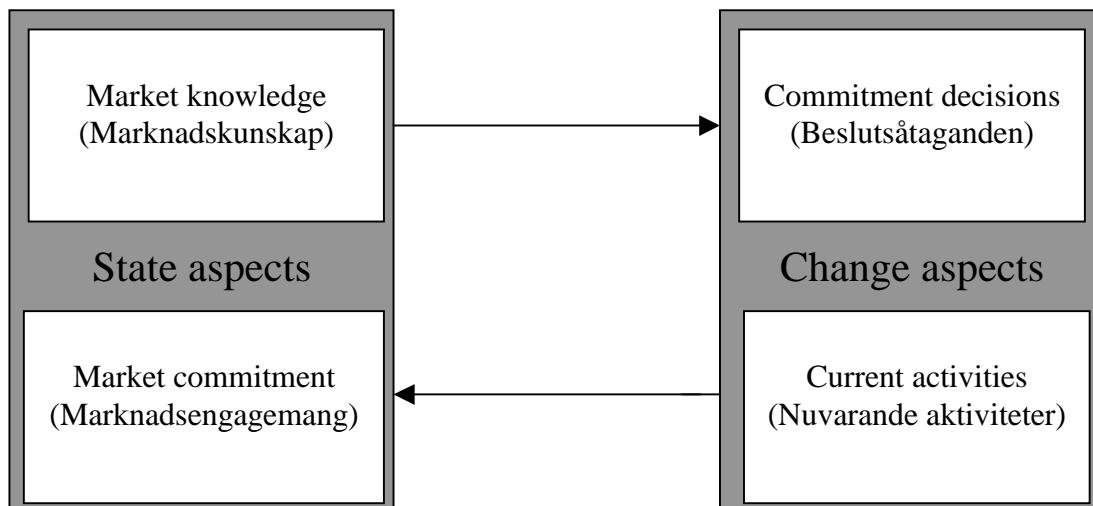
- Graden av ekonomisk utveckling i de länder där importen sker
- och skillnaden i ekonomisk utveckling mellan värdlandet och de importerande länderna
- Graden av utbildning i de importerande länderna
- samt skillnaden i utbildning mellan värdlandet och de importerande länderna
- Skillnader i affärsspråk (business language¹)
- Skillnader i kultur och lokalt språk
- Förekomsten av tidigare handelskanaler mellan värdland och importerande länder

Faktorerna är baserade på kulturella, strukturella och språkliga skillnader som bygger upp "psychic distance"-konceptet. De kulturella skillnaderna grundar sig i Hofstede's teorier (se vidare kapitel 3.5) och de strukturella är den makromiljö som finns på den utländska marknaden i form av lagar och administrativa system (Conway & Swift, 2000). De skillnader som finns i de strukturella olikheterna påverkar den nationella kulturen i viss utsträckning men saknar den relevans som de språkliga skillnaderna innehar i samband med internationella affärer (Crick, 1999).

¹ Ett företags kommunikationsskicklighet (Crick, 1999)

3.4 Modell

Genom att välja marknad utifrån den geografiska närheten och det affärskulturella avståndet inleder ett företag sin utlandsetablering. Johansson och Vahlnes modell fortsätter att strukturera upp den fortlöpande internationaliseringen genom att beskriva fyra grundläggande steg för utvecklingen. De fyra stegen är enligt Johanson och Vahlne en naturlig utveckling i åtagandet på den nya marknaden genom att avsaknaden av rutiner för behandling av nya marknader måste gradvis byggas upp med hjälp av erfarenhet och kunskapsutveckling.



Figur 2. Den grundläggande mekanismen för internationalisering, "state" och "change"-aspekterna, Johanson & Vahlne, 1977, sida 26

Figur 1 visar det grundläggande tillvägagångssättet för ett företag att internationalisera sin verksamhet (Johanson & Vahlne, 1977). Modellen är uppdelad i "State and change aspects", där "state" representerar det nuvarande tillståndet för företagets marknadsengagemang och marknadskunskap och "change" representerar företagets utveckling på marknaden i form av beslutsåtaganden och verksamhetens prestation. Allt eftersom organisationens marknadskunskap utvecklar sig går företaget in på marknader som ligger längre bort (O'Farrell et al, 1998, Buckley och Casson, 2003). Detta betyder att modellen upprepar sig för var gång en ny etablering genomförs. Nytt val av marknad och en stegvis utveckling enligt de fyra faktorerna genomförs.

Vi kommer nedan att gå igenom de fyra olika aspekterna för modellen och redogöra för de samband som finns mellan dem, samt beskriva hur de utvecklar företaget.

3.4.1 Market commitment (marknadsengagemang)

Marknadsengagemang delas enligt Johanson och Vahlne, 1992, in i två delar, det första är den mängd resurser som tillägnas marknaden och det andra är graden av engagemanget på marknaden. Resurser som tillägnas en marknad inkluderar marknadsföringsinvesteringar, organisationella investeringar, personal, och andra områden (Johanson & Vahlne, 1977). Graden av marknadsengagemang stiger med mängden resurser allokerade till marknaden. Även specialiseringen av de resurser som är tillägnade marknaden höjer engagemanget.

Resultatet av marknadsengagemanget är bundet till den mängd och kvalitet på de resurser som allokeras till marknaden. Ett företag kan genom att stärka sina investeringar och

resursplaceringar på den utländska marknaden påverka sin etablering i en positiv riktning. Denna faktor i internationaliseringen är direkt kopplad till de tillgångar och resurser som företag innehar innan utlandsetableringen. Johansson och Vahlne antar att företaget har valmöjligheten att avgöra vilken storlek på investeringen som skall göras. Detta antagande passar illa med de förutsättningar som SME innefattar saknar därför en djupare relevans för dessa företag (Oviatt & McDougall, 1994). Även begränsningen att endast tala om market commitment i termer om resursallokering ger en inexact bild och begränsar en internationaliseringsmodell (Lamb & Liesch, 2002).

Marknadsengagemang för ett SME grundar sig inte till största delen i den mängd tillförda resurser eller i den mängd tillfört kapital som Johanson och Vahlne argumenterar för (Lamb & Liesch, 2002). Engagemanget grundar sig istället på de relationer som företaget har med marknaden. Dessa relationer är den länk som SME har till den utländska marknads aktörer och är därför en viktig länk i processen att etablera en organisation utomlands. SME investerar tid och pengar i sina relationer för att få tillgång till andra bolags tillgångar. Detta utbyte är livsviktigt för ett företag som inte själva kan etablera en verksamhet på en ny marknad (Lamb & Liesch, 2002).

Frånvaron av relationsbyggande i stagesmodellen visar på att modellen inte är anpassat för SME. Johansson och Vahlne har dock tagit till sig delar av den så kallade relationsmarknadsföringen och har diskuterat relationers förhållande till deras modell. Denna diskussion förs inte utifrån möjligheten att anpassa modellen till mindre företag utan från ett perspektiv där relationer blivit en del av tankesättet vid planeringen av internationaliseringsprocesser. Relationers förhållande mellan SME och stagesmodellen diskuteras vidare i kapitel 3.4.5.

3.4.2 Market knowledge (Marknadskunskap)

”the better the knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger is the commitment to the market” Johansson & Vahlne, 1977, sid 28

För att kunna utnyttja det marknadsengagemang som ett företag har beslutat att hänge sig åt behövs marknadskunskap. Denna kunskap är till för att allokera och utnyttja resurserna på bästa möjliga vis. Marknadskunskap definieras av Johanson och Vahlne, 1977, som kunskap och erfarenhet relaterande till marknaden och marknadsinfluerande faktorer. Marknadskunskap är det som företaget tar till sig av att vara engagerad på en ny marknad med en annorlunda affärskultur. Engagemanget på marknaden är påverkat av ett flertal olika former av marknadskunskap. Kunskap om möjligheter och problem med marknaden påverkar de beslut ett företag tar i relation till en marknad. Kunskap om marknadsmiljön och olika verksamheters egenskaper ligger till grund för värderingar av alternativ på en marknad.

Författarna skiljer på två sätt att erhålla marknadskunskap; objektiv och upplevd. Den objektiva kunskapen kan bli lärd och utlärd medan den upplevda kunskapen endast kan fås genom faktisk operationell verksamhet på den utländska marknaden (Erramilli & Rao, 1990). Den upplevda kunskapen är baserad på erfarenhet och kan aldrig bli överförd mellan personer, detta på grund av att erfarenheten är en subtil förändring som inte kan skiljas från en individ (Penrose, 1966 enligt Johanson & Vahlne, 1977). Den upplevda kunskapen kallas av författarna för den kritiska kunskapen eftersom den inte kan förvärfvas med samma enkelhet som den objektiva. Författarna argumenterar vidare att ett företag kan förlita sig i stor utsträckning på upplevd kunskap inom den inhemska marknaden. På en utländsk marknad

finns ingen upplevd marknadskunskap vid inledningen, den måste byggas upp successivt under tiden företaget agerar på marknaden.

Ett företag som enbart exporterar till slutkunden har en kunskapsutveckling som går långsammare än ett företag som har hjälp av en samarbetspartner. Till exempel vid användandet av en agent kommer kunskapen om marknaden att växa snabbare och företagets erfarenhet kommer till bättre användning. (Burgel & Murray, 2000) Detta gör att steget mellan export och anskaffandet av en samarbetspartner bör gå snabbt (Whitelock et al, 2002).

Den upplevda kunskapen bidrar även till att bygga upp ett ramverk för att uppfatta och formulera möjligheter. Den objektiva kunskapen bidrar endast med tillfället att formulera teoretiska möjligheter för företaget medan den upplevda kan ge konkreta möjligheter som kan integreras med den nuvarande verksamheten och den kommande. (Johanson & Vahlne, 1990)

Vidare skiljer författarna av stages-modellen på allmän (general) och marknadsspecifik (market-specific) kunskap för etablering och utförande av en operation på en marknad. Den marknadsspecifika kunskapen erhålls genom erfarenhet till skillnad från den allmänna som kan överföras mellan olika marknader. Enligt författarna ger spridningen av den allmänna kunskapen upphov till att företaget växer på den nya marknaden. Engagemanget på marknaden är enligt Johanson och Vahlne, 1977 direkt förbundet med den marknadskunskap företaget innehar. Kunskap ses som en företagsresurs och genom att anförskaffa bättre marknadskunskap ökar värdet av resurserna och marknadsengagemanget ökar.

3.4.3 Current activities (Nuvarande aktiviteter)

Johanson & Vahlne, 1977 antar i stages-modellen att en komplicerad och differentierad produkt ger ett större engagemang på den utländska marknaden som en konsekvens av de nuvarande aktiviteterna. Detta baserat på ett resonemang om att det finns en tidsdiskrepans mellan ett företags nuvarande agerande och resultatet av agerandet. En differentierad produkt ger en lång tidsskillnad till exempel vid marknadsföringsaktiviteter och ger där igenom ett större engagemang på marknaden. De nuvarande aktiviteterna bidrar med erfarenhet till företagsorganisationen. Den nuvarande erfarenheten kan kompletteras med anställandet av erfaren personal eller att konsultera personer med erfarenhet.

Dock skiljer författarna mellan företagets erfarenhet och marknadserfarenhet, båda vilka lyfts fram som viktiga för företaget. Det är svårt för ett företag att byta ut företagserfarenhet mot inhyrd personal och konsultationer. Är företaget produktorienterat eller saknar behov av en hög interaktionsnivå med marknaden är det enklare att substituera inhyrd personal eller råd mot nuvarande aktiviteter. Det finns möjlighet för ett företag att tjäna på att hyra in kompetens men detta kan endast ske efter en vis tid då den nya personalen erhållit erfarenhet i företaget. Har dock personalen redan arbetet för företaget som representanter för deras internationalisering kan tiden för fördröjningen närma sig noll. Det enklaste viset för ett företag att anskaffa den nödvändiga marknadskompetensen är att köpa den, att anställa personal från konkurrenter eller att köpa upp delar eller hela företag (Johanson & Vahlne, 1977).

Genom den Johanson och Vahlnes tankar om att ett bolag måste vara etablerat i sitt hemland för att kunna skapa en lyckad internationalisering har modellen utsatts för kritik. Detta

tillvägagångssätt motbevisas av företag som redan vid bildandet agerar i olika länder. I kapitel 3.5 kommer detta fenomen att diskuteras.

3.4.4 Commitment decisions (Beslutsåtaganden)

Commitment decisions är beslutet att tillägna en marknad resurser. Beslut tas i förhållande till hur problem och möjligheter uppfattas på marknaden. Förmågan att identifiera problem och möjligheter är baserat på företagets erfarenhet. Alternativ till lösningar för olika marknadsproblem letar företaget efter i sina nuvarande marknadsaktiviteter. Lösningar av problem innebär oftast ett ökat engagemang på marknaden genom att nya aktiviteter uppstår. (Johanson & Vahlne, 1977)

Förslag till lösningar på marknadsproblem kan även komma från aktörer utanför företaget, då speciellt från organisationer som företaget samarbetar med. Även chansen för att lösningar utifrån skall dyka upp är bundet till graden av marknadsengagemang. För större företag finns möjligheten att med finansiella medel anskaffa denna typ av information genom att till exempel hyra in konsulter på den aktuella marknaden. För SME med begränsad tillgång av kapital är detta ett problem. För att kunna agera och lösa de marknadsspecifika problem som dyker upp behöver SME finna alternativa vägar till problemens lösning. Även här spelar då relationerna med marknaden en viktig roll. Genom att stärka, utveckla och vårda de relationer som finns på marknaden kan företaget erhålla den nödvändiga informationen som behövs för att övervinna de marknadsspecifika problemen. (Lamb & Liesch, 2002)

Ytterligare engagemang på en marknad görs i små steg om inte företaget innehar stora resurser och marknadsegenskaperna är stabila och homogena eller om företaget innehar erfarenhet från liknande marknader. Saknas sådan erfarenhet kommer företaget att utveckla sina åtaganden på marknaden stegvis i förhållande till marknadens förutsättningar och risksituationen. (Johanson & Vahlne, 1977)

3.4.5 Relationer

1990 kom Johanson och Vahlne med en vidareutveckling av sin modell från 1977. Modellen utvecklades med ett tillägg av en faktor som dåtidens forskning börjat begrunda och lyfta fram som en kritisk faktor vid kontakten mellan olika aktörer i ett företags omvärld. Tanken var att bygga upp och bibehålla långsiktiga och ömsesidiga relationer med aktörer både i inköps och försäljningsled (Hallén et al, 1987, Gummesson, 1987). Relationstänkandet är idag en central del i marknadsföringen och tillägget av denna faktor i modellen speglar enligt O'Farrell et al, 1998 den utveckling som skett inom området sen Johansson och Vahlne först presenterade sin modell 1977.

Relationerna som modellen bör betänkas utifrån är de mellan företaget och deras kunder, kundernas kunder, konkurrenter, leverantörer, kompletterande leverantörer, distributörer, agenter och konsulter (Johansson & Vahlne, 1992). Aktörerna i relationerna är bundna till varandra genom olika former av band; teknologiska, sociala, kognitiva, administrativa, juridiska, ekonomiska med flera. Relationer är förbundna med varandra genom nätverk som utvecklas som en konsekvens av interaktionen mellan olika företag (Gummesson, 1987). En lyckad internationalisering bygger på förståelsen för relationer på den nya marknaden samt förmågan att skapa egna nätverk av relationer. Förståelse för de relationer som redan existerar på marknaden erhåller ett företag genom erfarenhet som skapas genom agerandet på den nya

marknaden. Erfarenheten är speciellt viktig på marknader där kulturella distansen (cultural distance) är stor mellan aktörerna. (Johansson & Vahlne, 1990)

Johansson och Vahlne, 1990 använder relationsfaktorn som en integrerad del av företagets internationaliseringsprocess. Deras tanke är att relationstänkandet skall vara integrerat i den befintliga stages-modellen från 1977. Förändringen som relationsfaktorn ger upphov till i modellen är att perspektivet förändras från att vara endast intra-organisationell till att även behandla inter-organisationella aspekter. Koncepten ”*commitment, knowledge, current activities och commitment decisions*” binds samman med relationsaspekten som finns utanför den egna organisationen. Relationer utvecklas i takt med att de fyra aspekterna i modellen förändras och bidrar med att ge modellen ytterligare förklaringsmöjligheter till ett vidare avancemang på marknaden. Relationernas utvecklande följer samma mönster som huvudfaktorerna i modellen, starkare och bättre relationer ger företaget säkerhet och balans vilket gör att en vidare utveckling av internationaliseringen kan påbörjas. (Johansson & Vahlne, 1992)

Det bör även skiljas mellan olika former av relationer. Större företag skapar relationer med hela organisationer, avdelningar binds samman och ett stort antal individer ingår i relationen på ett informellt sätt. Detta skiljer sig markant från den relation som finns mellan ett SME och dess utländska marknad. På SME-nivå sker relationsbyggandet på en individuell nivå och därför bör individuella egenskaper beaktas vid sådana relationer. Detta betyder att individens attityd, avsikter och inriktning måste uppmärksammas vid bildandet av en aktuell relation (Lamb & Liesch, 2002). Utifrån detta har Johansson och Vahlne kritiserats eftersom detta visar på att deras modell inte är anpassad för SME.

3.5 Modellens användbarhet

Stages-modellen är välanvänd och har fått många anhängare men samtidigt finns det kritiker till vissa aspekter av den. Johanson och Vahlnes stages-modell har först och främst blivit kritiserad för att den inte omfattar ”entry modes” som grundar sig på samarbeten, till exempel joint ventures (Andersen, 1997). I förhållande till SME är detta av mindre relevant art då entry modes av den typen inte förekommer så frekvent bland små och medelstora företag (Wolff & Pett, 2000).

Modellen har även kritiserats för att vara för styrande och bestämmande i och med att företaget, enligt modellen, ska följa ett statistiskt utvecklingsmönster, det finns inget utrymme för förändringar i internationaliseringsstrategin (Erramilli & Rao, 1990). Flexibilitet och förmåga att snabbt reagera på förändringar är ett måste för SME, vilket gör att Johanson och Vahlnes modell inte fullt ut hanterar SME`s egenskaper enligt Buckley & Casson, 1998. Modellen har även erhållit kritik för frånvaron av konkurrensfaktorer (Whitelock, 2002). Detta är dock en aspekt av modellen som Johanson och Vahlne diskuterar i deras uppföljningsartikel till modellen från 1990. Den kunskap som grundar sig på erfarenhet är bevis på en implicit medvetenhet om influerande marknadsfaktorer, där konkurrenssituationen är en av faktorerna.

Identifieringen av utvecklandet av nya steg skiljer sig något i litteraturen om modellen. Enligt Masurel, 2001 expanderar företagen när deras attityder och erfarenhet i förhållande till risker och vinstmöjligheter ger möjlighet till vidare utveckling av internationaliseringen.

Grundtanken är densamma, företaget tar sin internationalisering steg för steg och tar nya steg allteftersom företaget utvecklas.

Johanson och Vahlnes tänkande har erhållit stor uppmärksamhet och teorierna har blivit behandlade och vidareutvecklade i flera undersökningar (Sullivan & Bauerschmidt, 1990, Ogduehi & Longfellow, 1994, Calof & Viviers, 1995, Moini, 1995, Rhee & Cheng, 2002). Johanson och Vahlne, 1990, visar undersökningar från tyska, amerikanska, japanska, turkiska och australiensiska företag som ger ytterligare stöd till modellen. Utvecklingen av modellen har tagit många inriktningar men saknar fokus på den affärskulturella aspekten där lösningar på marknadsspecifika problem saknar utrymme (Rhee & Cheng, 2002).

Stages-modellen är baserad på undersökningar av de svenska storföretagen Pharmacia, Sandvik, Atlas Copco, Facit och Volvo, trots detta finns det goda argument för att modellen är applicerbar på SME (O'Farrell et al, 1998, Coviello & McAuley, 1999, Coviello & Martin 1999, Wolff & Pett, 2000, Westhead, 2002). Stages-modellen är välanpassad till SME eftersom den förutsätter att vinster är långsiktigt planerade och att riskerna förknippade med utlandsetableringen är låga (Andersen, 1997). Den långsamma utvecklingen som modellen förespråkar är även lämpligt för SME då dessa företag oftast saknar möjlighet, finansiellt och resursmässigt, att introducera sin organisation på flera och stora marknader samtidigt (Merriles & Tiessen, 1999). Att stegvis utveckla sin internationalisering följer det mönster som ett SME-företag utvecklar sig efter och på grund av detta är modellen bra anpassad till SME's internationaliseringsprocess (Coviello & McAuley, 1999). Det har visat sig på senare tid att SMEs strategier har vissa likheter med stages-modellen för exportrelaterad handel (Chetty & Campbell, 2003).

Stages-modellen är till för att övervinna barriärer, exempelvis affärskulturella barriärer, på de marknader som det expanderande företaget beger sig in på (Andersen, 1997). Modellen är baserad på en problemställning som tagit hänsyn till de språkliga och kulturella skillnader som existerar mellan olika länder (Johanson och Vahlne, 1977). Detta gör att Johanson och Vahlnes modell passar uppsatsens syfte och frågeställning.

Vid en undersökning genomförd av Rhee & Cheng, 2002 drogs slutsatsen att modellen fungerar bättre då det finns en stor kulturell skillnad mellan länderna som företaget agerar på (Rhee & Cheng, 2002). Detta förklarar de svaga resultat som modellen visat i undersökningar av Bell, 1995 och Björkman och Eklund, 1996 då dessa undersökningar baserats på internationaliseringar av företag som begett sig till grannländer med liknande kulturella förhållanden.

Det finns dock möjligheter för att förbättra stages-modellens hänsynstagande till den nationella kulturen. Enligt Hofstede, 1983 och "the convergence hypothesis" skall ett företag vara försiktig vid generaliseringar, stages-modellen generaliserar i stor utsträckning genom att inte göra skillnad på geocentrisk och etnocentrisk kultur. Detta gör att modellens validitet kan ifrågasättas. Ett utvecklande av det kulturella hänsynstagandet är därför ett naturligt steg i utvecklingen mot en generaliserbar SME-modell (Sullivan & Bauerschmidt, 1990)

3.6 International-at-founding

Johansson och Vahlnes teorier om ett stegvis tillvägagångssätt har som vi bevittnat ovan fått utstå kritik. Denna kritik har ofta gått ut på att modellen är för statisk och inte ger utrymme

för alternativa och kompletterande aktioner från företagets sida. Behovet av att komplettera stagesmodellen ligger nära till hands och eftersom det teoretiska området för SME är hela tiden under utveckling (Wolff & Pett, 2000). Speciellt forskarna Oviatt och McDougall har kritiserat stagesmodellen för att sakna anpassningsförmåga och att inte följa med i utvecklingen. Mycket på grund av den senare tidens teknologiska framsteg, då speciellt av kommunikationssystem som Internet, har ett behov av nya teorier kring SME's internationalisering utvecklats (Oviatt & McDougall, 1997). Även den ekonomiska och sociala utvecklingen ger enligt författarna ett behov av vidareutveckling. Författarna anser sig ha identifierat en homogenisering världen över av affärskulturer, industriell kapacitet och affärsstrategier vilket gör att företag vid antingen ett tidigt stadium eller redan vid bildandet av organisationen avyttrar sina produkter i flera olika länder.

Uppsalaskolan tillsammans med Oviatt och McDougalls teorier från 1994 är de två tillvägagångssätt som till största delen lyfts fram dagens litteratur på SME området (Wolff & Pett, 2000, Westhead et al, 2002). "International-at-founding" (IaF) i förhållande till Uppsalaskolans "international-by-stage" teori skiljer sig på det viset att stages-modellen förespråkar ett metodiskt och utdraget tillvägagångssätt för internationaliseringen medan "at-founding" tankesättet suddar ut landsgränser då företag redan från start befinner sig på en internationell marknad (Westhead et al, 2002).

Idag är internationalisering ofta ett måste för att företag skall kunna fortsätta sin verksamhet. Det har gått så långt att många nystartade företag får snabbt efter sin lansering söka sig till marknader belägna utanför det egna landet. Detta fenomen har blivit så vanligt på världsmarknaden att dessa företag har fått ett antal etiketter på sig; infant multinationals, born globals eller international new ventures (Burgel & Murray, 2000).

Det finns ett antal forskare som behandlar teorin kring International- at-founding men bara två stycken som i detalj analyserar och bygger en modell (Burgel & Murray, 2000). Dessa två är Oviatt och McDougall, 1994 och Zacharakis, 1997, de två tankesätten skiljer sig markant från varandra och behandlar olika sidor av teorin. Vi kommer här nedan bara att redogöra för Oviatt och McDougalls tankesätt som bygger upp teorin om International-at-founding. Detta eftersom Zacharakis teorier kring International-at-founding bygger på att direktexport inte skall vara önskvärdt för SME, detta samtidigt som direktexport är det största tillvägagångssättet för denna sort av företag (Burgel & Murray, 2000).

Meningen med genomgången av en IaF-modell är komplettera stagesmodellen eftersom den utsatts för kritik. Detta baseras på att undersökningar visar att de företag som internationaliserar sin verksamhet vid etableringen räknas som SME.

3.6.1 International New Ventures

Oviatt och McDougall koncentrerar sig på vad författarna kallar International New Ventures (INV, IaF och INV är beteckningar för samma företagsfenomen), dessa företag är en typ som; "from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sales of outputs in multiple countries" (Oviatt & McDougall, 1994, s 49). INV-teorin säger att dessa företag behöver högt värderade resurser, ofta i form av mänskliga resurser för att kunna erbjuda service på globaliserade nischmarknader med unika produkter eller serviceformer. INV-företagen grundas av internationellt erfarna entreprenörer som med hjälp av aggressiv hållning till konkurrenter och marknad. (Oviatt & McDougall, 1997)

INV är enligt författarna inte direkt kompatibel med stagesteorin och motiverar detta med att argumentera för att tre grundläggande tankar från Johanson och Vahlnes teorier inte stämmer in på INV. För det första så antar Oviatt och McDougall att företag inte behöver stora resurser för att ta stora steg mot en internationalisering. För det andra så antar författarna att Johanson och Vahlnes teori om att en marknad måste är stabil och homogen för att kunna erhålla information från den inte är applicerbar på INV's då dessa företag ofta agerar på en instabil marknad. För det tredje antar författarna att ett INV-företag inte behöver stor erfarenhet från andra marknader för att kunna sprida sig till nya marknader.

I "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures" från 1997, av Oviatt och McDougall mildrar författarna sin kritik mot stages-teorin och lyfter fram Uppsalaskolans tänkande som en grund till deras egen teori om INV. Tanken om att erfarenhetsutveckling inom företaget gör att utveckling internationaliseringen går framåt inkorporeras i teorin. Dock menar författarna att detta inte påverkar INV-teorins funktion som en motpol till stagesteorin utan som en påbyggnad. Dock bör hållas i åtanke att den empiri som teorin är bildad utifrån är baserad på undersökningar av högteknologiska företag. Detta är en speciell nisch vilket gör att andra områden av företag inte behöver vara applicerbara på teorin (Andersen, 1997).

INV är en extrem typ av utveckling av ett företags internationaliseringsprocess då huvuddelen av företag som internationaliserar sin verksamhet följer ett lugnare tempo i linje med stagesteorierna. Dock förhåller det sig så att unga företag håller en högre internationaliseringshastighet (Leonidou & Katsikeas, 1996). Unga företag saknar ofta erfarenhet, har knappa investeringsmöjligheter och antalet anställda är lågt, vilket gör dem till SME-företag (Leonidou & Katsikeas, 1996, Merrilees & Tiessen, 1999).

Teorin om international-at-founding grundar sig i att stages teorin inte är applicerbar på alla former av företag (Burgel & Murray, 2000). Oviatt och McDougalls teori grundar sig i analyser av transaktionskostnader, marknadsimperfectioner och företags internationalisering av vissa transaktioner (Oviatt & McDougall, 1994). Författarna har identifierat fyra olika faktorer som ett företag är involverat i och behandlar vid bildandet och bibehållandet av ett INV. De fyra faktorerna är;

1. Internationalisering av vissa transaktioner
2. Alternativ kontrollstruktur
3. Fördel med utländsk marknad
4. Unika resurser

De fyra faktorerna är grunden för teorin kring INV och Oviatt och McDougall bygger en modell utifrån dessa fyra faktorer för att förklara hur International-at-founding teorin hjälper ett företag att erhålla konkurrens- och marknadsfördelar (Oviatt & McDougall, 1994). De fyra faktorerna eller elementen är till för att förklara hur bildandet av en stabil organisation skall utvecklas och. Vi kommer nedan att gå igenom dessa element.

3.6.2 Internationalisering av vissa transaktioner

Den första av de fyra faktorerna är "internationalisering av vissa transaktioner" ("*Internationalization of some transactions*"). Transaktionsfaktorn är själva steget ut på den globala marknaden genom att företaget börjar förflytta resurser över landsgränser (Burgel &

Murray, 2000). Genom att resurser från företaget förekommer på flera olika länders marknader har en internationell organisation bildats.

