



Företagsekonomiska institutionen
Marknadsföring
Magisterseminarium
Våren 2004

Hightech EU/Japan

– En undersökning om europeiska hightech företag är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand.

Författare:
Björn Isacson
Tommy Kullberg
Rasmus Lasson

Handledare:
Christer Kedström

Förord

Vår magisteruppsats skrevs våren 2004 på den företagsekonomiska institutionen på Lunds Universitet.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Christer Kedström för hans feedback, goda idéer och kritiskt granskande.

Vi vill även framföra ett tack till personerna på de företag där intervjuer har genomförts för att de tog sig tid och besvarade vårt frågeformulär.

Lund, 9 Juni 2004

Björn Isacsson

Tommy Kullberg

Rasmus Lasson

Sammanfattning

Titel: Hightech EU/Japan – en undersökning om europeiska hightech företag är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand.

Författare: Björn Isacson, Tommy Kullberg och Rasmus Lasson

Handledare: Christer Kedström

Fördjupningsområde: Marknadsföring

Nyckelord: Japan, internationalisering, etableringsstrategier, hightech, mikro- och makromiljö.

Problem: Japan har en välutvecklad marknad som gör det intressant för utländska företag att etablera verksamhet på. Den japanska kulturen skiljer sig dock mycket från den europeiska, vilken tillsammans med avståndet dit innebär att det är svårt för europeiska företag att konkurrera på denna marknad. Problemen vi ämnar svara på är vilka faktorer som skapar attraktivitet för europeiska hightech företag på den japanska marknaden, och ifall det är intressant att etablera sig där med hjälp av en mellanhand?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att ta reda på om europeiska hightech företag är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand.

Metod: Vi har valt att genomföra en undersökningsstudie på 200 företag och analysera deras intresse för den japanska marknaden. För att fastställa hur företagen ska gå tillväga vid internationalisering och etablering på den japanska marknaden har en modell skapats, som kallas K.L.I-modellen.

Slutsatser: Det som framkommit av undersökningen är att europeiska hightech företag är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand. I slutsatsen framgår även en slutgiltig version av K.L.I-modellen som visar vilket tillvägagångsätt europeiska hightech företag ska genomgå vid intresse för den japanska marknaden.

Abstract

Title: Hightech EU/Japan – a research about European hightech companies' interest in establishing business on the Japanese market with the help from a middleman.

Authors: Björn Isacson, Tommy Kullberg and Rasmus Lasson

Advisor: Christer Kedström

Subject: Marketing

Keywords: Japan, internationalisation, entry strategies, hightech, micro- and macro environment.

Problem: The Japanese market is highly developed and therefore interesting for foreign companies. The Japanese culture is very different from the European and this together with the long distance creates problems for European hightech companies to compete on the Japanese market. The problems we intend to answer are which factors makes the Japanese market interesting and if it is interesting for the companies to establish business with the help from a middleman.

Purpose: The purpose of this dissertation is to find out if European hightech companies are interested in establishing business on the European market with the help from a middleman.

Methodology: We have used a survey strategy on 200 companies and analysed their interest in the Japanese market. To state in which way the companies should handle their internationalisation and establishing process we have created a model called the K.L.I-model.

Conclusions: The conclusions of the survey are that European hightech companies are interested in establishing business on the Japanese market with the help from a middleman. The conclusion also states the final version of the K.L.I-model that visualise the procedure for European hightech companies that are interested in the Japanese market.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Definitioner	10
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	14
1.5 Avgränsningar	15
1.6 Översikt	15
2. Metod	17
2.1 Val av metod	17
2.2 Arbetsprocess	18
2.3 Insamling av sekundär data	20
2.3.1 Teorier/faktorer	20
2.4 Val av företag	21
2.5 Insamling av primär data	22
2.5.1 Frågeformulär/intervjuer	23
2.5.2 Marknadsundersökning och analys	24
2.6 Källkritik	25
2.6.1 Källkritik av sekundärdata	25
2.6.2 Kritik av primärdata	26
3. Teoretisk referensram	27
3.1 Bakgrund	27
3.2 Internationaliseringsteorier	30
3.2.1 TCA-modellen	30
3.2.2 Uppsala internationaliseringsmodell	31
3.2.3 Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell	31
3.2.4 Nätverksmodellen	32

3.2.5 <i>First Mover Advantage modellen</i>	33
3.2.6 <i>Eclectic Paradigm modellen</i>	34
3.3 Porters modell	34
3.4 Makromiljön	36
3.5 Mikromiljön	37
3.6 Attraktivitet/hinder till etablering	38
3.7 Etableringsstrategier	38
3.7.1 <i>Export</i>	39
3.7.2 <i>Licensiering</i>	39
3.7.3 <i>Franchising</i>	40
3.7.4 <i>Joint Venture</i>	40
3.7.5 <i>Turnkey Projects</i>	41
3.7.6 <i>Dotterbolag</i>	41
3.7.7 <i>Agent</i>	42
3.8 Etablering via mellanhand	42
3.9 Etablering på den japanska marknaden	42

4. Japans makromiljö 43

4.1 Makromiljön	43
4.2 Ekonomiska faktorer	43
4.3 Sociala faktorer	46
4.4 Politiska faktorer	48
4.5 Teknologiska faktorer	49
4.6 Kulturella faktorer	51

5. Marknadsundersökning och analys 53

5.1 Bakgrund	53
5.2 Företagens etableringsplaner	53
5.3 Faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden	54
5.3.1 <i>Ingen produkt som passar in på den japanska marknaden</i>	54
5.3.2 <i>Företagen vill prioritera EU först</i>	55

5.3.3	<i>Företagen saknar kapacitet</i>	55
5.3.4	<i>Företagen saknar resurser/kapital</i>	56
5.3.5	<i>Japanska lagar och regler</i>	56
5.3.6	<i>Kulturella aspekter</i>	57
5.3.7	<i>Ofördelaktiga anställningsvillkor</i>	57
5.3.8	<i>Hierarkin i Japan</i>	58
5.3.9	<i>För lite kunskap om den japanska marknaden</i>	58
5.3.10	<i>Företaget är inte moget än</i>	59
5.3.11	<i>Annat</i>	59
5.3.12	<i>Sammanfattning av faktorer som hindrar etablering</i>	60
5.4	Faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden	60
5.4.1	<i>Stor efterfrågan på produkten</i>	61
5.4.2	<i>Goda marknadsmöjligheter</i>	61
5.4.3	<i>Kostnader för företagande är lågt i Japan</i>	62
5.4.4	<i>Högutbildad arbetskraft</i>	62
5.4.5	<i>Lojal personal i Japan</i>	63
5.4.6	<i>Japanska lagar och regler</i>	63
5.4.7	<i>Välutvecklad teknologi i Japan</i>	63
5.4.8	<i>Välutvecklad infrastruktur i Japan</i>	64
5.4.9	<i>Kulturella aspekter</i>	64
5.4.10	<i>Annat</i>	65
5.4.11	<i>Sammanfattning av faktorer som skapar attraktivitet</i>	65
5.5	Etableringsstrategi	66
5.6	Intresset av att använda en mellanhand vid etablering	67

6. Slutsats 69

6.1	Inledning	69
6.2	Slutsatser av analys	69
6.2.1	<i>Internationaliseringsteorier</i>	69
6.2.2	<i>Faktorer som påverkar europeiska hightech företag vid etablering</i>	70

6.2.3 <i>Den japanska marknadens attraktivitet</i>	72
6.2.4 <i>Etableringsstrategi/mellanhand</i>	73
6.3 Uppsatsens bidrag	73
6.3.1 <i>Slutgiltig K.L.I-modell för EHF</i>	75
6.4 Förslag till fortsatta studier	77

Källförteckning	79
------------------------	-----------

Bilaga 1 Internationaliseringsteorier

Bilaga 2 Mikromiljön

Bilaga 3 Diagram över resultat av marknadsundersökningen

Bilaga 4 Frågeformulär

Bilaga 5 Företag Sverige/Storbritannien

Bilder och diagram

Figur 2.1 Arbetsprocessen	19
Figur 2.2 Olika typer av frågeformulär	23
Figur 3.1 Preliminära K.L.I-modellen	29
Figur 3.2 Porters modell	36
Figur 3.3 Makro miljö	37
Figur 3.4 Mikro miljö	38
Figur 5.1 Etablering på den japanska marknaden	54
Figur 5.2 Sammanfattning av faktorer som hindrar etablering	60
Figur 5.3 Sammanfattning av faktorer som skapar attraktivitet	65
Figur 5.4 Vilket/vilka sätt är företagen intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden.	67
Figur 5.5 Är företagen intresserade av att ta hjälp av en mellanhand vid etablering på den japanska marknaden?	67
Figur 6.1 Tillämpbara internationaliseringsteorier för EHF	70
Figur 6.2 Faktorer som skapar attraktivitet	71
Figur 6.3 Faktorer som hindrar etablering	72
Figur 6.4 Etableringsstrategier	73
Figur 6.5 Slutgiltig K.L.I-modell	77

1. Introduktion

I kapitel ett presenteras bakgrunden till uppsatsen och den följs av definitioner, problemformulering, syftet, avgränsningar och en kort översikt om vad varje kapitel innehåller.

1.1 Bakgrund

Den japanska marknaden är för de flesta européer exotisk och avlägsen. Även om kunskapen om Japan är knapphändig borde den japanska marknaden ses som väldigt attraktiv att etablera verksamhet på då det är ett välbärgat land som är långt framme i teknikutvecklingen. En stark tillväxt av landets ekonomi genom hårt arbete samt flera högteknologiska genombrott har medfört att den japanska marknaden under andra hälften av 1900-talet har växt till att bli världens näst största marknad efter den amerikanska. Faktorer som skapar goda etablerings möjligheter på den japanska marknaden kan vara stor efterfrågan på hightech produkter och högutbildad arbetskraft. Det finns även faktorer som skapar hinder för etablering på den japanska marknaden, bl a det stora avståndet kan göra att kostnaderna för en produkt blir hög och därmed får produkten sämre konkurrensmöjligheter. En annan faktor att ta hänsyn till är exempelvis kulturella skillnader. Detta är exempel på faktorer som påverkar företagens möjligheter att etablera verksamhet på den japanska marknaden och som ligger till grund för vår uppsats (Daly, 1998).

Undersökningen är baserad på en beställares intresse av att etablera en konsultverksamhet som hjälper små- och medelstora europeiska hightech företag att etablera verksamhet på den japanska marknaden. Beställaren ska förutom att undanröja hinder koppla samman företagen med japanska distributörer på ett smidigt sätt. Intresset från vår sida att hjälpa beställaren med denna uppgift väcktes främst genom att den japanska marknaden är väldigt intressant eftersom det är världens näst största marknad och landet är långt framme vad det gäller utveckling av högteknologiska produkter. Vi finner även ämnet väldigt intressant då vår tidigare utbildning riktat sig mot internationellt företagande och internationella relationer.

Japan är även för oss en marknad och ett land som vi har få kunskaper om och detta inspirerar oss att undersöka och värdera möjligheterna för europeiska hightech företag att lyckas med etablering av verksamhet där.

Det finns mycket litteratur skriven om både internationaliserings- och etableringsprocessen. Även om Japan som land finns det mycket litteratur, det svåra är att hitta de faktorer som påverkar ett europeiskt hightech företag positivt och negativt i funderingarna kring etablering på den japanska markanden.

1.2 Definitioner

Asean länder

The Association of Southeast Asian Nations eller ASEAN – Samfundet av sydöstasiatiska länderna grundades den åttonde augusti 1967 i Bangkok. De länder som är medlemmar i samfundet är: Indonesien, Malaysia, Filipinerna, Singapore, Thailand, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar och Kambodja. Syftet och målet med samfundet är att öka och stärka den ekonomiska tillväxten, sociala framsteg och kulturell utveckling. Samfundet arbetar också för att bibehålla och stärka den regionala freden. (www.aseansec.org).

Carbon Nanotubes

Carbon nanotubes är långa tunna cylindrar gjorda av kol. Dessa används till exempel i elektronik i nanostorlek och även för att stärka pylon material (www.pa.msu.edu, www.physicsweb.org).

EHF

Europeiska hightech företag. Denna förkortning används i uppsatsen för att göra texten mer lättläst.

Hightech

Det finns ingen generell definition för vad som kan betecknas som hightech. Några av de vanligaste kriterierna för att definiera högteknologi är dock följande (Lindqvist, 1991, s 9):

1. En stor del av resurserna investeras i forskning och utveckling (FoU)
2. Hög utbildning hos de anställda, hög andel forskare och ingenjörer
3. Korta produktlivscyklar
4. Nya teknologier gör gamla omoderna
5. Produkter för världsmarknaden
6. Hög risk

I boken *Triadens makt* definierar Ohmae (1986) hightech företag med att en stor del av deras resurser investeras i forskning och utveckling (FoU).

ICT

Informations och kommunikations teknologi (www.ictsb.org).

K.L.I-modell

K.L.I-modellen är en förkortning av författarnas efternamn: Kullberg, Lasson & Isacsson. Modellen används för att kunna påvisa vad som styr företagen då de ska ta beslut om att internationalisera sig och etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Mellanhand

I uppsatsen utgår vi ifrån att mellanhanden är ett konsultföretag som ska underlätta för europeiska hightech företag vid etablering på den japanska marknaden genom att utränga de svårigheter och hinder som finns på denna marknad.

Nanoteknologi

Nanoteknologi är framställning av material och strukturer som har en dimension från 0.1 nanometer till 100 nanometer, detta är den så kallade nanoskalan. 1 nanometer är 10^{-9} meter eller en miljarddels meter (www.sciencesite.dtu.dk.nano, www.whatis.techtarget.com).

Små- och medelstora företag

Ingen enhetlig definition på företagsstorlek finns i Sverige. En av de mer vedertagna definitionerna är dock att ett företag med upp till 50 anställda räknas

som små. Om företaget har mellan 50 och 200 anställda räknas det som medelstort (Lindqvist, 1991, s 8). En annan definition anges i Andersson och Gandemo (Andersson & Gandemo, 1993, s 9), vilken huvudsakligen baseras på en klassificeringsstandard som beskrivs av Thomppson och Leyden. I den indelas de små- och medelstora företagen i olika undergrupper. Små företag indelas i fyra undergrupper och har mellan 0 och 99 anställda. Små medelstora företag innehar enligt denna klassificering mellan 100 och 199 anställda, medan de stora medelstora företagen har upp till 499 anställda. Storleken på ett företag kan även definieras med hjälp av företagets årliga omsättning eller totala tillgångar, men det väljer vi att inte tillämpa. Påpekas bör att antalet anställda är en ganska snabbväxande variabel i högteknologiska företag.

Utifrån dessa definitioner av små- och medelstora företag har vi valt att undersökningen innehåller små- och medelstora företag med upp till 200 anställda.

3G och 4G mobilteknologi

Tredje och fjärde generationens mobiltelefon-teknologi är bredbandsbaserad sändning av text, digital röst, video och multimedia. 4G är en utveckling av 3G och skillnaden är i stort att 4G är snabbare och klarar högre belastning (www.3g-generation.com).

1.3 Problemformulering

Hur attraktivt det är för EHF att etablera verksamhet på den japanska marknaden och om det finns intresse av att etablera sig där med hjälp av en mellanhand, är temat för uppsatsen. Den japanska marknaden är centrum för Asiens handel och eftersom Asien i sig är en väldig stor och snabbt växande marknad finns det starka incitament för EHF att etablera någon form av verksamhet där.

För att kunna fatta beslut om huruvida EHF ska etablera sig i Japan gäller det för företagen att ta hänsyn till en rad olika faktorer samt analysera dessa utifrån företagets speciella behov. På detta sätt kan företag skaffa sig så bra beslutsunderlag som möjligt för att kunna fatta rationella beslut.

Faktorerna utgörs t ex av hur lagar och regler gör det möjligt för utländska företag att verka i ett speciellt land. Dessa faktorer behöver inte vara generella världen över utan kan också vara specifika för just Japan. Ett exempel skulle kunna vara Japans position som världens näst största marknad efter den amerikanska. Detta exempel visar tydligt att här finns goda förutsättningar för företag att lyckas med sina verksamheter. Det finns dock ingen generell regel eller teori som säger att företagen måste verka på världens största eller näst största marknad för att lyckas. Det finns alltså även andra faktorer som kan vara av lika stor vikt för företagen i försöken att lyckas och generera vinster (Daly, 1998).

Ett företags internationaliseringsprocess har förändrats över tiden, den kan idag ske på många olika sätt. Internationaliseringsprocessen är ofta en utvecklingsprocess som företaget lever med, de växer, införskaffar erfarenhet och känner sig till slut mogna för internationalisering. Detta är en vanlig utveckling i ett företag men idag finns det många olika sätt och anledningar till internationalisering. Born Globals är ett sätt som skiljer sig kraftigt från det ovan nämnda, här sker internationaliseringen redan vid starten av företaget (Mcdougall m fl, 1996). När en verksamhet etableras i ett nytt land finns det flera sätt att gå tillväga på där export är det minst kostsamma medan att etablera egna dotterbolag är det dyraste och mest komplicerade alternativet. Export är en bra strategi för mindre företag med knappa resurser och dotterbolag passar bra till företag som är känsliga för att inte produkthemligheter ska avslöjas.

Uppsatsen utgår ifrån EHF för att kartlägga deras internationaliseringsplaner. För att internationalisera små- och medelstora företag krävs en stor tilltro till sin produkt men främst krävs att resurser som kapital finns inom företaget. Vi undersöker vilken möjlighet och hur stor vilja EHF har att etablera sig på den japanska marknaden. Denna marknad är speciell för hightech företag eftersom Japan kommit väldigt långt i utvecklingen av högteknologiska produkter. Japan är ett litet land med endast ett fåtal naturtillgångar och en stark nationell kultur och identitet. Den begränsade landytan och resurserna har påverkat landet till att göra det bästa möjliga av situationen (Daly, 1998).

Om internationalisering och etableringsstrategi har det forskats och skrivits väldigt mycket. Om etablering i Japan har det också skrivits en del och om landet finns det rikligt med litteratur. Det som gör denna uppsats speciell är att vi undersöker i fall det finns ett intresse för små- och medelstora EHF att genom en mellanhand etablera sig på den japanska marknaden. Mellanhanden ska underlätta för företag genom att utrangera de svårigheter och hinder som finns för de företag som inte har tillräcklig kunskap om den japanska marknaden. Detta skall göras genom att exempelvis hitta passande distributörer, följa upp distributörernas aktiviteter varje månad, hjälpa företaget med marknadsföringsåtgärder och lämna över ansvaret till företaget efter ett eller två år.

Beställaren har givit oss uppdraget att undersöka EHF: s intresse av att etablera verksamhet på den japanska marknaden. Vi har utifrån detta uppdrag utvecklat en problemformulering. Teorierna och faktorerna som avspeglar hur pass attraktiv den japanska marknaden är samt hur detta påverkar EHF, har legat till grund för problemformuleringen. Problemformuleringen innehåller fyra frågor som ska besvaras.

- Är den japanska marknaden attraktiv för små- och medelstora europeiska hightech företag?
- Vilka faktorer påverkar europeiska hightech företag vid etablering på den japanska marknaden?
- På vilket/vilka sätt är europeiska hightech företag intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden?
- Finns det intresse att etablera verksamhet i Japan med hjälp av en mellanhand?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på om europeiska hightech företag är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen är baserad på 200 små- och medelstora europeiska hightech företag som är placerade i Sverige och Storbritannien. Företagen i undersökningen har upp till 200 anställda. Företagen har valts från fem forskningsbyar; Ideon- (Lund), Oxford-, Cambridge-, Wolverhampton- och Chilworth (London) Science Park, med verksamhet inom hightech.

1.6 Översikt

- Kapitel 2** I kapitel två presenteras den metod som används i denna uppsats. Metoden innefattar val av metod, arbetsprocess, insamling av sekundärdata, val av företag, insamling av primärdata, frågeformulär/intervjuer och källkritik.
- Kapitel 3** I kapitel tre presenteras bakgrunden och sambandet mellan de olika stegen i den preliminära K.L.I-modellen. Därefter följer en redogörelse av varje steg i modellen: internationaliseringsteorier, Porters modell, makro miljön, mikro miljön, attraktivitet/hinder till etablering, etableringsstrategier, etablering via mellanhand och etablering på den japanska marknaden.
- Kapitel 4** I kapitel fyra introduceras makro miljön, därefter presenteras sedan de olika faktorerna i Japans makro miljö: ekonomiska-, sociala-, politiska-, teknologiska och kulturella faktorer.
- Kapitel 5** I kapitel fem presenteras marknadsundersökningen och analysen med en kort bakgrund. Därefter följer företagets etableringsplaner, faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden, faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden, etableringsstrategi och intresset av att använda en mellanhand vid etablering.