Faktorn ”*Internationalization of some transactions*” grundar sig i teorin om att det förekommer marknadsimperfektioner då en marknad inte förmår att behärska priserna, vilket i sin tur resulterar i bildandet av organisationer (Burgel & Murray, 2000). De marknadsegenskaper som Oviatt och McDougall argumenterar för att genom förflyttandet av resurser till utlandet skall ge upphov till är bildandet av en starkare konkurrenssituation för företaget (Oviatt & McDougall, 1994). Den mängd av kapital och resurser som satsas är direkt förbundet men den risk som företaget utsätter sig för. Då ett mindre företag är ytterst riskkänsligt blir den initiala investeringen och involveringen påverkad, en högrisk marknad hanteras med lågrisk strategi och tvärtom (Oviatt & McDougall, 1997).

3.6.3 Alternativ kontrollstruktur

SME har, som vi tidigare redovisat, begränsade förutsättningar i jämförelse med större och äldre företag. Begränsade resurser i form av kapital och kunskap samt erfarenhet hämmar möjligheterna för kontroll genom ägande i utlandet. Vid introducerandet av ett företag på en ny marknad ger goda resurser konkurrensfördelar genom att kontrollen över verksamheten kan behållas inom organisationen. Uppstartande av till exempel dotterbolag eller ”joint ventures” är både kapital- och kunskapskrävande tillvägagångssätt som ger god kontroll över verksamheten. Denna möjlighet saknar SME och måste därför använda sig av alternativa kontrollstrukturer (Coviello & Martin, 1999).

Den i jämförelse svaga positionen ger nystartade SME strategiska begränsningar där beroendet av nära relationer med återförsäljare, agenter och kunder är ett måste för att internationaliseringen skall lyckas (Wolff & Pett, 2000). Ett partnerskap med ett redan etablerat företag på den aktuella marknaden ger både erfarenhet och den nödvändiga kunskapen för en lyckad etablering. Dock är detta en riskfylld åtgärd där samarbetena ofta misslyckas eller där den starkare parten i samarbetet helt tar det nystartade företaget (Oviatt & McDougall, 1994). Den höga risken hindrar ofta INV att bege sig in i nära samarbeten vilket resulterar i att företaget måste själva bygga upp den kunskap och erfarenhet som behövs för att kunna agera på den nya marknaden (Oviatt & McDougall, 1997).

3.6.4 Fördel med utländsk marknad

På hemmamarknaden existerar ett konkurrenstryck från både inhemska och utländska företag som ofta tvingar företag utomlands. För att motverka detta tryck skapar företag en konkurrensfördel genom att redan vid uppstart etablera verksamhet utomlands (Oviatt & McDougall, 1997). Fördelarna yttrar sig bland annat genom att företagen får större marknadsandelar och erhåller större omsättning än företag som endast etablerar sig på hemmamarknaden (Oviatt & McDougall, 1996). Vid internationaliseringen kan större företag, som redan är verksamma internationellt förlita sig på sin storlek och tidigare kunnande samt erfarenhet. SME behöver dock förlita sig på andra egenskaper vid sin internationalisering. Den kunskap som finns inom företaget kan ofta räcka till men beror helt på den personliga erfarenheten. Inhyrning eller anställning av personal med den erforderliga kunskapen kan ibland vara nödvändigt. Genom dagens informationsteknologi kan kunskapen spridas inom företaget vilket gör det möjligt för SME att internationalisera sig vid bildandet av företaget.

I samband med Oviatt & McDougalls diskussion om fördelarna kring utländska marknader identifierar de problem i samband med otillräcklig förståelse för lagar, språk och tillvägagångssätt vid affärer (Oviatt & McDougall, 1994). Dessa faktorer är del av den affärskultur som SME stöter på och måste ta hänsyn till vid sin internationalisering.

3.6.5 Unika resurser

För att kunna bibehålla konkurrenskraften av att vara lokaliserad på utländska marknader behöver företaget unika resurser (Oviatt & McDougall, 1994). Detta gäller speciellt kunskap vilket i sig är en värdefull resurs för företaget speciellt för SME då detta ofta är den enda resursen som ger företaget konkurrenskraft (Coviello & Martin, 1999). Ett SME som internationaliserar sin verksamhet vid bildandet av företaget måste begränsa tillgången av sin kunskap för personer och organisationer utanför det egna företaget, detta för att behålla dess kommersiella värde. Det finns fyra tillvägagångssätt för ett företag att begränsa tillgången. För det första kan kunskapen skyddas med hjälp av någon form av immaterialskydd, till exempel patent. Kunskapen kan även ha en grundläggande svårighet att kopieras, till exempel då den grundar sig i företagets historia eller en unik organisation. Genom att licensiera ut sitt kunnande kan företaget också kontrollera spridningen samt genom att ingå i allianser eller nätverk där riskbegränsning för kunskapsspridning är inbyggd.

3.7 Sammanfattning

I detta kapitel ha vi redogjort för de huvudteorier som vi använder oss av i uppsatsen. Vi går nu vidare till nästa del som handlar om affärskulturmodeller.

4 Affärskulturellmodell

Som vi ovan visat finns det ett starkt band mellan den affärskultur som existerar på en utländsk marknad och chansen att lyckas med en internationalisering. Eftersom fokus i uppsatsen ligger på förhållandet mellan affärskultur och internationaliseringsprocessen kommer nedan en grundläggande kulturmodell att beskrivas. Detta avsnitt är bundet till stagesmodellen genom pshycic distance konceptet.

4.1 Inledning affärskultur

Kultur kan definieras på en mängd olika sätt och finns inom nationer, geografiska områden och diverse grupper inklusive organisationer. I detta arbete kommer kultur studeras ur ett affärsperspektiv. Vi kommer att använda den del av affärskulturteorin som berör SME vid internationalisering, både nationell- och organisationskultur. Kultur baseras på ett antal delade uppfattningar inom ett folk eller en grupp som över tid löst problem gällande intern integration och anpassning till den miljö och de förutsättningar man lever under (Schneider, 1989). Detta blir en kulturell mental programmering där folk delar värderingar, attityder, beteende, prioriteringar (Hofstede, 1991), tankesätt och känslor (Schneider, 1989). Kulturell teori fastställer att det finns en skillnad mellan olika länders kulturella värderingar, att olika kulturella grupper beter sig olika under liknande omständigheter och att kultur spelar en viktig roll i skapandet av organisationer (Tayeb, 1994). Organisationen i ett företag är påverkat av nationalkulturella faktorer vilket gör att dessa aspekter påverkar affärsuppgörelser och en organisations förutsättningar (Elahee et al, 2002, Katz & Seifer, 1996, Tayeb, 1994). Baserat på detta är det viktigt för ett internationaliserande SME att kunna behandla den nya affärskulturen samt vara flexibla för att kunna hantera affärskulturellt relaterade problem (Evans et al, 2000).

Då vi behandlar vårt ämne ur ett nationellkulturperspektiv bör det nämnas att kultur inte nödvändigt behöver vara inom ett lands gränser. Där finns homogena regioner som sträcker sig utöver en specifik nations gränser (Schneider, 1989, Steenkamp, 2001). Det har dock visat sig att nationsgränser har betydligt större inflyttande på individer än exempelvis etniska eller utbildningslika förutsättningar (Hofstede, 1991). Detta innebär att även om inte den nationella kulturfaktorn är den enda faktorn som är kulturellt betingad är den klart viktigaste enskilda måttstocken.

Nationell kultur påverkar organisationskulturen i ett företag (Katz & Seifer, 1996), den nationella kulturen påverkar även interaktionen mellan två parter i affärssamtal när dessa parter inte är från samma land (Elahee, Kirby & Nasif, 2002). För ett företag finns där anledning att ha den nationella kulturen i åtanke både när en ny kultur blir representerad inom organisationen likväl som när det uppstår ett affärsmöte mellan representant från företaget och samarbetspartner/kunder från ett annat land (Doney, Cannon & Mullen, 1998, Katz & Seifer, 1996).

Den kulturella inverkan är speciellt närvarande vid möten mellan individer, som till exempel vid affärsmöten. I denna interaktion är det viktigt att få och skaffa *förtroende* från den andra parten. (Doney, Cannon & Mullen, 1998) Människor har olika värderingar och ens kultur har stor inverkan på dessa, graden av förtroende man kommer att få från en annan individ korrelerar med ens värderingar (Jones & George, 1998). Förtroende spelar in i alla situationer där risk, sårbarhet och opportunistisk förekommer (Rousseau et al, 1998) Kulturella skillnader är ofta den faktor som skapar problem vid ett affärsmöte och kan stjälpa samarbetet (Elahee, Kirby & Nasif, 2002).

Vid ett affärsmöte och inom en organisation är kommunikation en viktig aspekt. Kulturella skillnader inverkar på denna, vilket gör att en förståelse för problematik associerat med kommunikation krävs (Doney, Cannon & Mullen, 1998). I kapitel 4.3 redogör vi förhållandet mellan kommunikation och nationell kultur. Även en fördjupning i relationen mellan nationell och organisationskultur krävs och redogörs i kapitel 4.2 nedan.

4.2 Nationell- och organisationskultur

Företag överväger kostnader och osäkerhetsfaktorer vid kulturella skillnader mellan länder för att minimera kostnader för inträde på nya marknader. Olikheter i nationell affärskultur skapar skillnader i organisation, administration och arbetstagarnas förväntningar på jobbet. Skillnad mellan de nationella kulturerna påverkar hur mycket organisationerna skiljer sig från varandra. (Lincoln, Hanada & Olsson, 1981) Företags osäkerhet över länders olika kulturella karaktär och deras begränsade erfarenhet av internationalisering påverkar företagets etablering utomlands. (Bruce Kogut, Harbir Singh, 1988) Däremot är det så att desto längre ett företag har varit verksam i ett land desto mer erfarenhet beträffande marknadens funktioner, kultur och beteenden skaffar de sig (Kessapidou & Varsakelis, 2002). Denna tankegång är i linje med stagesmodellen, dock innefattar Johansson och Vahlnes modell inte direkta affärskulturella skillnader. Enligt de parallella tankegångarna utvecklas ett företag genom att införskaffa erfarenhet från den specifika marknaden.

Den nationella kulturen påverkar kulturen inom organisationen. Alla nivåer i organisationen påverkas, det går inte att träna bort nationers kulturella inflytande och det är svårt att förbereda folk på att bo och arbeta utomlands. (Berrell & Gloet, 1999, Berrell, Gloet, Wright, 2002) Vid anställning utomlands används ofta personer som redan är bekanta med den nationella kulturen. Att anställa sådana personer ökar chansen av att kunskap gällande den nationens specifika kultur smidigare kan implementeras i organisationen. (Berrell, Gloet, Wright, 2002)

Den nationella kulturen är den övergripande, även kallad den yttre kulturen, medan organisations- och systemkulturen är de interna. Externa värden såsom sociala, politiska och religiösa i värdlandets nationella kultur påverkar den inre strukturen. Inom organisationer pågår ett lärande mellan dessa yttre och inre faktorer. (Berrell, Gloet & Wright, 2002)

Den nationella kulturen styr ledningens beteende. Beslut som tas är resultat av kulturell påverkan. Den nationella kulturen har större inflytande än organisationskulturen, vilket innebär att den nationella kulturen bör prioriteras eftersom den ger möjligheten att vinna marknadsfördelar. Kunskap om den nationella kulturen bör således genomsyra hela organisationen. (Berrell, Gloet & Wright, 2002) Organisationskultur är inte ett lika stort

problem i en organisation så länge det rör sig om enstaka nationella kulturer. Om man däremot har flera olika nationella kulturer blir den nationella kulturaspekten viktigare. (Berrell, Gloet & Wright, 2002)

En organisation är ett socialt system som är olik nationell kultur genom att deltagarna själva bestämmer om de vill vara delaktiga och de bestämmer hur länge de vill vara kvar (Hofstede 1991). Företagskultur som en artefakt av rutiner och repertoarer, sätt att organisera och ordna företags verksamhet, skapas av företagets grundares nationella kultur och de nationella omständigheterna runt grundaren (Morosini et al, 1998). I SME är det ofta en mindre organisation där grundaren fortfarande styr verksamheten vilket gör att företagskulturen inte bara skapades av honom/henne utan implementeras fortfarande av den samme (Choueke & Armstrong, 2000). Företagskultur påverkas i hög grad av nationell kultur men även av organisationens syfte, teknik och storlek (Hofstede, 1991).

4.3 Kommunikation

Språket är en av de viktigaste aspekterna av kommunikation inom och mellan organisationer. Kommunikation kan uttryckas på många sätt, verbalt, icke verbalt, genom gester, ansiktsuttryck, kroppsspråk, kön, ålder, rang i företag, med låg kontext eller med hög. Språket är en reflektion av den närvarande affärskulturen. Problem med språk som kriterium för nationell kultur uppstår dock för de länder som är flerspråkiga. Det finns dock länder som är flerspråkiga och som ändå delar kultur. (Usunier 2000)

Språk är den mest grundläggande egenskapen för en kultur. Den är inlärd kultur och det är möjligt att lära sig att hantera flera språk, dock förefaller ofta det egna modersmålet vara det som behärskas bäst. (Hofstede 1984) Språk kan översättas, men en viktig faktor är att värdefull och unik kulturell information kan gå förlorad vid översättningen (Hofstede, 1991). Personer som använder ett språk som andraspråk bör vara medveten om att kulturellt betingade faktorer i språket, som man enbart lär sig av att vara uppväxt i landet, kan gå förlorade vid kommunikation.

Ett språk som mer och mer används som ett internationellt affärsspråk är engelskan (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998). Användningen av engelskan är väl utbredd världen över, 700 miljoner personer behärskar språket om man inkluderar de som använder sig av Engelska som andraspråk (Crick, 1999).

Språkskicklighet kan bidra till att det blir lättare att få information om exportmarknaden och att förstå utländskt företagsklimat och kultur. Det underlättar även kontakten med agenter och distributörer. Att kunna det lands språk där företaget ska etablera sig har många fördelar i affärsrelationer. Det visar på intresse för motpartens nationella kultur, skapar social kontakt mellan individerna, lättare att vinna motpartens förtroende. Att ha kunskap om etableringslandets nationella språk hjälper även ett företag att kommunicera med agenter och slutkonsumenter och förstå deras behov och efterfrågan. Detta är faktorer som kan göra etableringen på en ny marknad lättare. (Crick, 1999)

Andra kommunikationsfaktorer kan påverka en organisation och ett affärsmöte. Personliga relationer i andra kulturer är viktiga och att känna till andra kulturers förhandlingstekniker och tabun. (Å Gäfvert och S Lifh, 1998) För att minimera risken för kommunikationsproblem med ett företag i ett annat land är det alltid en fördel om företagets representant på denna marknad

är uppväxt där, med all den kulturella förståelse det inbegriper. Ett företags förmåga avseende kulturell kompetens och att anpassa sig till andra kulturer är en viktig faktor för företagets internationella affärsstrategi. Kompetens i företag består av välutbildad ledare/ägare samt en aktiv och kunnig företagsledning med extern kompetens i styrelsen. (Gäfvert Å och Liff S, 1998)

Det som skrivits ovan är en redogörelse för viktiga aspekter gällande nationell kultur som berör vårt arbete och som används som komplement till Hofstedes modell som vi ska presentera i nästa kapitel. Dessa kulturella aspekter är även till för att uppnå en djupare förståelse av Hofstedes modell.

4.4 Affärskulturell-modell

Definition av kultur härleds i forskarsammanhang ofta från Hofstedes definition av nationell kultur. Hofstede har skapat fyra kulturella dimensioner som benämns; ”*power distance*”, ”*uncertainty avoidance*”, ”*individualism*” och ”*masculinity*” (Hofstede, 1984). 1991 tillkom ytterligare en dimension kallad ”*long-term-orientation*” (Barkema H G, Vermeulen F, 1997) eller som den först benämndes 1988 ”*confucian dynamism*”. Denna tillkommande dimension har fått utstå en del kritik och många hävdar att den är väldigt lik ”*individualism*” dimensionen. (Barkema H G, Vermeulen F, 1997) Efter att studerat dimensionerna och jämfört dem med varandra, anser vi att den femte senare dimensionen inte tillför något ytterligare till vårt arbete och vi kommer därför inte att ha den representerad.

4.4.1 Power distance

Power distance eller maktdistans är ett mått på ojämställdhet inom prestige, välfärd och makt. I vilken grad accepterar medlemmar som har mindre makt att de blir styrda av de med mer makt och att makten är ojämnt fördelad? Hög power distance karakteriseras av auktoritärt styre och hierarkiska organisationer där chefen bestämmer. Låg power distance karakteriseras tvärt om av mer vertikala organisationer och individuellt bestämmande. Chefen är av mer konsulterande art och rådgör med sina underordnade. (Hofstede, 1984)

I ett land med hög maktdistans är behovet av utbildning samt teknologi lågt, den nationella välfärden är låg. Det politiska systemet är byggt på militära system och ifrågasättande av auktoriteter sker inte. Medelklassen i landet är svag, anställda är rädda för att inte hålla med chefen och övervakning av underordnade uppskattas då de anses beroende av chefen. Löneskillnader inom organisationer är stora och organisationerna är pyramidstrukturerade med kraftig centralisering. (Hofstede, 1984)

I länder med låg maktdistans är behovet av utbildning och teknologi högre och den nationella välfärden är hög. Det politiska systemet är byggt på representation och demokrati. Auktoriteter ifrågasätts och medelklassen är stark. Anställda har lättare för att ifrågasätta sina chefer och övervakning av underordnade utförs inte i samma grad som vid länder med hög maktdistans. Löneskillnaderna är inte lika stora och organisationer är plattare och mer decentraliserade. (Hofstede 1984) I länder med låg maktdistans lägger företag mer emphasis på att utbilda sin personal och samarbetspartners än länder med hög maktdistans gör. Däremot lägger länder med hög maktdistans mer betoning på ledarskapets roll. (Lagrosen, 2002)

Individer från länder med hög eller låg maktdistans har inte samma uppfattning om etik i ett korskulturellt affärsmöte (Doney et al, 1998). I länder med låg maktdistans är personer mer sannolika att konsultera varandra vid behov och inte lika opportunistiska som individer från länder med hög maktdistans (Kale & McIntyre, 1991). Länder med hög power distance kommer sannolikt att spendera mindre tid på kompromiss försök i förhandlingar än länder med låg, eftersom detta kan ses som en svaghet (Gulbro & Herbig, 1998).

4.4.2 Individualism

Individualism är stark i kulturer som förespråkar rättvisa, individualistisk frihet, personliga prestationer och uttryckssätt. I en individualistisk kultur umgås individer i grupp av fritt val, inte av tvång. Kollektivism blir då motsatsen dvs. när personer tenderar att tillhöra grupper som värnar om varandra i utbyte mot ibland livslång lojalitet. Hög individualism är när personer anses självtillräckliga medan låg individualism är när vikten ligger på gruppen och gemensamma beslut. (Hofstede, 1984)

Länder med hög individualism karaktäriseras av stora företag där individuella beslut och individuella initiativ uppmuntras (Hofstede, 1984). En logisk presentation vid ett affärsmöte med ett persvaderande sätt accepteras och beundras i dessa kulturer (Elahee et al 2002). Karaktärer i individuella samhällen tenderar att dra snabba slutsatser även om omgivningen är svåranalyserad (Mukherji & Hurtado, 2001). Emotionellt oberoende från företag där individen värderar fritid och självorienterat arbete är andra aspekter på ett land med hög individualism. Individen har ett "självsvamvete" och landet har stabil eller hög ekonomisk utveckling. (Hofstede 1984)

I länder med låg individualism tenderar företag att vara mindre, beslut tas i grupp och individuella initiativ uppmuntras inte. Individen är emotionellt beroende av företaget som är kollektivorienterat. Där finns ett kollektivt samvete och lägre ekonomisk utveckling i landet. (Hofstede 1984) Personliga relationer är viktigare än uppgiften som personen är anställd för att göra (Hofstede 1991). Konflikter löses med harmoni, lugn och kontinuitet istället för den abstrakta tanken att lösa dem rättvist och rimligt (Elahee et al 2002). Till skillnad från individuella samhällen har personer i kollektiva samhällen en mer avvaktande attityd innan de drar slutsatser från en svåranalyserad situation (Mukherji & Hurtado, 2001). Dessa samhällen spenderar även mer tid i förberedande för affärsförhandlingar, i icke uppgiftsbetonade förhandlingar och i positionering vid förhandlingar jämfört med individualistiska samhällen (Gulbro & Herbig, 1998).

Individer i ett kollektivt samhälle beter sig väldigt annorlunda mot medlemmar av sin grupp jämfört med individer som inte tillhör denna grupp. Individen har en väldig tillit och empati till andra i sin grupp, men är extremt tävlingsinriktade mot andra. Personer från ett individuellt samhälle gör däremot ingen större skillnad på om de har kontakt med andra från samma samhälle eller kontakt med utomstående. (Elahee et al, 2002)

Forskning har visat att det kan vara en god idé att ha, i en affärsrelation med företag från kollektiv kultur, en lokal representant för ens företag. Det är mer sannolikt att individer från kollektiv kultur skulle använda sig av mer tvivelaktiga tillvägagångssätt vid en affär om den görs med individer utanför hans/hennes grupp. En lokal representant skulle förbättra förutsättningarna för ett lyckat affärsmöte. (Elahee et al, 2002)

4.4.3 Masculinity (Maskulinitet/Feminitet)

Olika samhällen baseras på olika könsroller. Vissa samhällen är mer maskulina och andra tenderar att ha en mjukare, femininare attityd. Detta genomsyrar även länders organisationer och är en viktig faktor att vara medveten om vid en affärsrelation. Könsrollerna överförs via familj, skola ungdomsgrupper och media. Maskulinitet är graden av dominerande värden i samhället som exempelvis framgång, pengar och materialism. Människors försök att vara bäst, achievement ideal, bestämmande (avgörande), männen ska dominera och oberoende uppskattas. Män förväntar sig att göra karriär och stressen är hög på jobbet. (Hofstede, 1984) Kulturer med en hög maskulinitet kommer sannolikt inte spendera lika mycket tid på övertalningsförsök vid affärsförhandlingar som kulturer med låg maskulinitet (Gulbro & Herbig, 1998).

Motsatsen är feminitet som representerar värden som att vara mån om varandra och en hög livskvalitet. I länder med hög maskulinitet värdesätts intäkter, erkännande, framgång och utmaningar. I dessa kulturer är ekonomisk tillväxt och karriärmöjlighet en viktig ingrediens. Låg maskulinitet (motsatsen feminitet) kännetecknas av värdesättande av vänskaplig arbetsmiljö, samarbete och säkerhet i arbetet. Mänsklig kontakt och hemmiljö är viktiga faktorer. Stress är inte lika vanligt förekommande och arbetare har större frihet. Människor försöker inte vara bättre än någon annan utan att hjälpa andra värdesätts och det finns ett medberoende. Det är ett service ideal. Ingen maktskillnad finns mellan könen, intuition uppmuntras och att vissa män och kvinnor vill göra karriär men inte alla medför en lägre jobbrelaterad stress. (Hofstede, 1984)

4.4.4 Uncertainty avoidance (osäkerhets undvikande)

Uncertainty avoidance är i vilken utsträckning personer känner sig hotade av tvetydiga situationer och i vilken grad de försöker minimera eller undvika dessa osäkerheter. Hög uncertainty avoidance karaktäriseras av försök att undvika och reducera risk och utveckla system och metoder för att handskas med osäkerheter. I Organisationer används teknologi, regler och ritualer för att reducera osäkerhet. I länder med hög uncertainty avoidance tendera organisationsaktiviteter att formaliseras och luta sig på regler och bestämmelser för att personer ska veta hur de ska handla. I länder med lågt osäkerhets undvikande finns en tendens att tolerera människor från andra länder och med olika idéer. Hur människor handskas med osäkerhet beror på kulturellt arv från samhällen baserat på familj, skola och stat. (Hofstede, 1984)

Högt osäkerhetsundvikande innebär lågt risktagande, mer säkerhetstagande, rädsla för misslyckande, hög arbetsrelaterad stress och mer motstånd mot förändring. Hierarkisk struktur i organisation skall vara klar och den skall respekteras, det ska vara klara riktlinjer och klara instruktioner. Benägenhet att kompromissa med motståndare är mindre och underordnade skall kontrolleras. (Hofstede, 1984) Kulturer med hög osäkerhetsundvikande kommer sannolikt att lägga ner mer tid på avtalsskrivning vid förhandlingar (Gulbro & Herbig, 1998). Nationalismen är hög, organisationerna större och demokratierna unga eller icke förekommande. Modernisering och förändring i samhället är i startskedet.

I länder med lågt osäkerhetsundvikande är risktagandet högre och det finns ett succétänkande. Den arbetsrelaterade stressen är lägre, motstånd mot förändringar mindre och hierarkin i organisationer kan förbigås. Riktlinjer är breda, människor är mer benägna att kompromissa med motståndare och delegering till underordnade sker. Länderna är inte så nationalistiska,

organisationerna tenderar att vara något mindre. Dessa länder har en solid demokrati och är moderniserade. Kulturer med låg osäkerhetsundvikande är mer öppna för utlänningar, även om detta innebär olik uppfattning och beteende, jämfört med kulturer med hög osäkerhetsundvikande. Personer i kulturer med hög osäkerhetsundvikande visar sannolikt mindre förtroende för en utländsk representant vid affärsuppgörelser, än individer med en låg osäkerhetsundvikande kultur. (Elahee et al, 2002)

Länder med låg osäkerhetsundvikande tenderar att lägga större tillit på sina anställda än länder med hög OU gör. De litar mer på att deras representanter och anställda kan ta egna beslut. I länder med hög osäkerhetsundvikande är det däremot så att chefen ska ta besluten. Tyskland skiljer sig något eftersom de har hög osäkerhetsundvikande, men det är inte nödvändigtvis chefen som ska ta besluten utan de förlitar sig mycket på procedurer och rutiner. (Lagrosen, 2002)

4.5 Sammanfattning

Ovanstående avsnitt är till för att förklara de skillnader som existerar på olika marknader. Genom Hofstedes modeller och tankesätt byggs stagesteorin upp och de bindas samman med varandra. Stagesmodellens inledande behandling av internationaliseringar grundar sig i begreppet psychic distance. Detta begrepp är grundläggande för utvecklingen på nya marknader. Hofstedes modell lägger grunden för det psykologiska avstånd som hemmamarknaden och den nya marknaden innefattar. Genom att införliva och beakta de marknadsegenskaper en ny affärskultur innefattar kan ett företag anpassa sin strategi och organisation för att på bästa sätt lösa problem och införskaffa erfarenhet (Evans et al, 2000). Hofstedes grundläggande fyra modellegenskaper ger en bild av de marknader som är aktuella för internationaliserande bolag och ger de grundförutsättningar för hur företaget måste agera för att kunna lyckas med utlandsetableringen. Denna aspekt skapar insikt i affärskulturen och bereder väg för fortsatt utveckling. Vi ska nu övergå till nästa kapitel, empirin.

5 Empiri

Under empiri redovisas material från de djupintervjuer som genomförts, citat används för att belysa. Empirin består av tre olika avsnitt, Strategi, Etableringsformer och Kultur. I varje avsnitt kommer företagen att presenteras separat och en jämförelse mellan dessa sker i analysen. Undersökningsmaterialet redovisas därför att genom de intervjuer och utfrågningar som skett, har viktiga insikter i de undersökta bolagens göranden framkommit. Detta redovisas nedan då en djupare insikt och förståelse för den kommande analysen byggs upp.

5.1 Internationaliseringsstrategi

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för våra fallföretags övergripande strategier gällande internationalisering och etablering på en specifik utländsk marknad. I två andra avsnitt behandlar vi etableringsformer och till sist kultur. Eftersom intervjuerna inte är utformade såsom empirikapitlet kommer text under ett specifikt avsnitt även beröra de andra avsnitten till vis del, men huvuddelen ligger inom det aktuella avsnittet. *De undersökta företagen finns presenterade i bilaga 1.*

5.1.1 Roxtec

Roxtec menar att deras produkt och verksamhet var tänkt att vara internationell redan från början. Det vill säga redan innan produktutvecklingsstadiet hade de bestämt att deras produkt krävde en internationell marknad. I Roxtec var samtliga grundare överens om denna företagsstrategi och detta var även i linje med deras affärsidé. Företaget började etablera sig i länder som England, Tyskland, Norge och även Sydostasien. Anledningen till detta var att relevanta industrier fanns på dessa marknader. Den viktigaste faktorn för Roxtec vid marknadsval är teknikstandarden. Marknaden måste ha en viss teknisk standard för att deras produkt ska vara aktuell över huvudtaget. Roxtec ansåg även att en nödvändighet för dem som nygrundat företag att bli framgångsrikt var att alla inom företaget hade en ordentlig branschkunskap och erfarenhet med förutsättningarna att etablera nätverk internationellt såväl på samarbetspartners sidan så som på distributörssidans.

Eftersom Roxtec inte hade någon produkt från starten behövde de utveckla denna samtidigt som de sökte potentiella marknader. De hade en ekonomisk plan som de lyckades följa ”relativt väl” enligt Petersson.

”Eftersom så mycket kan uppstå på vägens gång var det dock ej tal om att denna kunde följas till punkt och pricka.”

Petersson betonar i intervjun att Roxtec i första hand inte vill konkurrera om befintliga marknadsandelar utan de vill skapa nya marknader för sin produkt. Exempel på detta är mobilmarknaden i början på 90-talet där de hade ett tätt samarbete med Ericsson. Roxtec är idag den största enskilda leverantören av tätningar till hela mobiltelefonmarknaden globalt.