Kapitel 6 I kapitel sex presenteras slutsatser av analysen i form av internationaliseringsteorier, faktorer som påverkar europeiska hightech företag vid etablering, den japanska marknadens attraktivitet och etableringsstrategi/mellanhand. I slutet tittar vi även på uppsatsens bidrag med en slutgiltig K.L.I-modell för EHF samt förslag till fortsatt studie.

2. Metod

I kapitel två presenteras den metod som används i denna uppsats. Metoden innefattar val av metod, arbetsprocess, insamling av sekundärdata, val av företag, insamling av primärdata, frågeformulär/intervjuer och källkritik.

2.1 Val av metod

Saunders, Lewis och Thornhill i *Research Methods for Business Students* (2003, sid 85) presenterar två fundamentala perspektiv, nämligen rationalism och empiricism. Vid det rationalistiska tankesättet utgår skribenten från en existerande teori. Denna teori skapar en grund för olika hypoteser som testas genom empiriska studier d v s man använder sig av en deduktiv metod. Det empiriska tankesättet är en induktiv metod, där slutsatserna från insamlad data skapar en teori som resultat av analysen.

Den här uppsatsen är skriven utifrån ett deduktivt tankesätt. EHF: s intresse av att etablera verksamhet på den japanska marknaden undersöks och jämförs med existerande teorier och faktorer. Vikten kring uppsatsen läggs på hur stort intresse företag har att etablera verksamhet på den japanska marknaden och ifall de är intresserade av att ta hjälp av en mellanhand.

Undersökningsstrategin är en generell plan om hur frågorna i frågeformuläret skall bli besvarade. Den här strategin måste stämma ihop med problemformuleringen och det syfte som styr uppsatsen. Saunders, Lewis och Thornhills (2003, s 90) främsta strategier för ett deduktivt tankesätt är experimentell-, undersöknings- och fallstudier. Det experimentella sättet är en undersökningsform som främst kan syfta till naturvetenskap; fallstudier involverar en empirisk undersökning som gör att läsaren får förståelse för det komplexa problem som råder kring en specifik fråga. Strategin som har använts under den här uppsatsen, Hightech EU/Japan, är en undersökningsstudie. Undersökningsstudien tillåter insamling av en stor mängd data på ett relativt ekonomiskt sätt.

Denna form innebär även att enkla jämförelser av insamlad data kan göras eftersom intervjuerna görs med välstrukturerade frågor (Saunders, 2003, s 92).

2.2 Arbetsprocess

Det första steget som togs för att kunna genomföra denna uppsats var att ta kontakt med beställaren till Hightech EU/Japan. Beställaren var väldigt intresserad av att se över den europeiska hightech marknaden och företagens intresse av att etablera verksamhet genom en mellanhand på den japanska marknaden. Efter att beställaren givit oss uppdraget skapade vi en problemformulering. Genom skapandet av problemformuleringen var det betydligt enklare att identifiera syftet med undersökningen.

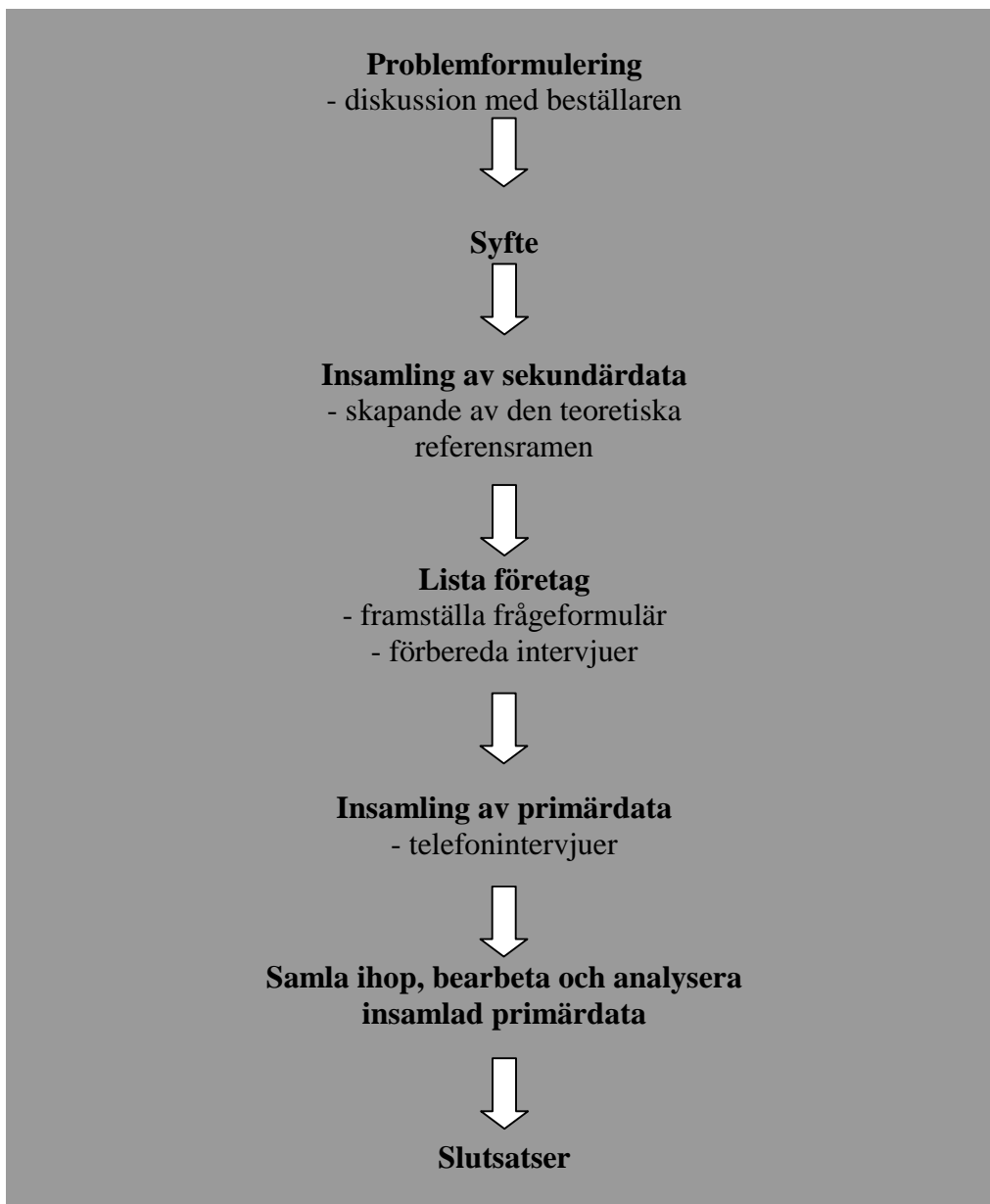
Värdefull och relevant sekundärdata samlades in från böcker och från Internet i form av vetenskapliga artiklar. Denna sekundärdata har sedan legat till grund för vår teoretiska referensram.

För att kunna uppnå uppsatsens syfte och för att läsaren ska förstå vårt resonemang har vi utvecklat en modell i den teoretiska referensramen som vi kallar K.L.I-modellen som är en förkortning av författarnas efternamn: Kullberg, Lasson & Isacson. Detta krävdes för att kunna påvisa vad som styr företagen då de ska ta beslut om att internationalisera sig och etablera verksamhet på den japanska marknaden. Teorierna och faktorerna är även underlag för skapandet av ett välstrukturerat frågeformulär. Modellen är uppdelad i ett antal steg: EHF har intresse för att bedriva verksamhet i Japan, internationaliseringsteorier, Porters modell, makromiljön, mikromiljön, attraktivitet, hinder till etablering, etableringsstrategier, etablering via mellanhand och etablering på den japanska marknaden. Efter att den teoretiska referensramen lagts fram utformades frågeformuläret som låg till grund för marknadsundersökningen. Undersökningen genomfördes sedan genom telefonintervjuer. Marknadsundersökningen av EHF är kopplad till teorin om vad som skapar attraktivitet på den japanska marknaden. I kapitlet marknadsundersökning och analys undersöks företagens etableringsplaner, faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden,

faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden, etableringsstrategi och intresset av att använda en mellanhand vid etablering.

Efter bearbetning och analys av primärdata har slutsatser framställts och en slutlig version av K.L.I-modellen presenterats. Slutsatserna av den slutgiltiga K.L.I-modellen syftar främst till analysen av faktorernas påverkan, på vilket sätt företaget vill etablera verksamhet samt om företagen är intresserade av att ta hjälp av en mellanhand. I slutsatsen fastställs även vilka internationaliseringsteorier som passar in på EHF vid etablering på den japanska marknaden.

Figur 2.1 Arbetsprocess



2.3 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata har samlats in på en rad olika sätt; vi har använt biblioteket vid Lunds Universitet, biblioteket vid Kristianstads Högskola och olika databaser på Internet. Nyckelord som använts vid sökande på databaser har framförallt varit *Japan, internationalisering, etableringsstrategier, hightech, kultur, science park, mikromiljö och makromiljö*. Information om de olika företagen som har kontaktats för telefonintervjuer har hittats på respektive forskningsbys hemsida.

2.3.1 Teorier/faktorer

De teorier och faktorer som vi valt att fördjupa oss i valdes ut efter att vi hade studerat en mängd litteratur om makro- och mikromiljö, olika etableringsstrategier samt företags internationaliserings beteende.

Internationaliseringsteorier:

De internationaliseringsteorier vi valt är TCA-modellen, Uppsala internationaliseringsmodell, Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell, Nätverksmodellen, First Mover Advantage modellen och Eclectic Paradigm modellen, dessa presenteras kort i kapitel 3. För den som vill få ytterliggare förståelse för teorierna finns en utförlig beskrivning av varje modell i bilaga (1). Dessa modeller har vi valt eftersom vi anser att de bäst förklarar företagets internationaliseringsprocess. Efter varje internationaliseringsteori ges en kort reflektion om hur vi anser att den stämmer överens med EHF: s sätt att internationaliseras på den japanska marknaden.

Porters modell:

Denna internationaliseringsteori skiljer sig från ovan nämnda. Porter beskriver fyra utmärkande faktorer som är viktiga att ett land förfogar över för att utländska företag ska lyckas etablera verksamhet på deras marknad. De ovan nämnda modellerna beskriver hur företagen internationaliseras och inte vilka faktorer som är väsentliga för att de ska lyckas. Porters modell förklarar således vilka faktorer som skapar en attraktiv marknad.

Vi har i K.L.I-modellen utgått ifrån Porters modell och delat upp faktorerna i makro- respektive mikromiljö för att på så sätt strukturera de faktorer som påverkar EHF vid etablering på den japanska marknaden.

Makromiljön:

Faktorerna i makromiljön har valts utifrån hur vi anser att de påverkar EHF: s intresse av att etablera verksamhet i Japan. För att fastställa vilka faktorer som påverkar företagen testas de i undersökningen.

Mikromiljön:

Faktorerna i mikromiljön är viktiga för vår modell, men eftersom de är allmänt vedertagna och inte skiljer sig från företag till företag har vi valt att placera de i bilaga (2). För att få en förståelse för sambandet mellan de olika faktorerna i mikro miljön finns en sammanfattning i kapitel 3.

Etableringsstrategier:

De etableringsstrategier vi valt är export, licensiering, franchising, joint venture, turnkey projects, dotterbolag och agent. Strategierna har valts för att vi anser att de är möjliga alternativ för företag vid internationalisering. Vid varje etableringsstrategi ges en kort reflektion om hur vi anser att dessa strategier kan tillämpas av EHF vid etablering på den japanska marknaden.

2.4 Val av företag

Företagen vi valt är placerade i Sverige och Storbritannien eftersom vi anser att länderna är bra representanter för den europeiska hightech marknaden. En annan anledning till varför företag från dessa två länder valts är språket. Då vi har goda kunskaper i engelska blir valet av Storbritannien naturligt. I Sverige används företag som är placerade på forskningsbyn Ideon i Lund och i Storbritannien används företag som är placerade på fyra olika forskningsbyar; Oxford, Cambridge, Wolverhampton och Chilworth (London), med verksamhet inom hightech. Anledningen till att fyra forskningsbyar valts i Storbritannien beror på att varje by inte innehåller lika många hightech företag som på Ideon i Lund. Antalet företag är 200 och ska vara jämt fördelat mellan länderna.

Varför vi begränsat antal företag till 200 beror på att vi har haft tio veckor till förfogande för att kunna genomföra vår uppsats på.

2.5 Insamling av primärdata

Den empiriska studien genomfördes som en intervjuundersökning, där vi undersökte hur EHF ställde sig till att etablera verksamhet i Japan. För att få den data vi behövde, genomfördes intervjuer med VD eller Marknadschef inom de olika företagen. Dessa intervjuades eftersom det är de personer i små- och medelstora företag som har bäst kunskap om företagens framtidsplaner. Intervjuerna utfördes genom telefonsamtal.

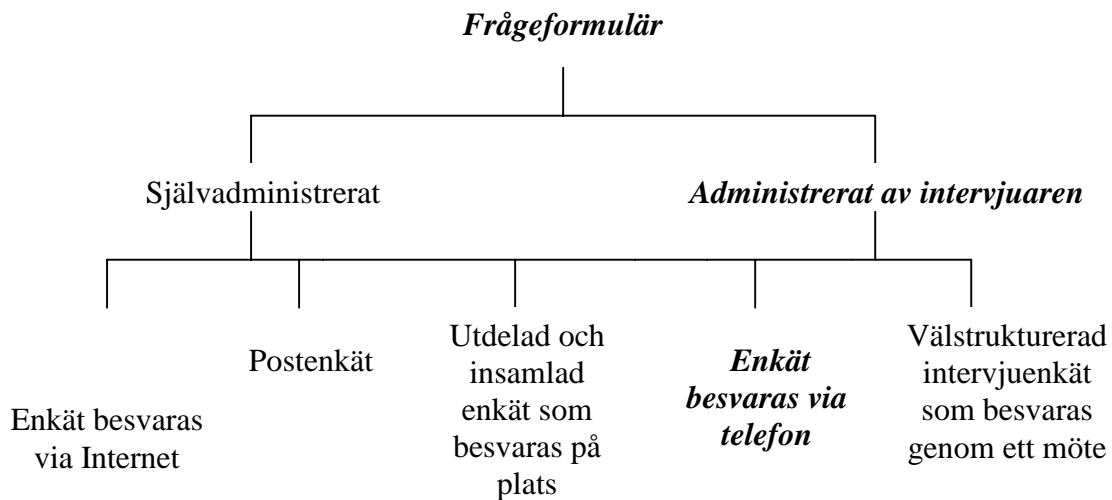
Vår handledare gav oss värdefulla kommentarer kring frågeformuläret innan det användes. Några testundersökningar har även gjorts på frågeformuläret för att se vilken kvalitet undersökningsunderlaget håller. Testundersökningarna genomfördes på fem personer. Tre av dessa var VD på sina respektive företag och två var marknadschefer. Dessa fem personer hade dock ingen anknytning till EHF. Två av testundersökningarna genomfördes på engelska och resterande på svenska. För att frågeformuläret skulle bli så tillförlitligt och effektivt som möjligt justerades ett par av frågorna efter några intervjuer. På detta sätt kunde vi tidigt hitta eventuella fel och snabbt rätta till dem så att de fortsatta intervjuerna kunde fortlöpa smidigt.

Insamlingsprocessen begränsades till tre veckor. Alla tre i gruppen genomförde telefonintervjuerna och i de fall respondenten inte hade möjlighet att svara, gjordes återuppringningar under insamlingsprocessen. På detta sätt minimerade vi bortfallet i vår undersökning. Bortfallet uppgick till 99 företag och berodde på tidsbrist, respondenterna var inte intresserade av att besvara frågeformuläret samt att en del respondenter inte gått att nå inom tidsramen.

2.5.1 Frågeformulär/intervjuer

Enligt Saunders m fl (2003, s 280), så inkluderar ett frågeformulär alla insamlingsmetoder där en person är tillfrågad att besvara samma antal frågor i en förutbestämd ordning.

Figur 2.2 Olika typer av frågeformulär (Saunders m fl, 2003, s 282)



I uppsatsen används telefonintervju som insamlingsmetod för att se vilken verksamhet EHF är intresserade av i Japan. Valet av att genomföra telefonintervjuer baseras på vikten av att få in en så stor mängd svar som möjligt samt att nå rätt person, vilket är lättare att få på detta sätt gentemot en enkätundersökning som skickas till respondenten. Det gav oss även möjligheten att direkt reda ut eventuella oklarheter som respondenten upplevde. Vi använder oss av en kombination av öppna samt slutna frågor vid telefonintervjuerna för att få bästa möjliga resultat.

Frågeformuläret (bilaga 4) består av 15 frågor. De första frågorna syftar till att skapa intresse för respondenten genom att han/hon besvarar en rad frågor om sitt företag. Frågorna 1, 2, 4 och 6 är öppna vilket innebär att respondenten besvara dem fritt. Fråga 3, 5 och 7 är slutna där fråga 7 avslutar introduktionen i

frågeformuläret. Frågorna 8 till 15 behandlar intresset för företag att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Större delen av de här frågorna är slutna med en variation på svarsalternativen där främst skalan 1 till 5 tillämpas och där 1 står för håller långt ifrån med, 3 står för vet ej/har ingen uppfattning och 5 står för håller fullständigt med. Frågeformuläret innehåller även möjligheten ”annat” på de slutna frågorna ifall respondenten skulle vilja tillägga något till undersökningen. Det här gör det möjligt för respondenten att specificera speciella saker som framställaren av frågeformuläret inte har haft i åtanke. Telefonintervjuerna gjorde det möjligt att guida respondenten genom frågeformuläret och svara på eventuella frågor om problem uppstår (Saunders m fl, 2003, s 283).

Telefonintervjuerna i Sverige gjordes på svenska då alla respondenter hade svenska som modersmål. I Storbritannien gjordes telefonintervjuerna på engelska då respondenterna hade engelska som modersmål. Frågeformuläret översattes till engelska, med hjälp av en person med stark engelskspråkig bakgrund, se källförteckning, för att frågorna på de olika språken skulle uppfattas på samma sätt.

2.5.2 Marknadsundersökning och analys

Kapitlet om marknadsundersökning och analys struktureras utifrån fem huvudpunkter: Företagens etableringsplaner, Faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden, Faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden, Etableringsstrategi och Intresset av att använda en mellanhand vid etablering. De olika delarnas resultat i undersökningen presenteras med en efterföljande analys. För att undgå upprepningar i uppsatsen har vi valt att analysera undersökningen i direkt anslutning till det empiriska avsnittet.

För att djupare kunna analysera faktorerna som skapar attraktivitet respektive hinder för etablering på den japanska marknaden har vi även analyserat dessa utifrån några kategorier. De faktorerna som skapar attraktivitet för den japanska marknaden har jämförts med vilken bransch företagen verkar inom och när

företagen är intresserad av att etablera verksamhet i Japan. Dessutom har det gjorts en jämförelse mellan företagen i Sverige och Storbritannien.

Denna undersökning visar på att resultatet är homogent och att det inte råder någon signifikant skillnad vid jämförelser med branscherna och när företaget är intresserad av att etablera verksamhet i Japan. Det finns heller inte någon signifikant skillnad i svaren mellan företagen i Sverige och Storbritannien.

De faktorer som skapar hinder för etablering på den japanska marknaden har jämförts med företagen i Sverige och Storbritannien samt vilken bransch företagen verkar inom. Även denna undersökning visar på att resultatet är homogent och att det inte råder någon signifikant skillnad.

Vi har valt att använda tre diagram för att åskådliggöra resultaten, resterande del finns i bilaga 3. De diagrammen där vi jämfört bransch, Sverige och Storbritannien och när företagen är intresserad av att etablera verksamhet i Japan, har vi inte tagit med i en bilaga eftersom resultatet inte visar någon signifikant skillnad.

2.6 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta (d v s om den är valid), om den är väsentlig för frågeställningen (d v s om den har relevans) och om den är fri från systematiska felvariationer (d v s om den är reliabel). Enligt många forskare är det svårt att göra denna bedömning, men det är rekommenderat att göra en subjektiv värdering av insamlad data (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s 150).

2.6.1 Kritik av sekundärdata

Faktorerna i makromiljön är hämtade från vetenskapliga artiklar och är tagna från olika databaser på Internet. De vetenskapliga artiklarna håller hög kvalitet då de är granskade (reviewade) och därmed behöver man inte vara för misstänksam över att informationen inte är valid. Att finna data på webbsidor är väsentligt, eftersom vi vill ha så färsk information som möjligt angående den japanska

marknaden. Det är därför viktigt att ha i åtanke att dessa webbsidor kan vara vinklade och inte helt pålitliga då de kan vara producerade av människor som vill gynna etablering av verksamhet i Japan utan att nämna eventuella risker som finns med investeringar i landet.