Detta innebär enligt Petersson att företaget inte nödvändigtvis behöver etablera sig i nya länder för att hitta nya marknader.

5.1.2 GDFlow

Inledningsvis var tanken med GDFlows produkt att sälja den på CD-skivor och förse agenter med kontinuerliga uppdateringar. Detta har då förändrats med tiden då produkten har blivit webbaserad. Detta innebär att kunder i hela världen kommer åt produkten via Internet. Allt kunden behöver är en licensnyckel som agenterna tillhandahåller. GDFlow ingår som dotterbolag i koncernen Tommé vilket bland annat innebär att företaget får resurser som de annars inte kunnat erhålla. Ingvarsson kom till GDFlow för att de behövde en produktchef som kunde marknadsföra produkten och få ut den på marknaden. Produkten är vid intervjun precis klar ur ett utvecklingsperspektiv. Ingvarsson uttrycker många fördelar med att vara ett helägt dotterbolag till Tommé. Bland annat talar han om att GDFlow kan utnyttja huvudbolagets advokatkanaler. Ingvarsson kan i egenskap av projektledare inrikta sig på sin nischkunskap samtidigt som han har en större organisations resurser, kompetens och erfarenheter vilket ger en styrka och effektivitet till GDFlow.

Eftersom företags produkt inte behöver lagerutrymme eller levereras fysiskt har den kostnadseffektiva omkostnader. Finansiellt kan GDFlow kontrollera att agenterna betalar för produkten eftersom företaget kontrollerar mjukvaran från sin server. Agentens kunder drabbas inte enligt Ingvarsson eftersom de fortfarande har full access till deras produkt via Internet. Agenten kommer att basera sin verksamhet på procent av försäljningen.

Företaget använder sig av Exportrådet² för att hitta potentiella agenter på intressanta marknader. GDFlow söker agenter på alla engelskspråkiga marknader men tillfälligheter kan även spela en roll i marknadsval. Intressanta mässor kan innebära att GDFlow får kontakt med eventuella agenter på andra marknader än de som ursprungligen var i tanke. GDFlow kommer att ge agenter fria händer att marknadsföra produkten på deras respektive marknad men större ändringar i utformningen måste dock godkännas av GDFlow först. Företaget tillgodoser med bildmaterial, broschyrer och pdf-filer som agenter kostnadsfritt kan använda sig utav. Potentiella kunder kan idag gå in på Internet och prova GDFlows produkt till en begränsad utsträckning. Ingvarsson ser här inga begränsningar i produkten beträffande potentiella marknader.

GDFlow arbetar mycket med referensgrupper och de kommer även att be agenterna arbeta med referensgrupper för att bedöma hur produkten behöver utvecklas med tiden. Däremot anser Ingvarsson att de ligger så i bränschen att det inte finns någon produkt med ett större mervärde. GDFlow har idag redan aspekter de kan utveckla produkten med men kommer att vänta med detta till där finns ett uttalat behov.

5.1.3 Lindinvent

Lindinvent har vid intervjun precis påbörjat sin internationalisering av deras laboratorieventilationsutrustning. Företaget är i det stadiet av sin internationalisering att kontakter med utlandet har gjorts men inga avtal har skrivits under och ingen försäljning har

² <http://www.swedishtrade.se/>

skett. Deras initiala land är Danmark och då speciellt Köpenhamnsområdet där underlag för deras produkter finns i och med att området har en stor ansamling av biomedicinska företag.

En internationalisering skall enligt Lindinvent inte gå för snabbt efter det att företaget hittat den produkt som passar dem och lyckats nischa denna. Laboratorieventilationen är en produkt som kräver specialkunskap för installation och utveckling. På grund av detta vill företaget låta internationaliseringsprocessen gå långsamt och försiktigt framåt för att ge organisationen;

”kött på benen och för att bli torra bakom öronen”.

Lindinvent anser sig ha en chans per marknad att lyckas och vill inte låta den gå till spillo för att marknadsutvecklingen gått för fort fram. Meningen med att låta processen gå långsamt är att kunna få möjlighet att utvärdera produkten och dess prestation för att slippa stå med en produkt som fallerar på flera marknader samtidigt.

På den svenska marknaden är idag företaget starkt konkurrensutsatt vilket även har bidragit till att en internationalisering är förestående. Lindinvents konkurrensmedel har varit deras prissättning men just nu sker förändringar inom den biten på marknaden. Den konkurrens, fem olika bolag, som finns idag består av agenter för olika utländska bolag. Marknaden saknar dock den omsättning som behövs för att det skall vara lönsamt för ett utländskt företag att starta upp ett dotterbolag. Konkurrensen är inte den ända orsaken till Lindinvents internationalisering utan det finns en vilja inom företaget att expandera för att kunna öka sin omsättning och även bli mindre konjunkturberoende.

Att Lindinvents internationalisering startar i Danmark beror på att företaget genomförde en genomgång av befintliga marknader där produktutbud och marknadsförhållanden har jämförts. Danmark valdes först och främst på grund av dess närhet till Lund. Även som en liten marknad ansågs den vara bra för att prova sig fram på. Närheten bidrar till att problem som uppstår på den danska marknaden kan lösas genom att personal från Lindinvent åker över sundet. Även eftersom företag behöver lära sig hur en ny marknad ska tacklas valdes en marknad där inträdeströskeln var låg och kostnaden inte så hög.

5.1.4 Sydmeko

Även Sydmeko är i början av sin internationaliserings fas och har valt Tyskland som deras förstamarknad. Deras produkt finns redan till viss del i norden, då genom ren export till återförsäljare. Kontakten med Tyskland har tagits med hjälp av exportrådet (hänvisning). Exportrådet sköter hela den inledande processen vilket gör att Sydmeko inte har någon väsentlig kontakt med den potentiella marknaden.

Exportrådssamarbetet sker genom en kontaktperson som har varit aktiv på den tyska marknaden och inom produkter för bilindustrin. Personen har ett stort kontaktnät som Sydmeko kan utnyttja till fullo. Exportrådet lämnar kontinuerliga rapporter till Sydmeko om vilka framsteg som görs, vad som diskuterats på möten och hur kunden reagerar på produkterna. Exportrådet genomför även marknadsundersökningar för Sydmekos del, dessa behandlar fackhandlare, konkurrenter och deras produkter, potentiella hinder på marknaden och vad Sydmeko bör tänka på i allmänhet vid en Tysklandsanslagning.

I Sverige säljs Sydmekos produkter genom ett exklusivt avtal med en biltillbehörs och reservdelsgrossist. I Tyskland måste det systemet frångås eftersom marknaden är uppdelad i flera olika delar där olika aktörer agerar. Det finns dessutom inte bara renodlade grossister utan takorganisationer och fria aktörer spelar också på marknaden. Sydmekos initiala plan är att samarbeta med ett flertal aktörer för att kunna täcka in hela den tyska marknaden.

Sydmekos val att använda den tyska marknaden som introduktionsmarknad var baserat på att den är överlägset störst i Europa. Genom att lyckas på den tyska marknaden räknar Sydmeko att kunna fortsätta internationalisering till ett flertal andra länder. Efter Tyskland är det planerat för introduktion på den engelska marknaden för att sedan gå vidare till Frankrike, Spanien och Italien. Redan idag har anpassningar för den kommande marknadsexpansionen gjorts genom att ha förpackningstexter på sex olika språk.

Samarbetet med exportrådet grundar sig på att Sydmeko köpt ett paket med tjänster som är till hälften är sponsrat av staten.

”Nu när man ser vilket jobb det är, så är det tacksamt att de sköter det”.

Det finns liknande företag som erbjuder samma tjänster som Exportrådet som till exempel Lars Weibull AB, men de är dock inte sponsrade av staten vilket gör dem dyrare. Sydmeko har funderat på att försöka hitta de olika subventionerna själva men,

”det finns varken tid eller ork till det”.

Kontakten med Exportrådet togs efter att Sydmeko erhållit ett utskick från Exportrådet, detta i samband med att Sydmeko sökte en underleverantör i Estland. Samarbetet med Exportrådet fungerar fint enligt Harde.

”Exportrådet är duktiga och professionella, det känns bra att ha dem i ryggen eftersom de har bra renommé på den tyska marknaden”.

Exportrådet tillhandahåller även databaser från länder som saknar offentlighetsprincipen vilket sparar både tid och pengar för Sydmeko. Även information som samlats för kunder finns att tillgå för Sydmeko. Efter en expansion in på den tyska marknaden har Sydmeko planer på att expandera till England. Introduktionen av Sydmekos produkter på den Engelska marknaden kommer att ske strax efter att försäljningen kommit igång i Tyskland;

”...kommer inte invänta resultatet från den tyska marknaden innan den expansionen”.

Anledningen till att expansionen kommer att fortsätta direkt till den engelska marknaden är att Sydmeko ska *”hålla ångan uppe”* och påbörja något nytt medan den tyska marknaden växer till sig.

5.1.5 Aimpoint

Aimpoint startade som ett svenskt företag och är ännu idag helt svenskägt. Inledningsvis var det bara tänkt att i första hand tillgodose den Svenska marknaden. Beslut om att internationalisera verksamheten togs i slutet av 1970 talet. Gunnar Sandberg kände att den

svenska marknaden var för liten och att Aimpoint hade en produkt som kunde hävda sig på internationell nivå. En större marknad krävdes även för att kunna utveckla företaget och produkten. Större delen av Aimpoints utveckling sker inom företaget, detta innebär att kunskapen på tekniska och mekaniska områden är hög inom företaget. Det är endast optisk utveckling som sker utom företaget på konsultbasis. Aimpoint har en blandning av civilingenjörer, ingenjörer och ekonomer inom företaget.

När Aimpoint började sin internationaliseringsprocess i slutet av 70-talet var man ett av flera bolag inom koncernen som etablerat sig utomlands, så det fanns erfarenhet och kunskap att ta del av inom koncernen. Deras projekt har alltid en anknytning till den internationella marknaden. Gunnar Sandberg anser att en förutsättning för att Aimpoint ska starta upp och driva nya projekt är att de ska ha en potentiell internationell marknad.

”Det är givetvis mest intressant med produkter och teknologier som redan från början har en potential på den internationella marknaden.”

Internationaliseringen påbörjades i första hand i grannländerna i Norden sen vidare ut i Europa. Inledningsvis gällde det att skaffa agenter och distributörer. Vilket är de etableringsformer som kvarstår än idag bortsett från i USA. Distributörerna kom Aimpoint i kontakt med via mässor i de aktuella länderna. Där var alltid en mängd intressenter som ville samarbeta med Aimpoint. Företaget undersökte de aktuella intressenterna och valde därefter ut de som företaget ansåg mest lämpade för en försöksperiod. Inledningsvis var det problem att hitta rätt agent/distributör till marknaden men efter att Aimpoints erfarenhet växte fungerade det bättre och bättre tills idag där de upplever att detta system fungerar väl. Aimpoint hade ingen utarbetad strategi för hur deras internationalisering skulle ske utan huvudsyftet de arbetade mot var i första hand att vara etablerade på hela den Europeiska marknaden.

Produkten riktade sig från början till den civila marknaden, d.v.s. jägare och skyttar, som det finns ett relativt stort antal av i vissa europeiska länder. USA sågs som en marknad med enorm potential då detta land har det största antalet privatägda vapen. Aimpoints omsättning tog rejäl fart när de fick amerikanska kontrakt 1996-97. Det första kontraktet var ett tre års avtal på en tillverkning av 80 000 kikarsikte med en option på ytterligare 20 000 enheter. Amerikanska armén utnyttjade även denna option och kontraktet löper vidare än idag på cirka 10 -20 000 enheter per gång. Stor del av anledningen till att Aimpoint kom åt den amerikanska marknaden var att de skaffade anställda där som kunde vara med på offentliga upphandlingar där det skulle lämnas offerter gällande kikarsiktarna. När kontoret i USA startades upp var det folk från Aimpoint Sverige som åkte över och var med, nu har det övertagits av lokalt folk som sköter verksamheten.

Aimpoint äger stor del av sin framgång till internationaliseringen, men den största enskilda faktorn uttrycker Per Sandberg;

” mycket är Gunnar Sandberg själv, han personligen, han är väldigt driftig.”

Gunnars ambitioner, risktagande, kontaktnät och kunnande är grundpelaren till Aimpoints framgång enligt Per Sandberg. Internationaliseringen av verksamheten är endast en följd av detta.

Aimpoint är i stort sett verksam i hela världen, såsom Asien, USA, Australien Nya Zeeland, Europa och Afrika. Aimpoints nya satsningsområde är forna Östeuropa. I samband med att välståndet ökar i dessa länder tänker Aimpoint skaffa agenter/distributörer för att etablera sig även där. Aimpoints produkter är fortfarande för avancerade och kostsamma för dessa marknader men det är på gång. Viktigaste faktorn när Aimpoint väljer marknad att etablera sig på är marknadens ekonomiska välstånd. Har militär och privatpersoner råd med deras produkter eller är landet fortfarande i ett tidigt utvecklingsstadium? Oftast har denna typ av länder egen tillverkning av arméutrustning enligt Sandberg. Etablering i Östeuropa sker när dessa marknader är mogna, vilket enligt Aimpoints beräkningar kommer att ske för en del av marknaderna när de träder in i EU-samarbetet. Företaget kommer med största säkerhet att etablera sig på dessa marknader på samma sätt som de vanligtvis gör, det vill säga agenter eller distributörer.

Gunnar Sandberg anser att en av de viktigaste faktorerna för framgång är att hamna rätt i tiden. Man bör även enligt Gunnar Sandberg ha stor uthållighet och ett stort tålamod vid etablering utomlands och i hela internationaliseringsprocessen.

”Först efter 20 år kom det stora genombrottet för oss, och därmed även de stora försäljningsvolymerna; även om erkännanden för våra produkter kommit under åren som gått.”

5.2 Etableringsformer

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för fallföretagens olika etableringsformer när de valde eller tänker välja gå in på en utländsk marknad. Detta är företagens egen syn på vilken metod och vilka etableringsformer de använt.

5.2.1 Roxtec

Roxtec finns idag etablerade i olika former på sina marknader. De har dotterbolag, distributörer och agenter. De definierar agentförhållandet som:

”de säljer på kommission, vi levererar produkten härifrån och så får de en procentandel”

Medan distributörer:

”har ett särskilt avtal, där de har vissa villkor, tex. exklusivitet inom ett geografiskt område, och de har också ett get lager, lagerför vår produkt, så de köper in då av oss och säljer då med egen förtjänst så att säga”

Om osäkerhet råder, beträffande en marknads potential, inleder Roxtec med att skapa kontakter med agenter och visar det sig att detta fungerar väl lyfts avtalet upp till att de får bli distributörer. För att sedan distributörer ska bli dotterbolag till Roxtec måste vissa förutsättningar finnas eftersom det för företaget innebär en ökad risk både finansiellt och resursmässigt. Om chefen på distributionsfirman börjar bli gammal och funderar på att lägga av kan det vara aktuellt att skapa ett dotterbolag på denna marknad för att säkra den om där inte finns någon naturlig ledare hos distributören som kan stiga fram. Det kan även vara en

rad olika mindre anledningar som kan påverka ett sådant beslut. Roxtec har enligt Petersson en utvecklingsplan för hur de ska gå från agent till distributör vidare till dotterbolag.

5.2.2 GDFlow

I Sverige har GDFlow idag Elevdata som är specialiserade på material till skola som sin agent. Inledningsvis sökte företaget liknande partner i Storbritannien men backade. Anledningen enligt Ingvarsson var att i ett sådant läge blir man en av hundra produkter i deras portfölj på en specifik marknad. I stället kommer GDFlow att:

”lägga upp alltihop som en typ av franchiseform som innebär att vi får en agent som bara ska arbeta med denna produkt”

GDFlow kommer inte att ha agenter på de olika potentiella marknaderna, vilka är skolmarknaden, massmedia marknaden och företagskunder, utan ha en agent som sköter alla marknader. På detta sätt riskerar GDFlow inte att bli förbisedda hos agenten om de har en annan produkt de anser mer intressant säger Ingvarsson.

Den första agenten kommer att starta i Sydafrika. Agenten kommer att arbeta som huvudagent med egna underagenter men det är inget GDFlow blandar sig i. Agenten är fri att bedöma om där finns marknadspotential för att ha underagenter. GDFlow anser dock inte att där borde finnas denna potential. Utifrån hur samarbetet går med denna agent kommer GDFlow att dra lärdomar och gå vidare med andra länder. De engelskspråkiga marknaderna är de som först blir aktuella. Ingvarsson är i samråd med Exportrådet beträffande Nya Zeeland och Australien.

GDFlow skriver flerårsavtal med agenterna där det finns olika stopp inkluderade. Om agenten inte uppnår en vis omsättning kan avtalet avbrytas. Agenten får rättigheten att använda sig av GDFlows namn, sälja deras produkt och marknadsföra den. GDFlow själv har däremot rättigheterna till gdfloor.co.z vilket är Sydafrikas motsvarighet till .se Internet adress. En agent bestående av en utesäljare och en innesäljare ska tillgodo se en marknad där det bor 25 miljoner människor. I Sydafrikas fall blir det en agent på 45 miljoner människor men det beror på olika förutsättningar som utbildningsnivå och utvecklingsnivå i landet. En 25 miljoners marknad beräknar Ingvarsson ska omsätta cirka 3-5 miljoner kronor.

Ingvarsson talar dels om agenter dels om franchise när han talar om marknadsetablering:

De här agenterna som franchisar... märk väl, jag reserverar mig för ordet franchise, det är mer ett arbetsnamn, för det är frågan om vi gör det så fruktansvärt strikt som det handlar om...”

5.2.3 Lindinvent

I uppstartningskedet av internationaliseringen blev Lindinvent kontaktade av två olika intressenter från den danska marknaden, en före detta försäljningschef från en konkurrent samt ett mindre danskt företag. Det danska företaget hade just rekryterat en välkänd och framstående person vilket gjorde att valet föll på dem eftersom dennes kontaktnät skulle vara

till hjälp vid introducerandet av Lindinvents produkter. Partnern i Danmark är lite för liten men kompenserar detta med att deras kontaktnät är väl utbyggt.

Idag är det sagt att Lindinvent skall återfinnas på den danska marknaden genom att samarbeta med det mindre danska företaget som agerar som Lindinvents agent. Tanken med detta är att agenterna skall introducera produkterna medan Lindinvent bygger ett varumärke på den danska marknaden. Meningen med agentformen är att Lindinvents produktmarknad är så pass nischad att utan rätt kontakter är det näst intill omöjligt att komma in på marknaden.

”...kräver rätt kontakter” ”utan rätt kontakter är det ej bra”

Samarbetet med agenten kommer att se ut som så att Lindinvent utbildar danskarnas personal här i Sverige för att ge dem den nödvändiga expertisen och för att sätta in dem i problematiken och möjligheterna med produkterna. Danskarna i sin tur har sammanställt en lista över vad de anser för specifikationer en produkt bör uppfylla i Danmark. Agentavtalet mellan Lindinvent och de danska företagen kontrolleras av en svensk advokatfirma. Går detta avtal i stöpet är Lindinvent fast beslutna att fortsätta på den danska marknaden för att sedan kunna utvidga till större marknader då främst den tyska. Vidare utvecklingen av internationaliseringen kommer att ske efter det att försäljning pågått i cirka 3 kvartal på den danska marknaden. Detta för att få en utvärderingsperiod om internationaliseringens prestation.

Agentformen valdes utifrån att Lindinvent saknar tid och pengar till att vänta en längre period innan försäljningen kommer igång. I fall försäljningen får fart är det inte troligt att agentformen kommer att behållas. Men idag ser företaget agenten som den mest användbara formen av metod för att gå in på en utländsk marknad.

5.2.4 Sydmeko

Sydmekos etableringsform för den tyska marknaden kommer att vara ett samarbete med ett flertal grossister eftersom det finns varken tid eller möjlighet att ensam slå sig in på marknaden. Sydmeko ser sin storlek som en begränsning vid valet av etableringsform, den ger inget utrymme för någon större investering såsom uppstartandet av dotterbolag. Tanken är istället att försäljningen skall komma igång och identifiera de områden på marknaden som går bäst för att sedan anställa folk där. Det finns redan såpass mycket produkter på marknaden att det skulle vara svårt att nå ut till kunderna utan någon form av samarbetspartner. Tanken är att affärspartnerna i Tyskland skall sköta all marknadsföring av produkten, gärna att dem arbetar aktivt med Sydmekos produkter. Idag finns inga avtal med någon grossist och ingen försäljning sker men tanken är att mångdubbla omsättningen på de produkter som introduceras på den tyska marknaden, från 5-7000 enheter till närmare 50-70 000 stycken.

”Det räcker med en av de här aktörerna för att det skall bli en jätteexpansion för oss”.

Avtalen kommer troligtvis att ta lång tid att förhandla fram men samtidigt hoppas Sydmeko på att de kommer att bli ”vattentäta”. Grossisterna kommer att köpa in varorna från företaget för att sedan själva sätta priser och marknadsföra produkterna. Grossister underlättar även kommunikationen för Sydmeko genom att istället för att hålla kontakten med ett stort antal återförsäljare, bara ha kontakt med ett litet antal grossister. Sydmeko siktar på att skriva avtal

med två aktörer Tyskland men ser gärna att det blir fler då den tyska marknaden är uppdelad i flera regioner vilka alla inte täcks in av en enda aktör.

För Sydmeko skulle den ultimata partnern för ett utlandssamarbete vara en organisation som jobbar hårt med produkternas marknadsföring, säljer direkt till slutkunden och håller ett lager av deras produkter. Samarbetet med partnern kommer att regleras genom ett avtal som ger företaget produktansvaret och reglerar all försäljning och marknadsföring.

5.2.5 Aimpoint

Den uttalade strategi som fanns hos Aimpoint var att skapa försäljning via distributörer och agenter primärt för att detta var ett mindre riskfyllt alternativ som kunde hålla nere kostnaderna. Kontakten med agenter/distributörer sker i dag på personlig nivå på diverse mässor runt om i världen och även genom inbokade besök hos agenterna. Aimpoint och agenterna samarbetar gällande marknadsföringen på respektive marknader. De marknadsansvariga på Aimpoint har vissa kriterier som de förmedlar till agenterna gällande hur företaget vill marknadsföra sig, sen får agenterna/distributörerna addera sin erfarenhet av den lokala marknaden för att skraddarsy till just denna marknad. Aimpoint har en marknadsansvarig för Norden, en för resterande världsmarknaden och sedan sköter USA-kontoret sin egen marknadsföring.

Distributörerna arbetar utifrån en kundlista, som de får bearbetad. Aimpoint använder sig utav distributörerna och deras erfarenhet av deras specifika marknad vid marknadsföring av produkten. Däremot utbildar företaget distributörerna gällande produkternas egenskaper och teknologiska aspekter.

Aimpoint har haft olika problem med olika distributörer genom åren, bland de vanligaste problemen som kan uppstå är att distributören inte varit tillräckligt intresserad av produkten och att det förekommit andra produkter i dennes portfölj som tagit upp värdefull tid och engagemang. Ett annat problem har varit att få agenterna/distributörerna att förstå hur unik Aimpoints produkt är och hur de ska använda sig utav detta. Dessa problem har blivit färre med åren då Aimpoint ställer vissa krav på agenterna och även vet vad de ska söka för egenskaper hos en agent.

5.3 Affärskultur

I detta kapitel redogörs för hur fallföretagen uttryckt sig gällande affärskulturella frågor. En del har större erfarenhet och kunskap på området så företagen skiljas åt i detta avsnitt.

5.3.1 Roxtec

I Roxtec är koncernspråket Engelska men hänsyn tages till Spansktalande länder där engelska inte förstås lika väl, såväl gällande kunder som egna partners. Ytterligare ett undantag är Frankrike där det aldrig var tal om att implementera Engelska som första språk. Broschyrer och annan tryckt reklam skötes däremot på kundens egna språk. På Roxtec support hanteras alla språk inom koncernen. Nyanställda i Frankrike och de Spansktalande länderna har en högre nivå av engelska vilket innebär att inom snar framtid kommer även dessa länder antagligen kunna gå över till Engelska. I Sydamerika finns även en person som kan svenska.

Affärskulturen spelar en viktig roll när det gäller relation människa mot människa anser Petterson. Kulturen påverkar även ledarskapet, organisationen och relationen till kontaktpersonen och slutkunden. Roxtec anser att det är viktigt för huvudkontoret att vara medvetna om affärskulturella skillnader och kulturkrockar i olika länder när de ska bistå distributörer och salesforce. Det är en ständig utveckling med nya lärdomar hela tiden. Petterson anser att det är:

”Oerhört betydelsefullt...att vi har medarbetare, med olika nationell bakgrund”

Vikten har legat på att personalen på huvudkontoret ska lära känna varandra så de förstår sig på varandra och deras kulturella skillnader. Roxtec arbetar primärt med exportmarknader, cirka 80-90 procent. Detta innebär att svensk industri och även då svensk kultur är i minoritet. Då anser Roxtec att det är naturligt att ha invandrare från aktuella länder anställda för att få en mix på huvudkontoret som representerar den faktiska marknaden. Roxtec är ett internationellt företag där dagligt arbete innebär kontakt med andra länder via telefon eller e-post, då anser Petterson att det blir naturligt att ha en mångkulturell miljö på arbetet.

”Vi är ett internationellt företag och då måste vi jobba med och behärska de kulturerna dit vi säljer våra produkter.”

Petterson visar på att Kina är ett lysande exempel för kulturella skillnader.

”Kineser vill i första hand göra affärer med kineser, spelar ingen roll om vi träffas i tyskland, de vill gärna prata med landsmän, det ligger i deras affärskultur. De litar hellre på varandra än utlänningar så att säga.”

Kulturella aspekter kommer inte som en överraskning för Roxtec eftersom det i ledningen finns 20-30 års erfarenhet av internationella affärer däremot anser de lära sig nya saker hela tiden. Enligt Peterson är det viktigt att förstå hur saker och ting fungerar. Det påverkar hela organisationen, dels hur företaget bör bygga upp en lokal organisation, och dels hur de når ut till kunderna. På vilket sätt säljare och företaget bygger upp relationer till kunderna. Det är viktigt för Roxtec, deras produkt och lösningar är ingenting som säljs via postorder, utan det är en ingenjörprodukt, som kräver att de har nära och har goda relationer med kunderna.

I affärskulturen räknar Roxtec även in sina egna värderingar som de har inom företaget. Roxtec har i sin affärsidé skapat ett antal saker som ska göra det möjligt att förverkliga den samme. En viktig del i detta paket är kulturen. Detta är Roxtecs core values, vilket de även arbetat mycket med för de hänger intimt ihop med hur Roxtec fungerar som företag. De har skapat ett antal riktlinjer, som används inom koncernen, även en del återförsäljare har partners som använder det här internationellt. Den består av 8 stycken punkter, ledstjärnor, vilket är Roxtecs värderingar. De utgår ifrån erfarenhet inom Roxtec, 13 års erfarenhet utav arbete, och pekar på ett antal saker som är viktiga för företaget i genomförandet av deras affärsidé. Dessa punkter är enligt Peterson väldigt handfasta och används praktiskt inom företaget i hög grad, de är inte bara för uppvisning. De har stor betydelse för hur framgångsrikt företaget är och kommer att bli.

Roxtec arbetar även med de 4:P med ett extra P, det femte P:et står för People. Roxtec är ett ingenjörföretag som har en aktiv bearbetning ut till kunderna, det är viktigt för företaget att ha en bra relation till kunderna, därför måste de vara bra som människor, företagets personal måste vara uppskattade som människor hos kunden anser Peterson.

Roxtec har väldigt täta relationer med sina partners på olika sätt. Det kommuniceras ofta, det umgås ofta, företaget är ofta på lokala besök, partners besöker företaget, gemensamma aktiviteter, utbildningar, konferenser, seminarier, personer från företaget är med på säljbesök, så företaget finns med hela tiden, de har en intim kontakt med sina partners.

Roxtec anser sig arbeta med kulturanpassning där de etablerade ett distributörsnätverk med ett antal lokala spelare. Företaget har använt lokala spelare som hör hemma i den specifika affärskulturen. De har även anställt invandrare. De sökte efter ett antal personer som har bott och verkat i Sverige och kan det svenska språket och den svenska kulturen men de är då födda utomlands, utbildade utomlands, och gärna kontakter på den aktuella marknaden, de har sitt eget nätverk lokalt utomlands. Allt detta är saker som företaget anser sig ha stor användning utav. De har anställt ett antal personer som har jobbat på huvudkontoret i tre fyra år och börjat bygga upp en verksamhet utomlands och sen har de berörda personerna flyttat utomlands och satt upp verksamheten och Roxtec har gjort dem direkt till dotterbolag. Roxtec anser att det är viktigt att de som arbetar för deras räkning i andra länder även förstår sig på svensk kultur och inte bara tvärtom eftersom det är ett intimt samarbete.

Företaget har anställt människor som kom med flyktingstatus till Sverige med akademisk utbildning. Det sparar tid att placera dessa personer i en internationell verksamhet som ett svenskt företag. Företaget kommer ut på marknaden mycket snabbare. Roxtec får förståelse för affärsprocessen i det enskilda landet och dra nytta av de affärskontakter som innehas av den anställde.