2.6.2 Kritik av primärdata

Då intervjuerna har genomförts nyligen är de kontemporärt uppfyllda. Med detta menar Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) att insamlad data är färsk, vilket krävs för att man ska lyckas inom marknadsföring. Vidare kan det dock finnas en risk med telefonintervjuer som inte är bokade i förväg; Personen som ska bli intervjuad har kanske inte tid att svara på frågorna. Tidsbristen har gjort att vi inte kunnat skicka ut frågeformulär i förväg för att förbereda respondenten på intervjun. Därför är vi fullt medvetna om att respondenten i vissa fall kan ha svarat under tidspress.

Validiteten på svaren kunde ha ifrågasatts ifall frågeformuläret endast skickats ut via e-post och respondenten hade haft svårt att besvara det. Genom att använda en telefonintervju som insamlingsmetod så har det alltid funnits möjlighet för respondenten att fråga ifall något har varit oklart. Det kan även finnas en risk att respondenten inte har all information om den japanska marknaden och därför endast svarar efter bästa förmåga. Det är vi medvetna om och vi har haft det i åtanke då analyser och slutsatser har genomförts.

Om respondenten har varit svår att nå vid första kontakten med företaget har en ny tid för telefonintervju planerats in med det specifika företaget. Genom detta arbetssätt undviker vi ett stort bortfall.

3. Teoretisk referensram

I kapitel tre presenteras bakgrunden och sambandet mellan de olika stegen i den preliminära K.L.I-modellen. Därefter följer en redogörelse av varje steg i modellen: internationaliseringsteorier, Porters modell, makromiljön, mikromiljön, attraktivitet/hinder till etablering, etableringsstrategier, etablering via mellanhand och etablering på den japanska marknaden.

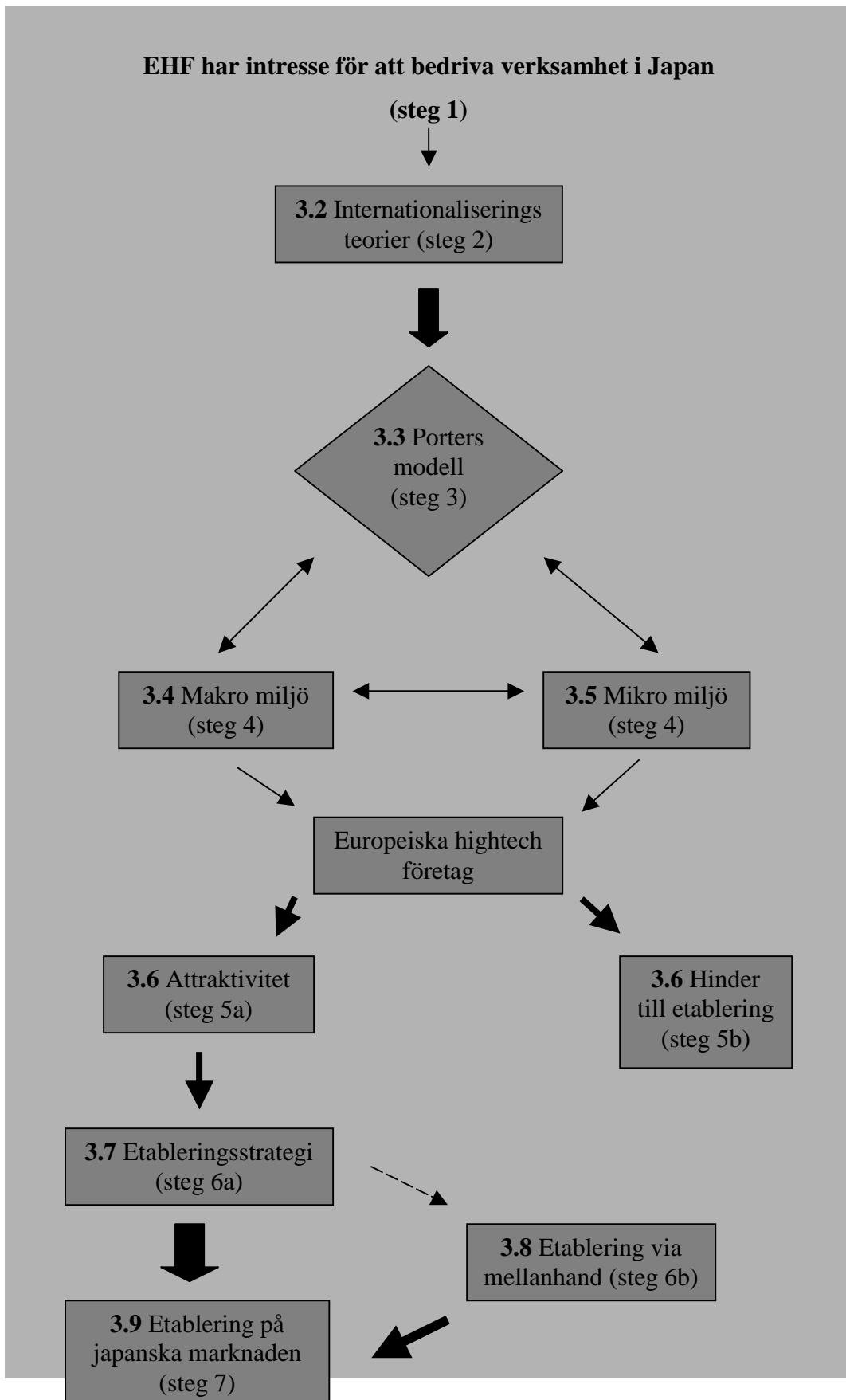
3.1 Bakgrund

Det finns flera teorier och faktorer i litteraturen som förklarar företagens internationaliseringsprocess. Vilken grad av internationalisering ett företag kan göra beror på vilket arbete de lägger ner på att kartlägga marknaden de är intresserat av samt vilka resurser företaget har att tillgå, exempelvis vad det gäller marknadsföring, organisation, personal, kapital osv. Företaget måste ha specifik kunskap om marknaden där internationalisering ska ske och det kan ta tid innan denna rutin finns inom företaget. Den generella kunskapen, som t ex produktionsprocessen, kan företaget oftast ta med sig från sitt hemland och är därför inte lika svår att erhålla.

Vi har skapat en preliminär modell som vi kallar K.L.I-modellen (se figur 3.1). Modellen är normativ och bygger på de teorier och faktorer som påverkar EHF: s internationaliseringsprocess i vår undersökning. Modellen är även tillämpbar på andra små- och medelstora företag och marknader genom små justeringar av den. Genom att anpassa faktorerna i makromiljön till den marknad företagen skall etablera verksamhet på blir modellen funktionell även för andra företags internationaliseringsprocesser. Modellen är alltså skapad för att kunna användas som ett verktyg/hjälpmiddel i ett företags internationaliseringsprocess, men så fort modellen anpassats till en marknad och en bransch blir den specifik. Med K.L.I-modellen vill vi visa vilka steg EHF bör följa innan de väljer att etablera verksamhet i Japan. I ett första skede gäller det för företagen att ha ett intresse för

att bedriva verksamhet i Japan (steg 1). Om detta intresse finns ser företaget över de olika internationaliseringsteorierna som förklarar vilka för- och nackdelar som uppstår beroende på hur företaget väljer att internationaliseras (steg 2). I nästa steg används Porters modell för att åskådliggöra en annan dimension av internationaliseringsprocessen än vad tidigare nämnda modeller beskrivit (steg 3). Porters modell tar upp fyra olika faktorer som är väsentliga för att internationellt företagande skall lyckas, factor endowments, demand conditions, related and supporting industries samt firm strategy, structure and rivalry. I nästa steg har vi bearbetat Porters modell och delat upp dess fyra beståndsdelar i makro- respektive mikromiljö (steg 4). Makromiljön innehåller ekonomiska-, sociala-, politiska-, teknologiska- och kulturella faktorer. Det är innehållet i dessa faktorer som ska anpassas beroende på vilken typ av marknad företaget riktar sig mot. Mikromiljön innehåller företaget, leverantörer, mellanhänder, kunder, konkurrenter och offentliga organisationer. Makro- och mikromiljön avgör sedan hur pass attraktiv den japanska marknaden är för EHF (steg 5a). Anser företagen att det föreligger hinder till etablering avslutas internationaliseringsprocessen (steg 5b). Anser sig företagen ha möjlighet och förutsättningar att etablera någon form av verksamhet på den japanska marknaden väljer företaget en etableringsstrategi för hur de skall etablera sig (steg 6a). Företaget har därefter en valmöjlighet att genomföra etableringen med hjälp av en mellanhand (steg 6b). Efter valet av etableringsstrategi etablerar företaget verksamhet i någon form på den japanska marknaden (steg 7). Sambandet för denna process som EHF bör genomgå åskådliggörs nedan i den preliminära K.L.I-modellen därefter redogörs varje steg i modellen. Den preliminära modellen kommer att testas i analysen och i kapitel 6 slutsats, kommer en slutlig version att fastställas.

Figur 3.1 Preliminära K.L.I-modellen



3.2 Internationaliseringsteorier

För att förstå hur företagen går tillväga vid etablering utomlands har vi tagit fram de internationaliseringsteorier som vi anser bäst förklarar företagens internationaliseringsprocess. Dessa används i arbetet för att få fram hur relevanta eller ej de är i internationaliseringsprocessen för EHF då de ska etablera verksamhet på den japanska marknaden. Nedan följer en sammanfattning av modellerna: TCA-modellen, Uppsala internationaliseringsmodell, Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell, Nätverksmodellen, First Mover Advantage modellen och Eclectic Paradigm modellen. Dessutom diskuteras modellerna kort hur användbara de är för EHF. I bilaga 1 finns en mer övergripande beskrivning av internationaliseringsteorierna som vi nämner i detta kapitel.

3.2.1 TCA-modellen

Internationaliseringsprocessen genomförs på olika sätt inom olika företag. Enligt TCA-modellen (Transaction Cost Analysis) är globalisering en lämplig strategi då företagets tonvikt läggs på att minimera kostnaderna för varje transaktion. Problem som kan uppstå på marknaden då företaget använder sig av TCA-modellen vid globalisering av produktionen är främst: 1. Statisk marknad, t ex oligopol, 2. Ofördelaktiga kontrakt med höga kostnader, 3. kostnader pga osäkerhet, 4. Effekter av informationsprocessen, vilket innebär att företaget lider brist på kunskap att omvandla informationen på ett ekonomiskt fördelaktigt sätt, 5. Institutionell anpassning som exempelvis undvikande av skatt (Williamson, 1971). TCA-modellen hjälper till att bevisa hur ett företag som försöker maximera vinsterna väljer att globalisera verksamheten för att det är billigare än att stanna kvar på den inhemska marknaden.

TCA-modellen passar inte för EHF som ska etablera sig på den japanska marknaden. Denna modell är mer anpassbar på större företag då man eftersträvar att globalisera verksamheten och utnyttja stordriftsfördelar genom att exempelvis

förlägga produktionen till marknader där företaget kan drar nytta av dessa stordriftsfördelar.

Vår undersökning baseras på små- och medelstora företag som har svårt att dra nytta av stordriftsfördelar eftersom företagen inte har samma resurser att utnyttja.

3.2.2 Uppsala internationaliseringsmodell

Uppsala Internationaliseringsmodell förklarar företagens expansion som en form av inlärningsprocess. Företaget startar sin internationaliseringsprocess genom sporadisk export till närliggande marknader för att därefter starta export genom mellanhänder. När företaget börjar etablera sig på den nya marknaden finns möjligheten att starta upp försäljning genom dotterbolag. Då företaget har kommit tillräckligt långt i inlärningsprocessen är produktion samt försäljning genom dotterbolag i det utvalda landet sista steget. Nackdelen med Uppsala Internationaliseringsmodell är att den endast går att tillämpa på tillverkande företag (Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson och Vahlne, 1977).

Uppsala Internationaliseringsmodell passar in på EHF som ska etablera sig på den japanska marknaden främst pga att de steg som internationaliseringsmodellen innehåller stämmer överens med EHF: s möjligheter till etablering. Att genomföra en sporadisk export för att sedan ta hjälp av en mellanhand är väl förenat med små- och medelstora EHF eftersom de generellt inte har stora resurser. Nackdelen med att koppla samman modellen med EHF: s internationalisering är att Japan inte är en närliggande marknad, vilket modellen förespråkar.

3.2.3 Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell

Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell utgår ifrån att företaget ska bli en triadmakt. Detta i sin tur innebär att företag har sitt centrum på en marknad men har en stark ställning som insider i Japan, USA samt EU. Att vara en insider innebär att företaget kan ta åt sig information om nya produkter på var och en av dessa marknader. De produkter som företaget finner på en marknad ska de ha möjlighet att kopiera för att sälja på de två andra triadmarknaderna. Företag utan stark ställning inom Triaden kommer sannolikt att missa affärsmöjligheter eller

ständigt möta nya risker. Det handlar alltså för den här gruppen av företag att på ett snabbt sätt ta till sig nya teknikuppfindingar för att inte tappa mark mot konkurrenterna. Företaget bör även syssla med högteknologiska produkter för att dra nytta av denna internationaliseringsmodell (Ohmae, 1986).

Hur blir företaget en triadmakt:

1. Genom att bilda ett konsortium med någon form av samarbetspartner för att komplettera brister i verksamheten och kunna erhålla information om triadmarknaderna.
2. Joint venture, juridisk förbindelse som också syftar till att företaget ska komplettera brister i verksamheten.
3. Helägt bolag, bildar en stark organisation direkt som är oberoende av andra företag men där det är viktigt att täcka in de tre triadmarknaderna. Viktigt att arbeta genom en regional struktur istället för en lokal struktur.

Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell passar in på företagen i vår undersökning förutsatt att företagen väljer att bli en triadmakt genom något av de två första alternativen. De alternativen är mest tillämpbara då de är förenade med relativt låga kostnader. Det som gör att modellen inte passar in är ifall företagen väljer det sista alternativet att inte ingå någon form av partnerskap. EHF har förmodligen inte de resurserna som krävs för att ha möjlighet att täcka in alla triadmarknader genom ett helägt bolag. Har företaget inte tillräckligt stark ställning inom Triaden så är det sannolikt att de missar eventuella affärsmöjligheter.

3.2.4 Nätverksmodellen

Nätverksmodellen (The Network Model) ligger till grund för att företag skall dela med sig av sin kunskap i en form av kunskaps spridning genom ett nätverk. När nätverk skapas mellan olika företag tenderar internationaliseringsprocessen att gå fortare. Små- och medelstora hightech företag går ofta direkt till marknader långt iväg från deras hemmarknad. En av orsakerna är att entreprenörer bakom dessa företag har nätverk med olika kollegor som arbetar med ny teknologi.

Internationaliseringen blir då lättare att genomföra främst genom stabila nätverk mellan olika företag samt kollegor inom företagen (Johanson & Mattsson, 1988). Nätverksmodellen passar in på företagen i vår undersökning då dessa ska etablera verksamhet på en marknad långt ifrån deras hemmamarknad. Främsta orsaken är att entreprenörer bakom hightech företag tenderar att skapa starka nätverk med olika samarbetspartners för att möjliggöra och underlätta internationaliseringsprocessen. Dessa nätverk skapas för att små- och medelstora företag oftast har begränsade resurser att utnyttja i form av kapital och kunskap om en specifik marknad.

3.2.5 First Mover Advantage modellen

Vikten av att vara först (First Mover Advantage) på en marknad kan vara väsentligt för vissa företag. När ett företag investerar i en potentiell marknad, kan de skaffa sig en markant fördel genom att vara först. Det företag som först etablerar sig på en marknad kan skapa märkes lojalitet och erfarenhet av hur det är bedriva verksamhet i just detta land. Resultatet av att vara först är att företaget kan dominera marknaden och samtidigt skapa ett gott rykte och därmed förstöra möjligheten för nya företag att etablera sig. Flexibiliteten inom företaget är dock något som måste kombineras med när internationaliseringen till en ny marknad ska ske. Många företag kan vara duktiga på att ta fram nya produkter och få känslan av att vara först. Förmågan inom företaget att omsätta skapandet av en produkt till möjligheten att producera denna produkt samt sälja den på en ny marknad är helt avgörande för om företaget ska vara moget för att bli en "First Mover" och etablera sig först på en ny marknad (Lieberman och Montgomery, 1988, Hill, 2003).

First Mover Advantage som internationaliseringsprocess skulle kunna passa in om EHF har en produkt att erbjuda som inte redan finns på den japanska marknaden. Den japanska hightech marknaden är väldigt välutvecklad och nya innovationer uppstår oftast på denna marknad. Det är därför svårt att etablera verksamhet som en "first mover", men möjligheten finns.

3.2.6 Eclectic Paradigm modellen

Eclectic Paradigm tar upp tre typer av fördelar som företagen kan utnyttja vid internationell etablering: owner-specific advantages, Internalization advantages (kulturella aspekter såsom värderingar och seder, motiv o s v) och specific location advantages. Etablering kommer således att ske där dessa fördelar kan utnyttjas. Modellen är generell och det gäller att företaget hittar den marknad där den bästa anpassningsmöjligheten finns efter ovan nämnda kriterier (Johansson, 1994, Hill, 2003, Dunning, 1988).

Eclectic Paradigm är svår att använda på EHF och detta beror på att modellen är anpassad för multinationella företag som drar nytta av stordriftsfördelar, överlägsen teknologi samt tidigare erfarenheter av internationalisering. Det i Eclectic Paradigm som kan passa in på företagen i vår undersökning skulle kunna vara då ett företag bildar någon form av samarbete med ett redan etablerat företag i Japan och på så sätt kan utnyttja de fördelar som modellen tar upp. Är företaget inte intresserade av ett samarbete med andra företag kan de främst använda sig av owner- specific advantage d v s att företaget besitter en specifik kunskap, exempelvis överlägsen eller ny teknologi. Även detta skapar möjlighet för företaget att internationaliseras på den nya marknaden.

3.3 Porters modell

Michael Porter publicerade 1990 en modell där han försökte fastställa varför vissa nationer lyckas och andra misslyckas i internationellt företagande. Han menade att existerande teorier om internationell handel inte berättade hela sanningen. Modellen beskriver fyra utmärkande faktorer som är viktiga att ett land förfogar över för att företag skall kunna skapa konkurrens fördelar och lyckas med sina verksamheter (Hill, 2003).

Factor endowments:

Enkla faktorer såsom naturresurser, klimat och plats.

Avancerade faktorer såsom utbildad arbetskraft, utvecklad infrastruktur och teknologisk kompetens (know-how).

Demand conditions:

Här menar Porter att det är viktigt att ett land har en stark efterfrågan på sina egna produkter för att på så sätt stimulera företagen till nya innovationer samt producera produkter med högre kvalitet.

Related and supporting industries:

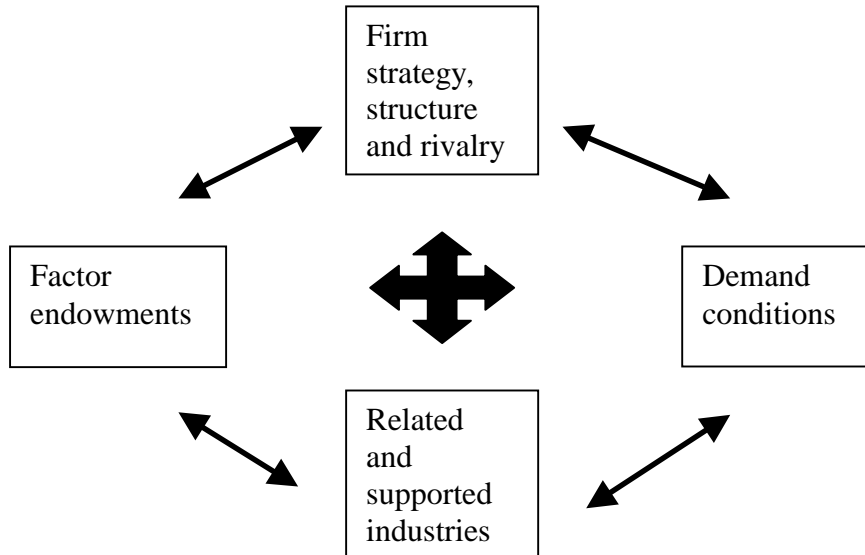
Grupperingar av företag inom liknande och samma industrier som utbyter kunskap och erfarenhet med varandra för att på så sätt bli internationellt konkurrenskraftiga.