Roxtec säger att de har erfarenhet av hur förhandlingar brukar gå till och att de kan skilja väldigt mycket mellan olika affärskulturer. Man kan dela upp affärstransaktionen i tre block enligt Peterson, det första blocket och det sista blocket finns den största variationen mellan olika kulturer. Första blocket är själva introduktionen, perioden när företaget ska hälsa på motparten och umgås innan affärssamtalen, som är mittblocket. Där tycker Roxtec inte att det skiljer så mycket mellan olika kulturer, det är fortfarande vanlig hederlig affärslogik som gäller, och där gör man sig förstådd över hela världen idag enligt Peterson. Det sista blocket är hur man går ur förhandlingarna, där skiljer det också. I Arabvärlden om man ser på första blocket kan det vara en ganska lång tid innan man kommer över till mittblocket. Det kan ta allt från en dag till en halv vecka att genomföra introduktionen. Hur affären avrundas i tredje blocket skiljer även den mellan olika kulturer. I Västländer som Nordamerika, Sverige och delar av Europa, där är första blocket och sista blocket väldigt kort. I vissa länder finns en acceptans för en platt organisation dvs. delegerat ansvar, de kan acceptera att det inte är VDn eller vice eller marknadschefen utan det är någon annan som kommer och sluter avtal enligt Peterson. I vissa andra länder är man starkt hierarkisk och vill att VDn ska göra upp med VDn.

5.3.2 GDFlow

GDFlow räknar med att satsa på de Engelskspråkiga marknaderna för att undvika initiala språkliga problem och kostnader som medföljer. Aktuella marknader är framförallt Nya Zeeland, Australien och Sydafrika. GDFlow är även villiga att anpassa sina broschyrer och annan reklam efter behov i varje specifikt land. GDFlow tänker initialt hålla sig till marknader med västerländsk kultur. Framförallt anser de att eftersom deras produkt består av siffror behövs inga större anpassningar. Siffror och statistik är internationellt. Sen är det enligt Ingvarsson viktigt att ha en advokat/jurist med internationell kompetens så att avtal skrivs på ett korrekt sätt mellan parterna i länderna. Exportrådet tas även till hjälp för att skaffa sig

kontakter i andra länder. GDFlow tänker inte göra några specifikt landsanpassade marknadsföringsansatser för att tillmötesgå eventuella kulturella skillnader.

5.3.3 Lindinvent

För Lindinvent är den danska marknaden av störst intresse eftersom det innebär att de kan kommunicera med danskarna på svenska. Detta anser Lindborg minimerar risken för missförstånd jämfört med exempelvis engelskan. Thomas Lindborg är uppvuxen i Lund och anser sig förstå danska utan problem. Deras kultur anser han är liknande den svenska så även där finns en minimerad riskfaktor med den danska marknaden enligt Lindborg. Danskarna de ska arbeta med förstår även svenska då VD:n har vistats mycket i Sverige.

Den primära anledningen till att Lindinvent söker kontakter i Danmark är att de anser att danskarna inte vill handla direkt med svenskar. För ett och ett halvt år sedan tog företaget direktkontakt med danskarna gällande ett specifikt projekt och danskarna var inte ens intresserade att diskutera med dem eftersom de var svenskar trots att det danska företaget inom sin koncern hade produktionslab i Malmö.

Lindborg tror detta faktum beror på att företag i olika länder i största allmänhet är väldigt nationalistiska. Han anser att största skillnaden mellan danskar och svenskar är språket. Vilket i sin tur han inte anser vara en stor faktor. Kontakter är viktigast (70%) med geografisk närhet som andra viktigast (20%) och översättning av information till danska minst viktigt av de faktorer som är viktiga (10%).

Lindborg ansåg innan att Sverige var det klart bästa landet och andra kulturer borde likna vår men efter han gifte sig med en tyska har han insett hur olika människor fungerar i olika kulturer. Namne anser att nyckeln till att lösa kulturella problem är att försöka betrakta varje människa som en individ och inte att de tillhör en viss grupp.

”Ger man varje människa en chans som individ istället för att stämpla dem som tillhörande viss grupp har man alla möjligheter. Gäller inte bara affärer utan även livet i allmänhet.”

Naturligtvis finns där alltid vissa nationella aspekter man måste ta in i beräkningar. Lindinvent anser att det är viktigt att man tar till sig vissa stereotyper om olika länder såsom t.ex. att danskarna har en räv bakom varje öra och tyskar är hierarkiska. Sen är ärlighet viktigast.

”Alla bra affärer baseras på att båda partner ska tjäna pengar. Då finns där ett intresse att fortsätta affärsrelationen. Tänker man så så tror jag att kulturkrockar och skillnader inte behöver vara speciellt stor.”

Vad danskarna känner är att de ska ha en dansk samarbetspartner som de vet att de kan lita på, lokal prägel, kontakt sedan innan med god erfarenhet, sen tror Lindborg inte det gör så mycket att det är en svensk produkt, det kanske till och med är en fördel. Absolut viktigast anser Lindborg är att det är en pålitlig dansk partner för slutkonsumenten i Danmark. Enligt Lindborg verkar det finnas en tendens till att företag litar på folk med samma nationalitet som dem själva mer än andra. Men han anser att detta även gäller olika regioner inom Sverige.

Anledningen till att Lindinvent valde att etablera sig på den danska marknaden är den geografiska närheten. Köpenhamnsregionen med den ansamlingen av biomedicinska företag

som finns där är klart intressant och en relativt stor marknad. Om problem skulle uppstå i Danmark är det fortfarande möjligt för Lindinvent att åka över och ordna dessa utan extra stora kostnader. Om agenterna inte längre vill sälja deras produkt vid ett senare tillfälle kanske integrationen gått så långt att Lindinvent kan hantera dessa affärer själv anser Lindborg. Därför tyckte Lindborg att det är så många steg som måste läras och genomgå och då ska denna tröskeln tages med så liten kostnad som möjligt och även på en marknad som är så pass liten att även om Lindinvent gör det så pass illa som det kan gå så är det inte speciellt stor intäkt som missas. Svensk advokat ska anlitas för kontrakten som ska skrivas. Lindinvent anser inte att kulturen spelade en roll när de valde etableringsmetod i Danmark.

5.3.4 Sydmeko

Sydmeko tänker inför lansering på den tyska marknaden ta fram foldrar och broschyrer på tyska. Utöver detta anser Harde inte att där finns några eventuella språkliga/kommunikations problem som de bör tänka på. Sydmeko har arbetat med tyskar tidigare och anser att de inte är så svåra att ha och göra med, ganska lika svenskarna. Däremot måste man vara observant gällande hierarkin, man måste veta vem som bestämmer för att undvika misstag. Att göra upp affärer i Tyskland tar mycket längre tid på grund av detta jämfört med Sverige enligt Harde. Sydmeko har anlitat exportrådet för att de saknar tid till att arbeta ordentligt med etableringen i Tyskland och de anser även att det är en god ide att använda sig av personer som redan vet mycket om den tyska marknaden så de kan minimera riskerna och hålla nere kostnaderna.

Sydmeko litar mycket på Exportrådets erfarenhet av den tyska marknaden. Deras kontaktperson på exportrådet har arbetat tidigare med just deras industri och har bra kontakter vilket de anser vara lovande och nödvändigt på en så stor marknad som den tyska. Exportrådet har gjort marknadsundersökningar för Sydmekos räkning och jämfört dem med den lokala konkurrensen. Sydmeko har fått information från Exportrådet beträffande att säkerhetsregler för produkter är mycket tuffare i Tyskland jämfört med Sverige och det är svårt att få de godkända.

”Vi vill börja med tyskland för att det är mecka för biltillbehör i Europa, lyckas man på den tyska marknaden eller finns på den tyska marknaden är det ett kvitto på att man lyckats”

Först ska Sydmeko etablera sig på den tyska marknaden sen är England, Frankrike, Spanien, Italien nästa steg. Sydmeko har valt dessa marknader eftersom de är de största bilmärken i Europa. Sydmekos förpackningar har redan 6 språk och är därmed redan anpassade för företagets framtida etableringar.

Sydmekos relation med exportrådet är sådan att de köper ett paket från exportrådet som sponsras till hälften av staten, EU-förknippat. Sydmeko anser att exportrådet är duktiga och professionella. Exportrådet har information och erfarenhet som Sydmeko aldrig kan skaffa sig eller har finansiell möjlighet att skaffa sig anser Harde. Sydmeko tänker inte invänta resultatet från tyska marknaden innan de påbörjar etablering på engelska marknaden enligt Harde. De räknar med att etableringen i England blir enklare bland annat tack vare språket.

4.3.5 Aimpoint

Aimpoint anser sig inte stött på några större kulturella problem under sin internationalisering. Men företaget har lagt ner mycket förberedande arbete och många reser till den aktuella

marknaden där etableringen ska ske. Även många dialoger med agenterna för att de ska lära känna varandra bättre. I grund och botten anser Gunnar Sandberg att respekt för andras kulturer och förståelse för den nationella kulturen i det aktuella landet är av vikt. Däremot har de inte gjort speciella åtagande för att undvika kulturella problem som kan uppstå.

Engelska är det största språket inom företaget sen finns där även fransk och spansktalande medarbetare på Aimpoint för kommunikation med dessa länder. De ser detta som en nödvändighet när företag arbetar på en internationell marknad. Men engelskan räcker i stort sett överallt som kommunikationsmedel. Aimpoint trycker upp sin katalog med kikarsikte på Engelska, Svenska, Tyska, Franska och Spanska. Sen lämnas det bidrag till agenter i andra länder om dessa agenter anser att det behövs kataloger på det inhemska språket.

5.4 Sammanfattning

I detta kapitel har vi redogjort för vår empiri och nedan kommer vi nu att påbörja en analys av företagen.

6 Analys

Analysen är uppdelad i följande tre delar. Inledning som fastställer våra fallföretags förutsättningar i förhållande till teori gällande SME. En företagsspecifik analysdel som behandlar vart företag för sig med paralleller till vår teori. Avslutningsvis kommer parallellanalysdelen, där jämförelser mellan företagen görs, exportkonsulenternas roll diskuteras och affärsrelationer, men denna sista del redovisar vi i ett eget kapitel 7. Dessa tre delar ska sedan mynna ut i ett teoretiskt ramverk där relevanta aspekter från teorin har samlats och en praktisk tillvägagångsstrategi för våra fallföretag.

6.1 Inledning

Ovan i detta arbete talar vi om olika förutsättningar som gäller SME i förhållande till större företag. Vi har till stor del valt chain of establishment teorin utifrån dessa förhållanden. Vi kommer här att fastställa i vilken mån våra studieobjekt stämmer överens med teorin kring SME. Snabb repetition av skillnader mellan SME och storföretag är: SME har mindre finansiella och mänskliga resurser, begränsad finansiell möjlighet att välja etableringsmetod, kunskapsbasen är betydligt mindre och SME har inte samma möjlighet att köpa denna kunskap.

Sydmeke är ett företag som stämmer väl in på teorin om SMEs förutsättningar. De har inga stora finansiella resurser att lägga på internationaliseringen och de tänker inte spendera mycket egen tid på internationaliseringen. Företaget anser sig inte ha tid med etableringsfrågorna för egen räkning. Kunskapsbasen är liten gällande den aktuella etableringsmarknaden och eftersom de finansiella möjligheterna är små kan de inte anställa kvalificerad och erfaren personal som ska sköta internationaliseringsprocessen till dem. På grund av alla dessa aspekter har Sydmeke valt att anlita Exportrådet. Det är ur en finansiell utgångspunkt billigare och det är ett sätt att fördela upp kostnaderna på längre perioder. Sydmeke är även, utifrån finansiella grunder, riskutsatta. De har inte råd med stora satsningar som misslyckas, vilket även detta gör att de inte gör betydande investeringar i internationaliseringsprocessen. Harde talar om stor framtidspotential men deras tillvägagångssätt motsäger detta.

Lindinvent har likheter med Sydmeke gällande SMEs förutsättningar och de stämmer väl in på teorierna kring SMEs förutsättningar som vi har diskuterat innan. Den stora skillnaden mellan Lindinvent och Sydmeke är medvetenheten om skillnaden på förutsättningarna i det egna företaget och vad de har för ambitioner och förväntningar på internationaliseringen. Lindinvent är medvetna om sina begränsade resurser och finansiella förutsättningar så de tar internationaliseringsprocessen med större försiktighet. Uttalat inom Lindinvent är att de ska göra en ordentlig utvärdering av den nya marknaden och ta god tid på sig att bli framgångsrika på denna marknad. Denna inställning stämmer väl överens med chain of establishment teorins tänkande.

GDFlow skiljer sig på två punkter från Lindinvent och Sydmeko, de ingår i en koncern och har en international at founding strategi. Att GDFlow har blivit ett dotterbolag under Thomée innebär att de kunnat tillgodose sig kunskap och resurser. GDFlow skaffade sig genom koncernens ekonomiska förutsättningar möjligheten att anställa en person som arbetar enbart med internationaliseringsprocessen. De finansiella riskerna minskar och resurserna ökar då Thomée backar upp företaget inte bara ekonomiskt utan även med personal och erfarenhet som GDFlow kan använda sig av. Att GDFlow är ett international at founding företag innebär även att deras inställning har varit att internationalisera verksamheten redan från första början. Deras produkt är av sådan karaktär att den behöver en internationell marknad för att vara lönsam. Det faktum att GDFlow visste att de skulle gå internationellt initialt innebär att de vände sig till Thomée för att komplettera med de resurser som företaget saknade.

Aimpoint är ett av de två företag i vår undersökning som redan är etablerat i åtskilliga länder. När Aimpoint startade sin internationalisering var företaget i en liknande situation som Sydmeko och Lindinvent gällande förutsättningarna jämfört med storföretag. Valet av etableringsmetod gjordes eftersom det var det billigaste alternativet med lägst riskfaktor inblandat. Detta stöder vår chain of establishment teori gällande tillvägagångssätt. Aimpoint hade den filosofin som Lindinvent uttalar idag, att arbeta hårt med etableringen men att ha tålamod beträffande lönsamheten. Det stora genombrottet för Aimpoint på den internationella marknaden tog också ett antal år, tills de lyckades få kontrakt med US Army. Aimpoint hade haft framgångsrika etableringar innan dess men deras marknad växte totalt sätt med kontraktet med US Army och deras varumärke stärktes även på andra marknader. Aimpoint har till viss del ett liknande tänkande som international at founding företag har, de insåg tidigt att deras lokala marknad var för liten för deras produkt. Skulle det bli någon långsiktig lönsamhet gällde det att gå internationellt. Den stora skillnaden mellan Int-at-founding företag och Aimpoint är att Aimpoint inte initialt hade internationalisering i tankarna. Däremot tog det inte många år innan företaget insåg potentialen med deras produkt på den internationella marknaden.

Roxtec är liksom GDFlow ett in-at-founding företag. Roxtecs grundare var erfarna individer som varit i branschen länge och hade stor erfarenhet av internationella processer. Redan från början var det fastslaget att företaget var int-at-founding, redan innan det fanns någon produkt. Roxtec hade en klar affärsidé som efterföljdes. Deras finansiella förutsättningar var liknande de gällande SME, enligt teorierna. Det som skiljer sig avsevärt var kunskapsbasen i företaget. Eftersom de var int-at-founding baserade kunde de skräddarsy personal och samarbetspartner till att passa in i deras internationaliseringsprocess. Vilket man även kan se har efterföljts sen dess. Den höga teknikstandarden på Roxtecs produkt gjorde att enbart vissa marknader var intressanta. Vår chain of establishment säger att man ska gå till närmsta geografiska och psykologiska marknaden, men där finns även ett undantag för bland annat teknologisk standard. Är inte marknaden lönsam eller mottaglig ska företaget inte vända sig till den. På de marknader som blir aktuella gäller chain of establishment principen, där företaget bör vända sig till de geografiskt och psykologiskt mest närliggande marknaderna. Här kan även aspekter göra att den psykologiska aspekten är viktigare än den geografiska men detta är ett resonemang vi fördjupar i Roxtecs analys.

6.2 Företagsspecifik analys

Denna del i uppsatsen jämför och analyserar de specifika fallföretagens internationaliseringsprocess. Företagen behandlas var för sig och analysen baseras på de ovan genomgånga modellerna. De olika företagens förhållande till teorin redogörs och diskuteras. Skillnader och likheter presenteras för att skapa en bild av fallföretagens agerande utifrån deras roll som internationaliserande SME. De affärskulturella aspekterna ligger i fokus för att lägga grunden till en fortsatt helhetsanalys i kapitel 7.

6.2.1 Roxtec

Roxtec är ett international at founding företag med en affärsidé och strategi att redan från starten verka som ett internationellt företag. Marknadsengagemanget var enligt chain of establishments teori om psychic distance högt redan vid starten med en väl utvecklad affärsidé med en positiv inställning till andra kulturer och internationellt arbete, kompetent personal och styrelse som alla hade individuell upplevd kunskap. Deras erfarenhet kom från internationell verksamhet i samma bransch och de hade ett redan etablerat kontaktnät med ömsesidig förståelse och förtroende för sina affärskontakter vilket är i linje med psychic distanceteorin.

Till viss del kan de europeiska länderna anses vara förhållandevis nära hemmamarknaden, men Sverige är långt ifrån Sydostasien. Detta marknadsval berodde dock på ett krav på teknologinivån i länderna samt viktiga industrier som låg i länderna. Enligt Hofstedes power distance teori kan dock landets teknologinivå spela en roll som gör att marknadsvalets geografiska närhet tar teknologin i beaktande. Även här påvisas att marknadsvalet är av vital roll för internationaliseringsprocessen för SME. Hofstedes modell bidrar med förklaring till marknadsvalet och utveckling sker utan större investeringar i kapital eller personal. Stagesmodellens brister i förhållande till SME genom att förespråka att alla marknader kan hanteras genom tillräckligt stora investeringar och utesluta hänsynstagandet till de landsspecifika affärskulturerna. Problemet med att de inledande länderna utifrån Hofstedes tre andra faktorer saknar likhet med hemmamarknaden undveks av Roxtec genom att kunskapen om att hantera dessa affärskulturer redan fanns inom företaget. På grund av detta förhållande kunde Roxtec välja och framgångsrikt agera på en marknad utan att etablera sig på närliggande och därigenom sämre marknader.

Roxtecs roll som ett International at Founding företag grundar sig till stor del i deras produkts specifika kunskaper. Produkten kräver att marknaden innehar egenskaper som till exempel välutvecklad industri för oljeutvinning, telekomteknologi och marinindustri. Marknadsval utifrån geografiskt läge och psykologiskt avstånd är sekundära egenskaper för Roxtecs internationaliseringsstrategi. Hofstedes power distance resonemang passar in på Roxtecs tillvägagångssätt genom att företaget låter den teknologiska utvecklingen på den utländska marknaden påverka marknadsvalet. Roxtecs primära strategi har varit att finna marknader med en tillräckligt hög teknologisk utveckling. Efter att ha identifierat marknader med passande teknologiska egenskaper har geografiskt och psykologiskt avstånd behandlats genom de kontakter och tidigare erfarenheter som företaget hade. Utifrån teknologinivån med den speciella industrin som företaget krävde kan vi inte göra några större invändningar. Särskilt inte som det psykologiska avståndet till vissa av dessa länder var avsevärt mindre då de anställda på företaget hade erfarenhet från affärer med länderna sedan tidigare.

Företaget har dessutom medarbetare av olika nationaliteter, något som de har utnyttjat i internationaliseringsprocessen. De har tidigt insett kulturens betydelse i affärer med internationell prägel. I etableringsstadiet i ett land har de vid flera tillfällen utnyttjat invandrad arbetskraft. Först har de anställt en person med utländsk bakgrund som har lärts upp i den svenska affärskulturen på företaget i Sverige, för att personen ska förstå sin egen kultur i relation till den svenska kulturen. Nästa steg har varit att personen har fått sköta etableringen i sitt eget hemland, med sitt eget redan etablerade kontaktnät. Det har hjälpt företaget att komma ut på de marknaderna snabbare än om de själva skulle lära sig ländernas kultur och att etablera kontakter i dessa länder. (Berrell, Gloet, Wright, 2002) Chain of Establishment modellen utgår från att en initial marknad ska ligga både geografiskt och psykologiskt nära företagets hemmarknad. Roxtec påvisar här ett undantag från denna teori då det psykologiska avståndet mellan organisationen och den tilltänkta marknaden är betydligt mindre än avståndet mellan hemmarknaden och den utländska marknadens kultur. Detta innebär att ett företags psykologiska avstånd kan få större vikt än den geografiska. Genom att anställa personer med direkta erfarenheter av de relevanta affärskulturerna kan SME undvika att påverkas av de affärskulturella skillnader som existerar mellan marknaderna. En person insatt i den nya marknadens egenskaper skapar förutsättningar för goda relationer med kontakter och en direkt länk till marknaden skapas. Genom att personen med den utländska nationaliteten agerar på marknaden för företagets räkning övervinns direkt de skillnader som skulle kunna orsaka missförstånd eller problem i de relationer som företaget behöver skapa för att kunna hantera den nya marknaden. Hänsyn behöver inte längre tas till Hofstedes fyra marknadsegenskaper utan de behandlas direkt på plats av den anställde. Kunskap och erfarenhet går direkt in i företaget och stärker den vidare utvecklingen.

Eftersom företaget är internationellt med svenskar som en minoritet har de på huvudkontoret i Sverige velat ha en kulturell mix som återspeglar deras internationella verksamhet. Företagets kultursyn är genom detta både förebyggande och ständigt pågående. Även inom organisationen pågår kulturarbetet, företaget har till exempel "core values", en lista på de viktigaste kulturaspekterna inom organisationen, som skall genomsyra hela organisationen och de ska fungera som en checklista som alla medarbetare ska ha³. När uppdatering eller diskussion krävs omvärderas och utvärderas dessa "core values". De har genom de olika aktiviteterna visat att nationell kultur påverkar organisationer, företaget har anpassat sin verksamhet och sina anställda efter rådande kultur och deras internationella arbete har varit framgångsrikt. För att ytterligare förstärka att varje individ har en viktig funktion i organisationen har man gjort om Kotlers 4 p till 5 p, som även inkluderar "people" som det femte p:et. Individnivån på företagstänkandet genomsyrar internationaliseringen där relationer på individnivå är prioriterade för att skapa så långsiktig kontakt med marknaden så möjligt. I kulturarbetet har Roxtec förstått vikten av kommunikation och att känna till affärspartnerns kultur och förhandlingssätt samt hur man bygger upp förtroende för denne. I den maskulina japanska kulturen där individer helst gör affärer med sina egna har de anställt en japan med tidigare förflutet i Sverige, på så vis har de lättare att göra affärer med japanerna på deras egna villkor. De har utnyttjat en person som är uppväxt i landets kultur men som har erfarenhet även av svensk kultur en viktig faktor för deras internationella affärsstrategi.

Företaget är medvetet om att språk är en del av affärskulturen i ett land. Koncernspråket är engelska men företagets support är anpassat till alla språk. I företaget har det uppmärksamats att engelska språket fungerar bättre nu än tidigare i affärsdiskussioner i vissa länder som traditionellt bara har fört diskussioner på sitt eget språk, särskilt bland de

³ Vid uppsatsen skrivande hade författarna inte få ta del av denna lista utan endast exempel på punkterna. Dessa innefattade bland annat grundläggande språkkunskaper och obligatoriska utlandsvistelser.

yngre i organisationen. Roxtec är medvetna om fördelarna med språkskicklighet i en internationell verksamhet och har därför valt att behålla support på alla språk och medarbetare med goda språkkunskaper för att stärka sin position på dessa marknader.

Roxtec har idag redan genomgått nästan alla stegen i Chain of establishments stagesmodell, förutom sporadisk export, från agent till upprättande av produktion och dotterbolag i utlandet. Teorin säger dock att företag ska ta ett land i taget, innan de går in på en ny marknad medan Roxtec gick in i flera länder mer eller mindre samtidigt. Roxtecs marknadsval kan inte helt stödjas med hjälp av stagesmodellen. Däremot har teorin om international new ventures som ett komplement till stages mer att tillföra. Med Roxtecs unika produkt och erfarna internationella entreprenörer stöds deras strategi av flera samtidiga marknadsval samt att dessa företag ofta agerar på en instabil marknad, de inväntar inte resultat från en marknad innan de går in på nästa då det inte anses behövas stora erfarenheter innan företagen kan gå vidare.

Chain of establishment teorin säger däremot att dotterbolag är en för avancerad etableringsform för ett SME då det kräver mer resurser än företagen har, detta har dock inte varit något problem för Roxtec som nu har flera dotterbolag. Däremot började de med andra former även där de nu har dotterbolag. Allt eftersom det har gått bättre för företaget har de på viktiga marknader upprättat dessa dotterbolag. Företaget har enligt international at founding modellen skapat nära relationer med sina återförsäljare och agenter vilket även har lett till att det har gått bra för företagen och att de har kunnat göra om vissa av dessa till dotterbolag.

Roxtec har enligt teorin skapat konkurrensfördelar dels genom att nyscha en unik produkt med patent som skydd och dels genom att de redan från början gick internationellt med produkten. Den kunskapen som fanns inom företaget var god och den personliga erfarenheten som krävdes fanns inom företaget och de behövde inte hyra eller köpa in kunskapen som teorin annars rekommenderar. Deras internationalisering ger en bra bild på en lyckad utlandsetablering och visar tydligt hur ett företag med små resurser kan utnyttja alternativa metoder för att nå strategiska mål.

6.2.2 GdFlow

GdFlow är ett företag som initialt i sin verksamhet planerat för att gå internationellt med sin produkt, detta faktum gör att företaget har likheter med International at Founding tänkandet. GdFlow rekryterade en individ med erfarenhet av internationell verksamhet för att planera och realisera företagets verksamhet gällande den internationella marknaden. Detta visar på en uppfattning av GdFlow att företagets interna kunskapsbas behövde utökas för att stärka potentialen för en lyckad internationalisering. Ledningen inom GdFlow involverade även ett större företag, Thommé, att investera i företaget. Thommé har därför köpt upp GdFlow och ombildat företaget till ett dotterbolag, vilket är ett alternativ inom IaF teorin gällande alternativa kontrollstrukturer. Dessa alternativa kontrollstrukturer uppmuntras då de förbättrar förutsättningarna både ur ett kunskaps- och ett ekonomiskt perspektiv att lyckas med en internationalisering av företag med SMEs förutsättningar. Det är vanligt att IaF företag inte har starka initiala ekonomiska förutsättningar eftersom de inte har någon aktuell produktion och omsättning.

GdFlow har även initierat en kontakt med Exportrådet för att utöka sin externa kunskapsbas och för att addera mer extern erfarenhet. Detta medför att GdFlow har tagit ett antal olika steg för att förbättra sin objektiva kunskapsbas och marknadserfarenhet i linje med CoE teorin

beträffande nuvarande aktiviteter, marknadskunskap och marknadsengagemang. Detta tyder på ett medvetande inom GdFlow och att deras upplevda kunskap och företagserfarenhet inte är tillräcklig, och ett förebyggande sker genom att utöka den kunskap och erfarenhet som är möjlig att påverka innan en internationalisering. Denna införskaffade kunskapsbas bör sättas i relation till dess begränsningar. Erfarenhet av internationalisering hjälper företaget att bilda sig en uppfattning om kommande problem och möjligheter med en utländsk marknad. Dock är denna erfarenhet grundad på specifika marknader. GdFlow utvidgar sin verksamhet initialt till Sydafrika, ett land med både stort geografiskt och psykologiskt avstånd. GdFlow bör uppmärksamma att marknadsvalet berör potentialen av i vilken grad upplevd kunskap och företagserfarenhet kan utnyttjas för att skapa en lyckad internationalisering.

De tekniska förutsättningarna i GdFlows digitala produkt gör att Chain of Establishments tänkande om geografiskt avstånd nedprioriteras i marknadsvalssituationen. Produktens utformning ger inga ökade produktionskostnader vid en ökad omsättning samt det faktum att distributionen sker över Internet medför att den geografiska faktorn inte får samma betydelse i strategivalet. Den geografiska faktorn inverkar dock fortfarande på GdFlows internationalisering genom att valet av en avlägsen marknad ger upphov till att det geografiska avståndet inom organisationens olika delar blir världsomspännande. Eftersom kontakten övervägande sker genom elektronisk post och att GdFlow inte är närvarande på sina marknader kommer kunskaps- och erfarenhetsbasen inom företaget inte att växa till sin fulla potential. Enligt stagesteorin behöver företaget bygga upp sin marknadskunskap för att kunna vidareutveckla sin internationaliseringprocess.

En viktig affärskulturell egenskap i denna relation är möjligheten att bygga upp förtroende mellan parterna. Minimal kontakt mellan företaget och deras marknad minimerar även möjligheten att skaffa förtroende hos eventuella partners. En fördel i denna aspekt är GdFlows val av agent som representantform på den aktuella marknaden. Detta möjliggör för en ökad förtroendepotential mellan agenten och eventuella kunder på dennes marknad. Här medförs även fördelar gällande Hofstedes tänkande om individualsim/kollektivism, Uncertainty avoidance och Maskulinitet/Femininitet. En agent från den lokala marknaden har i stor grad samma värderingar som marknaden eftersom de är från samma samhälle. Relationen mellan GdFlow och agenten och mellan GdFlows möjlighet att utöka kunskaps- och erfarenhetsbasen kvarstår dock. Relation mellan GdFlow och agenten kan vara av olika kvalitet och där påverkar definitivt både det psykologiska och geografiska avståndet.