Firm strategy, structure and rivalry:

Olika länder karaktäriseras av olika ledarskaps ideologier, vilket kan både vara till fördel och till nackdel då de försöker skapa konkurrensfördelar jämfört med andra länder. I ledarskapsrollen är det alltså viktigt att skapa en organisation och strategi som är effektiv och ständigt försöker hitta nya lösningar samt förbättra kvalitén, för att på så sätt kunna konkurrera internationellt.

Av dessa fyra utmärkande faktorer hos en nation, skapade Porter en modell (se figur 3.2). Han menar att företag kommer att lyckas bäst på de marknader där modellens fyra kategorier är representerade. Det gäller alltså för företagen att hitta modellens hörnstenar på en marknad för att på så sätt se möjligheterna till etablering. Han nämner även två andra faktorer som kan påverka företagets framgång. De två faktorerna är chans (såsom nya innovationer) och regering (bl a deras politiska ställning till utbildning, bidrag, skatter o s v). Dessa två faktorer kan också ha stor påverkan på företagets internationaliserings process.

Figur 3.2 Porters modell



Källa: (Hill, 2003)

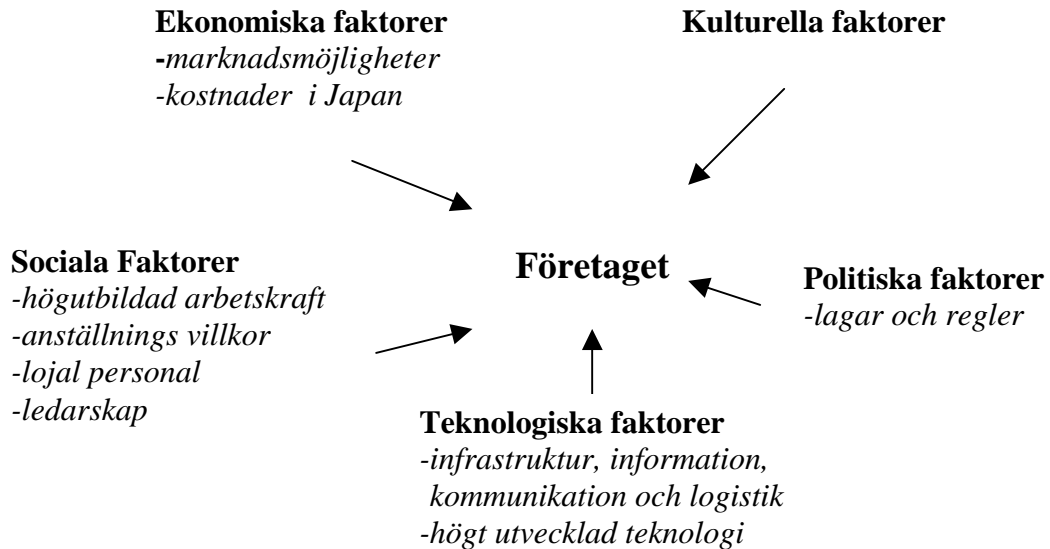
De faktorer som Porters modell innehåller har delats upp i två dimensioner som kallas makro- och mikromiljön. I kapitel 4 diskuteras mer ingående den japanska makromiljön och dess olika faktorer, detta för att få större förståelse för vilka möjligheter och hinder som kan uppenbara sig för utländska företag då de skall etablera sig i Japan. Mikromiljön finns i en kort sammanfattning (figur 3.4) eftersom vi anser att dessa faktorer är allmänt vedertagna och ej specifika vid etablering på den japanska marknaden. För att K.L.I-modellen ska fungera och kunna tillämpas på såväl den japanska som på andra marknader anser vi det viktigt att visa att mikromiljöns faktorer har en påverkan då företag ska etablera verksamhet utomlands. För den som vill få en ökad förståelse för mikromiljöns faktorer finns möjligheten att ta del av ytterligare information i bilaga 2.

3.4 Makromiljön

Makromiljön innehåller faktorer som påverkar företagets möjligheter att etablera verksamhet i Japan. Sambandet åskådliggörs i figur 3.3. De olika faktorerna skapar såväl möjligheter som hinder till etablering beroende på hur företaget är

strukturerat och vilken strategi de arbetar efter (faktorernas innehåll finns att tillgå i kapitel 4).

Figur 3.3 Makromiljön

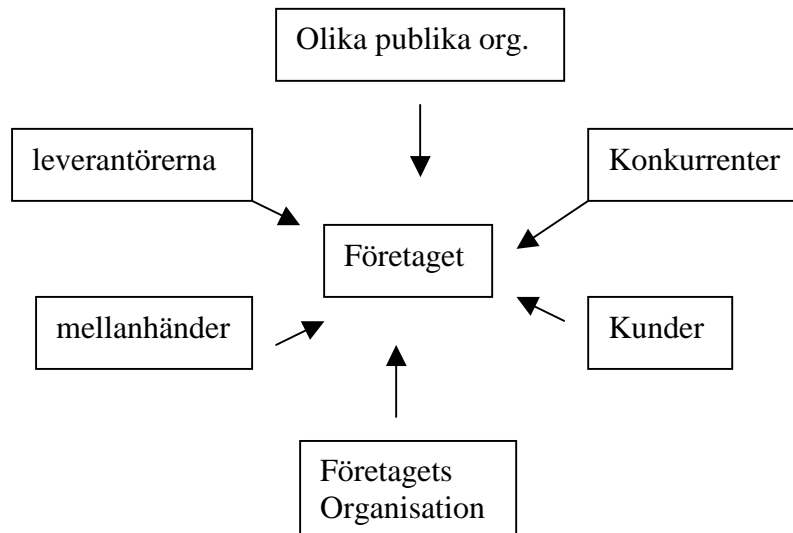


Källa: (Hill, 2003. Kotler m fl, 1999).

3.5 Mikromiljön

För att lyckas med internationaliseringen och etablering av verksamhet i ett nytt land är det viktigt att företaget och dess mikromiljö som företagens organisation, leverantörer, mellanhänder, kunder, konkurrenter och olika publika organisationer fungerar (se bilaga 2). Vad som menas med det är att varje del i mikromiljön bidrar med speciella värden som påverkar företaget positivt eller negativt och gör det möjligt att välja om företaget har kapaciteten att etablera verksamhet i ett nytt land.

Figur 3.4 Mikromiljön



Källa: (Kotler m fl, 1999).

3.6 Attraktivitet/hinder till etablering

De olika faktorerna i makro- och mikromiljön påverkar företagens möjligheter att etablera sig på den japanska marknaden. När företagen utvärderat de olika faktorerna tas ett beslut om man skall etablera en verksamhet eller avstå. Antingen föreligger det hinder för etablering eller så anses den japanska marknaden vara tillräckligt attraktiv för att etablera verksamhet på. Då den japanska marknaden anses tillräckligt attraktiv gäller det för företagen att välja etableringsstrategi.

3.7 Etableringsstrategier

När företagen tagit beslut att etablera verksamhet på den japanska marknaden är det viktigt för dem att använda rätt etableringsstrategi. Vissa etableringsmöjligheter är mer fördelaktiga än andra beroende på vilken strategi företaget tillämpar samt vilken omfattning av kapital företaget är beredd och har möjlighet till att investera med.

3.7.1 Export

Många producenter börjar sin globala utveckling med att exportera sina produkter. De två stora fördelarna med export är att producenten undviker de stora kostnader en etablering med exempelvis tillverkning medför och producenten kan skaffa sig värdefull erfarenhet om den nya marknaden. Det finns även nackdelar med att exportera; höga transportkostnader kan göra produkten dyr och därför inte attraktiv på den nya marknaden. Finns det länder med låg produktionskostnad i närheten av den nya marknaden blir det ofördelaktigt att skicka produkten från hemlandet. Tullavgifter som länder sätter upp för att skydda den inhemska produktionen är ett annat hinder som kan göra att export blir ofördelaktigt (Hill, 2003, s 481).

Export passar in på EHF när de vill etablera verksamhet på den japanska marknaden utan att själva bygga upp någon egen organisation i Japan. Att etablera produkter på en ny marknad genom export är förhållandevis billigt, jämfört med att exempelvis starta eget dotterbolag, eftersom små- och medelstora EHF generellt inte har stora resurser är export en bra etableringsstrategi.

3.7.2 Licensiering

Licensiering innebär att producenten ger ut rättigheten att producera dennes produkt mot en avgift kallad royalty. Genom att ge ut licenser undgår producenten risken och kostnaderna vilket penetrera nya marknader medför. Licensiering är attraktivt för företag som inte är kapitalstarka. Nackdelarna med licensiering är att det är lätt att tappa kontrollen över sin produkt. Man delar med sig av sitt kunnande och detta kan användas som konkurrensmedel mot dig själv i senare skede (Hill, 2003, s 482).

Licensiering passar in på EHF vid etablering av verksamhet i Japan med tanke på att det inte krävs mycket kapital. Licensiering kräver dock att företaget delar med sig av sin forskning och utveckling och detta kan vara skadligt för företaget i

framtiden då man kan skapa sina egna konkurrenter genom att lämna ut företagets specifika kunskap.

3.7.3 Franchising

Franchising innebär att företaget hyr ut ett affärskoncept mot en avgift även här kallad royalty. (Mc Donalds är det mest kända exemplet). Fördelarna är liknande de licensiering medför; riskerna och kostnaderna penetrering av en ny marknad medför placeras nu på franchisetagaren. Det negativa med franchising är att företaget inte har möjlighet att kontrollera kvaliteten på produkterna gjorda av franchisetagaren. Detta kan medföra att varumärket skadas (Hill, 2003, s 485).

Franchising passar in på EHF vid etablering av verksamhet i Japan eftersom det inte krävs mycket kapital. Även här finns nackdelen att företaget inte kan bevara sina affärshemligheter och dessutom blir det svårt att kontrollera kvaliteten på produkterna.

3.7.4 Joint Venture

Joint venture innebär att man etablerar en verksamhet gemensamt med en annan part. Oftast sker detta med ett företag med lokal kännedom, för att kunna tillgodoräkna sig fördelarna detta medför. Andra fördelar är att riskerna och kostnaderna delas på två parter. I vissa länder är den ända möjligheten att komma in på marknaden att samarbeta med ett inhemskt företag. Nackdelarna med joint venture är att även här riskerar man att tappa kontrollen och att man ger ut företagets kunskaper till en annan part. Delat ägarskap för även med sig att komplikationer kan uppstå mellan parterna (Hill, 2003, s 486).

Att samarbeta med ett lokalt företag passar in på EHF som vill etablera verksamhet i Japan. Kostnaderna och riskerna delas mellan de två parterna vilket är bra för kapital- och resurs svaga företag. Eftersom den japanska marknaden är väldigt olik den europeiska kan det vara stor fördel att arbeta tillsammans med företag som har kunskap om denna marknad. Återigen är nackdelen att jobba med en partner att företaget måste dela med sig av sina kunskaper.

3.7.5 Turnkey Projects

Turnkey projects (nyckelfärdiga lösningar) innebär att företag är specialiserad på att starta upp verksamheten i det nya landet. Man tar hand om alla detaljer i uppstartandet av verksamheten inklusive upplärning av personal. Denna metod används främst i kemi-, läkemedels-, bränsleutvinnings- och metallutvinningsindustrin vilka alla är dyra och komplicerade processer. Turnkey projects är vanligt i länder med reglerade hinder för utländska direktinvesteringar. Nackdelarna med metoden är att man säljer ut sitt know-how och man skapar indirekt en konkurrent till den egna verksamheten (Hill, 2003, s 482).

Turnkey projects är genomförbart för EHF vid etablering av verksamhet i Japan men troligtvis avlägset då det är väldigt kapitalkrävande. Även här måste företaget lämna ut sitt kunnande och sina affärshemligheter.

3.7.6 Dotterbolag

Att ha ett eget dotterbolag gör det möjligt för företaget att ha största möjliga kontroll på sin verksamhet i området där företaget är etablerat. Är det viktig för företaget att inte information om deras affärsidé läcker ut kan dotterbolag vara en bra globaliseringsmetod. Det finns två olika sätt att etablera dotterbolag, antingen byggs det upp från grunden eller köps en existerande verksamhet. Fördelen med att bygga från grunden är att ledningen kan organisera och styra verksamheten som man vill. Fördelen med förvärv är att det går snabbare och att utöver det fysiska som ingår i förvärvet även tillkommer ett etablerat kontaktnät. Uppbyggnad av dotterbolag kan vara krav av stora kunder som vill ha bättre tillgänglighet (Hertz & Mattson, 1998. Hill, 2003, s 488).

Att ha egna dotterbolag skulle passa för EHF som vill etablera verksamhet på den japanska marknaden. Företaget kan ha full kontroll både på produktionen och på sin kunskap. Emellertid är detta alternativ kostsamt och då de små- och

medelstora företagen oftast inte är kapitalstarka kan detta vara omöjligt att genomföra.

3.7.7 Agent

En agent jobbar på uppdrag av exportören, denna etableringsform är speciellt viktig för små och medelstora företag då företaget genom agenten kan få ut sina produkter globalt till en resonabel kostnad. Svårigheten med etableringsformen är att hitta en bra och pålitlig representant och att få tillgång till riktig marknadsinformation. Risken finns också att agenten omedvetet filtrerar informationen så att den passar deras syfte. Fördelen är att företaget får tillgång till agentens lokala marknadskunskap och kontakter (Hertz & Mattson, 1998).

Att för EHF jobba med en agent borde vara fördelaktigt. De får tillgång till lokal kännedom på ett lätt och smidigt sätt som inte är allt för kostsamt. Nackdelen med denna etableringsstrategi är det kan vara svårt att hitta en pålitlig agent.

3.8 Etablering via mellanhand

När företaget valt en etableringsstrategi finns möjligheten att genom en mellanhand förenkla etableringsprocessen och därmed undanröja de problem och hinder som kan uppstå för företag som inte har tillräcklig kunskap om den japanska marknaden. Detta ska göras genom att exempelvis hitta passande distributörer, följa upp distributörernas aktiviteter varje månad och hjälpa företaget med olika marknadsföringsåtgärder.

3.9 Etablering på den japanska marknaden

När företagen bestämt sig för en etableringsstrategi gäller det för företagen att verkställa sina planer antingen själva eller med hjälp av en mellanhand.

4. Japans makromiljö

I kapitel fyra introduceras makromiljön, därefter presenteras sedan de olika faktorerna i Japans makromiljö: ekonomiska-, sociala-, politiska-, teknologiska och kulturella faktorer.

4.1 Makromiljön

Ett lands makromiljö utgörs av olika faktorer som formar omgivningen. Den kan t ex utgöras av lagar och regler, efterfrågan på varor, anställningsvillkor, attraktiva landområden osv. Företag som vill etablera sig på en ny marknad och i ett nytt land måste därför ta hänsyn till de yttre faktorerna i makromiljön. De yttre faktorerna formar olika länders förutsättningar, för internationella företag att etablera sig på, och skapar samtidigt olika möjligheter för företagen, beroende på deras speciella krav och strategier. Hur lätt eller svår den nya miljön är att anpassa företaget till beror på hur mycket den skiljer sig från makromiljön i hemlandet, ju mer oförutsägbar makromiljön är i ett land desto mer kritisk måste företaget vara i analysen av den. Detta för att företaget skall kunna ta ett så bra beslut som möjligt angående etablering av verksamhet på en ny marknad samt på vilket sätt.

De faktorer i makromiljön som är mest väsentliga för EHF att ta hänsyn till, då de skall etablera sig på den japanska marknaden är de ekonomiska-, sociala-, politiska-, teknologiska- och kulturella faktorerna (Hill, 2003. Kotler m fl, 1999). Dessa faktorer presenteras nedan.

4.2 Ekonomiska faktorer

Marknadsmöjligheter

Japan är ett litet land med endast ett fåtal naturtillgångar och en stark nationell kultur och identitet. Den begränsade landytan och resurserna har påverkat landet

till att göra det bästa möjliga av situationen. En stark tillväxt av landets ekonomi genom hårt arbete samt flera högteknologiska genombrott har medfört att den japanska marknaden under andra hälften av 1900-talet har växt till att bli världens näst största marknad (Daly, 1998).

Landet erbjuder en mycket attraktiv marknad med hög produktivitet och stark köpkraft. De har en stark balans mellan sparande och konsumtion vilket har skapat goda förutsättningar för stor privat konsumtion i framtiden (www.investjapan.org).

Den japanska marknaden har gjorts attraktiv för utländska företag genom att man blivit väldigt stora förespråkare till en globaliserad standard av produkter. Man har också öppnat upp marknaden så att utländska företag tillåts köpa upp japanska företag (www.eurotechnology.com).

Den starka tillväxten tros bero på ett flertal faktorer i den japanska kulturen som t ex anpassning, samarbete, tålmod, hårt arbete samt respekt för tradition och auktoritet. En viktig aspekt som också nämns är deras vilja att lära sig av andra, vilket länder ofta inte tillämpar eftersom man vill leda utvecklingen istället för att ta efter andra (Daly, 1998). På detta sätt har man skapat världens näst största marknad vad gäller konkurrens, teknologi och global standardisering.

Det beräknas att ca 60-70 % av Asiens ekonomi har sitt centrum i Japan, vilket gör den japanska marknaden väldigt attraktiv eftersom Asien i sig ses som en potentiellt starkt växande marknad. Japan är också centrum för Internet/telekom marknaden med ca 20 % av den totala världsmarknaden. Denna siffra kommer säkerligen att öka då man ligger först med tredje generationens (3G) mobilteknologi och därmed beräknas vara först med fjärde generationens (4G) mobilteknologi (www.eurotechnology.com).

Japan har väldigt starka band med Ostasien, China och ASEAN länderna, vilket gör att utländska företag etablerade i Japan kan vända sig till hela den asiatiska marknaden istället för bara den japanska. Dessutom har man utökat antalet flygavgångar på flygplatserna i Japan för att kunna nå fler viktiga och stora städer i Asien. På så sätt ökar möjligheten för utländska företag att ha basen för sina

verksamheter i Japan, eftersom förbindelserna är mycket goda med övriga delar av Asien. Japan är alltså centrum för hela Ostasien regionen beträffande globala affärer, transaktioner och huvudkontor (www.investjapan.org).

Japan erbjuder stora marknadsmöjligheter för utländska företag som vill etablera sig i Japan. *ICT* är ett av de områden som har växt starkast i Japan och är nu landets största marknadsmöjlighet framförallt tack vare landets avancerade teknologi.

Inom *miljöteknologi* så är Japan världens främsta land framförallt inom områdena miljöförstöring och bränslecells batterier. Japanerna är även långt framme inom *solvärmeindustrin*. Japan erbjuder stora möjligheter till verksamhet inom miljöområdet.

Inom *medicin* så råder det stor efterfrågan då Japan exempelvis har världens högsta livslängd i genomsnitt. Välståndet som råder i Japan gör att denna marknad ökar ständigt.

Japan är världsledande inom *nanoteknologi*. Landet har en stor teknologisk fördel främst genom sina väl utvecklade carbon nanotubes, som används till bl a displayer (www.investjapan.org).

Kostnader i Japan.

Markpriser, personalkostnader, räntor och andra viktiga kostnader har minskat dramatiskt. Skatterna har även de sjunkit från en hög nivå till att vara i nivå med andra länder. Tidigare var inte priset det mest väsentliga för japanen utan det var snarare relationen mellan olika parter som var viktig för att skapa förtroende, trovärdighet och respekt för varandra. Priserna i Japan har förändrats under de senaste 20 åren. Från att ha varit ett land med stabilt höga priser och lite konkurrens där företagen eftersträvar samarbete börjar Japan nu likna västvärlden i deras kulturella tänkande med hög konkurrens mellan företagen. Detta innebär att japanerna frångår det traditionella tänkandet med relationsskapande och istället fokusera på att vara ett mer prismetvetet land (Kondo, 2004).

4.3 Sociala faktorer

Högutbildad arbetskraft

Bland industriländerna har Japan den högsta andelen högutbildad arbetskraft. Detta har lett till att landet har en väldigt stor tillgång till begåvad och högutbildad arbetskraft. För 10-20 år sedan var det emellertid svårt för utländska företag att få tillstånd att anställa högutbildade personer. Oftast var det bara stora etablerade japanska företag som hade tillgång till sådan arbetskraft (www.investjapan.org).