GdFlows produkts förutsättningar har som nämnts inte samma geografiska begränsningar som CoE teorin förespråkar när företaget ska välja marknad. Däremot kan GdFlows marknadsval gällande Sydafrika ifrågasättas ur ett psykologiskt avståndsperspektiv. Där finns mer närliggande marknadsval än Sydafrika som minskar påverkan av det psykologiska avståndet och därmed ökar GdFlows möjlighet att kommunicera och agera på marknaden för att bygga upp sin kunskaps och erfarenhetsbas. Ett närmre geografiskt avstånd medför ökad möjlighet att bygga relationer mellan organisationen och marknaden vilket resulterar i en minskning i det psykologiska avståndet gällande affärskulturella aspekter.

IaF modellen förespråkar även att företaget skyddar sina unika resurser, detta eftersom SME ofta är hårt konkurrensutsatta. Uppmärksammar andra och större företag en potential på GdFlows marknad och företaget inte har skyddat sina resurser kommer GdFlow sannolikt att bli utkonkurrerade. GdFlow använder sig av licensiering av sin produkt via Internet som ger kunden tillgång till GdFlows server och där använder de produkten. Detta resulterar i att produkten inte är i cirkulation och är därför svår att bryta ner och kopiera. Konkurrens från

inhemska bolag skulle dock vara förödande för GDFlow på grund av deras avstånd till de utländska marknaderna. Agentens möjlighet att överföra marknadsförändringar och kundförfrågningar är statisk och företagets flexibilitet är minimerad. Även den indirekta kontakten skapar en klyfta mellan företaget och marknaden vilket gör att GDFlow kan få svårt att känna av förändringar i efterfråga på deras produkt.

Som beskrivits ovan har GdFlows produkt unika tekniska förutsättningar som gör att användaren enbart behöver tillgång till en dator och Internetuppkoppling för att ha tillgång till produkten. I kontrast finns det inte en stor marknad för produkten då GDFlow gör gällande att en 25 miljoners marknad bör ge en beräknad omsättning på 3-5 miljoner. Detta faktum medför inte enbart att produkten är lätt att distribuera utan även att den kräver stor omsättning för att medföra vinst till företaget. GDFlow har därför som IaF företag aldrig sett enbart Sverige som en tillräckligt stor marknad utan de har sett fördelen med utländska marknader. Företaget ser på Sydafrika, Australien, Nya Zeeland och Storbritannien som en början på deras internationalisering. Detta är en relation mellan behov av hög omsättning och produktens ringa marginalkostnad.

Företaget antyder att affärskulturen inte är ett särskilt stort problem då ingångsländerna har en kultur liknande den egna. Företagets diskussion om att produkten är i sifferform och således inte behöver översättas, kan stjälpas av att det med engelskan som andraspråk finns risker med att missförstå affärspartners, inte i form av produkten utan, i relationen. Goda språkkunskaper har visat sig vara framgångsrikt. Företaget väljer medvetet engelskspråkiga länder för att undvika just språkproblem, men även där kan problem uppstå på grund av affärskulturbetingade faktorer i språkbruket, vilket företaget bör vara medvetet om.

6.2.3 Lindinvent

Lindinvent finns idag representerade främst i södra Sverige med sina produkter. De har viss verksamhet förekommande norrut men dock inte i någon större skala. Fortsatt expansion norrut i Sverige hade varit fullt möjligt. Däremot har konkurrensen från utländska företag gjort att Lindinvent är hårt åsatta på sin lokala marknad. Företaget har börjat undersöka andra marknader i närheten för potentiell expansion. Danmark har en stor samling av biomedicinska företag vilket är ett krav utifrån Lindinvents teknologiska produktnivå. Ur ett geografiskt hänseende har Lindinvent använt sig av chain of establishment teorins tankesätt eftersom de såg till geografiskt närliggande marknader och valde den marknad som låg närmst med bra förhållande för produkten. Den produktspecifika förutsättning som varit central i Lindinvents internationaliseringsstrategi har dock inte samma fokus i teorin. Lindinvent fokuserar först och främst på produktens kriterier och i andra hand på den geografiska närheten. Andra kriterier som var inblandande i valet var framför allt närheten, språket, det faktum att det var en jämnstor marknad gällande biomedicinska företag med deras nuvarande. Lindinvent ville ha en låg etableringskostnad och låga risker för att skaffa sig erfarenhet om tillvägagångssättet vid internationalisering.

Ur ett affärskulturellt hänseende har Lindinvent valt en psykologiskt närliggande marknad som ska underlätta kommunikationen. Här bör Lindinvent dock vara aktsam, affärskulturell teori varnar här för att ignorera eventuella språkliga och kulturella aspekter enbart därför marknaderna ligger så nära varandra. Om företaget ignorerar dessa aspekter finns där en risk att missförstånd kommer att uppstå enligt Salter och Sharp (2001). Lindinvent ska oberoende av vad de tror, kartlägga eventuella skillnader i affärsrelaterade kulturella aspekter. Vidare bör de skaffa sig information om hur danskar gör affärer och vilka seder de brukar använda sig av.

Chain of establishment teorin förespråkar geografiskt och psykologiskt närliggande marknader. Teorin förespråkar även att etableringen ska ske i en realistisk takt vilket ska hålla nere kostnaderna och riskerna. Detta är aspekter som lämpar sig väl på Lindinvent och Lindborg har uttryckt liknande åsikter när det gäller Lindinvents etableringsstrategi. Företaget vill bygga upp marknaden varsamt för att kunna utvärdera etableringen. Lindinvent anser sig inte vara i en ekonomiskt svår situation men inser samtidigt att de inte kan spendera stora summor pengar vid etableringen. Val av agent som representant på den danska marknaden har skett med detta i hänseende. Andra aspekter som gjorde att Lindinvent ansåg en agent vara det bästa alternativet för företaget var att agenten är dansk. Lindinvent har upplevt problem i tidigare skede när de försökt arbeta själv på den danska marknaden. Företaget insåg då att danskarna vill främst göra affärer med andra danskar. Misslyckandet med att göra affärer med danskarna initialt grundades till stor del på att Lindinvent inte insåg de affärskulturella skillnaderna mellan länderna. En dansk agent har större möjlighet att bygga upp förtroende på marknaden och det förekommer inte några direkta kommunikationsproblem mellan Lindinvents agent och samarbetspartners. Lindinvents agent har även redan stor erfarenhet och ett brett kontaktnät på denna marknad. Det viktiga för Lindinvent är att omhänderta relationen med agenten och ha en bra kommunikation med denne. Desto mer feedback Lindinvent får av sin agent desto mer objektiv marknadskunskap får företaget. Efter en längre tid på den danska marknaden bör Lindborg och annan inblandad personal få upplevd marknadskunskap som är värdefull till vidare internationalisering.

Med tanke på Lindinvents begränsade resurser som ett SME-företag tänker de ändå spendera en del beträffande deras marknadsengagemang. Primärt personliga resurser, där företaget ska utbilda sina agenter och även bekosta studiebesök till deras kontor i Lund. Lindinvent ser en möjlighet att närvara på den danska marknaden vid behov, vilket ytterligare ökar närheten och därigenom utbytet av erfarenhet och kunskap med den nya marknaden. Marknadsnärvaro skall specifikt ske gällande problem som kan uppstå eller gällande större affärsuppgörelser där Lindinvents expertis behövs. Ekonomiska resurser vill Lindinvent hålla till ett minimum, men satsar företaget personalresurser som planerat kommer det indirekt att medföra en kostnad. Lindinvents kunskap gällande etablering internationellt är inte stor, men det är även därför de följer och bör fortsätta följa chain of establishment tänkandet. Detta kommer möjliggöra för dem att bygga upp företagets kunskapsbas. Lindinvent har även inkluderat Exportrådet, som satte företaget i kontakt med sina agenter. Faktorer som anskaffandet av en dansk agent och involverandet av exportrådet visar att Lindinvent gör en del i nuvarande aktiviteter för att skaffa sig marknadskompetens gällande den danska marknaden och hantera de affärskulturella problem de tidigare stött på.

Lindinvent har uttryckt en defensiv internationaliseringsstrategi som utgår från att anskaffa kunskap om internationalisering och om den danska marknaden. Företaget har som primärt intresse att hålla nere kostnader för sin etablering. Dock har Lindinvent likväl gjort en del beslutsåtagande gällande etableringen. De ska investera i översättning av material till deras produkter men framför allt ska företaget investera relativt mycket mänskliga resurser för att få etableringen att fungera. Det Lindinvent bör vara medveten om är att även denna typ av investering kommer visa sig kosta pengar. Företaget måste vara inställt på vilka beslutsåtagande de är beredda att göra i framtiden för att nå en lyckad etablering i Danmark.

Lindinvent inser till viss utsträckning vikten av kulturell förståelse efter deras initiala misslyckande på den danska marknaden. Lindborg anser att vissa stereotypiska affärskulturella aspekter bör tas hänsyn till. Bland annat att danskar har en räv bakom varje öra och tyskarna är hierarkiska i sina organisationer och i affärsuppgörelser. Utöver det anser

Lindborg att det viktigaste är mötet mellan individer och att förtroende kan byggas upp där. Han inser samtidigt att det finns en tendens att människor från samma kultur litar mer på varandra än på folk från andra kulturer. Enligt Hofstede är detta dock mer förekommande i kollektivistiska kulturer, där de är mer återhållsamma. Individualistiska kulturer tenderar att se affärsuppbyggnaden som det viktigaste och inte med vem de gör affärsuppbyggnaden med. Detta styrker Lindborgs antagande om att individen är viktigare i dessa relationer, då Sverige, Danmark och Tyskland är länder med hög individualitet. Lindinvents erfarenheter pekar på att en djupare förståelse för ett lands affärskultur ger en internationaliserande organisation möjlighet att skapa hållbara relationer med marknaden. Specifikt med nyckelindivider på en personlig nivå vilket ger en intensiv närhet mellan företaget, som i detta fall en person, och den kontakt, även här en individ, som finns i utlandet. Grundläggande för Lindinvents internationalisering är den personliga kontakt som företaget skapat på individnivå. Detta påvisar att Johanson och Vahlnes modell endast stämmer överens med SME på det plan att investeringens storlek korrelerar med resultatet. Lindinvent investerar varken stora summor pengar eller resurser på den nya marknaden utan skapar affärer genom att bygga relationer med individer som redan har färdiga affärsnät och relevanta kontakter.

Om etableringen i Danmark blir lyckad är den tyska marknaden nästa naturliga steg för Lindinvent. Lindborg är gift med en tyska, vilket rimligen innebär att det kulturella psykologiska avståndet mellan Lindinvents organisation och den tyska marknaden minskat avsevärt. Enligt Chain of establishment-modellens psychic distance och Hofstedes power distance kan tyska marknaden vara ett rimligt steg i vidare etablering internationellt. Marknaden ligger redan nära geografiskt och i och med organisationens egen psykologiska närhet till den tyska marknaden är båda förutsättningarna uppfyllda enligt Johansson och Vahlne (19??). Marknaden bör dock studeras ur ett produktperspektiv, men de teknologiska aspekterna bör inte skilja sig från den svenska, danska och tyska marknaden. Teknologinivån är likvärdig i dessa tre länder gällande biomedicinska företag. Lindinvents fortsatta internationella utveckling följer en stegvis och riskminimerande plan där marknader hanteras och penetreras utifrån företagets kunskap och erfarenhet av marknaden. Detta är en tydlig följd och en naturlig utveckling enligt stagesmodellen med en direkt anpassning till de resurser organisationen omfattar.

6.2.4 Sydmeko

Enligt ”psychic distance” aspekten i ”Chain of establishment” teorin bör företag vid en internationalisering inleda denna på den marknad med en kultur och en affärskultur som mest överensstämmer med deras lokala marknads psykologiskt med en geografisk närhet. Sydmeko har en produktion på fem till sju tusen enheter om året som de förväntas mångdubbla. Denna försäljning sker i majoritet på den svenska marknaden men även i mindre skala till andra nordiska länder. Sydmeko har nu valt att gå in på den tyska marknaden med sin produkt med resonemanget att detta är den största marknaden i Europa gällande deras produktkategori. Detta utan att ha utforskat sin befintliga marknad i Norden fullt ut som ligger geografiskt och psykologiskt närmre än vad Tyskland gör.

Enligt Harde på Sydmeko är deras primära tankar kring sitt marknadsval att den tyska marknaden är den största, mest konkurrensutsatta marknaden i Europa och kan företaget lyckas där så kan de lyckas nästan överallt. Detta eftersom Tyskland är den ledande marknaden för biltillbehör och större än den Svenska. Chain of establishment och Hofstede rekommenderar de marknader som ligger närmst företagets lokala marknad, Chain of establishment enligt sin psychic distance teori och Hofstede enligt sin power distance teori.

Argument för att välja en marknad som inte är den närmsta finns, exempelvis om företagets produkt kräver en viss teknologinivå i landet eller om produkten är så nischad att det inte finns en marknad i de länder som ligger närmst. Om det varit så i Sydmekos fall kan det argumenteras att Tyskland är en marknad som ligger geografiskt och psykologiskt nära den svenska marknaden. Men då Sydmekos produkt är okomplicerad kan vi inte säga att till exempel Danmark och Norge inte vore aktuella marknader ur detta hänseende. Ett annat argument för att gå direkt till en specifik marknad som inte är den geografiskt och psykologiskt närmsta är om företaget på denna marknad redan har fördelar som företaget inte har på andra marknader. Exempel på detta är att någon inom koncernen besitter kunskap och erfarenhet av den tyska marknaden eller att de eventuellt är från Tyskland ursprungligen. Detta skulle innebära för Sydmeko att deras organisation ligger psykologiskt närmre Tyskland än exempelvis Danmark på en affärskulturell nivå, och då kan man ha överseende gällande det geografiska avståndet. I Sydmekos fall finns det ingen djupare förkunskap gällande den tyska marknaden vilket innebär att företaget inte har en övervägande anledning att välja den tyska framför den danska eller norska marknaden enligt Chain of establishment teorin. Valet av den tyska marknaden överensstämmer inte med chain of establishment-modellen men pekar på att en utveckling trots detta sker i en stegvis process. Marknadsvalet är en viktig del av Sydmekos strategi och har valts med omsorg.

Sydmeko har inte etablerat sig fullständigt inom Norden utan att det finns mer potential inom dessa marknader. Enligt chain of establishment bör en marknad penetreras så långt som möjligt för att skapa stabilitet och den erfarenhet företaget skaffar sig bör användas på den nya marknaden vid en utlandsetablering. En av de största anledningarna till att ett företag enligt våra teorier bör ligga geografiskt och psykologiskt nära är det faktum att det minskar riskerna och samtidigt kostnaderna för en etablering. SME har ofta en liten budget för denna typ av etableringar och har inte råd med stora misstag och misslyckande. Sydmeko är inget undantag i denna aspekt. Sydmekos val av den tyska marknaden speglar trots den möjliga konkurrensen på marknaden SMEs riskkänslighet. Tyskland innehar ett stort antal kunder med ett väl utbyggt distributionsnät vilket skapar förutsättningar för en lyckad etablering utan stora investeringar.

Sydmekos föreberedelser för etableringen i Tyskland består till stor del av samarbete med Exportrådet. Exportrådet kommer att sköta initiala kontakter på marknaden vilket även innebär minimal kontakt mellan Sydmeko och potentiella grossister görs. Sydmeko kommer att vara med vid möte med eventuella samarbetspartners när de kommit så långt att det kan vara dags att skriva kontrakt. Ett problem för Sydmeko här kan vara hur de ska skaffa och behålla marknadskunskap inom organisationen. Den objektiva kunskapen kan företaget alltid skaffa sig genom exportrådets konsult, men problemen uppstår vid hur företaget ska skaffa den upplevda kunskapen. Denna kunskap kan inte överföras mellan individer utan det kräver att Harde som har hand om etableringen är med och tar åt sig av kunskapen i ett initialt skede.

För att införskaffa upplevd erfarenhet till företaget är det viktigt att vara med vid möten med eventuella samarbetspartners och att kommunicera med dem, även gällande telefonkontakt och e-mail, detta är en aspekt som även bygger upp tillförlit mellan parterna, enligt Johanson och Vahlnes modell. Det är viktigt att få upplevd kunskap om hur marknaden fungerar, det vill säga förståelse för affärskulturen, men det är även en process som tar lång tid. Den upplevda kunskapen skulle inom tid innebära att Sydmeko fick en uppfattning om potentiella affärer och möjligheter på den tyska marknaden. Saknas denna kunskap och Sydmeko använder sig av ren export till leverantörer risken stor att företaget kan bli distanserade till marknaden och kan då få svårt att känna av nya trender och möjligheter och marknadens

behov. Detta gäller även om kommunikationen mellan Sydmeko och Exportrådet upphör. Att välja att exportera direkt till grossister innebär även att kunskapsutvecklingen kommer att gå långsammare än om Sydmeko valt att skaffa en agent på den tyska marknaden som de själva sköter all kontakt med. En agent hade kunnat ha hand om Sydmekos produkt och skött kontakten med diverse grossister och andra intressenter. Sydmekos största oro hade då varit att skaffa en pålitlig tysk agent och att skapa en god kommunikation med personen och generera ömsesidigt förtroende.

När det gäller den objektiva kunskapen finns det ett antal val ett företag kan göra, Sydmekos val var att anlita Exportrådet. Detta är ett bra val för att införskaffa objektiv information, däremot får Sydmeko tänka på att aktivt se till att de införskaffar sig denna information så att den inte försvinner när samarbetet med Exportrådet tar slut. Om det är ett lyckat samarbete finns alltid alternativet att försöka anställa den konsult Sydmeko använt sig av.

Sydmeko har diverse olika marknadsengagemang vid etableringen i Tyskland. Enligt Harde finns det möjligheter att expandera verksamheten och även att anställa mer personal om etableringen på den tyska marknaden skulle bli lyckad. Det finns även kapacitet inom företaget att expandera produktionen utan att behöva nyanställa och bygga ut verkstaden. Om Sydmeko lyckas bra och skaffar sig en samarbetspartner i Tyskland säger Harde att omsättningen av deras produkter kommer att gå från 5-7000 till 50 000 enheter. Denna ökning skulle innebära att Sydmeko var tvungna att nyanställa och bygga ut verksamheten. Även om Sydmeko förbereder väl för denna potentiella utgång är det inte säkert att de har ekonomiska möjligheterna att i god tid bygga ut verksamheten och anställa fler personer för att möta den beräknade efterfrågan. Risken med ett sådant åtagande, om etableringen i Tyskland skulle misslyckas, är stor. I detta scenario skulle det innebära problem för Sydmeko att möta efterfrågan eftersom omsättningen relativt omgående skiljer sig stort från dagens omsättning. Sydmeko behöver således bygga upp sin omsättning i en stabil takt som är anpassad efter deras potential och som inkluderar en lägre riskfaktor. En av idéerna med Chain of establishment teorin är att företaget etablerar sig och växer i en takt där de minimerar riskerna och hela tiden möter efterfrågan. Detta innebär i Sydmekos fall att de bör öka sin omsättning och kapacitet i en takt som innebär små kostnader och låga risker för att tillslut nå den kapacitet som krävs för att hantera en stor marknad som den tyska.

Sydmekos beslutsåtagande gällande den tyska marknaden får anses som små. Marknadsengagemanget beskriver vad Sydmeko kan tänkas göra på den tyska marknaden medan beslutsåtagandet mer berör vad Sydmeko faktiskt initialt redan har gjort för åtaganden. Vilka resurser och investeringar anser sig Sydmeko behöva spendera för att nå en lyckad etablering? Detta är en fråga som Sydmeko inte berör eller har gjort något stor utvärdering av ekonomiskt. Företaget har förberett med förpackningar med tysk text och även förberett för att deras produkt ska klara de strikta säkerhetsregler som gäller på den tyska marknaden. Utöver detta har Sydmeko inget officiellt beslutsåtagande gällande de resurser som eventuellt behövs spenderas på den tyska marknaden över en längre period.

Sydmeko har ingen uttalad syn på affärskulturen men Harde påpekar att Sydmeko har haft att göra med Tyskland tidigare och vet att allt inte sköts på samma sätt som i Sverige. Över lag är tyskar ganska lika svenskar enligt Harde. Det är Exportrådets jobb att hantera kulturella aspekter å Sydmekos vägar, om det skulle uppstå några komplikationer. Harde med personal har inte tid att ta hand om allt kring etableringen i Tyskland. Inställningen är halvhjärtad beträffande internationaliseringen och Harde förlitar sig på att någon utomstående ska sköta etableringen med minimal ansträngning från Sydmekos sida. Konsulten Sydmeko använder

sig av på Exportrådet har varit involverad i den tyska marknaden förut och då även inom liknande industri som Sydmeko har. Exportrådet har Sydmeko anskaffat via en paketslösning. Exportrådet kommer att hjälpa Sydmeko med grossister och andra samarbetspartners på den tyska marknaden, de kommer även att upplysa om eventuella problem som kan uppstå. De kommer däremot inte att se till att Sydmeko som organisation är insatt i de kulturella aspekterna som företaget bör tänka på i dessa sammanhang. Det måste vara Harde's uppgift att inse vikten av att hela tiden förse sig med information och hålla företaget uppdaterat. Enligt nuvarande aktiviteter i Chain of establishment teorin kan företaget inte byta ut företagserfarenhet mot konsulter och inhyrd personal utan den byggs upp i relation till företagets egna aktivitet på den aktuella marknaden. Marknadserfarenheten kan man däremot skaffa genom konsultering, denna relation påminner om relationen mellan objektiv och upplevd kunskap som har samma begränsningar.

Problemet för Sydmeko kommer inte att vara de kulturella och förtroenderelaterade problem som kan uppstå vid ett initialt samarbete med en tysk grossist eller motsvarande. I de fallen kommer företaget ha hjälp av Exportrådet och många problem kommer därför att undvikas. Eventuellt får blivande samarbetspartners mer förtroende för Exportrådets konsult än vad de får för Sydmekos representant. Detta bland annat på grund av att konsulten kan kommunicera på tyska och erhåller större förtroende än exempelvis Harde som inte talar tyska. Risken är överhängande att Sydmeko underskattar affärskulturens roll vid fortsatt kontakt med den tyska marknaden. Om Exportrådet sköter om alla problem som eventuellt kan uppstå kommer inte Sydmekos kunskap på detta område att ha ökat. Så fort Sydmeko avbryter samarbetet med Exportrådet så går all denna kunskap förlorad. Den fortsatta kommunikationen med Tyskland kommer därför att stöta på problem om man inte inser vikten av affärskulturella skillnader mellan länderna, såsom språkliga och förtroende baserade sådana. Risken är även därför stor att en vis självsäkerhet kan infinna sig eftersom det gått bra med Exportrådets hjälp och Sydmeko har ingen vetskap om vilka faktorer som har hanterats av Exportrådet, vilket gör att marknadsspecifika problem blir svåra att förebygga och undvika.

Beträffande chain of establishment så förespråkar denna teori, som nämnts innan, att företaget ser till att marknaden är utforskad och stabil innan expansion till ytterligare utländska marknader sker. Detta för att minimera riskerna med att en marknad ska kollapsa eller oförutsedda kostnader dyker upp på marknaden medan företaget har fullt upp med en ny marknadsetablering. Sydmeko motsäger sig själv på denna punkt. Harde talar först om att Sydmeko ska etablera sig på den tyska marknaden, för om Sydmeko kan lyckas på denna marknad så är det ett kvitto på att man kan lyckas överallt och att företaget har en bra och pålitlig produkt. Senare under intervjun informerar Harde dock att Sydmeko inte kommer att invänta resultatet från den tyska marknaden innan företaget tänker ge sig in på den engelska marknaden direkt efter. Detta motsätter båda företagens initiala idé om att etablera den tyska marknaden som en plattform och den motsäger även chain of establishment modellen. Riskerna med att gå in på en marknad som är 10-15 gånger större än ens hemmamarknad är stora, och riskerna med att inte invänta resultatet från denna marknad innan man går in på en marknad som är fem gånger större än den inhemska marknaden är enorma, speciellt de finansiella riskerna. Andra faktorer som vi diskuterat innan har även en inverkan här, bland annat möjligheten för företaget att snabbt kunna möta en eventuell efterfråga på båda dessa marknader. Samtidigt ska allt detta göras med så lite av egen kraft som möjligt och så mycket av Exportrådets hjälp som möjligt. Vilket innebär att kunskapen från en internationell etablering inte kan användas vid nästa internationella etablering eftersom företaget inte har kunskapen internt eller inväntat resultat från den tyska marknaden. Detta gör att Sydmeko

kommer att göra sig helt beroende av Exportrådet vid alla sina etableringar internationellt och även kontinuerligt på varje ny marknad.

Det bör nämnas att Sydmeko inte har något patent på sin produkt, vilket gör det möjligt för konkurrenter att snabbt tillverka något liknande med exakt samma funktion och konkurrera på marknaden. Då Tyskland är den största biltillbehörsmarknaden i Europa löper Sydmeko en stor risk att snabbt bli konkurrensutsatta. Frågan är då i vilket skick Sydmeko är att möta denna konkurrens, som förmodligen kommer från betydligt större tillverkare på den tyska marknaden.

6.2.5 Aimpoint

Aimpoints strategi inför sin internationalisering sammanfaller med Johanson och Vahlnes teorier kring en stegvis utveckling av företaget. Kunskap och erfarenhetsutveckling ligger till grund för den strategi som utnyttjats inom organisationen. Företagets behandling av affärskulturen på de olika utländska marknaderna har stadigt växt fram, från att vara en oväsentlig faktor vid internationaliseringen till att vara en del av den fortsatta strategin för den internationella handeln som Aimpoint idag är involverad i. Aimpoint har utifrån sina förutsättningar som ett SME varit framgångsrikt på den internationella marknaden. Detta gör företaget till ett bra exempel på hur internationaliseringen av ett SME bör genomföras.

Aimpoint uppvisar klart och tydligt ett beteende som direkt kan påvisas vara i linje med Johanson och Vahlnes teorier om en stegvis internationalisering. Eftersom Aimpoints huvudprodukt, rödpunktssikten, är standardiserad och utvecklad för att kunna säljas på olika marknader var en internationalisering av företaget en naturlig utveckling av organisationen, detta enligt Chain of Establishment-teorin. Genom att låta företaget bege sig utomlands utvecklades Aimpoints organisation och konkurrenskraften stärktes genom den ökade omsättningen som nya kunder och samarbetspartners gav. Utvecklingen av deras utomlandssatsning är uppbyggd efter det mönster som Uppsalaskolans teorier bygger på. Den kedja av beslut som Aimpoint har tagit efter beslutet om att internationalisera verksamheten har till stor del varit i linje med den stegvisa utveckling som Chain of Establishment-modellen bygger på. Aimpoints organisation jobbar med internationaliseringen utifrån ett tålmodigt perspektiv och är medveten om att processen är långdragen, detta är ett av huvuddragen i Uppsalaskolans tänkande om att en etablering utomlands skall vara av försiktig karaktär och sträcka sig över en längre tidsperiod. Tidsperioden bestäms av hur snabbt organisationen införskaffar kunskap och ackumulerar erfarenhet, ett tillvägagångssätt som speglar Aimpoints etablering i utlandet. Aimpoint valde att inleda med länder som är lätthanterliga, både geografiskt närliggande och eftersom de har haft affärskulturella likheter med Sverige.

Valet att låta de nordiska länderna bli en grund för en vidare internationalisering följer både Uppsalaskolans tänkande om en försiktig internationalisering, samtidigt som Aimpoint uppvisar den riskaversion som är vanlig hos SME. De nordiska länderna, grannländerna till Sverige; Danmark, Norge och Finland, är direkt geografiskt nära och har givit Aimpoint och deras produkt ett bra utgångsläge för vidare expansion. Att det är de geografiskt närliggande länderna som lämpar sig bra som startländer för en internationalisering även för Aimpoint grundar sig i den erfarenhets och kunskapsuppbyggnad som varje företag går igenom vid sin internationalisering. De nordiska länderna överensstämmer väl med den svenska marknaden där Aimpoints organisation har utvecklats. Länderna är närliggande inom Hofstedes fyra olika dimensioner vilket bidrar till att Aimpoint kunde skapa relationer utan att stöta på affärskulturella problem baserade på olikheter mellan hemmamarknaden och de första

utländska marknaderna. Länderna innehar en hög individualitet enligt Hofstede, vilket tyder på att individuella prestationer är viktiga för utveckling och affärsförbindelser. Denna aspekt av internationaliseringen var viktig för Aimpoints strategi då personliga relationer samarbetspartners var grundläggande. Relationer på individnivå ersatte även här möjligheten att kompensera för den låga möjligheten att investera resurser i internationaliseringsprocessen. En marknad med hög individualism hjälpte Aimpoint att internationalisera verksamheten och skapa en grund för vidare utveckling genom att ge organisationen en möjlighet att få erfarenhet och kunskap från en utländska marknad. Detta utan att behöva hantera affärskulturella problem samtidigt som de vanliga problemen med internationaliseringsprocessen.

Enligt Chain of Establishment teorin expanderar ett företag sin internationella verksamhet i takt med att deras kunskaps- och erfarenhetsbas utvecklas. Aimpoints internationalisering har spritt sig från de Nordiska länderna till övriga Europa, därifrån till USA och vidare in i Asien. Genom den kontinuerliga uppbyggnaden av kunskap och erfarenhet som Aimpoints organisation genomgår stärks företaget och nya marknader kan exploateras.