Anställningsvillkor

Tidigare tillämpades livstids anställning i Japan vilket skiljer sig ganska kraftigt från tex europeiska och amerikanska företags förhållningssätt till anställda. Företagen här ser istället till flexibiliteten hos de anställda d v s avskedar de som inte längre tillför företaget något eller inte är effektiva (Debroux, 2000). Japanska företag avskedade inte sina anställda även när tiderna var svåra för dem, däremot kunde de anställda omplaceras. Detta är en viktig aspekt för utländska företag som försöker etablera sig, eftersom det fortfarande inte är hur lätt som helst att göra sig av med de anställda. I artikeln av Di Cesare och Sadri (2003) beskrivs det att företagen kunde bli av med sina anställda på två sätt. De kunde förtidspensionera sina anställda eller också i svåra tider avskeda de med tillstånd från facket under förutsättning att de höjde lönerna (levnadsstandarden) för de kvarvarande. Japan har därför under de senaste åren öppnat upp marknaden så att utländska företag har rätt till att förvärva och hyra japansk arbetskraft på andra villkor än tidigare. Detta innebär att utländska företag ser en möjlighet till etablering då de inte är tvungna att anställa personal till orimliga villkor såsom livstidsanställning (www.nichiboku.com). Genom att den japanska marknaden öppnats upp får utländska företag också tillgång till den högutbildade arbetskraften vilket förr varit näst intill omöjligt. De anställda har alltså blivit mer flexibla och byter oftare jobb. Dessutom är de olika fackförbunden i Japan positivt inställda till utvecklingen, eftersom de ser att det krävs en anpassning till omvärlden, i dagens snabbt växande globala ekonomi

(www.japanskaambassaden.se). För utländska företag gäller det dock att vara uppmärksam eftersom arbetsmarknadsvillkoren fortfarande håller på att förändras.

Lojal personal

Anställda i Japan är extremt lojala till organisationen/företaget och företaget ses som en familjemedlem. De anställda är oftast de största aktieägarna i företagen (Keegan, 1989). Mentaliteten hos anställda beskrivs som att den japanska mannen i första hand prioriterar sitt jobb och i andra hand sin familj. Detta bekräftas genom att en japan arbetar i genomsnitt 12-14 h per dag (Di Cesare och Sadri, 2003). Anställda arbetar för att företaget skall lyckas bra och de bryr sig inte om individuella belöningar och uppmärksamhet. De anställda vill alltså vara säkra på att få ha sina jobb kvar och bryr sig därför inte om olika löneförmåner. De räknar med att belöningar kommer med tiden bara man är lojal och stannar länge inom företaget (Hill, 2003).

Ledarskap

Japanernas kultur om personalhantering innefattar att de i sin affärsverksamhet vill ha harmoni, hårt arbete och samarbete. Att arbeta individuellt ses som själviskt och de är istället drivna av gruppbeslut, vilket innebär att det krävs överensstämmelse från hela gruppen för att ett beslut skall kunna genomföras. Förändringar har skett på detta område genom att japanska företag börjat tillämpa olika bonussystem och lägger stor vikt på effektivitet samt utvärdering av utfört arbete (Swierczek och Onishi, 2003). På detta sätt vill man främja individuella prestationer. Utländska företag som är på väg att etablera sig i Japan bör ha i åtanke ett samarbete med japanska företag alternativt redan etablerade utländska företag. Detta eftersom det fortfarande finns stora skillnader mellan västvärldens individualistiska tänkande och den japanska kollektivismen (Satow och Wang, 1994. Hill, 2003).

Hela ledarprofilen i Japan går ut på att japanerna ställer sig frågande till om yngre personer har den kompetens som krävs för att leda ett företag. Japanerna anser att med åldern så medföljer en viss rutin och därmed får inte yngre chefer samma respekt från äldre som i t ex Europa och USA. Meriter som är användbara för yngre företagsledare då de skall etablera sig och sitt företag i Japan, är utbildning

på kända universitet eller om de har varit ansvariga för slutförandet av tidigare affärer med viktiga klienter (Taylor och Napier, 1996). För att utländska företag skall kunna skapa det samarbete som krävs inom organisationen vid en internationalisering är det viktigt att de tar hänsyn till just de samarbetsproblem som kan uppstå med yngre chefer.

4.4 Politiska faktorer

Lagar och Regler

Japan har under de senaste åren förändrat lagar och regler kring affärsverksamhet för att öka intresset för investeringar i landet, bl a så har japanerna förändrat olika redovisningsregler. Anpassning har skett till internationell standard så att det på ett enkelt sätt går att jämföra företag i Japan med företag i övriga världen. Lagar och regler har förändrats då det gäller samgående mellan företag samt uppköp av företag.

Andra väsentliga förändringar kring lagar och regler är framförallt (www.investjapan.org):

- Lag som främjar skapandet av nya företag: Entreprenören sporras genom incitament till att skapa nya företag.
- Speciella skattesystem för individuella investerare "s k angels".
- Lag som syftar till att stödja omorganisering av ett företags verksamhet.
- Lag som ger skattelättnad och förenklar proceduren då ett företag skall omstruktureras.

Trots att det japanska regelverket förändrats väsentligt finns det fortfarande restriktioner och administrativa hinder för nyetableringar av utländska företag. För att kunna etablera en ny verksamhet i Japan måste man ansöka om ett tillstånd, som kostar från US \$80 000 (Di Cesare och Sadri, 2003). Avgiften är till för att förhindra att företag som inte är trovärdiga skapas. Förhållningssättet till nystartade företag är ett tydligt exempel på hur man i Japan försöker minimera

osäkerhet och olika risker. Även internt avspeglas att företaget vill minimera risker och osäkerhet, genom att ha väldigt starka bevis för att exempelvis en idé kommer att fungera. Oftast krävs tidigare referenser från liknande lyckade projekt för att en idé ska få gehör hos företagsledningen (Kosaka, 2003. Debroux, 2000).

En aspekt som berör nyetableringar är bankernas och andra institutioners synsätt till utländska nyetableringar. Oftast är bankerna rätt så ovilliga att hjälpa till med finansiering av nystartade projekt, detta gäller även nyetableringar av nationella företag. Med detta handlande vill bankerna minimera sina risker, vilket missgynnar företagsklimatet på sikt. Det japanska samhället och företagskulturen kännetecknas också av motsättningar från olika japanska myndigheter med komplicerade lagar och regler.

Förut fanns t ex förbud från de japanska myndigheterna mot stora varuhus med grund i att man inte hade tillräckligt med landområde. Utbyggnad av många stora varuhus skulle således skada samhället eftersom trängsel i stadskärnorna skulle öka (Bartlett 1998). Komplicerade lagar och regler i det japanska företagsklimatet måste förändras för att på så sätt skapa möjligheter för utländska företag att fortsätta med sina verksamheter samt få nya företag att etablera sig. (Di Cesare och Sadri, 2003. Debroux, 2000. Daly, 1998. Suzuki m fl, 2002). De japanska myndigheterna gör successivt förändringar i regelverket, men det är väldigt viktigt för de utländska företagen att ta reda på vilka lagar och regler som gäller i nuläget för att på så sätt kunna fatta rationella och korrekta beslut i internationaliseringsprocessen.

4.5 Teknologiska faktorer

Infrastruktur, information, kommunikation och logistik

Japan har ett välstrukturerat informations- och telekommunikationsnätverk. Detta är en del i Japans välutvecklade strategi "e-Japan". Med denna strategi siktar Japan på att vara världens främsta land inom informationsteknologi 2005 (Hara, 2001, www.investjapan.org). För att japanernas välstånd ska fortsätta att öka så är det i dagens samhälle viktigt med en stark infrastruktur (IT Strategy Headquarters,

2001). För att nå detta mål utvecklar landet fyra väsentliga punkter inom infrastrukturen (Hara, 2001, Hirao, 2001, www.investjapan.org).

- Fornering av världens mest avancerade informations- och telekommunikationsnätverk.
- Främjande av utbildning och utveckling av personalresurser (arbetskraft).
- Främjande av e-handel.
- All administration och patentsökning inom informationsteknologin är digitaliserad.

Genom forneringen av världens mest avancerade informations- och telekommunikationsnätverk så skall privatpersoner, företag och regering enkelt kunna komma åt en stor mängd information i Japan.

Japanerna främjar gärna utbildning och utveckling av personalresurser för att invånarna behöver kunskaper inom IT för att kunna utnyttja dess fördelar. Kreativitet och logiskt tänkande är andra egenskaper som är under utvecklande. Experter inom teknologin skall ha som främsta mål att utforska gränserna inom IT.

E-handeln har stor potential i Japan då Internetanvändandet är väldigt utbrett bland den japanska befolkningen. Att Japan är ett väl tekniskt utvecklat land har gett dem stora fördelar på den globala marknaden. Hela infrastrukturen med just-in-time och liknande koncept har haft fundamental betydelse i de japanska företagens framgångar (Ogawara m fl, 2003). E-handeln har dessutom fått nya system vilket gör det mer säkert att handla på detta vis. Det skall vara flexibelt för att passa köparens efterfråga. Det har varit viktigt att vinna förtroende hos konsumenten och företagen, detta har gått genom att arbeta med att ta bort etableringshinder, garantera en genomsynlighet av transaktioner och när oegentligheter dyker upp så löses dessa. E-handeln gör det möjligt att genomföra internationell handel över gränserna, genom att främja e-handeln så skall även japanska företag samt konsumenter främjas. Att administrationen digitaliseras

innebär att information som tidigare funnits på dokument nu finns tillgängligt för fler människor såväl i Japan som runt om i världen då dessa dokument är tillgängliga på Internet.

Högt utvecklad teknologi

Japans avancerade teknologi gör landet till mycket konkurrenskraftigt världen över. Utvecklingen går snabbt framåt och stöds av aktiva investeringar inom forskning och utveckling av produkter. Framgångarna inom forskningen och utvecklingen har gjort att man är det land i världen med flest registrerade patent (www.investjapan.org).

Den Japanska konsumtionskulturen kännetecknas starkt av högteknologiska produkter, och japanerna anser att kvaliteten på de inhemska produkterna är bättre än vad de utländska företagen kan prestera (Akther och Hamada, 2003). Det är därför viktigt för utländska företag att ta detta i beaktning då de skall utveckla, etablera och sälja sina produkter. Eftersom teknologin är så långt framskriden i Japan ligger man ofta steget före den europeiska och amerikanska utvecklingen av liknande produkter (Di Cesare och Sadri, 2003). Det gäller därför för de utländska företagen att erbjuda produkter med hög kvalitet och service. Japan är även ett exempel på att när världen blir rikare så blir konsumtionsmönstret mer homogent vilket innebär att konsumenten köper samma produkt eller liknande oftare (Keegan, 1989).

4.6 Kulturella faktorer

Kulturella skillnader är av stor betydelse för företag som vill etablera sig i andra länder. I artikeln av Swierczek och Onishi (2003), beskrivs det att nationell kultur har stort inflytande på företag och deras anställda, värderingar och attityd. I boken *Culture's consequences* av Geert Hofstede nämns fyra dimensioner för att bestämma ett lands företagskultur; könsfördelning, undvikande av osäkerhet och långsiktigt tänkande, hierarki och individualism. Hofstedes bedömning av den japanska företagskulturen är att den är tungt övervägande maskulin, d v s kvinnor som verkar ute i arbetslivet bemöts inte med samma respekt som sina manliga kolleger dessutom har kvinnorna ofta inga chefsbefattningar. I artikeln av Taylor och Napier (1996) beskrivs det dock att kvinnorna kan uppnå en viss respekt

under förutsättning att hon har en hög titel och position inom företaget. Vidare kännetecknas kulturen av vad Hofstede kallar "uncertainty avoidance" hög osäkerhet och långsiktigt tänkande d v s japanerna försöker undvika osäkerhet i största möjliga mån genom att tänka långsiktigt i sina handlingar. Detta återspeglar sig i att företagen ogillar förändringar och undviker gärna projekt som innefattar olika former av risktagande. Man är också väldigt strukturerade i sina handlingar. Japanen är ofta anställd under långa perioder och arbetar för att företaget skall lyckas bra. Lojalitet är ett ömsesidigt nyckelbegrepp inom företaget. Den ömsesidiga lojaliteten i japanska företagen bygger på att man tillämpar livstidsanställning d v s anställda stannar livet ut på arbetet och är lojala till företagen. De anställda vill alltså vara säkra på att ha jobbet kvar livet ut och bryr sig därför inte om olika löneförmåner. Man räknar med att belöningar kommer med tiden bara man är lojal, arbetar hårt och stannar länge inom företaget (Hill, 2003). Detta visar på ett långsiktigt tänkande både från arbetsgivare och anställd som i sin tur minimerar olika risker.

Den tredje dimensionen kallar Hofstede för hierarki (power distance). Här tar han upp vilken grad av hierarki samhället är influerat av. Enligt Hofstede är japaner starkt påverkade av jämlikhet inom företagsorganisationen vad gäller ledarskapet och förhållningssättet till titlar och rang. Japanerna menar att anställda inom ett och samma företag bör behandlas som en familjemedlem. Detta innebär att japanska chefer inte ser ner på sina anställda utan behandlar de med största respekt, precis som det vore en familjemedlem.

Den japanska kulturen är stora förespråkare av kollektivism. Japanska entreprenörer tar ofta till sig råd och lyssnar mycket på andras åsikter. De är också drivna av gruppbeslut, vilket innebär att det krävs överensstämmelse från hela gruppen för att ett beslut skall kunna genomföras. Man har alltså ett väldigt litet individualistiskt tänkande då man förväntas att inte sticka ut i mängden.

5. Marknadsundersökning och analys

I kapitel fem presenteras marknadsundersökningen och analysen med en kort bakgrund. Därefter följer företagens etableringsplaner, faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden, faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden, etableringsstrategi och intresset av att använda en mellanhand vid etablering.

5.1 Bakgrund

Marknadsundersökningen och analysen grundas på en population om 200 företag, med en svarsfrekvens på 50,5 % d v s 101 företag.

Kapitlet är uppdelat i fem huvudpunkter som visar: Företagens etableringsplaner 5.2, Faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden 5.3, Faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden 5.4, Etableringsstrategi 5.5 och intresset av att använda en mellanhand vid etablering 5.6. I varje huvudpunkt sker en sammanställning av hur respondenterna har svarat samt vår analys av utfallet.

I analysen kommer vi att använda oss av diagram för att illustrera resultatet från undersökningen. Alla diagram kommer inte att visas i arbetet, utan dessa finns tillgängliga i bilaga 3. För att få en överskådlig bild av hur respondenterna har svarat angående de olika faktorernas påverkan har vi gjort en sammanfattning av svaren i slutet av kapitel 6.3 och 6.4.

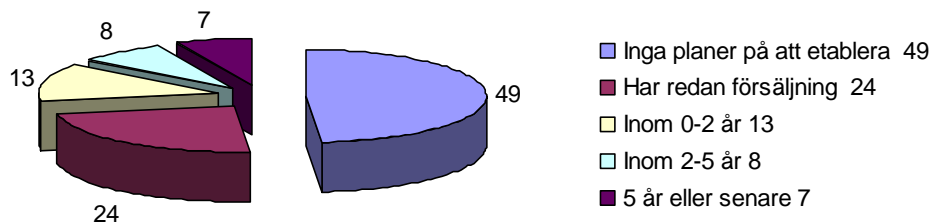
5.2 Företagens etableringsplaner

Nästan hälften, d v s 49, av företagen som besvarat frågeformuläret i undersökningen har inga planer på att etablera verksamhet på den japanska

marknaden. 24 företag har redan försäljning på den japanska marknaden, medan 28 av de tillfrågade företagen kan tänka sig att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Av de 28 företagen som har ett intresse av att etablera sig i Japan har 13 företag etableringsplaner inom 0-2 år, 8 företag etableringsplaner inom 2-5 år och 7 företag planerar att etablera verksamhet om 5 år eller senare.

Figur 5.1 Etablering på den japanska marknaden (antal företag)



5.3 Faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden

Dessa frågor har besvarats av de 49 företagen som inte ville etablera någon form av verksamhet på den japanska marknaden.

5.3.1 Ingen produkt som passar in på den japanska marknaden

Av de tillfrågade företagen så håller endast 24 % med om att deras produkt inte passar in på den japanska marknaden. Ett fåtal företag har ingen uppfattning i frågan. Anmärkningsvärt är att 69 % av företagen anser sig ha en produkt som passar in på den japanska marknaden.

Större delen av företagen anser att de har en produkt som skulle passa på den japanska marknaden vilket kan tolkas som att den här faktorn inte är avgörande för de företag som valt bort den japanska marknaden. 24 % av företagen har en

motsatt uppfattning och håller med om att deras produkter inte passar in på den japanska marknaden. Det är en intressant aspekt att så stor del av företagen anser sig ha en produkt som passar in på den japanska marknaden men väljer att inte etablera verksamhet där. En orsak till detta utfall skulle kunna vara att företagen inte vill avslöja att deras produkter inte passar in på andra marknader.

5.3.2 Företagen vill prioritera EU först

Större delen av de tillfrågade företagen anser att EU bör prioriteras först innan de börjar tänka på den japanska marknaden. Hela 76 % håller med om att denna faktor är en viktig orsak till att intresset för att etablera verksamhet på den japanska marknaden är lågt. Det är endast ett fåtal företag, 14 %, som inte håller med om att detta var en viktig faktor. 10 % av företagen hade ingen uppfattning i frågan.

Majoriteten av företagen anser sig vilja prioritera den europeiska marknaden framför den japanska, vilket kan bero på att företagen i undersökningen är unga hightech företag som är relativt nyetablerade och i många fall inte har några produkter färdiga till försäljning. Ett första steg med försäljning i Europa verkar därför ganska naturligt för dessa företag.

5.3.3 Företagen saknar kapacitet

Företagen som anser att de saknar kapacitet för att etablera verksamhet uppgår till 41 % av de tillfrågade företagen. 16 % av företagen har ingen uppfattning om de saknar kapacitet för att ha möjlighet att etablera sig på marknaden. 43 % av företagen anser sig inte sakna kapacitet för att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

I denna fråga speglas ett jämnt resultat mellan de företag som anser sig sakna kapacitet jämfört med dem som inte anser sig sakna kapacitet för att etablera verksamhet i Japan. Denna faktor visar ändå tydligt att kapaciteten hos företagen är en viktig förutsättning för att kunna etablera verksamhet i Japan. Att 43 % av företagen anser sig ha kapacitet men ändå inte vill etablera sig i Japan kan bero på

att de inte vill framstå som svaga och därför hävdar att orsaken inte handlar om företagens kapacitet.

5.3.4 Företagen saknar resurser/kapital

Av de tillfrågade företagen så anser 41 % att de saknar resurser/kapital för att ha möjlighet att etablera verksamhet på den japanska marknaden. Företag som inte har någon uppfattning om huruvida resurser/kapital påverkar deras ställningstagande om den japanska marknaden uppgår till 12 %. 47 % håller inte med om att det är resurser/kapital som påverkat deras val att inte etablera verksamhet på den japanska marknaden.

41 % av företagen anger denna faktor som skäl att inte etablera sig i Japan och detta utfall gör att faktorn har stor påverkan på företagen. Det är intressant att nästan hälften av företagen är av uppfattningen att de inte saknar resurser/kapital för att etablera verksamhet på den japanska marknaden. Detta kan tolkas som att stora delar av företagets resurser/kapital används till forskning och utveckling, vilket görs eftersom företagen anses vara unga och därmed i en utvecklingsfas och sällan använder sina resurser/kapital för etablering på avlägsna marknader

5.3.5 Japanska lagar och regler

Endast 18 % håller med om att de japanska lagarna och reglerna är en faktor som påverkar deras intresse av den japanska marknaden. 27 % håller långt ifrån med att japanska lagar och regler påverkar deras etableringsplaner. Majoriteten av företagen saknar uppfattning eller vet inte om de japanska lagarna och reglerna påverkat deras beslut att inte etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Denna faktor har inte så stor påverkan på företagen eftersom endast 18 % håller med om att de japanska lagarna och reglerna är ett hinder för etablering. Att så många som 55 % inte har någon uppfattning i frågan kan till stor del bero på att de europeiska hightech företagen inte är medvetna om problemen som kan uppstå i Japan på grund av deras komplicerade regelsystem. 27 % påverkas inte av de japanska lagarna och reglerna och detta kan bero på att en del av företagen har

personal eller ägare som jobbat med den japanska marknaden tidigare och därmed finns tillräcklig kunskap inom företaget för att denna faktor inte ska orsaka problem.

5.3.6 Kulturella aspekter

18 % av företagen anser att de har påverkats av de kulturella aspekterna. 43 % av de tillfrågade företagen vet inte eller har ingen uppfattning om de kulturella aspekterna i Japan, medan 39 % av företagen inte håller med om att de kulturella aspekterna har någon inverkan på intresset av den japanska marknaden.