De nordiska länderna ger fördelen av psykologiskt litet avstånd vilket även är en förutsättning utifrån Chain of Establishment för att kunna undvika besvär vid internationaliseringen. Det psykiska avståndet eller skillnader i affärskultur var inte något som Aimpoint medvetet tog hänsyn till vid internationaliseringen, men faktorn var ändå involverad i processen. Organisationen ger uttryck för att lära sig av detta då Aimpoint idag reflekterar och behandlar de kulturella aspekterna av sina internationella affärer genom att behandla affärskulturen vid sitt strategiska planerande. Detta lärande är ett uttryck för erfarenhets- och kunskapsuppbyggnaden som låter ett företag vidareutveckla sin internationaliseringsprocess. Även de efteranalyser och insikter företaget gjort om att en produkt bör utvecklas för att kunna marknadsföras internationellt tyder på en utveckling i både erfarenhet och kunskap kring affärskulturen i de länder där Aimpoint är verksamma.

Det finns även andra orsaker till de marknadsval som ligger till grund för Aimpoints internationalisering. Aimpoints produkt, rödpunktssikten, är marknadsbegränsande då den kräver att den potentiella kunden innehar tillräckligt med finansiella resurser och teknisk kunskap för att kunna handha produkten. Begränsningen som har sitt ursprung i att produktens utformning kräver specialkunskaper hos användaren samt att den innebär en stor investering för kunden. Marknadsval utifrån produktens anpassning till marknadens förutsättningar är ett ämne som inte direkt behandlas av Uppsalaskolans teori om marknadsval. Johanson och Vahlne lägger sin tyngdpunkt på det geografiska läget och det psykologiska avståndet. Teknologisk utveckling och den kunskapsnivå som finns på de marknader är av stor vikt för Aimpoint vilket påvisar en brist kring den teori som behandlar marknadsval.

Aimpoint strategiupplägg visar att det inte bara är den geografiska och psykiska närheten som spelar in vid marknadsvalet, utan det behövs en djupare analys av marknaden för att hitta rätt målgrupp för produkten. Här kommer dock Hofstedes teorier om skillnader om affärskultur till användning. Power distance begreppet som behandlar teknologiska nivåskillnader mellan marknader ger ett bra underlag för att bedöma om marknaden är redo för en produkt som kräver en viss grad av kunskap och teknologiskt kunnande. Här pekar empirin gällande Aimpoint på att chain of establishment och psychic distance brister gällande marknadsvalet. Aimpoints marknadsval ger ett behov av komplettering av Chain of Establishment-teorin då modellen inte fullt ut behandlar denna aspekt av marknadsvalet. Johanson och Vahlne samt

andra förespråkare av psychic distance-teorin påstår sig grunda sin teori på bland annat Hofstedes fyra dimensioner, samtidigt som de bortser från viktiga aspekter av just denna modell. Genom Aimpoints agerande påvisas en utvidgning av psychic distance. Detta genom en involvering av ytterligare aspekter av Hofstedes affärskulturella modell för att analysera potentiella marknader innan en internationalisering. Marknadsvalet är direkt avgörande för SME då investeringar i tid och resurser är riskkänsliga och organisationerna har ett behov av lyckas från första början på grund av sin riskkänslighet. Stagesmodellen är inte utformad för en inledande marknadsanalys utan den marknad som kan ge mest utifrån ett geografiskt perspektiv är den mest eftertraktade. SME kräver att marknaden är optimal för deras förutsättningar eftersom deras internationalisering inte är beroende av hur mycket kapital som investeras utan hur organisationen har möjlighet att samarbeta och skapa relationer på marknaden. Aimpoints stegvisa utveckling där marknader med ett minimalt power distance avstånd har använts som inledande internationaliseringsmarknader har visat sig vara en lyckad strategi. Det inledande marknadsvalet är en aktiv del av strategin, inte den summa pengar som kan investeras på marknaden.

Vid tidpunkten för Aimpoints introduktion på den utländska marknaden, sent sjuttital, var det ett flertal företag inom koncernen som också genomförde internationaliseringar av sina organisationer, vilket bidrog till att det fanns kunskap att utnyttja inom företaget. Även ägaren Gunnar Sandberg i form av en drivande kraft och som entreprenör på området bidrog med erfarenhet och kunskap till organisationen. Denna bas gav Aimpoint en god grund att bygga sin internationaliseringsstrategi på. Den erfarenhet och kunskap som finns inom företaget idag har utvecklats i takt med att den internationella organisationen utvecklas, mycket med hjälp av den kontrollstruktur som företaget ingår i. Genom att ta hjälp av eller samarbeta med andra företag i samma situation ökade Aimpoint sin kunskapsbas angående internationaliseringar vilket bidrog till en stabilare utlandsetablering. Även här spelade relationer en viktig roll för den inledande processen i strategiplaneringen.

Språkbruket inom organisationen påvisar hur kunskapen och erfarenheten från de nya marknaderna har förändrat organisationen. Utvecklingen har skapat en övergång till engelska som koncernspråk vilket visar att Aimpoint tar hänsyn till sina utländska kontakter och försöker förändra organisationen till att vara anpassad för marknader utanför Sverige. Även broschyrer och produktkataloger trycks på de specifika marknadernas olika språk för att tillgodose de olika behoven, vilket tyder på att organisationen har tagit till vara på den kunskap som skapats vid interaktion med de utländska marknaderna. Engelska är enligt den teori som existerar idag på området inte ett tillräckligt språk för att kunna göra affärer utomlands. Aimpoints anpassning följer väl denna tanke och lyfter fram vikten av att bygga upp kunskap och erfarenhet kring de marknader som företaget agerar på. Förutom kontakter med redan etablerade kunder besöker företaget mässor i olika länder med nya potentiella marknader. Detta tyder på att Aimpoint fortsätter sin expansion med samma strategi. Skapa personliga relationer på en marknad för att undvika affärskulturella problem vid etableringen.

Rödpointssikten är en produkt som inte behöver någon stor support eller uppföljningsservice som andra högteknologiska produkter som till exempel produkter inom telekombranschen. Aimpoint behöver genom detta inte bygga stora och kostsamma leverantörskanaler som till exempel skapandet av dotterbolag, utan kan koncentrera sig på andra former av etablering. Genom att kontraktera agenter eller återförsäljare kan Aimpoint etablera sin verksamhet på en ny marknad utan att behöva investera kapital eller humanresurser på den specifika marknaden. Tillvägagångssättet bidrar även med att reducera risken för Aimpoint då de lägger över försäljnings och marknadsföringsansvar på sina samarbetspartners. SME saknar

förutsättningar för att kunna göra stora investeringar och är riskkänsliga. Aimpoints agerande bidrar till att dessa faktorer kontrolleras på enkelt sätt.

Chain of Establishment modellen utgår dock ifrån att investeringar i både kapital och humanresurser görs på den utländska marknaden för att en vidareutveckling av internationaliseringen skall kunna ske. Aimpoints agerande, i form av ett SME, visar att detta inte är en livsviktig aspekt för att kunna bygga upp den nödvändiga kunskaps och erfarenhetsbasen som behövs för att kunna förbättra och utveckla sin organisation. Market commitment aspekten från Johanson och Vahlnes modell blir genom detta inte direkt är applicerbar på SME. Aimpoints lyckade internationalisering i egenskap av SME visar att de egenskaper som lyfts fram i stages-modellen inte fullt ut representerar utvecklingen för små och medelstora bolag på utländska marknader.

Etableringen genom agenter och återförsäljare ger även Aimpoint förutsättningar att bygga ömsesidiga och långsiktiga relationer vilket är en viktig aspekt av Chain of Establishment modellen. Relationerna med återförsäljare vårdas väl inom Aimpoint, bland annat genom de kontinuerliga besök företaget gör på de specifika marknaderna. Genom nära relationer med sina samarbetspartners erhåller Aimpoint både kunskap och erfarenhet från de utländska marknaderna, vilket är en viktig aspekt för att kunna behandla de skillnader som existerar i affärskulturen. Dock är det viktigt att påpeka att Aimpoint inte anser sig ha gjort några direkta anpassningar för att hantera de olika affärskulturer som representerar olika länders marknader. Deras anpassningar i språkbruk menar vi vara en sådan anpassning och vi anser att detta pekar på att de inte är medvetna om vad som är affärskulturella aspekter av deras internationaliseringar. Detta kan göra att företagen har svårt att ta till sig strategier och tillvägagångssätt då de missbedömer de faktorer som påverkar en marknad och den affärskultur som företaget agerar i samband med. Aimpoint har genomfört en lyckad internationalisering av sin organisation och implementerat förändringar utifrån att deras kunskap har förstärkts och utvecklats.

6.3 Sammanfattning

Vi har nu analyserat företagen specifikt och i förhållande till vår teori, vi övergår därmed till en parallellanalys i kapitlet nedan.

7 Parallellanalys

Genom denna del vill vi påvisa de likheter och skillnader som existerar mellan våra fallföretag. Vi kommer att diskutera de faktorer och egenskaper som genom vår fallundersökning framkommit som viktiga eller irrelevanta för SME's internationaliseringsprocess i förhållande till den existerande teorin. Utifrån analysen kommer vi lyfta fram brister som existerar i den befintliga teorin för att påvisa de förändringar av teorier och modeller som vi anser bör göras för att en anpassning till SME skall vara möjlig. Analysdelen är grunden till den förslagsmodell som presenteras i 7.9. Denna modell baseras på ovanstående analys samt de paralleller som framkommer nedan i förhållande till uppsatsens grundmodeller. Analysen är uppdelad i olika avsnitt; marknadsval, kunskap och erfarenhet, stegvis utveckling, affärskultur och relationer/kommunikation. Dessa avsnitt representerar de egenskaper som är grundläggande för internationaliseringen av SME.

7.1 Marknadsval

Vi har identifierat att de två olika strategiska inriktningar som beskrivits ovan i kapitel 3 passar till viss del in på våra fallföretags internationaliseringsprocesser. Lindinvent, Sydmeke och Aimpoint har haft en utlandsetablering som har likheter med Chain of Establishment-teorin (CoE) medan Roxtec och GDFlow har större likheter med International at Founding-teorin (IaF). Dock har vi identifierat att skillnaderna i strategi och genomförande förekommer endast i början av internationaliseringen. Den första diskrepansen ligger vid bildandet av företaget, då IaF-företagen inledningsvis identifierar en internationell marknad som relevant för sin organisations utveckling, i jämförelse med CoE-företagen som initialt har etablerat sig på hemmamarknaden, med ett långsammare utvecklingstempo som resultat. De olika strategiinriktningarna grundar sig i de marknadsförutsättningar som företaget kräver. Produktspecifika egenskaper inverkar på de marknadsval företaget måste göra i inledningen av internationaliseringsprocessen. Genom att hemmamarknaden inte når upp till de krav som produkten har för att det skall vara ekonomiskt lönsamt vid en inledande etablering är det nödvändigt för företaget att bege sig utomlands vid uppstarten av verksamheten. Våra CoE har tillräckligt underlag på hemmamarknaden för en etablering och behöver inte inledningsvis söka sig till flera marknader.

Vi har identifierat två olika produktkategorier som inverkar på företagens strategival. Lindinvent, Sydmeke och Aimpoints produkter har egenskaper som gör att endast hemmamarknaden ger en tillräcklig etableringsbas, medan Roxtec och GDFlows produkter kräver marknader med andra förutsättningar för att kunna skapa lönsamhet och har således fått söka sig utomlands vid uppstarten av företagen. Roxtec och GDFlow har inte samma produktions och distributions begränsningar som kännetecknar våra CoE företag. Detta möjliggör för våra IaF företag att frångå CoE's statiska internationaliseringsstrategi med att etablera sig på enbart en marknad åt gången. Den ekonomiska risken för våra IaF företag skiljer sig därför icke betydande mellan etablering på en eller flera marknader samtidigt. Likheterna mellan de undersökta SME uppstår vid valet av att internationalisera

verksamheten. Efter den inledande etableringen på en utländsk marknad, faller våra IaF-företag över på Chain of Establishment tänkandet, om en stegvis utveckling av verksamheten, med undantaget att våra IaF utvecklar verksamheten på flera marknader samtidigt. Roxtecs produkt kräver en teknologiskt utvecklad marknad samtidigt som den är enkel att massproducera till låg kostnad. Detta frambringade en etablering som var beroende av marknader även utanför Sverige. Genom att komplettera med utländska marknader kunde Roxtec skapa ett tillräckligt marknadsunderlag för produkten. GDFlows situation är idag liknande eftersom kostnaden av produktionen av deras vara är lägre, då den är i digital form vilket möjliggör distribution över Internet.

Fallföretagens val av marknad utifrån produkttegenskaper tyder på att det tänkande om marknadsval som bygger på geografisk och psykologisk närhet i vår teori inte fullt ut stämmer överens med SMEs strategier. Det är skillnaden i fokus på inverkan faktorer som gör att våra företag skiljer sig från teorin, vilket pekar på ett behov av utökning eller komplettering av den teoretiska bas som finns. De marknadsegenskaper som påverkar våra fallföretags marknadsval är inriktade på Hofstedes "power distance" och individualism koncept. Den teknologiska utvecklingen och utbildningsnivån som bygger upp power distance konceptet har varit i fokus för våra fallföretag. Genom att produkterna krävt specialförhållanden har inte den befintliga teorin givit tillräckliga underlag för företagets marknadsanalyser vilket har lett till att vi anser att teorin inte är anpassad till våra fallföretags förutsättningar vid denna inledande del av modellerna. Även individualism-konceptet kommer i skymundan i den befintliga teorin, vilket inte stämmer överens med vår empiriska undersökning. Vilket kommer till uttryck till exempel genom GDFlows marknadsval utifrån Individualism-faktorn. Detta resonemang som förts av fallföretagen är kopplade till faktorerna *market knowledge* och *market decisions* från stages-modellen. Företagen låter sin marknadskunskap ligga till grund för valet av marknad och hur strategin skall läggas upp för att kunna genomföra en etablering. Dock har vi inte sett hur företagen gjort några direkta försök att utöka, förbättra eller på något organiserat vis samla in denna kunskap om marknadsval.

Chain of establishment förespråkar en stegvis etablering på en ny marknad med sporadisk export som första skede. I alla fall förutom Sydmeke har våra fallföretag inlett med agenter eller distributörer. Sydmeke's inledande export har inte varit fullt ut menat som en internationalisering och deras organisation har inte räknat som sig som internationell förrän kontakten med den tyska marknaden gjordes. Vi anser att sporadisk export som ett första steg för våra företag är ointressant som ett inledande steg i deras strategi då den inte har varit relevant för fallföretagen. Sporadisk export är inte ett alternativ som medför en etablering på marknaden. Vid etablering på en marknad är sporadisk export endast ett incitament för ytterligare involvering där kontakter knyts och företaget får en organisationell närvaro på marknaden. Frånvaron av direkt export leder oss till att första steget i stagesmodellen är irrelevant för våra SME genom att deras utveckling inte behöver detta inledande steg för att kunna få fart på sin utlandsetablering.

Eftersom den sporadiska exporten är obefintlig i våra fallföretag, sker etableringen genom kontrakterande av agenter eller återförsäljare/distributör. Detta möjliggör för en klar målsättning vid etablering på en marknad som skiljer sig från sporadisk export där företaget saknar möjligheten att överblicka marknaden och påverka försäljningen. Tillvägagångssättet går ifrån både Chain of establishment och International at Founding teorierna som säger att en etablering på en utländsk marknad skall inledas med sporadisk export.

Marknadsvallets initiala fokus försvinner allteftersom företagen utvecklar den internationella organisationen. Det som händer är helt enkelt att organisationen börjar erhålla resurser som drar ner riskkänsligheten. Detta resulterar i att företagen börjar närma sig större företag i fråga om möjliga internationaliseringsstrategier. Stagesmodellens tillvägagångssätt kommer alltså att vara viktigare och viktigare för SME desto längre fram i utlandsetableringen företaget befinner sig.

7.2 Kunskap och erfarenhet

Då våra fallföretag inte påbörjar med sporadisk export utan inleder med kontrakterandet av agenter eller distributörer blir den affärskulturella aspekten med psychic distance och Hofstede tänkande ett viktigt inslag i internationaliseringsprocessen. Detta eftersom företagen får en direkt kontakt med en ny marknad och en ny kultur utan någon förkunskap eller erfarenhet gällande marknaden inom organisationen. Behovet att införskaffa kunskap och erfarenhet om en ny marknad kan delvis uppfyllas genom att antingen rekrytera kompetent personal eller att hyra in exportkonsulter. Det som initialt går att införskaffa till företaget är den objektiva kunskapen om marknaden och marknadserfarenhet. GDFlows rekrytering av vår intervjuperson, Ingvarsson, som med tidigare erfarenhet av internationaliseringar hade möjlighet att bidra med nyttigt vetande till organisationen. Även Roxtecs anställning av personer med olika nationella bakgrunder är ett bra exempel på hur kunskap och erfarenhet införskaffas för att kompensera brister i företagets organisation. Nyttjande av Exportrådet och dess konsulter är också ett bra exempel på införskaffande av kunskap och erfarenhet då företaget inte har möjlighet att själva bilda den nödvändiga kunskapsbasen.

Som nämndes ovan har Exportrådet varit ett verktyg för våra fallföretag att förse sig med objektiv kunskap och marknadserfarenhet. Exportrådet har konsulter som är involverade på de flesta marknaderna, vilket innebär att företag kan få en konsult med erfarenhet om deras potentiella marknader. Exportrådet har samlad information i databaser som möjliggör för ekonomiska marknadsbedömningar för våra SME. De har även resurser att om efterfrågan finns göra större marknadsundersökningar för det specifika företaget. Exportrådet har ett stort kontaktnät internationellt som underlättar för kontakt med potentiella samarbetspartners för våra företag.

Anlitandet av en exportkonsult, som i vårt fall varit Exportrådet, ger ett antal fördelar till det anlitaende företaget. Först och främst är Exportrådet billigt i jämförelse med andra exportkonsulter då de erhåller statlig subventionering. Eftersom SME ofta inte innehar samma finansiella medel som större företag är den statliga subventioneringen av konsulter ett sätt att bygga upp sin kunskap och därigenom sina möjligheter att stärka konkurrenskraften på en utlandsmarknad.

Anlitandet av Exportrådet medför även riskreducering för våra undersökta SME, eftersom de inte har den finansiella kapaciteten eller saknar utrymme inom organisationen att anställa rätt personal enbart för att sköta de uppgifter som utförs av konsulten. Då fallföretagen saknar kunskap, erfarenhet och kontakter inom området för internationaliseringar uppstår en form av chanstagande i samband med marknadsval, val av samarbetspartner eller kontrakterandet av återförsäljare och strategiinriktningen i helhet. Genom att överlåta en stor del av det inledande arbetet med internationaliseringen på exportkonsulter, som till exempel Exportrådet, kan företagen reducera riskerna för utlandsetableringen. Riskreduktionen leder till en stabilare organisation och företaget behöver inte avsätta resurser för att planera och genomföra de

inledande delarna av internationaliseringen. Exportkonsulten utnyttjas för att få information om marknaden, konkurrenter och potentiella samarbetspartners. Efter det att kontrakt skrivits och samarbete och försäljning på den nya marknaden inletts är exportkonsultens roll på den specifika marknaden överspelad. Dock är fortsatt expansion beroende av konsultens erfarenhet, kunskap och kontaktnät, om detta inte byggts upp under den gångna tiden på den utländska marknaden. Detta betyder att företagen följer Chain of Establishment teorin med hjälp av yttre inköpt kunskap och erfarenhet, inte inre och självförvärvad som Johanson och Vahlnes teori säger. Tillvägagångssättet är dock endast representativt för den inledande delen av internationaliseringen då exportkonsultens roll är utagerad efter en tid.

Företagen i vår studie som anlitar Exportrådet bör vara medvetna om en del faktorer. Utifrån de modeller som vi gått igenom ovan finns det risker med användandet av Exportrådet eller liknande konsultföretag. Det finns en risk att företaget blir beroende av konsulttjänsten och distanserar sig från personer och företag som relationsvis borde finnas nära organisationen. Relationer som kan bli lidande är speciellt de som fallföretagen har med agenter och återförsäljare. Detta kan innebära att de aktuella företagen inte kan avbryta samarbetet med exportkonsulten eftersom kunskapen och erfarenheten om marknaden och dess aktörer då skulle försvinna. Användandet av Exportrådet innebär inte att företagen får någon upplevd kunskap eller ökar företagets interna erfarenhet utan det finns en distansering mellan företaget och den nya marknaden på grund av konsultens inblandning. Denna distans tar sig uttryck i att exportkonsulten sköter relationerna med samarbetspartners och potentiella sådana i det inledande skedet av internationaliseringen och får ta ett helt övergripande ansvar för att binda kontakter till företaget och att insamla marknadsinformation. Det utbyte som företagen har med exportkonsulterna ger helt och hållet objektiv kunskap vilket orsakar en förlust av den viktiga inlärd kunskapen.

Företagen som anlitar exportkonsulter bör vara medvetna om att denna typ av kunskap och erfarenhet bara kan införskaffas genom egen aktivitet och involvering vid etableringen på en marknad. Det är även viktigt att företagen förser sig med feedback från exportkonsulten för att öka sin kunskapsbas. Skapas inte en nära relation med samarbetspartnern så borde åtminstone en nära relation med konsulten utvecklas för att kunskap och erfarenhet från den nya marknaden skall kunna överföras till den egna organisationen.

Detta tillvägagångssätt rekommenderar vi ej till IaF-företag som saknar den rekryterade erfarenheten som krävs, dock har denna rekrytering gjorts av våra undersökta IaF-företag. Om ett företag skall vara verksam på flera marknader bör organisationen ha erfarenhet av internationalisering, helst beträffande de aktuella marknaderna. CoE-företagen behöver däremot en mer stegvis etablering som gör att de kan utöka sin produktion och verksamhet parallellt med sin erfarenhet och kunskap för att bygga upp en bas för vidare utveckling av internationaliseringen.

7.3 Den stegvisa utvecklingen

Som kritiker till fallundersökningens modeller påvisat, har även fallföretagen gett oss insikten om att stagesmodellen inte fullt ut ger en förklarande bild av ett företags utlandsetablering. Dock är den inte så långt från verkligheten som till exempel Oviatt & McDougall först ville påvisa utan stages-teorin lugna och reserverade utveckling är en grund som även de undersökta IaF-företagen har fallit tillbaka på.

IaF-företagen i vår studie uppvisar egenskaper som avviker från CoE-företagens inställning till internationaliseringar. Dessa företag har en mer målmedveten strategi och har inlett med en mer omfattande planering gällande deras internationalisering. Detta påvisas genom deras engagemang och beslutsamhet samt deras tidiga och klara utveckling av mål och tillvägagångssätt. Uppsatsens IaF-företag visar även upp en större riskbenägenhet i detta sammanhang. Företagen är i större utsträckning villiga att rekrytera personal med specifika kunskaper som överrensstämmer med deras behov vid etablering på utländsk marknad. GDFlow har, i egenskap av ett IaF-företag, införskaffat en alternativ kontrollstruktur för att tillgodose sig med vad de anser vara nödvändiga resurser för internationaliseringen och därmed minskat riskfaktorn, samt nyanställt personal specifikt för utlandsetableringen. Även Roxtec har uppvisat ett liknande beteende vid sin utlandsetablering i och med anställning av personer med marknadsspecifik erfarenhet.

Det är dock endast vid den inledande processen att internationalisera företaget som IaF och CoE-företagen skiljer sig åt. Efter att både valet att gå utomlands och de inledande kontakterna tagits utvecklas företagen på ett liknande sätt. Deras upplägg av verksamheter och försäljningsmetoder är den samma och utvecklingen av organisationen inriktar sig hos alla företag att så fort som möjligt skapa stabilitet på marknaden och få igång kassaflödet.

De fyra stegen (market commitment, market knowledge, commitment decisions och current activities) av utveckling på en ny marknad, enligt Johanson och Vahlnes modell, representerar väl alla de fem fallföretagens strategier och behandling av de utländska marknaderna. Vissa företagsspecifika skillnader i tillvägagångssätt finns att identifiera som till exempel GDFlows anställning av en person för ändamålet att internationalisera.

Enligt stages-modellen skall storleken och intensiteten av företagets marknadsengagemang vara knutet till den prestation som uppbådas. En lyckad internationalisering kräver enligt modellens resonemang höga initiala kostnader i form av investeringar och uppbindande av andra resurser som intellektuellt kapital. Här lyser modellens grundläggande uppbyggnad igenom i form av att den grundar sig på större företags möjligheter och tillgång till resurser. De fallföretag som ingått i vår undersökning, både försöker och har lyckats med att etablera sig, lösa de problem som uppstår på en ny utländsk marknad och anpassa sig utan att ha tillgång några större resurser. Genom att utnyttja agenter och återförsäljare för den initiala marknadskontakten, behöver företagen endast lägga tid och pengar på att bygga relationer med de aktuella kontaktföretagen. En överlåtelse av försäljningsverksamheten och marknadsföringen till samarbetspartnerna sker, vilket betyder att inga kostnader för nyanställningar, löner och andra liknande utgifter förknippade med internationaliseringen uppstår. De enda direkta kostnader som fallföretagen har tagit på sig är översättnings och tryckkostnader för broschyrer och liknande material. Kostnader i samband med marknadsspecifikt reklammaterial får räknas som en stor riskinvestering då det ofta är mycket pengar utifrån företagets finansiella situation. Utöver fallföretagens vilja att utveckla sitt eget reklammaterial har det varit fritt för de kontrakterade företagen att agera i fallföretagens namn och marknadsföra deras produkter. Resultatet av att låta samarbetspartnerna agera för fallföretagen är att problem med att finna kunder, förstå marknadsegenskaper, övervinna affärskulturella skillnader och att marknadsföra sin produkt inte behöver belasta fallföretaget, varken finansiellt eller personalmässigt. Genom dessa samarbeten har fallföretagen även undvikit höga investeringskostnader och överlåtitt en stor del av risken och problemlösandet på samarbetspartnern. Market commitment faktorn har genom detta tonats ner i SMEs strategier för att lämna plats till relationsbyggandet med aktörerna på utlandsmarknaden.

Market knowledge-faktorn har som vi nämnt innan inte erhållit den behövliga uppmärksamhet av fallföretagen som förespråkas i stages-modellen, genom att exportkonsulter använts som en mellanhand i förhållandet mellan företaget och den nya marknaden. Även frånvaron av strategier och tillvägagångssätt för att inhämta och ta hand om marknadskunskap gör att våra undersökta företag vid sin inledande internationalisering saknat resurser för att kunna skapa bästa möjliga förutsättning för att lyckas utomlands. Dock har detta problem uppmärksammats inom de företag i vår undersökning som kommit igång med sin försäljning i utlandet. Den sena uppmärksamheten för vikten av marknadskunskap och erfarenhet beror på den egna oerfarenheten av andra marknader samt bristen på strategier och planering. Genom att företagen inte känner till hur de skall agera för att klara av de nya problemen och möjligheter en ny marknad bidrar med är den långsamma och försiktiga utvecklingen som stages-modellen ger upphov till väl anpassad till fallföretagens behov och resurser. Modellen och företagens hantering av den nya miljön sammanfaller efter att företagen uppmärksammar problem och lär sig av att agera på den nya marknaden. Dock finns en klar och tydlig skillnad mellan stages-modellens inledande resonemang om att företagen skall ha en färdig bild av hur de ska agera på den nya marknaden och våra fallföretags egentliga agerande.

De commitment decisions som fallföretagen har tagit är direkt speglade av deras osäkerhet, riskkänslighet och brist på resurser. Genom företagens val att hålla investeringar nere och låta återförsäljare och agenter sköta marknadsföring, hitta kunder och lösa marknadsrelaterade problem behöver våra fallföretag inte flytta resurser till marknaden i någon större utsträckning. Stagesmodellen förespråkar att företaget självt ska lösa marknadsrelaterade problem genom att öka mängden resurser på marknaden. Detta för att organisationen skall absorbera den kunskap och erfarenhet som problemlösningen genererar. Våra fallföretags lösning är således ett bra tillvägagångssätt för att uppväga bristen på resurser, både finansiella och intellektuella. Dock ger den även upphov till en organisation som distanserar sig till den nya marknaden och låter därigenom kunskaps och erfarenhetsuppbyggnaden bli lidande.

Problemlösningen kan även komma från de förslag och eller tips som genereras av samarbetspartners enligt stages-modellen. De SMEs som vi talat med har tagit detta ett steg längre och låter samarbetspartnerna inte bara komma med förslag till lösningar på problem utan låter dem även implementera och lösa problemen i företagets namn. Beslutsåtaganden skall enligt stages-modellen göras i små steg om resurstillgången inte tillåter direkta stora investeringar. Våra fallföretag uppvisar just detta beteende genom att låta sina utländska organisationer gradvis växa fram, utom Sydmeke vars strategi går ut på att utvidga till flera länder utan att ha analyserat och studerat feedbacken från sin initiala internationalisering.