De kulturella aspekterna har enligt respondenterna inte någon stor inverkan på deras val att inte etablera verksamhet i Japan. En intressant aspekt är att 43 % har svarat att de inte har någon uppfattning ifall de kulturella aspekterna har någon betydelse. Detta kan bero på att företagen inte har någon plan på att etablera verksamhet i Japan och därför överhuvudtaget inte satt sig in i den japanska kulturen. De 18 % som har påverkats av de kulturella aspekterna har förmodligen planerat någon form av etablering och därför satt sig in i de svårigheter och möjligheter som den japanska kulturen skapar. Dock är det så att 39 % finner faktorn, den japanska kulturen, ointressant då de valt bort den japanska marknaden vilket betyder att faktorns relevans för företagets etablering på den japanska marknaden är av mindre betydelse.

5.3.7 Ofördelaktiga anställningsvillkor

Inget företag håller med om att anställningsvillkoren i Japan påverkat deras intresse av den japanska marknaden. 61 % av företagen som blivit tillfrågade om de ofördelaktiga anställningsvillkoren har ingen uppfattning om dessa skulle påverka intresset av att etablera verksamhet på den japanska marknaden. 39 % håller inte med om anställningsvillkoren på den japanska marknaden har haft någon påverkan angående intresset av den japanska marknaden.

Denna faktor saknar relevans för företagets intresse av den japanska marknaden. 61 % saknar uppfattning i frågan och resterande del anser inte att det är de ofördelaktiga anställningsvillkoren som påverkar deras val att inte etablera någon

verksamhet i Japan. Att 39 % inte påverkas av denna faktor kan bero på att företagen är unga små- och medelstora och dessa genomför generellt sin internationalisering genom exempelvis export och då inte berörs av hur anställningsvillkoren är på en marknad.

5.3.8 Hierarkin i Japan

Endast ett företag höll fullständigt med om att hierarkin i Japan var en faktor som gjorde att det inte fanns något intresse för att etablera verksamhet. Svaren på denna fråga indikerade snarare att företagen inte alls håller med om att hierarkin i Japan skulle påverka företagets intresse av marknaden, då 33 % av de tillfrågade svarade att de håller långt ifrån med. Även kring denna fråga så rådde det en stor osäkerhet hos respondenterna då 53 % svarade vet ej eller har ingen uppfattning.

33 % håller inte med om att hierarkin i Japan är en faktor som påverkar företagets ovilja till att etablera verksamhet där. Troligtvis så påverkas företaget av andra faktorer som har en större inverkan på deras intresse av den japanska marknaden. Att hela 53 % inte har någon uppfattning i frågan kan tolkas som att denna grupp inte satt sig in i hur hierarkin på den japanska marknaden är. Företagen har inte lagt ner någon energi på att undersöka hur marknaden ser ut och därmed inte fått något uppfattning om den hierarki som råder i Japan.

5.3.9 För lite kunskap om den japanska marknaden

I frågan om företagen har för lite kunskap om den japanska marknaden så höll 55 % av företagen med om att de vet för lite om denna marknad. 31 % av företagen håller inte med om att de har för lite kunskap om den japanska marknaden. Resterande företag har ingen uppfattning i denna fråga.

Över hälften av företagen anser sig ha för lite kunskap om den japanska marknaden vilket kan bero på att de inte har något intresse av att etablera verksamhet på den japanska marknaden. 31 % av företagen anser sig inte ha för lite kunskap om den japanska marknaden. Detta kan tolkas på två sätt, antingen har företaget gjort tidigare affärer på den japanska marknaden eller så anser de att

den kunskap de har från tidigare utlandsaffärer på andra marknader är fullt tillräckliga och därmed ingen orsak till varför företaget inte skulle etablera verksamhet i Japan.

5.3.10 Företaget är inte moget än

I undersökningen framgår det att 37 % håller med om att företaget inte är moget för att etablera verksamhet i Japan än. 51 % av företagen håller inte med i denna fråga. Resterande företag har ingen uppfattning.

37 % av företagen anser sig inte vara mogna för etablering på den japanska marknaden vilket kan bero på att företagen är unga och satsar mycket resurser på forskning och utveckling. Mer än hälften av företagen anser sig vara mogna för etablering i Japan utan att vara intresserade av denna marknad. En orsak till detta resultat kan vara att företaget inte vill skapa en dålig marknadsföring kring sitt eget företag, genom att visa en svag sida då de inte anser sig vara mogna för etablering i Japan.

5.3.11 Annat

Under svarsalternativet ”annat” som har påverkat att företagen inte har något intresse av etablering på den japanska marknaden har en del intressanta faktorer framkommit:

- Företag har valt den kinesiska marknaden istället.
- Avståndet till den japanska marknaden är för långt.
- Företag anser att den lokala marknaden är så pass stark att de väljer att satsa på den istället.
- Små företag har det redan tufft på den befintliga marknaden och bör inte äventyra verksamheten med en satsning mot etablering i Japan
- Efterfrågan på produkten styr hos något företag, finns det en efterfrågan så kan företaget tänka sig en etablering i framtiden
- Den japanska marknaden är inte tillräckligt värdefull varför företagen väljer att inte etablera någon verksamhet där.

- Svårt att gå in på en ny marknad och konkurrera med priserna på denna marknad.

5.3.12 Sammanfattning av faktorer som hindrar etablering

Nedan sker en sammanfattning av utfallet från undersökningen på de faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden. Varje faktor presenteras och utfallet från undersökningen anges i procent.

Figur 5.2 Sammanfattning av faktorer som hindrar etablering

Faktorer	Bedömning				
	Håller långt ifrån med	Håller till viss del inte med	Vet ej/ingen uppfattning	Håller till viss del med	Håller fullständigt med
Ingen produkt som passar in	62 %	8 %	6 %	4 %	20 %
Vill prioritera EU först	10 %	4 %	10 %	14 %	62 %
Saknar kapacitet	33 %	10 %	16 %	8 %	33 %
Saknar resurser/kapital	41 %	6 %	12 %	8 %	33 %
Japanska lagar och regler	27 %	0 %	55 %	10 %	8 %
Kulturella aspekter	31 %	8 %	43 %	10 %	8 %
Ofördelaktiga anställningsvillkor	31 %	8 %	61 %	0 %	0 %
Hierarkin i Japan	33 %	6 %	53 %	6 %	2 %
Har för lite kunskap om den japanska marknaden	27 %	4 %	14 %	16 %	39 %
Företaget inte moget än	46 %	6 %	12 %	12 %	24 %

Synbart är att de företag som inte vill etablera sig på den japanska marknaden ändå har en potential till etablering, genom att de anser sig vara mogna, har en produkt som passar in, har kapacitet och har resurser/kapital.

5.4 Faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden

Dessa frågor har besvarats av de 52 företagen som är etablerade eller ville etablera någon form av verksamhet på den japanska marknaden.

5.4.1 Stor efterfrågan på produkten

Av de företagen i undersökningen som var intresserade av den japanska marknaden, anser 83 % att efterfrågan på deras produkt är en viktig förutsättning. Endast ett företag anser att detta inte är en viktig faktor då de ska etablera verksamhet på den japanska marknaden. 15 % av företagen vet inte eller har ingen uppfattning om huruvida relevant det är att det finns en stor efterfrågan på deras produkter.

Undersökningen visar tydligt att efterfrågan på företagets produkt är en väsentlig faktor vid etablering på den japanska marknaden. För små- och medelstora företag kan en stark efterfråga på produkten vara viktig eftersom de inte har samma möjligheter att göra reklam för att skapa en efterfråga som större företag har. De stora företagen har ofta mycket större kapital att röra sig med och kan därmed genomföra en annan form av satsning mot en ny marknad.

5.4.2 Goda marknadsmöjligheter

Av de företag i undersökningen som är intresserade av den japanska marknaden, anser 79 % att det är viktigt att det finns goda marknadsmöjligheter för att kunna etablera verksamhet där. 17 % av företagen vet inte eller har ingen uppfattning om hur goda marknadsmöjligheter påverkar deras intresse av den japanska marknaden. Endast två företag anser att goda marknadsmöjligheter inte är en viktig faktor för deras intresse av den Japanska marknaden.

Majoriteten av de företag som har etablerat verksamhet eller planerar en etablering anser att det är viktigt att den japanska marknaden erbjuder goda marknadsmöjligheter. Då den japanska marknaden är en stark marknad med en stor del av Asiens sammanlagda ekonomi, är det underligt att 17 % av företagen inte har någon uppfattning om japans goda marknadsmöjligheter. Detta borde företagen som har etablerat eller planerar att etablera verksamhet i Japan ha en uppfattning om.

5.4.3 Kostnader för företagande är lågt i Japan

Endast 8 % av företagen anser att kostnaderna för företagande är lågt i Japan. 52 % av företagen håller inte med om att kostnaderna för företagande är lågt i Japan. Av resterande företag som deltog i undersökningen har 40 % ingen uppfattning om den här faktorn.

Att kostnader för företagande är lågt i Japan är ingen faktor som ligger till grund för företagens intresse av etablering på den japanska marknaden. Majoriteten håller inte med om att markpriser, personalkostnader, räntor och andra viktiga kostnader har minskat dramatiskt och en hel del har ingen uppfattning i frågan. Respondenterna kan ha för lite kunskap i denna fråga eftersom 40 % inte har någon uppfattning. Att det är 52 % som inte håller med i frågan, innebär att företagen fortfarande anser att det är ganska dyrt att etablera eller bedriva verksamhet i Japan och därför är detta inte en faktor som gör den japanska marknaden attraktiv.

5.4.4 Högutbildad arbetskraft

Av de företagen i undersökningen som är intresserade av den japanska marknaden, anser 54 % att det är viktigt att det finns högutbildad arbetskraft på den japanska marknaden. 31 % av företagen har ingen uppfattning om hur den högutbildade arbetskraften påverkar dem, och endast 15 % anser att den högutbildade arbetskraften inte är viktig.

Majoriteten anser att det är viktigt att det finns högutbildad arbetskraft i Japan. Det följer ganska väl det japanska synsättet som lägger stor vikt vid att erbjuda högutbildad arbetskraft för företag som vill investera och etablera verksamhet på den japanska marknaden. Att 31 % inte har någon uppfattning i denna fråga, kan tolkas som att företagen har etablerat eller planerar att etablera verksamhet utan att utnyttja den japanska arbetskraften. Detta kan göras genom att t ex företagen exporterar sina produkter till den japanska marknaden, då berörs företaget inte av hur pass välutbildad arbetskraft landet har.

5.4.5 Lojal personal i Japan

Av de företagen i undersökningen som är intresserade av den japanska marknaden, anser 40 % att det är viktigt att det finns lojal personal i Japan då de ska etablera verksamhet där. 44 % har ingen uppfattning om detta medan 16 % av företagen inte håller med om att det är viktigt att det finns lojal personal i Japan.

En stor del av företagen håller med om att faktorn lojal personal är viktig för intresset av den japanska marknaden. Dessa företag kan t ex ha egen försäljning genom dotterbolag och är därför beroende av en lojal personal som sköter sina jobb. De företag som inte har någon uppfattning i frågan eller inte håller med om att lojal personal är en viktig faktor för intresset av den japanska marknaden kan vara företag som är etablerade eller ska etableras genom export. Genom att exportera är företagen mindre beroende av den lojalitet som japansk personal står för, eftersom man inte anställer japansk arbetskraft.

5.4.6 Japanska lagar och regler

12 % av företagen tycker att japanska lagar och regler är en viktig faktor vid etablering. 52 % har ingen uppfattning om de japanska lagarna och reglerna. 36 % av företagen anser att de japanska lagarna och reglerna inte är viktiga faktorer för att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Det är tydligt att japanska lagar och regler inte är en viktig faktor för EHF då de ska etablera verksamhet på den japanska marknaden, då endast 12 % anser faktorn vara väsentlig.

5.4.7 Välutvecklad teknologi i Japan

Av de företagen i undersökningen som är intresserade av den japanska marknaden, anser 80 % att det är viktigt att det finns en välutvecklad teknologi för att etablera verksamhet där. Av resterande företag har 10 % ingen uppfattning medan 10 % inte håller med om att välutvecklad teknologi är en viktig faktor vid etablering.

Att Japan har kommit långt i utvecklingen av teknologi är välkänt, detta är också en starkt bidragande orsak till europeiska hightech företags intresse av den japanska marknaden. En miljö med framgångsrika och välutvecklade företag är en miljö som är inspirerande och med goda möjligheter för andra företag att lyckas.

5.4.8 Välutvecklad infrastruktur i Japan

63 % av företagen anser att det är viktigt med en välutvecklad infrastruktur för att etablera verksamhet i Japan. 18 % av företagen har ingen uppfattning, medan 19 % inte håller med om att detta är en viktig faktor.

Japan har en välutvecklad infrastruktur och detta innebär att företagen lätt kan nå ut med sina produkter till kunderna. Detta anser företagen vara en faktor som gör den japanska marknaden intressant. Det är bara ett fåtal företag som inte anser att en välutvecklad infrastruktur är viktigt för att företaget ska lyckas.

5.4.9 Kulturella aspekter

15 % av företagen håller med om att kulturella aspekter påverkar dem vid etablering av verksamhet i Japan. 37 % anser att kulturella aspekter inte är en faktor som påverkar dem vid etablering. 52 % av företagen har ingen uppfattning om denna faktors påverkan.

De flesta företagen har ingen uppfattning om kulturen i Japan påverkar deras intresse av marknaden. Det var 37 % som med säkerhet kunde säga att kulturella aspekter inte skulle påverka företaget vid etablering på den japanska marknaden. Anledningen till detta kan bero på att i de flesta företag finns det rutin och kunskap från tidigare arbete i Japan. Det kan även bero på att vi idag lever i en globaliserad värld där de kulturella gränserna allt mer flyter ihop, vilket gör att företagen har lättare för att anpassa sig till nya miljöer med dess olika kulturer.

5.4.10 Annat

Under svars alternativet ”annat” som har påverkat företagets intresse av den japanska marknaden har en del intressanta faktorer framkommit:

- Företag ser den japanska marknaden som lönsam.
- Stor marknad.
- Köpstark marknad.
- Bra FoU i Japan.
- Japan är en intressant sjukhus marknad.

5.4.11 Sammanfattning av faktorer som skapar attraktivitet

Nedan sker en sammanfattning av utfallet från undersökningen på de faktorer som skapar attraktivitet vid etablering på den japanska marknaden. Varje faktor presenteras och utfallet från undersökningen anges i procent.

Figur 5.3 Sammanfattning av faktorer som skapar attraktivitet

Faktorer	Bedömning				
	Håller långt ifrån med	Håller till viss del inte med	Vet ej/ingen uppfattning	Håller till viss del med	Håller fullständigt med
Stor efterfrågan på produkten	0 %	2 %	15 %	37 %	46 %
Goda marknadsmöjligheter	2 %	2 %	17 %	33 %	46 %
Kostnader för företagande är lågt i Japan	38 %	13 %	41 %	4 %	4 %
Högutbildad arbetskraft	10 %	6 %	30 %	25 %	29 %
Lojal personal	12 %	4 %	44 %	23 %	17 %
Japanska lagar och regler	23 %	13 %	52 %	6 %	6 %
Välutvecklad teknologi	6 %	4 %	10 %	35 %	35 %
Välutvecklad infrastruktur	12 %	8 %	17 %	31 %	32 %
Kulturella aspekter	23 %	10 %	51 %	8 %	8 %

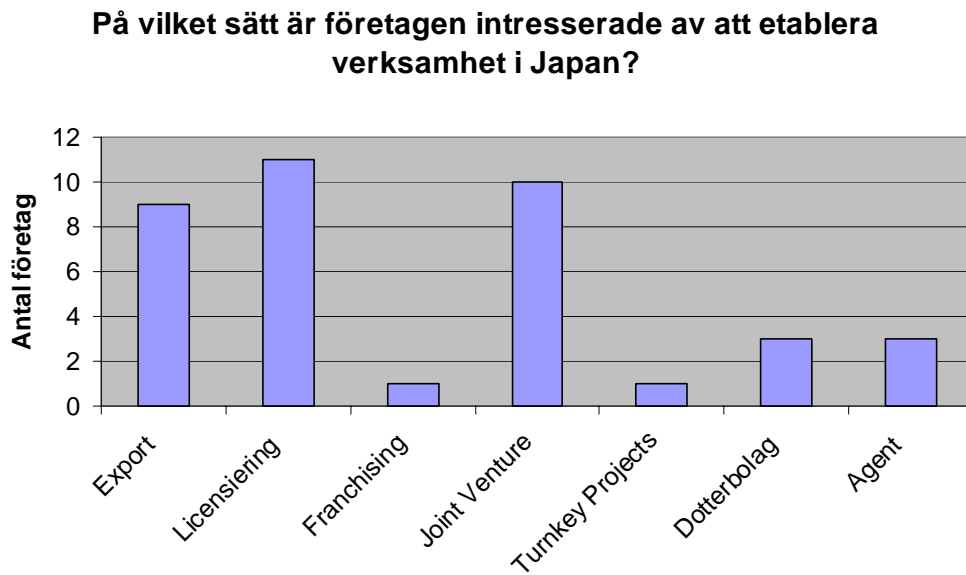
Synbart i sammanfattningen är att de företag som vill etablera sig eller redan har etablerat verksamhet i Japan anser att de främsta faktorerna som skapar attraktivitet för den japanska marknaden är stor efterfrågan på produkten, goda marknadsmöjligheter, högutbildad arbetskraft, lojal personal, välutvecklad teknologi och välutvecklad infrastruktur.

5.5 Etableringsstrategi

Företagen hade i denna fråga möjlighet att ge mer än ett alternativ till etableringsmöjlighet eftersom de kanske inte är helt säkra på hur de skall agera vid etableringen på den japanska marknaden. Utifrån detta finns det således fler antal svar än antal företag som besvarat frågan. De mest intressanta sätten att etablera verksamhet på den japanska marknaden för europeiska hightech företag är genom export, licensiering och joint venture. Några företag kan även tänka sig etablering genom dotterbolag, agent, franchising och ”turnkey project”.

Företag anser att etablering på den japanska marknaden främst bör ske genom export, licensiering och joint venture. Detta kan bero på att export är ett förhållandevis billigt sätt för företagen att etablera sig på då det inte krävs så stora resurser. Även licensiering är ett billigt sätt för företagen när de ska etablera verksamhet. Joint venture ger möjligheten för företaget att samarbeta med en lokal partner och därmed dra nytta av denna partners kunskap om marknaden. Det bör nämnas att samtliga etableringsstrategier var möjliga val för företagen.

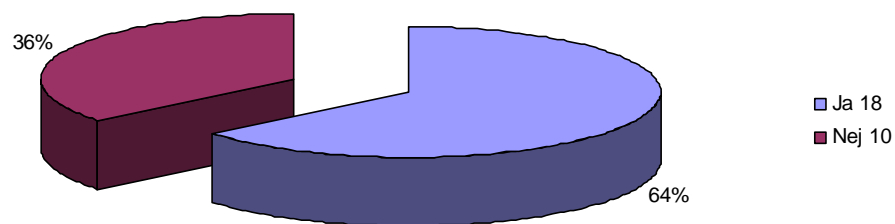
Figur 5.4 Vilket/vilka sätt är företagen intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden.



5.6 Intresset av att använda en mellanhand vid etablering

Av de 28 företagen som var intresserade av en framtida etablering på den japanska marknaden så är 64 % intresserade av att ta hjälp av en mellanhand. Resterande 36 % är inte intresserade av att ta hjälp av en mellanhand. Då undersökningen genomfördes framkom en del intressanta kommentarer till varför/varför inte företagen är intresserade av att ta hjälp från en mellanhand. Dessa kommentarer presenteras efter figur 5.5.

Figur 5.5 Är företagen intresserade av att ta hjälp av en mellanhand vid etablering på den japanska marknaden?



Varför

- Företagen vet för lite om den japanska marknaden.
- Markanden skiljer sig så pass radikalt från hemmamarknaden att en mellanhand är nödvändig för att kunna genomföra etableringen på ett smidigt sätt.
- Språket skiljer sig drastiskt och därför anser ett företag att en mellanhand behövs då etablering av verksamhet ska genomföras.

Varför inte

- Har redan partner/kontakter att ta hjälp av vid etablering på den japanska marknaden.
- Företag saknar kapital för att kunna ta hjälp av en mellanhand.

6. Slutsats

I kapitel sex presenteras slutsatser av analysen i form av internationaliseringsteorier, faktorer som påverkar europeiska hightech företag vid etablering, den japanska marknadens attraktivitet och etableringsstrategi/mellanhand. I slutet tittar vi även på uppsatsens bidrag med en slutgiltig K.L.I-modell för EHF samt förslag till fortsatt studie.

6.1 Inledning

Syftet med uppsatsen är att ta reda på om EHF är intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden med hjälp av en mellanhand. För att uppnå syftet har vi undersökt hur pass attraktiv den japanska marknaden är, vilka faktorer som påverkar företagen, hur de ska etablera sig och även ifall etableringen innefattar att ta hjälp av en mellanhand.