Även i samband med de commitment decisions som gjorts av våra fallföretag har vi identifierat ett en kortsiktig inriktning på internationaliseringen. Målsättningarna har varit inriktade på att först och främst hitta potentiella samarbetspartners och komma skapa omsättning på den nya marknaden. Utvecklingen därefter är otydlig i våra fallföretags planering och har istället för att vara en del av den initiala marknadsstrategin utvecklats parallellt med företagets egen utveckling på marknaden. Detta kan förklaras i att målen för etableringarna har varit att på kortsikt undersöka om det är möjligt att generera pengar till organisationen och därefter planera den fortsatta utvecklingen av utlandsetableringen. På grund av den osäkerhet företagen har känt inför etableringen har detta skett.

De så kallade nuvarande aktiviteterna i stages-modellen, current activities, skiljer sig mellan de olika fallföretagen då tre av dem har agerat som CoE-företag och två har agerat som IaF-företag vid internationaliseringen. De nuvarande aktiviteterna ger så kallad företagserfarenhet

som till viss del kan kompletteras med inhyrd personal eller nyanställningar. Företagserfarenhet hjälper till att skapa stabilitet i organisationen men då den måste kompletteras av marknadserfarenhet för att kunna utveckla organisationen brister fallföretagens strategier. Marknadserfarenheten blir lidande genom det ovan beskrivna agerandet med konsulter och kontrakteringar vilket borde orsaka att organisationen inte skall ge maximal tillväxt. Dock har våra fallföretag både påbörjat och genomfört sina internationaliseringar med en stadig utveckling vilket pekar på att SME, genom att agera försiktigt, inte göra några riskfyllda investeringar och skapa hållbara relationer med personer och organisationer som besitter den nödvändiga kunskapen, kan lyckas utan att direkt agera på den aktuella marknaden. Stagesmodellens anpassning till SME kan genom detta ses som inte fullt utvecklad i fråga om anpassningsbarhet till små och medelstora företag.

Etableringsmetoden skiljer även fallföretagens strategier åt. Sydmeko har valt att engagera en återförsäljare som samarbetspartner på sina nya marknader medan till exempel GDFlow använt sig av agenter för att representera företaget utomlands. Den självklara skillnaden mellan metoderna är att agenten handlar och gör upp avtal i fallföretagets namn medan återförsäljaren köper in varorna och säljer under sitt eget namn. När det gäller samarbete och intensitet i kommunikation mellan de olika fallföretagen och dess samarbetspartners föreligger inga större skillnader. Det är relationen med kunden på marknaden som blir den stora skillnaden i strategierna. Vid kontrakterandet av en agent, är agenten endast en mellanman som förmedlar kontakter till huvudföretaget och binder samman de två parterna. Kunden handlar av huvudföretaget och kontakt finns mellan de två. Återförsäljaren sköter kontakterna och kunden handlar inte med huvudföretaget, det kan även uppstå den situationen där kunden inte är medveten om att huvudföretaget finns i bakgrunden. Utifrån detta måste vi se agenten som ett mer långsiktigt alternativ om en vidare utveckling på marknaden skall underlättas. Agenten gör att företaget kommer närmare marknaden och dess kunder och vid en utvidgad etablering, till exempel bildandet av ett dotterbolag, finns redan en etablerad kontakt med kunderna. Återförsäljaren är oftast förpliktigad att lämna över sin kundlista efter det att avtalet går ut, dock finns ingen relation mellan huvudföretaget och kunden vilket gör att agentförhållande är att föredra.

7.4 Affärskultur

Som vi identifierat ovan har stagesmodellens nyttjande av begreppet *psychic distance* inte direkt varit anpassningsbart på våra fallföretags agerande. Eftersom begreppet varit fokuserat på större företag i den befintliga litteraturen kan det ses som naturligt att det existerar skillnader mellan våra fallföretag och forskningens inriktning. Vår undersökning har visat att denna tanke har stöd, då fallföretagens fokus har funnits på faktorer inom strategierna som saknat vikt i våra modeller.

Fallföretagen har haft en annorlunda definition av kultur vid sin strategiutveckling i jämförelse med vår utgångspunkt för arbetet. Affärskulturella aspekter har för våra fallföretag inte involverat språkliga skillnader, kommunikationsbrister eller involveringen av landsspecifika olikheter i internationaliseringsstrategierna som till exempel myndigheter och lagar. Eftersom vi och företagen har haft skilda syner på hur affärskultur skall definieras och vad som ska ingå i uttrycket har vi fått tolka in de aspekter som fallit utanför våra ramar för att kunna jämföra företagens tankesätt och strategitänkande med våra modeller.

Det som vi först och främst har identifierat hos våra fallföretag har varit den initiala frånvaron av affärskulturella aspekter i internationaliseringsstrategin. Eftersom våra företag vid sin internationalisering saknade utlandserfarenhet inom organisationen kan skillnaderna i definitionerna förklaras genom att affärskulturen inte ingick i strategiplaneringen. Allteftersom utvecklingen på de olika marknaderna har gått framåt har kulturella skillnader och svårigheter identifierats och införlivats i strategierna. Detta har även lett till att vår och företagets definition av affärskultur har närmat sig varandra när organisationernas marknadskunskap och erfarenhet har ökat i takt med att organisationerna har utvecklats på de utländska marknaderna.

Då vi redan konstaterat att marknadsvalet är avgörande för hur organisationen kommer att prestera vid internationaliseringen har de olika affärskulturella teorier vid detta val en avgörande effekt på internationaliseringen. Dock finner vi inga tecken på att affärskulturella aspekter behandlas vid marknadsvalet, utan detta val är produktorienterat. Orsaken till detta ligger i den brist på marknadskunskap och erfarenhet som företagen besitter och därigenom en brist på insikt i de affärskulturella aspekter som speglar en marknad. Eftersom våra SME inte identifierat eller planerat att behandla skillnader och problem, relaterat till affärskulturen, har denna identifikation skett efter etableringen på en utländsk marknad. Våra fallföretag är även renodlade produktionsföretag vilket gör dem direkt produktorienterade och därigenom påverkar deras marknadsval. Denna inriktning gör att Hofstedes power distance-begrepp är grundläggande för den strategiplanering som sker i inledningsskedet av SMEs internationalisering. Genom att marknaderna måste inneha låg power distance i jämförelse med hemmamarkanden, det vill säga teknologinivån på marknaden måste nå upp till nödvändiga produktspecifika krav. Power distance ger fallföretagen den behövliga grundläggande insikten på marknaden för att kunna göra en grov bedömning om marknaden skall kunna generera intäkter utifrån de affärskulturella egenskaper den innehar.

Användningen av affärskulturella teorier angående landsspecifika kulturella skillnader fungerar bra i samband med stagesmodellens genomförande i de inledande faserna. Dock blir teorin ofta för generaliserande vid det organisationstillstånd som uppstår strax efter etablerandet. Psychic distance-konceptet som är grundat i forskning på större företag behandlar affärskulturen på ett brett plan och marknader generaliseras till att vara homogena och endast bestå av delar som inte är mindre än organisationer. Eftersom den kontakt som finns mellan marknaden och våra fallföretag är på en personlig nivå blir de affärskulturella marknadsanalyser som vi gått igenom för övergripande och kan inte ge insikter och lösningar till de problem som uppstår. Relationerna existerar på en individnivå för våra fallföretag eftersom de endast för samtal med sina agenter och återförsäljare samt vissa kunder, vilket gör att de inte kommer i kontakt med den övriga marknaden. Eftersom nivån på relationen endast existerar mellan individer vid den tidiga internationaliseringen, före etableringen av dotterbolag eller liknande utveckling, är det där den affärskulturella aspekten initialt blir aktuell.

Den individuella nivån på relationerna mellan fallföretagen och deras nya marknader gör att fokus ligger på individualismbegreppet från Hofstedes marknadsmodell. Det betyder att fallföretagen har sökt sig till länder där individuella kvaliteter är viktiga och relationer värderas högt. Genom att marknadens affärskultur är positivt inställt till relationer på en individuell nivå, skapas en stabil grund för fallföretagens internationalisering. Detta på grund av att relationerna, se nedan kapitel 7.8, är livsnödvändiga substitut för resursinvestering och personalallokering till den utländska marknaden. Även ett lågt uncertainty avoidance (se Hofstedes modell) ger en marknad som passar SME. Detta på grund av detta begrepp även

visar på en hög teknologisk utveckling och där företagen försöker minska sina risker. Relationerna med företag på en marknad med låg uncertainty avoidance har gett fallföretagen möjlighet att minska sina risker då de kontakter de byggt upp baseras på riskkänslighet och marknaden har gett möjligheten att skapa detta

Redan inledningsvis kan vi se stora skillnader mellan våra fallföretags användande av affärskulturella aspekter och våra uppsatta modeller för internationalisering. Den grundläggande modellen, Stages, förespråkar en långsiktig planering med fokus på att skapa en bas för vidare utveckling. Våra fallföretag har haft kortsiktiga planeringar och endast sett till försöka hålla nere kostnader och snabbt få igång någon form av försäljning och omsättning. Problemlösning och vidare utveckling har kommit i skymundan i strategierna för att erhålla uppmärksamhet efter det att organisationen stabiliserat sig på den nya marknaden. Oftast har planeringen i samband med kulturella aspekter vid internationaliseringen gått ut på att behandla problem och komma med lösningar allteftersom problemen dyker upp. Dock har kulturella skillnader som ligger i sakens natur behandlats av företagen innan själva utlandsetableringen har genomförts. Detta gäller översättningar av marknadsföringsmaterial och anlitaandet av exportkonsulter, dock har företagen inte identifierat detta som lösningar på affärskulturella skillnader utan som nödvändiga åtgärder för genomförandet av internationaliseringen. Vid vår definition av affärskultur ingår dessa faktorer vilket även våra fallföretag har med då de kommit längre in i sin utlandsetablering.

Den sena påkomsten av att affärskulturella problem existerar eller uppstår vid en internationalisering representerar väl de företag som ingått i vår undersökning. Bristen på insikt i hanteringen och problemlösningen av dessa aspekter beror på att erfarenheten från utländska marknader varit liten eller obefintlig och att kunskapen om hur de ska hanteras lika så varit begränsad. Detta på grund av att efter att internationaliseringen genererat både kunskap och erfarenhet till organisationerna har dessa problem givits uppmärksamhet och handlingsplaner eller lösningar har skapats inom organisationen. Stagesmodellens stegvisa utveckling visar genom detta att den är till viss del applicerbar på den affärskulturella aspekten av SMEs utlandsetablering med den förändringen att det tar längre tid att åtgärda problem eftersom den ursprungliga erfarenhets och kunskapsnivån är lägre än i större och äldre företag. Utvecklingen sker stegvis, först med en inlärningsperiod för att organisationen sedan skall kunna implementera sin kunskap.

7.5 Relationer och kommunikation

Fallföretagens strategier att hantera de nya marknaderna genom att låta redan etablerade inhemska företag, organisationer eller enskilda personer marknadsföra och sälja deras produkter ger upphov till ett behov av starka relationer. Eftersom våra fallföretag valt att agera på marknaderna genom ombud, då i form av återförsäljare och agenter, får dessa relationer ersätta den kunskaps och erfarenhetsuppbyggnad som annars skulle ha uppstått genom den direkta involveringen på marknaden.

Trots frånvaron av långsiktiga strategier för internationaliseringarna har våra fallföretag uttryckt en vilja att expandera verksamheten och i slutändan själva agera på de utländska marknader genom att bilda dotterbolag, speciellt på de marknader som har hög omsättning och kan hanteras av företaget. Denna målsättning är diffus och inte särskilt välförankrad i planeringen men är det slutmål som uttryckts under våra intervjuer. Eftersom dotterbolag är ett långsiktigt mål borde även strategin vara uppbyggd för att hantera denna målsättning.

Dock är strategierna kortsiktiga och inriktade på att snabbt erhålla omsättning på marknaderna samt att göra processen så enkel som möjligt för att undvika problem. Utifrån detta agerande förlorar företagen tidigt, enligt stages-modellen, värdefull marknadserfarenhet och kunskap som skulle vara till hjälp vid en framtida permanent etablering på en utländsk marknad. Dock är det inte så att ett fullständigt misslyckande skulle uppstå. Till exempel Roxtec har framgångsrikt etablerat dotterbolag i ett flertal länder. Bristen på insikt orsakar däremot försämringar i chansen att på ett snabbt och smidigt vis genomföra etableringen.

Processen att etablera sig på en marknad med slutmålet att etablera ett dotterbolag underlättas om företaget har förmågan att redan vid introduktionen ta åt sig information och kunskap. Roxtecs anställning och utnyttjande av personer med anknytning till den nya marknaden har underlättat den fortsatta utvecklingen på deras marknader och bidragit med marknadsspecifik erfarenhet och kunskap. Roxtecs tillvägagångssätt är dock inte representativt för våra fallföretag utan det finns ett avstånd mellan de nya marknaderna och den gamla organisationen som består i övriga fall av de kontrakterade affärspartnerna.

Genom denna distansering har vi identifierat en sen påkomst inom de olika organisationerna av marknadsrelaterade problem. Denna sena uppmärksamhet för marknadsrelaterade problem, då specifikt affärskulturella kan till viss del bero på planeringen av strategin. Att identifiera, behandla och lösa marknadsrelaterade problem ingår inte i den initiala planeringen och därigenom ses inte relationerna på den nya marknaden som en väg till ett sådant förfarande. Aimpoints agerande visar tydligt på detta. Vi anser att eftersom företagen initialt varken agerar eller planerar att engagera sig på de nya marknaderna är relationerna viktiga för att lägga en grund till vidare utveckling, detta genom att relationerna är den enda marknadskontakten som företagen innehar. Genom att vårda relationerna och skapa ett nära samarbete med sina återförsäljare och agenter på dem nya marknaderna kan företagen till viss del kompensera för den erfarenhets och kunskapsbortfall som annars uppstår. Lindinvents initiala försök att etablera sig på den danska marknaden misslyckades då relationen med den tilltänkta samarbetspartnern fallerade vilket visar på hur viktig relationen är för etablerandet. Deras inledande misslyckande baserades även på dålig insikt i hur affärer sköts i Danmark och genom att inte vårda den relationen som företaget hade med marknaden kunde organisationen inte ta till sig den nödvändiga kunskapen för att hantera affärskulturen. Den objektiva kunskapen gick förlorad och etableringen misslyckades.

Genom att låta personer utanför den egna organisationen sköta verksamheten kommer den nödvändiga direkta kontakten med marknaden vara frånvarande och företagen måste inhämta kunskap och erfarenhet på andra sätt. Vid detta förfarande är källan till marknadskunskap och erfarenhet den kontakt som företagen har med sina samarbetspartners. Resultatet av detta är att relationen blir avgörande för hur väl samarbetet ger upphov till organisationsutvecklande faktorer inom våra fallföretag. Genom att vårda relationen erhåller företagen objektiv kunskap från marknaden vilket hjälper organisationen att utvecklas. Närheten i relationen avgör hur djup kunskapen är som överförs till fallföretagen. Den upplevda kunskapen blir dock lidande genom fallföretagens agerande. Eftersom alla affärer och kontakten med marknaden sker genom relationerna distanserar sig fallföretagen från marknaden och den upplevda kunskapen blir svårinförskaffad.

En relation som inte utvecklas och underhålls kommer inte att generera nytta till organisationen enligt Johanson och Vahlne. Våra fallföretag löser detta problem på olika sätt och utifrån sina skilda förutsättningar. Aimpoint besöker sina återförsäljare personligen och skapar därigenom direktkontakt med de personer som innehar kunskapen och erfarenheten

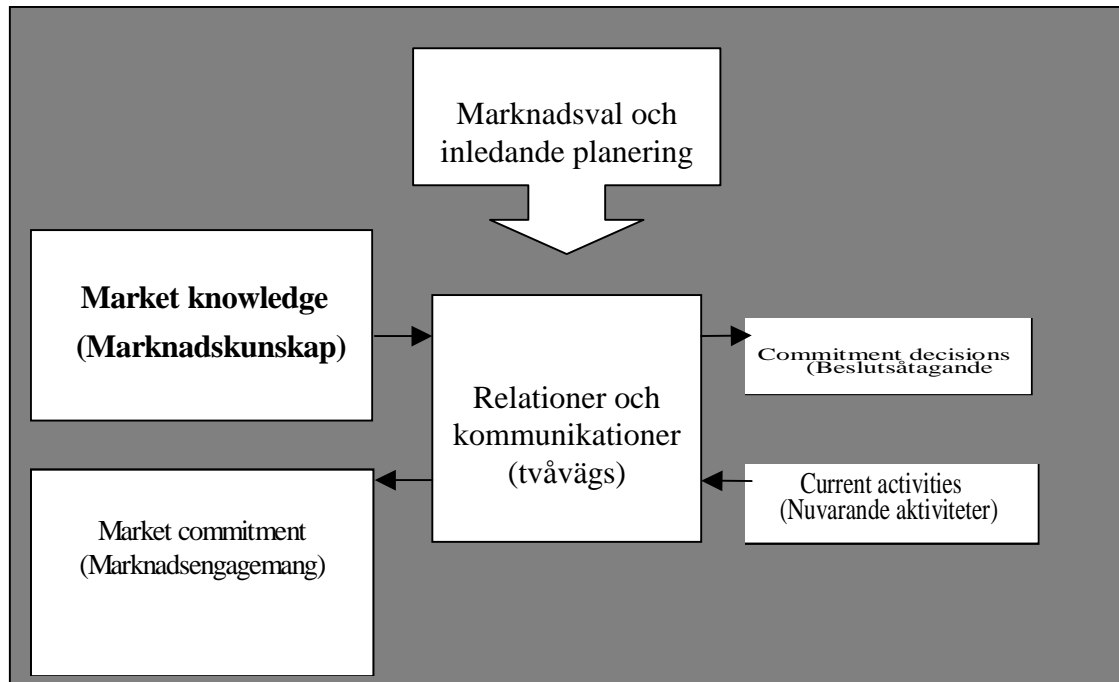
som företaget behöver. För att kunna bygga upp en tillräckligt stark organisation utifrån stagesmodellen är detta ett tillvägagångssätt som hjälpt Aimpoint tillräckligt mycket för att kunna skapa dotterbolag på sina utländska marknader. Till exempel GDFlows distansförhållande generar dåligt med objektiv kunskap då utbytet mellan företaget och agenten endast sker med e-mail. Dock är det nödvändigt att se till hur företaget i framtiden har tänkt agera på marknaden. GDFlows digitala produkt kräver inte närvaro på marknaden och försäljningen är tänkt att endast skötas genom agenter.

Relationerna bygger på hur väl företaget kan kommunicera och förstå den affärskultur som de personer företaget har kontakt med tillhör. Efter vår undersökning står det klart att den kortsiktiga planeringen som ligger till grund för våra fallföretags internationalisering inte behandlar hur relationer skall handhas utan detta är något som efterhand är tänkt att utvecklas av sig självt. Dock ersätter relationerna den direkta kontakten med marknaden och innehar en viktig roll för internationaliseringen. Stages-modellen innefattade inte relationsaspekter från första början utan Johanson och Vahlne la till denna aspekt först 1990 då relationer blev ett populärt inslag i marknadsföringsforskningen. Eftersom relationer endast kortfattat behandlas i stages-modellen utan någon egentlig koppling till huvudtänkandet, brister teorin utifrån SME's förhållningssätt till internationaliseringar, där relationer är en grundpelare i utvecklingen. Utifrån stages-modellens antaganden om att relationsbyggandet bör vara en del av etableringen och våra fallföretags internationaliseringsstrategi, förefaller relationer vara avgörande för hur SME-organisationen kommer att prestera utomlands.

7.6 Förslagsmodell för SME

Stagesmodellen som ligger till grund för vår undersökning sammanfaller med våra undersökningsföretags internationaliseringsstrategier med det metodiska och stegvisa tillvägagångssättet. Då vi identifierat skillnader mellan våra undersökningsmodeller och fallföretagens internationaliseringsstrategier anser vi att det krävs förändring av den befintliga teoriramen, för att öka applicerbarheten på mindre företag. Vi kommer därför att modifiera stages-modellen utifrån de resultat som framkommit i vår analys och ge förslag på hur denna kan anpassas för att vara användbar på även SME istället för endast på stora företag. Modellen från figur 2 på sidan 22, kommer att ligga till grund för det ändringsförslag vi kommer att lägga fram. Genom att identifiera väsentliga skillnader i tillvägagångssätt och förutsättningar hos våra fallföretag kommer vi peka på de brister modellen besitter och ge förslag på ändringar.

Fig 3. Förslag till modell för internationaliseringsstrategi för SME



7.6.1 Marknadsvalet som överlevnadsstrategi

Den inledande förändringen av den befintliga stagesmodellen ligger i marknadsvalet. Eftersom den ursprungliga stages-modellen endast ser marknadsvalet som en **underlättande** faktor vid internationaliseringen ger modellen inte marknadsvalsfaktorn det behövliga fokus som krävs av SME. Våra fallföretag har använt sig av marknadsvalet som en **överlevnadsstrategi** istället för en underlättande strategi. Faller inte valet på en marknad med de rätta förutsättningarna och framtidsutsikterna kan felaktiga investeringar ge ödesdigra konsekvenser för företagen. Då riskkänsligheten är hög och de resurser som måste investeras på de nya marknaderna inte är förbrukningsbara måste marknadsvalet bli rätt från början.

Marknadsvalet och dess position i stages-modellen passar därför inte in på våra undersökningsresultat och genom detta anser vi att denna faktor behöver större fokus och mer utrymme i strategiplaneringen. Därför föreslår vi att denna faktor tas med i betydligt större utsträckning i planeringen av internationaliseringsstrategin för att vara anpassningsbar till SME. Vi visualiserar därför marknadsvalet i vår modell, se figur 3, för att peka på den viktiga position faktorn har för SME. Genom att placera marknadsvalet som en övergripande och inledande fas till internationaliseringsstrategin får faktorn den behövliga och uppmärksammade position som behövs för att vara anpassad till SME.

Själva faktorn marknadsval, i Johanson och Vahlnes modell, ger även en missvisande bild av våra fallföretags tillvägagångssätt. Då geografiskt avstånd och psychic distance-konceptet ligger till grund för huvudmodellens marknadsval utelämnas det produktorienterade valet. Både geografiskt avstånd och psykiskt avstånd är till stor nytta för SME men stages-modellens fokus ligger inte på de rätta affärskulturella aspekterna. Hofstedes power distance-begrepp visar på hur en marknad bör vara uppbyggd för att vara relevant. Utifrån detta måste beaktas att våra fallföretag alla är tillverkningsföretag vilket gör att produkten är central i

deras verksamheter. Dock kommer en viss produktorientering alltid vara aktuell och bör beaktas vid marknadsvalet, speciellt vid internationaliseringar av företag liknande våra fallföretag. Denna aspekt finns i psychic distance-faktorn, men ges i den ursprungliga modellen inget utrymme. Vi anser att stages-modellen är statisk vid detta val och inte ger möjligheter för SME med annorlunda och nischade produkter, att genomföra en tillräckligt grundlig marknadsanalys vid inledningen av sin internationalisering. Därför behöver psychic distance-faktorn, som vi gått igenom ovan, fokusera på annorlunda aspekter än som var menat till Johanson och Vahlnes ursprungsmodell. Även individualism är viktig egenskap för marknaden då relationerna som ersätter resursinvesteringar sker på individnivå. De nordiska länderna är och har varit bra inledningsländer, se till exempel Aimpoints lyckade utlandsetablering. Marknadsvalets grundkriterier bör förändras för att anpassas till SME. Marknaden måste vara produktanpassad och även affärskulturellt inriktad på nära och givande individuella relationer.

Marknadsvalet är utifrån de fyra grundfaktorerna i stages-modellen inte en central fråga för företagets internationaliseringsstrategi. Vi anser dock att genom att analysera denna, för SME, centrala fråga, ger marknadsvalet en grundläggande och strategisk viktig valmöjlighet i inledningsfasen av utlandsetableringen.

7.6.2 Relationsbyggandet som nyckelfaktor

Den viktigaste aspekten av den förändring, av stages-modellen, som vi föreslår är den centrala roll som företagets relationer och kontaktnät får vid internationaliseringen. Istället för att initialt identifiera och planera strategier utifrån affärskulturellt relaterade problem, som stagesmodellen förespråkar, pekar vår undersökning på att detta istället sköts av de affärsrelationer som företagen innehar. SME överlåter den sida av internationaliseringen som kräver marknadskunskap och erfarenhet på utomorganisationella kontakter och frångår därigenom behovet av en stor organisations samlade kunskap och erfarenhet. Relationerna ersätter genom detta tillvägagångssätt, den skillnad i företagsstorleks som stages-modellen inte tar hänsyn till. Vi placerar därför relationsbyggandet som en central del av internationaliseringsmodellen för SME. Mellan de fyra faktorerna som bygger upp stages, agerar relationerna som den hjälpande hand SME behöver för att klara av att etablera sig på en utländsk marknad. Planering och beslut tas inte inom den egna organisationen utan i samarbete med de element som besitter de nödvändiga egenskaperna för att fatta ett korrekt beslut, det vill säga samarbetspartnerna.

Relationen ger även våra fallföretag möjligheten att genomföra en etablering utan att tvingas till riskfyllda investeringar eller att flytta personalresurser till utlandet i onödan. Marknadsengagemanget överläts till en partner och därigenom minskar de beslutsåtaganden som företaget hade behövt göra utan samarbetspartners. Relationen bidrar dock med att distansera företaget från marknaden då vår undersökning visar på att SME gärna avstår från att interagera med den nya marknaden. Genom att sköta relationen på rätt sätt och hålla sina partners nära företaget kan dock det internationaliserande företaget kompensera bortfallet av marknadskontakt och vad det innebär för erfarenhets- och kunskapsbyggandet. Aimpoints erfarenheter av den amerikanska marknaden ger ett bra underlag för den nödvändiga minsta relation som måste existera med den nya delen av organisationen. Personlig kontakt de utländska elementen i organisationen samt med regelbundna besök på utlandsmarknaderna ger en produktiv relation. Genom att aktivt vårda relationen kan det berörda företaget både

motivera sina samarbetspartners, informera och låta parterna ta del av planer och strategier samt ta del av marknadsegenskaperna.

Att motivera sina partners i utlandet är en viktig del av relationsbyggandet för SME. Ofta när det handlar om återförsäljare eller agenter i utlandet är dessa inte exklusiva utan dessa företagen eller organisationerna handhar ett stort utbud av varor vilket kan sätta SME's varor i skymundan. Genom ett aktivt och nära samarbete kan SME påverka samarbetspartnerna till att främja deras produkter. Relationerna bör även vara uppbyggda av tvåvägskommunikation. Förutom att det internationaliserande företaget ska kunna ta del av den kunskap och erfarenhet som bildas i och med agerandet på marknaden ska samarbetspartnern få ta del av det egna företagens kunskaper och insikter. Relationerna ersätter den nödvändiga kunskapen om marknadens affärskultur och ger SME möjligheten att agera utan större resurser. Ett samarbete med intensiva personliga relationer som grund anser vi vara ett nyttigt instrument för en lyckad internationalisering. Den objektiva kunskapen måste kunna flöda över till företaget för att vidare utveckling skall kunna ske. Detta är tydligt genom Aimpoints erfarenhet, företaget har tagit vara på den information, marknadskännedom och affärskulturella egenskaper som framkommit vid möten och diskussioner med samarbetspartners. Genom nyttjande av denna kunskap och erfarenhet har organisationen kunnat utvecklas och växa in på nya marknader.

Genom att identifiera en SME-organisations relationer som en nyckelfaktor vid en internationalisering anser vi att ett företag kan, med knappa resurser, lyckas lika bra som ett stort resursstarkt företag i samma situation. Genom nära samarbete med redan etablerade företag och organisationer får det internationaliserande företaget tillgång till nödvändiga resurser och kunskaper. Vårdandet och utvecklandet av dessa relationer är därför av kritisk art för att ett SME-företag skall kunna lyckas med en etablering på en utländsk marknad. Affärskulturella aspekter som inte känns till eller som företaget saknar lösningar på kan övervinnas på ett smidigt sätt genom att vårda relationer där problemen kan lösas. Riskkänsligheten och investeringstvänget minskar också genom den delade bördan med samarbetspartners, vilket är viktigt för SME som arbetar med knappa resurser.

7.7 Modifiering av grundmodellen

Den befintliga stages-modellen och dess fyra faktorer, commitment decisions, current activities, market commitment och market knowledge är grundad på stora undersökningar och har blivit testad ett flertal gånger, vilket legitimerar den som en bra grund för internationaliseringar. Vi ser ingen orsak till att frångå modellens stegvisa utvecklingsmönster efter vår undersökning, utan behåller dessa grundfaktorer. Dock är innebörden med dessa, utifrån SME's förutsättningar, annorlunda och behöver anpassas till SME. Vi kommer därför här gå igenom de olika faktorerna och analysera dem utifrån våra undersökningsresultat. Resultaten visas i figur 5.

7.7.1 Market Commitment och Commitment Decisions

Stages-modellen i sin ursprungliga skepnad, som den föreslogs redan 1977, lägger lika stor vikt vid alla de fyra grundläggande faktorerna som bygger modellen. *Market commitment* och *commitment decisions* är genom stagesmodellen direkt resursbaserade och ses utifrån hur

mycket av de tillgängliga resurserna ett företag kan och vill tillägna en ny marknad. Då SME är riskkänsliga och därigenom inte villiga att allokera resurser till en ny marknad, helst inga alls, är Johanson och Vahlnes definition av faktorerna inte i linje med SME's strategier. Även här finns alltså en skillnad i fokusering på huvudfaktorer i internationaliseringsstrategin mellan stagesmodellen och våra undersökta företag.