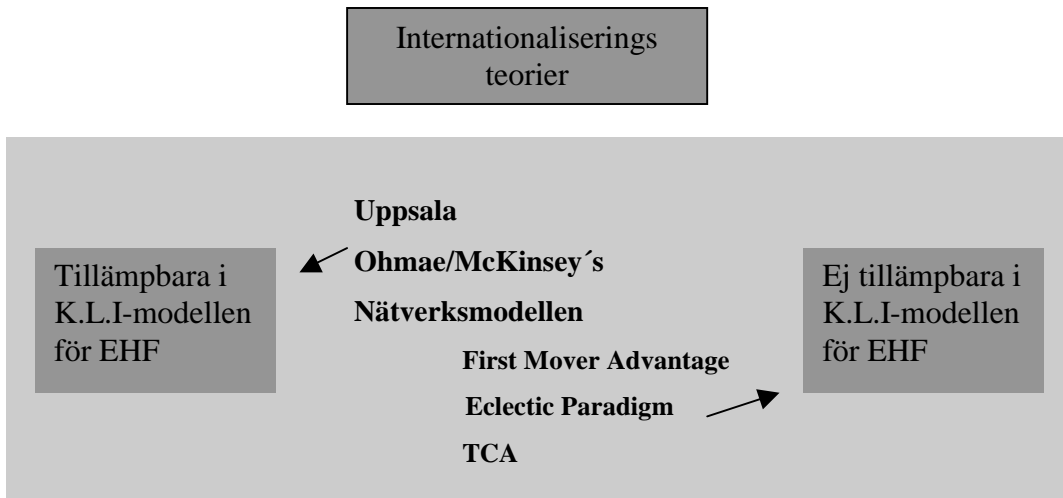
6.2 Slutsatser av analys

Nedan följer de slutsatser som vi har kommit fram till efter att marknadsundersökning och analys genomförts. Slutsatserna görs på internationaliseringsteorierna, faktorer som påverkar EHF vid etablering, den japanska marknadens attraktivitet och etableringsstrategi/mellanhand. Dessa slutsatser ligger till grund för den slutgiltiga K.L.I-modellen för EHF.

6.2.1 Internationaliseringsteorier

Utifrån diskussionerna i teorikapitlet har de modeller som är relevanta för EHF: s internationalisering valts ut. De modeller som bäst förklarar EHF: s internationaliseringsprocess är Uppsala internationaliseringsmodell, Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell och nätverksmodellen, vilka därmed är tillämpbara i K.L.I-modellen.

Figur 6.1 Tillämpbara internationaliseringsteorier för EHF



Figur 6.1 visar de internationaliseringsteorier som är tillämpbara i K.L.I-modellen för EHF.

6.2.2 Faktorer som påverkar europeiska hightech företag vid etablering

Faktorer som skapar attraktivitet

Undersökningen visar på att de faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden är främst stor efterfrågan på produkten, goda marknadsmöjligheter, välutvecklad teknologi, välutvecklad infrastruktur och högutbildad arbetskraft. Detta beror på att majoriteten av respondenterna håller med om att faktorerna är väsentliga för deras intresse av marknaden. Även faktorn lojal personal skapar attraktivitet för den japanska marknaden. Detta grundas på att en stor del av respondenterna finner faktorn väsentlig. Eftersom dessa faktorer skapar attraktivitet för den japanska marknaden är de tillämpbara i den slutliga versionen av K.L.I-modellen. De faktorer som respondenterna inte anser vara relevanta för attraktiviteten på den japanska marknaden är kostnader för företagande är lågt i Japan, japanska lagar och regler och kulturella aspekter. Dessa faktorer saknar relevans för attraktiviteten på den japanska marknaden och kan därför inte tillämpas i K.L.I-modellen.

Figur 6.2 Faktorer som skapar attraktivitet

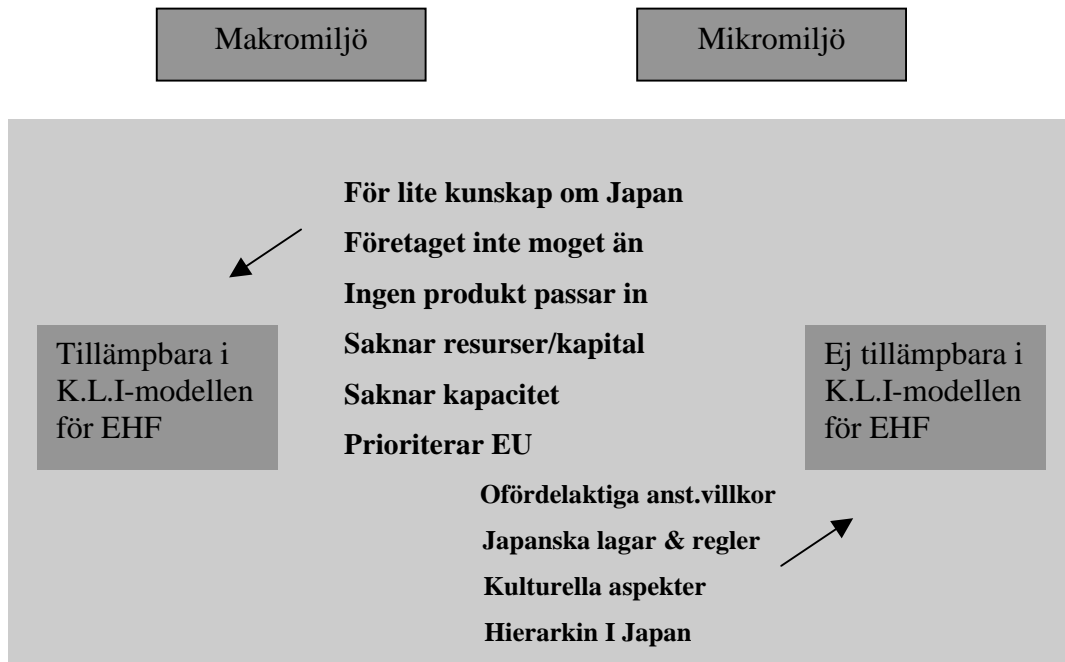


Figuren 6.2 visar dels vilka faktorer som påverkar EHF vid etablering på den japanska marknaden men även de faktorer som förkastats och därmed inte passar in i vår slutliga K.L.I-modell.

Faktorer som hindrar etablering

Majoriteten av respondenterna i undersökningen anser främst att de vill prioritera EU först och att de har för lite kunskap om den japanska marknaden som orsaker till hinder för etablering i Japan. Även faktorerna saknar kapacitet, saknar resurser/kapital, inga produkter som passar in och företaget är inte moget än är orsaker som hindrar företagen från etablering. Eftersom dessa faktorer hindrar företagen att etablera verksamhet på den japanska marknaden så är de tillämpbara i K.L.I-modellen som orsaker till hinder. Övriga faktorer, japanska lagar och regler, kulturella aspekter, ofördelaktiga anställningsvillkor och hierarkin i Japan, är inte tillräckligt relevanta enligt respondenterna för att kunna påvisa att dessa hindrar företagen att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Figur 6.3 Faktorer som hindrar etablering



Figuren 6.3 visar dels vilka faktorer som hindrar EHF från etablering på den japanska marknaden men även de faktorer som inte anses vara hinder. Faktorerna som inte anses vara hinder förkastas och passar därmed inte in i vår slutliga K.L.I-modell.

6.2.3 Den japanska marknads attraktivitet

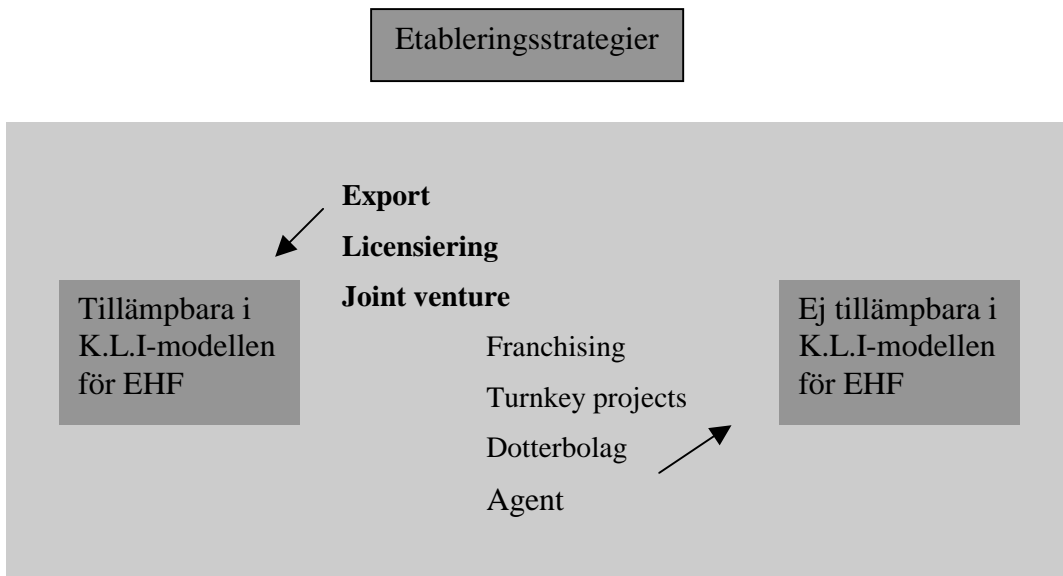
Vår undersökning visar tydligt att den japanska marknaden är attraktiv för EHF eftersom majoriteten av respondenterna är intresserade av att etablera verksamhet eller redan är etablerade i Japan.

Av de företag som svarat att de inte vill etablera verksamhet på den japanska marknaden anser vi att en del har möjlighet att etablera sig där. Detta grundas på att företagen har kapacitet, resurser/kapital och en produkt som passar in på den japanska marknaden. Några faktorer hindrar företagen att etablera verksamhet på den japanska marknaden men genom en mellanhand som fungerar som en viktig länk och undanröjer de hinder företagen upplever skulle den japanska marknaden kunna bli attraktiv även för dem.

6.2.4 Etableringsstrategi/mellanhand

Av analysen framgår det att företagen främst vill använda sig av export, licensiering och joint venture som etableringsstrategi. Det framgår också att majoriteten av företagen som ska etablera sig på den japanska marknaden är beredda att använda sig av en mellanhand. Mellanhanden syftar som nämnts tidigare till att koppla ihop företag med passande samarbetspartners i Japan. De ovan nämnda strategierna passar utmärkt ihop med att använda en mellanhand som hjälp vid etablering på den japanska marknaden, då mellanhanden kan länka ihop företaget med en partner som kan tillgodose företagets behov. Genom att kombinera någon av strategierna export, licensiering och joint venture med mellanhanden kan ett EHF tryggt och på ett relativt billigt sätt etablera sig på den japanska marknaden.

Figur 6.4 Etableringsstrategier



Figur 6.4 visar vilka etableringsstrategier som är tillämpbara i vår slutliga K.L.I-modell.

6.3 Uppsatsens bidrag

Japan är ett välbärgat land som är långt framme i teknikutvecklingen. Landets marknad är centrum för Asiens handel och eftersom Asien i sig är en väldig stor

och snabbt växande marknad finns det starka incitament för EHF att etablera någon form av verksamhet där. Normalt förfarande är att de japanska hightech företagen, vilka anses vara ledande av den tekniska utvecklingen i världen, säljer sina produkter på den europeiska marknaden med stor framgång. Det speciella med uppsatsen är att vi undersökt EHF: s intresse att etablera verksamhet och sälja sina produkter på den japanska marknaden, en marknad med mycket hård konkurrens inom detta område. En annan viktig del i uppsatsen är att undersöka EHF: s intresse att via mellanhand etableras på den japanska marknaden.

På de undersökta forskningsbyarna Ideon (Lund), Cambridge, Oxford, Chilworth (London) och Wolverhampton finns det intresse från EHF att etablera verksamhet i Japan med hjälp av en mellanhand. Eftersom vi påvisat intresse hos EHF på dessa forskningsbyar anser vi att det bör finnas samma procentuella intresse på övriga forskningsbyar i Europa. Utifrån detta resonemang anser vi att det finns en potentiell marknad för en mellanhand, som ska underlätta EHF: s etablering på den japanska marknaden. Vi anser att eftersom det i dagsläget finns intresse bör mellanhanden starta sin verksamhet redan nu. För att lyckas krävs antagligen att ett antal personer besöker forskningsbyarna och säljer in tjänsten runt om i Europa.

Etablering på avlägsna marknader var svårare för företag tidigare. Världen har dock förändrats och nu lever vi i ett informationssamhälle där företagen skapar nätverk av kontakter för att på så sätt underlätta etablering på avlägsna marknader. Nätverksmodellen och Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell är båda modeller som visar på denna förändring då de belyser vikten av att ha bra kontakter. Dessa kontakter skapar sedan möjligheten att etablera företaget på olika marknader. Var dessa marknader sedan befinner sig är oväsentligt. Dessa modeller stämmer bra överens med EHF: s behov av att utnyttja starka nätverk med olika samarbetspartners för att underlätta internationaliseringsprocessen, eftersom små- och medelstora EHF ofta har begränsade resurser i form av kapital och kunskap om en specifik marknad.

Med hjälp av den slutgiltiga K.L.I-modellen har vi fastställt att det finns intresse för EHF att etablera verksamhet i Japan med hjälp av en mellanhand.

Detta baseras på att majoriteten av företagen anger ett antal faktorer som gör marknaden attraktiv för dem. Dessa faktorer i kombination med att ta hjälp av en mellanhand skapar goda möjligheter för EHF att bedriva framgångsrik verksamhet i Japan. Modellen är nu inriktad mot små- och medelstora EHF och visar tydligt de faktorer och teorier som påverkar och förklarar företagens internationalisering och etablering på den japanska marknaden. Internationaliseringsteorierna som valts i den slutgiltiga modellen styrker också EHF:s internationaliseringsprocess mot etablering på den japanska marknaden eftersom varje internationaliseringsmodell innehåller vissa specifika särdrag som passar väl in på små- och medelstora EHF.

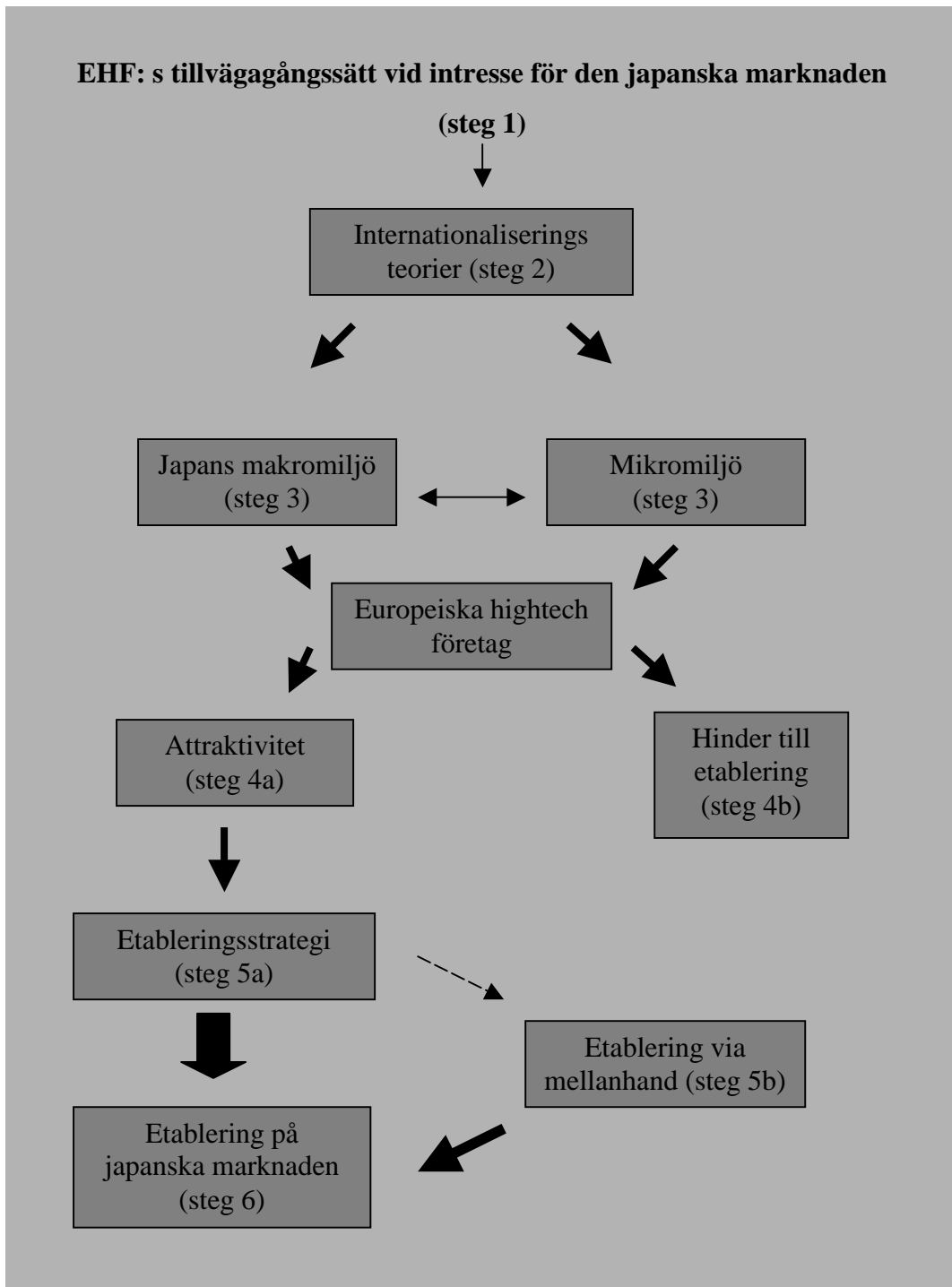
Med hjälp av den slutgiltiga K.L.I-modellen har vi även fastställt ett antal faktorer som hindrar EHF att etablera sig på den japanska marknaden. De främsta orsakerna till varför EHF inte vill etablera verksamhet i Japan är att de vill prioritera den europeiska marknaden först och att de inte har tillräcklig kunskap om den japanska marknaden. Den japanska marknaden kan emellertid bli lika attraktiv som den europeiska om företagen ser möjligheten att etablera sig där med hjälp av en mellanhand. Detta baseras på att även om den japanska marknaden är mer avlägsen och mer annorlunda än den europeiska, vilket medför större kostnader, så har den japanska marknaden fördelen att vara en större marknad med stor efterfrågan på hightech produkter.

6.3.1 Slutgiltig K.L.I-modell för EHF

För att visa sambandet som råder för EHF då de ska etablera verksamhet på den japanska marknaden har en slutgiltig K.L.I-modell fastställts. Förändringen som har skett mellan den preliminära och slutgiltiga modellen bygger på resultatet av undersökningen och diskussionen kring internationaliseringsteorierna. Den slutgiltiga K.L.I-modellen visar i steg ett EHF:s tillvägagångssätt vid intresse för den japanska marknaden till skillnad från den preliminära modellen som visade att EHF har intresse för att bedriva verksamhet på den japanska marknaden. I steg två behåller vi de internationaliseringsteorier som är tillämpbara på EHF. Dessa teorier är Uppsala internationaliseringsmodell, Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell och nätverksmodellen. Steg tre i den preliminära

modellen innehöll Porters modell, denna har tagits bort eftersom den endast ligger till grund för skapandet av makro- och mikromiljön. Steg tre i den slutgiltiga modellen innehåller japans makromiljö samt mikromiljön. Makro- och mikromiljön består av de faktorer som påverkar företagens val att etablera verksamhet på den japanska marknaden. De faktorer i makro- och mikromiljön som skapar attraktivitet för EHF (steg 4a) är stor efterfrågan på produkten, goda marknadsmöjligheter, välutvecklad teknologi, välutvecklad infrastruktur, högutbildad arbetskraft och lojal personal. De faktorer i makro- och mikromiljön som hindrar EHF från etablering på den japanska marknaden (steg 4b) är vill prioritera EU först, för lite kunskap om den japanska marknaden, saknar kapacitet, saknar resurser/kapital, inga produkter som passar in och företaget är inte moget än. Steg 5a innehåller de etableringsstrategier som EHF vill använda vid etablering. Dessa strategier är export, licensiering och joint venture. Då företagen valt en etableringsstrategi finns möjligheten att använda sig av en mellanhand för att förenkla etablering på den japanska marknaden (steg 5b). Har företagen funnit en tillfredsställande etableringsstrategi förverkligar de sina planer med att etablera verksamhet på den japanska marknaden (steg 6).