Då resurser, både finansiella och intellektuella, varit knappa vid alla fallföretagens internationaliseringar har *commitment decisions* varit en faktor som inte givits mycket uppmärksamhet. Johanson och Vahlnes modell lägger stor fokus på denna faktor och författarna påpekar att en lyckad internationalisering kräver stora investeringar. Då vår undersökning visat det motsatta, fallföretagen har använt andra mindre kostsamma metoder, anser vi att *commitment decisions* faktorn inte behöver det utrymme som den har i ursprungsmodellen för stora företag. Beslutet att tillägna resurser (*commitment decisions*), i ursprungsmodellen till en marknad utgår från att göra finansiella investeringar eller att förflytta intellektuellt kapital till utlandet. Då SME varken är villiga eller innehar kapital för att göra dessa investeringar är Johanson och Vahlnes resonemang inte applicerbart på SME i den utformningen. *Commitment decisions* är en viktig faktor för SME men då problemidentifiering och kunskapsbyggande läggs över på samarbetspartnerna. Faktorn förlorar därför sin position i strategin vi och anser att den inte bör ta upp den plats som Johanson och Vahlne först föreslagit. De marknadsspecifika besluten tas inte av det internationaliserande företaget utan ansvaret överläts på de kontrakterade samarbetspartners som handhar marknaden. Genom detta tillvägagångssätt kommer *commitment decisions* inte ge upphov till den uppbyggnad av marknadskunskap och erfarenhet som grundmodellen förespråkar, dock har våra fallföretag frångått detta och ändå lyckats. Det finns alltså möjlighet att skapa en internationell organisation utan behöva ha den fullständiga beslutskontrollen som anses nödvändig av Johanson och Vahlne.

Allteftersom marknaden utvecklas och företaget anser sig besitta den nödvändiga erfarenheten av den nya utländska marknaden och kan hantera affärskulturen hamnar *commitment decisions* åter i fokus. Nyinvesteringar och överflyttande av resurser ger upphov till ett större behov av kontroll. Våra fallföretag har både lyckats skapa och har som mål att etablera dotterbolag på de marknader som har en stabil omsättning. Vid en övergång från att endast varit närvarande på marknaden genom agenter och återförsäljare till att skapa ett eget bolag ökar relevansen av att marknadsrelaterade beslut tas inom företaget, *market decisions* hamnar åter i fokus.

Vi visualiserar skillnaden för faktorn *commitment decisions* betydelse i vår förslagsmodell (fig 5) genom att dra ner storleken på dess utrymme i modellen. *Commitment decisions* erhåller dock den uppmärksamhet som förespråkas av Johanson och Vahlne efter att företagen har stabiliserat sin etablering på den nya marknaden och fortsatt stärka sin ställning genom att fortsätta investera och lära sig av marknadsförhållandena och av den befintliga affärskulturen.

Market commitment får även en annan uppmärksamhet än den som beskrivs i stagesmodellen. Genom att engagemanget på marknaden inte utgår från finansiella investeringar utan enbart består av relationer och vårdandet av dessa är SME inte i linje med modellen. Graden av engagemang speglar dock den utveckling som sker på de nya marknaderna och skiljer sig inte från de tankegångar som återfinns i stagesmodellen. *Market commitment*-faktorn utvecklas allteftersom företag skaffar sig erfarenhet och kunskap från den nya marknaden men erhåller inte den uppmärksamhet som förespråkas av Johanson och Vahlne förrän marknaden stabiliserat sig och en omsättning skapats. Utvecklingen sker då genom nyinvesteringar och

expansion antingen i form av nyanställningar eller också skapandet av ett dotterbolag specifikt för den nya marknaden. Först efter att tillräcklig marknadskunskap och erfarenhet byggts upp och affärskulturella problem avklarats och lösningar på dessa tagits tillvara av organisationen kan SME erhålla den status som större företag har i stagesmodellen och utvecklas på ett liknande vis.

7.7.2 Current activities och Market Knowledge

Då två av fallföretagen (Roxtec och GDFlow) är IaF-företag har faktorn current activities inte varit aktuellt vid den inledande utlandsetableringen. Bolagen har genomfört direkta internationaliseringar och motbevisat Johansson och Vahlnes tes om att företag kräver en stabil hemmamarknad för att bege sig utomlands. Dessa företag skapar istället denna grund genom att föra över risker på samarbetspartners och hantera affärskulturella skillnader genom att köpa in den nödvändiga kompetensen och skapa relationer. Genom att inte betrakta marknader utifrån deras hinder eller möjliga problem, utan från deras potential skapar dessa företag en internationell organisation utan behovet av en stark hemmamarknad. De tre andra bolagen som inledde sin internationalisering efter att hemmamarknaden stabiliserats har också följt den riskminimerande vägen och valt hanterbara utländska marknader med underlag för goda individuella relationer. De nuvarande aktiviteterna på hemmamarknaden är alltså inte relevant på grund av att SME inte finansiellt eller kunskapsmässigt måste vara välförberedda för att lyckas med sin utlandsetablering. Återigen löses problemen genom att hantera och bibehålla relationer med redan etablerade aktörer på den aktuella marknaden. Current activities skapar ingen nytta för SME i dess inledande internationalisering utan faktorn blir aktuell efter en tid då investeringar genomförts och marknaden stabiliserats så pass mycket att vidare expansion blir aktuell. I figur 3 representeras current activities som en mindre viktig faktor i Johansson och Vahlnes grundmodell.

Beslutsövergången som sker efter att marknaderna stabiliserat sig är beroende av att det internationaliserande företaget klarar av att fatta de nya besluten och är kapabla att hantera ansvaret för marknaden. Som vi redan diskuterat är relationerna mellan marknaden och företaget väsentlig för att nödvändig marknadskunskap och ackumulerad erfarenhet skall komma till nytta inom organisationen. Relationerna mellan de internationaliserande företagen och de kontrakterade samarbetspartnerna är livsviktig för internationaliseringen. På grund av att utvecklingen endast kan ske om tillräcklig och nödvändig kunskap och erfarenhet kommer organisationen tillhanda är market knowledge i yttersta fokus för SME. Marknadskunskap, inkluderat marknadserfarenheten, är en viktig del av Johanson och Vahlnes modell men vi är av åsikten, utifrån vår undersökning, att market knowledge är den faktor som i störst utsträckning påverkar internationaliseringen och företagets hanterande av den nya affärskulturen. Fallföretagens fokus på market knowledge pekar på att denna faktor är den mest relevanta faktorn som grundmodellen baseras på, detta utifrån SME-perspektivet.

Exportkonsulter, agenter och återförsäljare representerar först och främst de relationer som internationaliseringen vilar på och ger SME den objektiva kunskapen från de utländska marknaderna. Genom att vårda och utveckla dessa relationer har våra fallföretag lyckats med sina internationaliseringar. Genom relationerna erhåller företagen den kontakt med marknaderna som behövs för att tillräcklig market knowledge skall kunna komma företaget tillhanda. Även en endast email-baserad kontakt har varit tillräcklig för GDFlow för att kunna erhålla marknadskunskap från samarbetspartnern samt hantera affärskulturen på den utländska marknaden. Genom att fallföretagen har fokuserat på att bygga sin organisation utifrån

indirekt kontakt med marknaden får market knowledge central karaktär i internationaliseringsstrategierna. Vi är av den åsikten att SME både använder sig av och bör använda sig av sina internationella relationer för att skapa en stabil internationell organisation och att market knowledge är den faktor som ger grundstommen i denna strategi. Därför är det nödvändigt att uppmärksamma market knowledge som en nyckelfaktor i förslagsmodellen och detta gör vi genom den *highlight* som syns i figur 3.

7.8 Sammanfattning

I detta kapitel har vi utvecklat vårt resonemang kring hanteringen av nya marknader och dess affärskultur samt gett en bild av vår förslagsmodell som är baserad på den tidigare beskrivna stagesmodellen. SME är inte som stora företag. Det finns avsevärda skillnader och dessa skillnader gör att det strategitänkande som ger stora företag konkurrensfördelar inte kommer att vara applicerbart inom SME-organisationer. Genom figur 3 har vi lyft fram de skillnader som utmärker SME och deras internationaliseringsstrategier.

8 Slutkapitel

I detta kapitel kommer vi att redovisa våra slutsatser utifrån den problemformulering som ligger till grund för uppsatsen. Vi kommer även att behandla de bidragen som uppsatsen ger. Avslutningsvis kommer förslag på vidare forskning inom ämnesområdet att diskuteras.

8.1 Slutsatser

Som redan konstaterats i den befintliga litteraturen och forskningen på internationaliseringsområdet så är och förblir SME och större, resursstarka företag skilda företeelser. Företagen har samma grundproblem vid internationaliseringen. Kommunikation med affärspartners, skillnader i arbetsmetoder och andra affärskulturella olikheter har vid internationaliseringarna givit våra undersökta företag nya problem att ta ställning till. Hanteringen och lösningen av dessa problem skiljer sig markant åt då förutsättningar och organisationella tillgångar inte kan jämföras mellan större företag och SME. Genom vår litteraturstudie och fallundersökningen av fem svenska SME-organisationer har vi konstaterat att de befintliga teorier och modeller som är dominerande endast är anpassade för stora företag. Det kan direkt konstateras att vår undersökning inte ger några konkreta bevis för våra slutsatser utan endast pekar på en viss inriktning för ämnesområdet. Det vi har kommit fram till under vår analys och genomgång i uppsatsen kan endast ses som en icke generell undersökning och för att kunna påvisa något av det vi kommit fram till kommer mer ingående undersökningar att vara nödvändiga.

Våra undersökta SME-organisationer visar på att Johanson och Vahlnes argumentation om att stages-modellen skall kunna nyttjas av alla sorters företag inte är korrekt. Stagesmodellen är en enkel modell och berör endast övergripande internationaliseringsstrategier, trots detta är den inte generellt användbar för alla sorters företag. SME saknar grundläggande förutsättningar för att kunna utnyttja strategier och lösa affärskulturella problem utifrån modellen. Vår undersökning har gett oss insikt i de tillfrågade företagens strategiplanering och i deras utveckling på de utländska marknaderna. Vi har kunnat identifiera tydliga likheter med Johanson och Vahlnes resultat men även stora skillnader har framträtt. Likheterna har grundats sig i det stegvisa utvecklandet av organisationer när utländska marknader behandlas. Skillnader har varit grundade i resurstillgångar, både finansiella och intellektuella. Stagesmodellen löser problem genom att tillföra problemområdet nödvändiga resurser. SME som saknar dessa problemlösande förutsättningar har fått söka sig till flexibla organisationslösningar och alternativa kontrollstrukturer.

Genom sina strategival har SME distanserat sig från de nya marknaderna vilket gett ett långsamt utvecklingsförlopp. Distanseringen har resulterat i att erfarenhet och kunskap som genererats i samband med den nya marknaden och dess affärskultur inte har tagits tillvara av företagen. Stagesmodellen förutsätter att det redan finns en organisationsstruktur inom företagen som är till för att samla information och analysera marknadsspecifika problem. Genom att de undersökta företagen saknat denna struktur för behandlandet av affärskultur har

denna aspekt av internationaliseringen inte kommit att uppmärksammas förrän organisationen utvecklats. Företagsstrukturen inom de undersökta företagen har förändrats under den pågående internationaliseringen och likheter med en större organisation börjar framträda. Genom att ta till sig lösningar på affärskulturella problem och uppmärksamma marknadskunskap som ett konkurrensmedel kan SME utveckla en stabil grund på en utländsk marknad.

Vår undersökning resulterade i den förändring av stagesmodellen som presenterats i figur 3. Vi har frångått Johanson och Vahlnes tanke om att marknadsvalet inte är ett viktigt strategiskt val och istället påvisat att genom ett noggrant val av marknad kan SME skapa fördelar för sin organisation. Den affärskulturella biten av stagesmodellen som behandlats i litteraturen har varit felfokuserad och inte gett SME den inriktning som efterfrågats. Hofstedes affärskulturella marknadsmodell har bidragit med förklaringar till fallföretagens agerande och givit insikt i de marknadsegenskaper som ger fördelar och är lätthanterliga för SME. De förändringar som vi har föreslagit skiftar fokus i modellen för att ge SME möjlighet att genomföra en stegvis internationalisering med låg risk. Genom att organisationen blir större och erhåller mer och bättre resurser tappar vår förslagsmodell mening och ursprungsmodellen kommer åter till användning.

De förändringar som vi har gjort utifrån ursprungsmodellen är grundade på de slutsatser vi har kunna fatta genom vår litteraturstudie och fallundersökning. Då vi kunnat identifiera en frånvaro av en inriktning på affärskulturella problem i inledningskedet av SME's internationaliseringar har modellen fått omarbetas. Vi har dragit slutsatsen att denna frånvaro baseras på organisationens initiala brist på erfarenhet och kunskap om hur internationaliseringar skall genomföras. Då vår mening har varit att undersöka hur SME skall kunna behandla internationaliseringar och dess affärskulturella problem, ett område som legat utanför nuvarande forskningsfokus, är våra slutsatser inriktade på att vara förslagsgivande för en möjlig framtida vidareundersökning av området.

8.2 Bidrag

Vad är det då vi har bidragit med genom denna uppsats? Praktiskt har en undersökning av svenska SME-företag gjorts där internationaliseringsstrategier och problemlösning har granskats i samband med deras affärskulturella miljöer. Undersökningen som presenterats i empirikapitlet bidrar med insikt i en företagsvärld som kommit utanför forskningsfokus och tar upp en stor bit av den svenska ekonomin. Praktiskt innebär detta att vi har visat hur SME förhåller sig till sin utlandsetablering för att skapa en lyckad internationalisering. Vi har påvisat genom de fem fallföretagen att affärskulturella problem saknar prioritet i inledningsskedet av företagets etableringar. De problem och hinder som uppstår i början sköts av de samarbetspartners som företagen skapat relationer med. Detta tillvägagångssätt har visat sig framgångsrikt och gett upphov till utveckling av organisationerna.

Teoretiskt har den grundmodell som skapats av Johansson och Vahlne anpassats utifrån de resultat som framkommit genom fallundersökningen. SME har andra grunder att stå på med knappa resurser och en organisation med endast grundläggande kunskap om nya marknader och internationaliseringar. Eftersom grundmodellen baseras på större företags förutsättningar har vi i figur 3 givit förslag på möjlig förändring och anpassning för SME. Detta innebär att

marknadsvalet och relationsbyggandet blir grundläggande faktorer för modellen där marknadskunskap och engagemang bidrar till att utvecklingen går framåt. Då grundmodellen har visat likheter med de strategier som använts av fallföretagen har en enkel omdirigering av fokus i modellen gett oss möjlighet att skapa en bild av en SME-anpassad modell där de nya marknadernas affärskultur ligger är uppmärksammas. Genom att utnyttja grundläggande affärskulturella modeller har stagesmodellen kunnat ytterligare anpassas till SMEs förutsättningar och ge en bild av det tillvägagångssätt som ger förutsättning för en lyckad internationalisering.

8.3 Framtida forskning

Relationsaspekten på internationaliseringen har fram kommit i vår undersökning att vara ett viktigt element för en lyckad utlandsetablering. Då vi varken menat eller har genomfört en undersökning inriktad på relationsaspekten ser vi utrymme för vidare forskning inom detta område. Den modell som finns representerad i figur 3 är endast baserad på de fem företag som ingått i vår fallundersökning. Vi är väl medvetna om detta antal och det begränsade område som företagen representerar inte kan ge någon generaliserbar bild av verkligheten. De förslag som getts ovan kan inte generaliseras till SME-marknaden.

8.4 Sammanfattning

Vi har nu redovisat våra slutsatser och vårt praktiska och teoretiska bidrag. Förslag till framtida forskning avslutade härmed denna uppsats.

Källförteckning

- Alvesson & Sköldbberg**, 1994, "Tolkning och reflektion", Lund, Studentlitteratur
- Andersen, O**, 1997, "Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks, *Management International Review*
- Andersson, O**, 1993, "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol 24
- Autio, E, Klofsten M**, 1998, "A comparative study of two European business incubators" *Journal of Small Business Management*, vol 36
- Barkema H G, Vermeulen F**, 1997, "What Differences in the Cultural Background of Partners Are Determinal for International Joint Ventures".*Journal of international business studies*, volume 28, Issue 4, s 845-964
- Bell, Jim**, 1995, "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories", *European Journal of Marketing*, vol 29
- Berrell M, Gloet M, Wright P**, 2002, "Organisation Learning in International Joint Ventures" *Journal of management development*, Volume 22, Issue 2, s 83-100
- Bilkey, W.J, Tesar, G**, 1977, "The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol 8
- Björkman, I, Eklund, M**, 1996, "The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany", *Journal of International Marketing*, vol 4
- Burgel, O, Murray, G**, 2000, "The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries", *Journal of International Marketing*, vol 8,
- Cavusgil**, 1980,"On the internationalisation process of the firm", *European Research*, vol 8
- Chetty, Sylvie, Campbell-Hunt, Colin**, 2003, "Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach", *European Journal of Marketing* vol: 37
- Choueke Richard, Armstrong Roger**, 2000, "Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 6
- Conway, T, Swift**, 2000, J,"International relationship marketing – The importance of psychic distance", *European Journal of Marketing*, vol 34
- Coviello, N, Martin**,1998, K,"Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, vol 7
- Crick, D**, 1999, "An investigation into SME's use of languages in their export operations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*
- Doney, Cannon & Mullen**, 1998, "Understanding the influence of national culture on the development of trust", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 23
- Dow, D**, 2000, "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, vol 8
- Elahee, Kirby & Nasif**, 2002, " National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries", *Thunderbird International Business Review*, vol 44
- Elashmawi, Farid**, 1998, "Overcoming multicultural clashes in global joint ventures", *European Business Review*, vol 98
- Elizabeth J; Richard P**, 1997, "Partnering relationship activities: Building theory from case study research" *Journal of Business Research*, vol: 39
- Eriksson & Wiedersheim-Paul**, 2001, "Att utreda, forska och rapportera", Malmö, Liber

- Erramilli, M, D'Souza, D**, 1993, "Venturing into Foreign Markets: The Case of the Small Service Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 17,
- Erramilli, M, Rao, C**, 1990, "The choice of market entry modes by service firms: Role of market knowledge", *Management International Review*, vol 30
- Evans, J, Treadgold, A, Mavonado, F**, 2000, "Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework", *International marketing review*, vol 17
- Gibb, A**, 1996, "Training for Enterprise: The Role for Education and Training in Small and Medium Enterprise (SME) Development", Italian Presidency Conference
- Gloet, M., Berrell, M.** 1999, 'Reflection on the cultural dimensions of educational administration', *Journal of Educational Administration and Foundations*, vol.14
- Grady, S, Lane, H**, 1996, "The Psychic Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*
- Gulbro, Herbig**, 1998, "Cultural Differences in International Negotiating", *International Journal of Value-Based Management*, vol 11
- Gummesson, E**, 1987, "The New Marketing -- Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, vol: 20
- Gäfvert Å, Lifh S**, 1998, "Exporthinder för små och medelstora företag", *Studies in business administration and informatics*, vol 1
- Hallén, L, Johansson, J, Seyed Mohamed, N**, 1987, "Relationship Strength and Stability", *International and Domestic Industrial Marketing, Industrial and Purchasing*, vol 2,
- Hallén, L, Wiedersheim-Paul, F**, "The evolution of psychic distance in international business relationships, Between Market and Hierarchy, University of Uppsala, sid 15-27
- Hanvanich, S R Miller, M Richards, S T Cavusgil**, 2003, "An Event Study of the Effects of Partner and Location Cultural Differences in Joint Ventures". *International business review*, No 12, s 1-16
- Hartman J**, 1998, "Vetenskapligt tänkande - från kunskap till metodteori", *Studentlitteratur*, Lund
- Hashai, N, Almor, T**, 2000, "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?", *International Business Review*, vol 13
- Hofstede G**, 1984, "Culture's consequences, international differences in work-related values", abridged edition, SAGE Publication
- Hofstede G**, 1991, "Organisationer och kulturer –om interkulturell förståelse", *Studentlitteratur*, Lund
- Holme & Solvang** 1996, "Forskningsmetodik", Lund, *Studentlitteratur*
- Homans, G.C**, "Social Behaviour: It's Elementary Forms", Routledge & Kegan Paul, London
- Hunt, S.D**, 1991 "Critical issues in the philosophy of marketing science", *Modern Marketing Theory*, South-Western Publishing
- Johansson, J, Vahlne, J**, 1977, "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, vol 8
- Johansson, J, Vahlne, J**, 1992, "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, vol 1
- Johansson, J, Vahlne, J**, 1990, "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol 7
- Jones Gareth R; George Jennifer M**, 1998, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 23
- Kale, McIntyre**, 1991, "Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures", *International Marketing Review*, vol 8

Kathleen M. Eisenhardt, 1989, "Building Theories from Case Study Research" *Journal: Academy of Management Review* , vol: 14

Katz Jeffrey P; Seifer David M, 1996, "It's a different world out there: Planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on-site socialization", *HR. Human Resource Planning*, vol 19

Kessapidou, Varsakelis, 2002, "The impact of national culture on international business performance: the case of foreign firms in Greece", *European Business Review*, vol 14

Knight, G, 2001, "Entrepreneurship and strategy in the international SME" *Journal of International Management*, vol 7

Kock, 2000, "The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance", *International Small Business Journal*

Kogut B, Singh H, 1988, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of international business studies*, Volume 19, Issue 3, s 411-432

Lagrosen, 2002, "Quality management in Europe: A cultural perspective", *The TQM Magazine*, vol 14

Lamb Peter W ; Liesch Peter W, 2002, "The internationalization process of the smaller firm: Re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement" *Management International Review* , vol: 42

Leonidou, L.C, Katsikeas, C.S, 1996, "The export development process: An integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol 27

Lincoln, Hanada, Olson, 1981, "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol 26

Lundahl & Skärvad, 1999, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", Lund, Studentlitteratur

Masurel, Enno, 2001, "Export behaviour of service sector SMEs", *International Small Business Journal*, Jan-Mars

Merrilees, B, Tiessen, J, 1999, "Building generalizable SME international marketing models using case studies", *International Marketing Review*, vol 16

Mooij Marieke de, 2000, "The Future is Predictable for International Marketers". *International marketing review*, Volume 17, Issue 2, s 103-113

Morosini et al, 1998, "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance", *Journal of International Business Studies*, vol 29

Nordström, K, Vahlne, J, 1992, "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years", *International Trade and Finance Association Annual Conference*, Laredo, Texas

O'Farrell Patrick N, Wood Peter A, Zheng Jurong, 1998, "Internationalisation by business service SMEs: An inter-industry analysis", *International Small Business Journal*, vol 16

Oviatt, B.M, McDougall, P.P. 1996, New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study, *Journal of Business Venturing*, vol: 11

Oviatt, B.M, McDougall, P.P, 1994, "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol 25

Oviatt, McDougall, 1997, Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures, *Management International Review*, vol: 37

Phillips, C, Doole, I, Lowe, R, 1994, "International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation", Routledge, London

Pun, S, 1990, "Managing the Cultural Differences in Learning", *The Journal of Management Development*, vol 9

- Rhee Jay Hyuk, Cheng Joseph L C**, 2002, "Foreign market uncertainty and incremental international expansion: The moderating effect of firm, industry, and host country factors", *Management International Review*, vol 42
- Rock, Stuart**, 1992, "Civil Procedures: The Differences that Hinder Business", *Director*, vol: 45
- Romano, C.A.**, 2000, Smyrnios, K.X., Tanewski, G.A., "Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business", *Journal of Business Venturing*, Vol.16
- Rousseau, Sitkin, Ronald, Colin**, 1998, "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 23
- Schneider Susan C**, 1989, "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, vol 10
- Schuman, J, Seeger, J**, 1986, "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies", *American Journal of Small Business*, vol 11
- Seymour D T**, 1992, "Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder", IHM förlag AB, Göteborg
- Smith, A**, 2000, "Foreign Direct Investment and Technology Transfer in the Former Soviet Union", *Europe-Asia Studies*, vol 52
- Steenkamp Jan-Benedict E M**, 2001, "The Role of National Culture in International Marketing Research". *International marketing review*, Volume 18, No 1, s 30-44
- Stöttinger, B, Schlegelmilch, B**, 1998, "*Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive?*", *International Marketing Review*, vol 15
- Sullivan, D, Bauerschmidt, A**, 1990, "Incremental Internationalization, A Test of Johanson and Vahlne's Thesis", *Management International Review*, vol 30
- Swift, J**, 1999, "Cultural closeness as a facet of cultural affinity", *International Marketing Review*, vol 16
- Tayeb M**, 1994, "Organizations and national culture: Methodology considered", *Organization Studies*, vol 15
- Usunier J-C**, 2000, "Marketing across cultures", 3rd edition
- Westhead, P, Wright, M, Ucbasaran, D och Martin, F**, 2001, "The internationalization of new and small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, vol 16
- Yin R K**, 1994, "Case Study Research: Design and Methods", Sage, Thousand Oaks, California

Bilaga 1

Företagspresentation

Roxtec

Roxtec tillverkar flexibla och säkra tätningar för rör- och kabelgenomföringar. Deras tätningssystem, med multidiameter-teknik, skyddar installationer genom att förhindra att vatten, gas, damm, insekter, brand och elektromagnetiska störningar sprids genom genomföringarna. Deras produkter används i allt ifrån marin till civila ändamål. De har patent på denna tätningslösning i alla länder de är verksamma i. 13 år efter verksamheten startade finns de representerade på 67 olika marknader runt om i världen. (Roxtec, 2003)

Roxtec var ett intressant företag för vår intervjuportfölj eftersom de är ett framgångsrikt bolag som mött på kulturella aspekter när de etablerat sig i andra länder. De är även ett International at founding företag, vilket gör dem intressanta att studera från den vinkeln. Detta medför att vi kan se på tillvägagångsätt för både företag som inte är Int at founding och de som är när de etablerar sig.

Ulf Petersson

GDFlow

GDFlow arbetar med kunskap i form av global statistik, lagrad i analyserbara databaser. Genom att GDFlow har utvecklat en metod att omvandla befintlig statistik, i olika format, till jämförbar statistik, har vägen öppnat sig för analyserbara databaser för olika behov. GDFlow ingår tillsammans med Thomée, Klippo, Svensk Skruv och Aisab i Thomée Industrier koncernen med säte i Malmö. GDFlow har sedan starten utgått från att internationalisera och är i viss mån redan ute på andra marknader. (GDFlow, 2003)

GDFlow påminner på många sätt om Roxtec då även de innan deras produkt var färdig hade beräkningar på en internationell marknad. Skillnaden är att GDFlow ännu ej kommit ut på marknaden vilket innebär att en jämförelse mellan ett rutinerat Int at founding och ett orutinerat kan göras.

P.O. Ingvarsson

Lindinvent

Lindinvent arbetar med att utveckla styrsystem för behovsanpassad ventilation. Dessa produkter styr luft med elektronik och ska inte bara ge säkrare laboratoriemiljöer utan även bättre miljö till kontor och gemensamma utrymme i allmänhet. Lindinvent grundades 1995 och ligger idag i startgroparna för en internationalisering.

Lindinvent är ett traditionellt SME företag som söker att expandera sin marknad internationellt. De är intressanta som nämnts innan i ett perspektiv som jämför ett mer rutinerat exempel och även i jämförelsen International at founding och traditionella företag.

Thomas Lindborg

Sydmeko

Sydmeko tillverkar, utvecklar och marknadsför armstödssystem till bilstolar och arbetsstolar. De har både standardsystem till bil och lastbilsstolar som heter Comfort Armstödsenheter och skräddarsydda lösningar till stoltillverkare och handikappsanpassningsföretag. Sydmeko ligger i startgropen för att internationalisera verksamheten. (Sydmeko, 2003)

Sydmeko är liksom Lindinvent ett traditionellt företag vilket gör en liknande jämförelse som Lindinvents intressant. Även en jämförelse mellan ett orutinerat Int at founding och orutinerade traditionella företag blir intressant här.

Mats Harde

Aimpoint

Aimpoint tillverkar kikarsikte, för både militär och jakt ändamål.

Aimpoint ingår i GS Development, som består av ett antal företag och grundades av Gunnar sandberg. Företag som ingår i denna koncern är bland annat Kamurus, Heptahelik (ett medicinskt forskningscenter i Malmö) och Aimpoint

Aimpoint startade 1974 men koncernen bildades inte förrän något senare. Aimpoint har i sig dotterbolag i Gällivare och i USA. I Malmö är de cirka 30 anställda, i Gällivare ca 20-25st, kan inte säga den exakta siffran eftersom de är inne i en expansionsfas, och 4 man i USA.

I Gällivare tillverkar Aimpoint framför allt till den militära delen av verksamheten. Inledningsvis skedde all tillverkning i Gällivare men efter att fått kontrakt med amerikanska militären flyttades en del av tillverkningen till Malmö. I Malmö sker då tillverkningen till den civila marknaden. Innan Gällivare-fabriken var igång i slutet av 70-talet ”out sourceades” tillverkningen.

Kenneth Mårdklint, Per Sandberg