Figur 6.5 Slutgiltig K.L.I-modell



6.4 Förslag till fortsatta studier

Efter vår undersökning anser vi det vara intressant att undersöka de företag närmare som varit intresserade av att etablera verksamhet på den japanska marknaden.

Genom att göra djupintervjuer skulle man kunna ta reda på mer ingående hur mellanhanden ska agera för att på bästa sätt tillfredsställa det behov EHF efterfrågar. Detta för att företagen ska kunna etablera sig på ett smidigt sätt och undvika eventuella risker vid etablering på den japanska marknaden.

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersson Tommy och Gandemo Bertil**, 1993. *Småföretags investeringar i produktion utomlands. Fallstudier av anpassning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bartlett Christopher A. och Ghosal Sumantra**, 2000. *Text, cases and readings in cross-border management*. USA: Irwin McGraw-Hill
- Eriksson & Wiedersheim-Paul**, 2001. *Att utreda, forska och rapportera* (7th ed). Malmö: Liber-Ekonomi.
- Hertz, Susanne & Mattson, Lars-Gunnar** 1998. *Mindre företag blir internationella. Marknadsföring i nätverk*. Liber Ekonomi.
- Hill Charles**, 2003. *International Business*. USA: Irwin McGraw-Hill
- Hofstede Geert**, 1984. "Culture's consequences: International differences in work-related values". USA: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede Geert**, 1991. *Organisationer och kulturer om interkulturell förståelse*. Lund: studentlitteratur.
- Keegan Warren**, 1989. *Global Marketing Management*. USA: Prentice Hall.
- Kotler Philip m fl**, 1999. *Principles of Marketing* (2th ed). Prentice Hall, Europé.
- Ohmae Kenichi**, 1986. *Triadens makt*. USA: The Free Press.
- Saunders m fl**, 2003. *Research Methods for Business Students* (3th ed.). Great Britain:
- Lindqvist Maria**, 1991. *Infant Multinationals. The internationalisation of Yong, Technology-Based Swedish Firms*, Institute of International Business.

Vetenskapliga artiklar

- Akther H, Hamada T**, 2003. "Japanese attitudes toward American business involvement in Japan: an Empirical investigation revisited". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 No.6, sid 526-535.
- Alchian A, m fl**, 1978. *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*. *Law and Econ.* 21 (October 1978), pp. 297-326.

- Andersen O**, 1997. *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*. Management International Review, 1997/2, pp. 27-42.
- Coase R. H**, 1937. *The Nature of the Firm*. *Economica*, November 1937, 4, pp. 386-405.
- Daly G.G**, 1998. "Entrepreneurship and business culture in Japan and the U.S". Japan and the World Economy No. 10, sid 487-494.
- Debroux P**, 2000. "The role of the venture business culture in the renewal of Japanese industry". International Business Review No. 9, sid 657-668.
- Di Cesare J, Sadri G**, 2003. "Do all carrots look the same? Examining the impact of culture on employee motivation". Management Research News, Vol. 26 No. 1, sid 29-40.
- Grossman S. J, Hart O. D**, 1986. *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*. Journal of Political Economy, 94, pp. 691-719.
- Johanson J, Wiedersheim-Paul F**, 1975. "The internationalization of the firm – four Swedish cases". Journal of Management Studies, October, sid. 305-22
- Johanson J, Vahlne J.E**, 1977. "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment". Journal of International Business Studies, vol. 8, no. 1, sid 23-32.
- Johanson J, Vahlne J.E**, 1990. "The mechanism of internationalization". International Market Review, vol. 7, no. 4, sid. 11-24.
- Kondo H**, 2004. "Changes in the competition structure in Japan – Their effect on price competition". Journal Business Research Vol. 57, sid 284-290.
- Kosaka H**, 2002. "Japanese managerial behaviour in strategic planning, Case analyses in global business context". Journal of Business Research No. 57, sid 291-296.
- Madhok**, 1998. *The Nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode*. International Business Review, 7, pp. 259-290.
- Min H**, 1996. "Distribution channels in Japan – Challenges and opportunities for the Japanese market entry". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 26 No. 10, sid 22-35.

- McDougall PP, Oviatt BM**, 1996. *New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study*. Journal of Business Venturing 11(1): sid 23-40.
- Ogawara S, m fl**, 2003. "Internet grocery business in Japan: current business models and future trends". Industrial Management & Data Systems Vol. 103 No. 9, sid 727-735.
- Satow T, Wang Z**, 1994. "Culture and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan". Journal of Managerial Psychology, Vol. 9 No. 4, sid 3-11.
- Sharma och Johanson**, 1987. "Technical consultancy in internationalization" International Marketing Review, Winter, sid. 20-9.
- Swierczek F, Onishi J**, 2003. *Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates*. Personnel Review Vol. 32 No. 2, sid 187-210.
- Taylor S, Napier N**, 1997. "The Challenges facing western women who work in Japan". Management Development Review, Vol. 10, No. 6/7, sid 212-214.
- Whitelock, J**, 2002. *Theories of internationalisation and their impact on market entry*. International Marketing Review, Vol. 19, No. 4, pp. 342-347.
- Williamson O. E**, 1991. *Comparative economic organization: An analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36, pp. 269-296.

Elektroniska källor

- <http://www.aseansec.org/64.htm> (2004-04-20)
- <http://www.cambridge-science-park.com/companies.htm> (2004-04-05)
- <http://www.chilworthsciencepark.com/park.html> (2004-04-05)
- <http://www.eetimes.com/story/OEG20010529S0092> (2004-03-20)
- <http://www.eurotechnology.com> (2004-03-25)
- http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482 (2004-04-05)
- <http://www.investjapan.org> (2004-03-29)
- <http://www.ictsb.org> (2004-05-07)
- <http://www.japanskaambassaden.se> (2004-03-29)
- <http://www.japantimes.co.jp/cgi-bin/getarticle.p15?nn20010719b2.htm> (2004-04-14)
- http://www.kantei.go.jp/foreign/it/network/0122full_e.html (2004-03-13)

<http://www.nichiboku.com> (2004-03-13)
<http://www.oxfordsp.com/companies-listings.html> (2004-04-05)
<http://www.pa.msu.edu/cmp/csc/ntproperties/> (2004-04-20)
<http://www.physicsweb.org/article/world/11/1/9> (2004-04-20)
http://www.sciencesite.dtu.dk/nano/Historier/Nanoteknologi_-_introduktion/nanoteknologi_-_introduktion.htm (2004-04-20)
<http://www.3g-generation.com> (2004-04-20)
http://www.whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci514407,00.html (2004-04-20)
<http://www.wolverhamptonsp.co.uk/FrameIndex.htm> (2004-04-05)

Översättare

Johan Gabrielsson

Bilaga 1

Internationaliseringsteorier

3.2.1 TCA-modellen (transaction cost analysis)

TCA-modellen lägger tonvikten på kostnaderna och fördelarna associerade med transaktioner istället för på företagets beteende. 1934 kom John R. Commons (Williamson, 1991) med denna idé första gången.

Arrows vida definition av transaktionskostnad är – ”kostnaden av att sköta ett ekonomiskt system” (Williamson, 1991). Konceptet associerat med detta tillvägagångssätt var Ronald Coase först ut med att skriva om i sin artikel *The Nature of the Firm* (1937). Coase börjar med en diskussion om prismetanismen inom ekonomin, hur den uppfattas av ekonomer att vara den samlänkande kraften mellan utbud och efterfrågan och även produktion och konsumtion. Därefter ställer han frågan om varför företag existerar när prismetanismen fungerar på detta sätt. Vidare föreslår han att, ”huvudanledningen varför det är lönsamt att starta ett företag är att det finns en kostnad för att använda prismetanismen”. Företagen reducerar därför dessa kostnader genom bland annat fördelning av resurserna. Det naturliga alternativet är såklart att det endast skulle finnas ett företag som producerade allt. Problemet med detta är att ett företag växer när fler transaktioner utförs och när transaktionerna ökar kanske kostnaderna kommer i kapp och till och med blir större än inkomsterna. På grund av detta måste en jämvikt hittas där kostnaden för ytterligare en transaktion är den samma inom företaget som om den skulle utföras på den öppna marknaden (Coase, 1937).

Coase (1937) särskiljer marknaden och företag som olika ledande organisatoriska sätt för samma transaktioner. Han använder sig av försäljningsskatt som ett exempel för att beskriva att det endast kan användas på transaktioner om dessa görs på marknaden och inte om de utförs inom företagen. Oliver Williamson (1991) skapade en mer detaljerad klassificering för de olika organisatoriska sätt som marknaden, företaget och även det mixade sättet som består av kontrakts överenskommelser och joint venture.

De olika sätten har olika fördelar och nackdelar med hänsyn till anpassningsförmåga, kontrollinstrument och kontraktsregler.

Williamson (1991) föreslår att transaktioner som har olika härkomst skiljer sig åt med ledande struktur. Han säger att dessa skillnader är frekvensen på transaktionerna, osäkerhet, och det kanske viktigaste hur flexibel en tillgång är när det gäller flyttbarhet inom produktionen och hur stor kostnad detta skulle innebära.

Två olika synsätt är dominerande inom ramverket för TCA-modellen, bunden rationalitet, och opportunism. Bunden rationalitet är att när situationer blir allt för komplicerade kan människan förlora kunskapen och därmed möjligheten att ta i tu med denna situation. Detta är ett problem när man jobbar i nätverk eftersom man inte kan kräva perfekt respons på situationer man inte helt och hållet klarar av själv (Andersen, 1997).

Opportunism skriver (Madhok, 1998) ligger i den mänskliga naturen och är att en person jobbar med egenintresse i första hand och information kan därför bli presenterat på ett missvisande sätt. Detta kan vara ett problem bl a i licens relationer då man inte vill avslöja sin kunskap innan betalning har skett. Detta osäkerhets problem är ett starkt incitament för internationalisering (Madhok, 1998).

De flesta författare som skriver inom detta område understryker vikten av kontroll i situationer där det är svårt att skriva eller genomföra kontrakt (Grossman & Hart, 1986). På grund av detta är TCA-modellen väldigt användbar i analysen av vertikal integration av företag (Whitelock, 2002). Med andra ord är den användbar i situationer när ett företag ska bestämma om man ska producera eller använda någon annans varor (Williamson, 1996).

Williamson tar upp fem typer av problem som kan uppstå på en marknad vilka försvårar en internationalisering av produktionen. 1. Statisk marknad, t ex oligopol, 2. ofördelaktiga kontrakt med höga kostnader, 3. kostnader p g a osäkerhet, 4. effekter av informationsprocessen vilket innebär företagets kunskap

att omvandla informationen ekonomiskt fördelaktigt, 5. institutionell anpassning som t ex undvikande av skatt (Williamson, 1971). TCA-modellen hjälper till att bevisa hur ett företag som försöker maximera vinsterna väljer att globalisera verksamheten för att det är billigare än att stanna kvar på den inhemska marknaden (Alchian m fl, 1978).

3.2.2 Uppsala Internationaliseringsmodellen

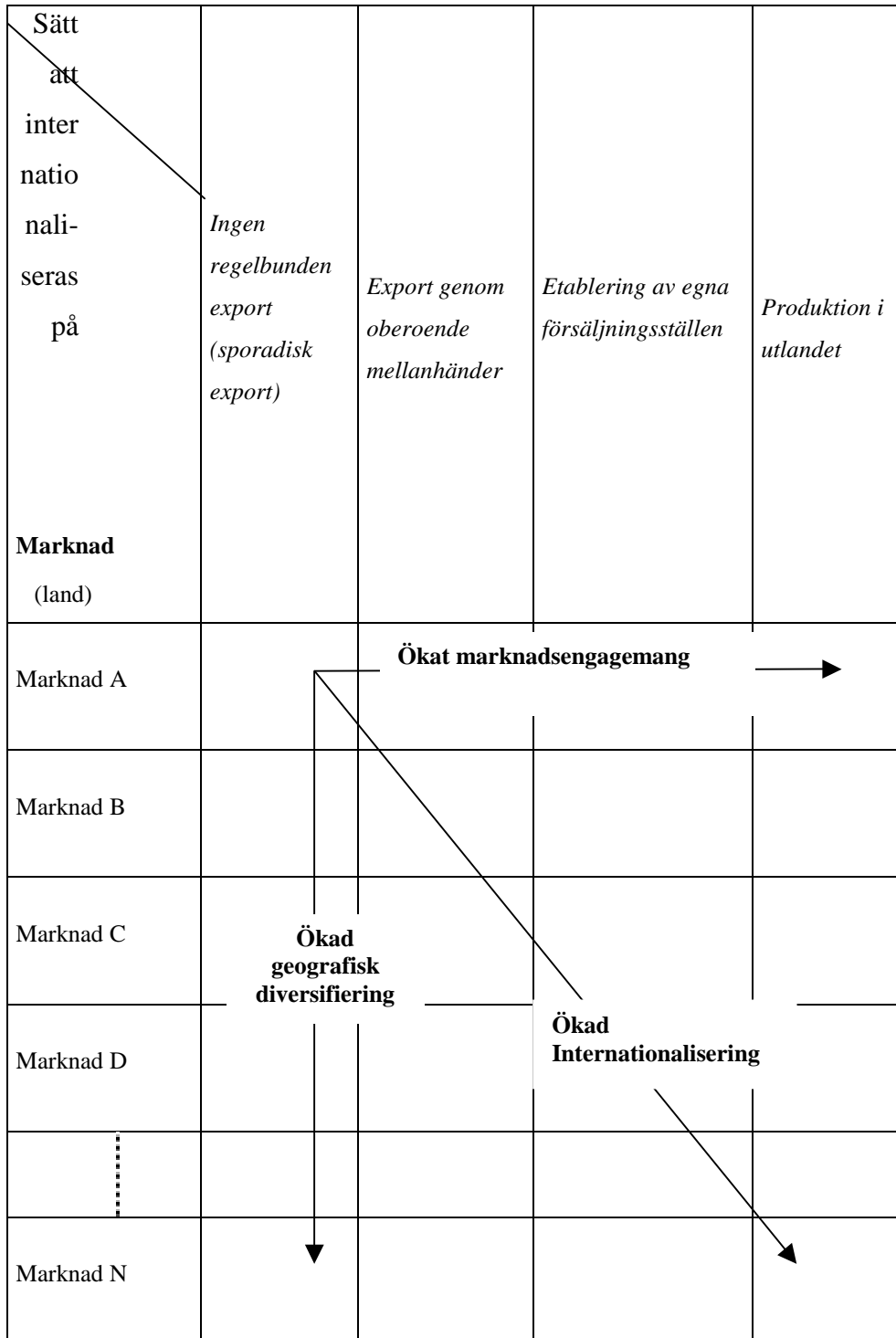
Under mitten av 1970-talet fokuserade sig några författare på att ta fram en internationaliseringsprocess för företag. De studerade tillverkande företag från Sverige och skapade genom analyser kring dessa företag en modell för ett företags val av etableringsstrategi vid internationalisering. Deras arbete var främst influerat av Aharoni's (1966) studier. Det blev den s.k. Uppsala internationaliseringsmodellen då författarna tillhörde Uppsala Universitet.

- Steg 1: Sporadisk export.
- Steg 2: Export genom oberoende mellanhänder.
- Steg 3: Etablering av egna försäljningsställen.
- Steg 4: Produktion i Utlandet.

Teorin baseras på att företag i ett första skede vid internationaliseringen börjar exportera sporadiskt till närliggande marknader. I ett andra skede exporterar företagen till nya marknader. Denna export genomförs kontinuerligt och ofta genom olika mellanhänder som har bra kontakter på den relevanta marknaden. Det tredje skedet innebär att företaget etablerar egna försäljningsställen i det land företaget valt att etablera sig. Vid fjärde och sista skedet, då har företaget börjat med produktion i det nya landet, detta sker dock inte förrän företaget har fått god information om marknaden vilket kan dröja ett flertal år (Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson och Vahlne, 1977). Uppsala internationaliseringsmodellen är dock endast möjlig att anpassa på tillverkande företag.

Undersökningar har gjorts av Sharma och Johansson (1987) som påvisar att svenska konsultföretag inom teknikbranschen, ett typiskt exempel på en serviceindustri, inte alls kunde utnyttja Uppsala internationaliseringsmodell.

Figur Uppsala internationaliseringsmodell.



Källa (Forsgren och Johanson, 1975)

3.2.3 Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell

Ohmae/McKinsey's internationaliseringsmodell utgår ifrån att företaget ska bli en triadmakt. Detta i sin tur innebär att företag har sitt centrum på en marknad men har en stark ställning som insider i Japan, USA samt EU. Att vara en insider innebär att företaget kan ta åt sig information om nya produkter på var och en av dessa marknader. De produkter som företaget finner på en marknad ska de ha möjlighet att kopiera för att sälja på de två andra triadmarknaderna. Företag utan stark ställning inom Triaden kommer sannolikt att missa affärsmöjligheter eller ständigt möta nya risker. Det handlar alltså för den här gruppen av företag att på ett snabbt sätt ta till sig nya teknikuppfinningar för att inte tappa mark mot konkurrenterna. Företaget bör även syssla med högteknologiska produkter för att dra nytta av denna internationaliseringsmodell.

Företaget kan bli en triadmakt om:

1. har lika stora möjligheter till penetration och utnyttjande av marknader samt (nödvändigt för att tjäna in investeringar på unika och diversifierade produkter).
2. inte har några vita fläckar i något av de områden som tillhör triaden (innebär att företaget inte har några utländska konkurrenter eller inhemska konkurrenter som överraskar dem genom samarbete med utländska företag).

Istället för att företagen motarbetar varandra ska företagen inom triadmakten samarbeta med varandra. Om företag har tillgång till en betydande säljorganisation i var och en av de tre triadmarknaderna (Japan, EU och USA) antingen sin egen eller en samarbetspartners säljorganisation, kan de slå till på marknaden inom en förhållandevis kort tid och lägga beslag på möjligheten före de lokala och globala konkurrenterna. Om ett lokalt företag tar fram en ny stark produkt kan triadföretaget efterapa den och sälja produkten på de andra triadmarknaderna.

Företaget utnyttjar alltså styrkan av att vara på tre marknader samtidigt. När företaget sedan genererat vinst och blivit starkt så kan de gå tillbaka till

ursprungsmarknaden och där konkurrera ut det företag som först tog fram produkten (Ohmae, 1986).

Hur blir företaget en triadmakt?

Konsortier

Företaget letar partners inom triadområdena för att komplettera brister i vissa delar av verksamheten. Detta är nödvändigt för att kunna överleva på hemmamarknaden samt ha möjlighet att expandera till nya marknader.

Joint venture

Är ett formellt och juridiskt erkännande av en förbindelse om samarbete i ett konsortium. Joint venture bildas mellan företag som vill hjälpa varandra både med styrkor och med svagheter inom de bägge organisationerna. Problemet med joint venture är att man delar allt med sina partners eftersom man är juridiskt bunden.

Helägt bolag

Helägt bolag är den traditionella modellen av ett multinationellt företag. Viktigt med en regional struktur istället för en lokal struktur. Huvudkontoret ska knyta kontakter över triadens nyckelregioner istället för att styra hela verksamheten. Låt nyckelområdena få likvärdigt bedömande det vill säga blanda inte in Japan med övriga Asien då landet har en så pass stor marknad att det bör bedömas för sig själv.

3.2.4 Nätverksmodellen

När Nätverk skapas mellan olika företag så tenderar internationaliseringsprocessen att gå fortare. Små- och medelstora hightech företag går ofta direkt till marknader långt ifrån deras hemmarknad. En av orsakerna är att entreprenörer bakom dessa företag har nätverk med olika kollegor som arbetar med ny teknologi. Internationaliseringen blir då lättare att genomföra främst genom stabila nätverk mellan olika företag samt kollegor inom företagen (Johanson och Mattsson, 1988)).

Fyra sätt att internationalisera sig på:

The early starter syftar till att företaget har en låg grad av internationalisering, vilket innebär att där finns ett fåtal mindre affärsrelationer med företag utomlands, konkurrenter, kunder samt leverantörer Dessutom saknar företaget även internationell erfarenhet. Vid denna form av nätverk använder sig företaget av en agent eller mellanhand för att etablera verksamhet. Spontana möjligheter som ges accepteras oftast av företaget då nätverk med andra företag samt kollegor inom branschen inte är uppbyggda (Johanson och Mattson, 1988, s 298).

The Lonley International innebär att företaget har erfarenheter från relationer med andra länder och dess marknader. Företaget har kunskapen att hantera situationer som uppstår vid internationalisering i utlandet. Företaget har även en fördel i internationaliseringsprocessen då man är först på en marknad och har störst kunskap vid internationaliseringen. Den kunskap företaget innehar utnyttjas som en plattform vid nya investeringar i välstrukturerade nätverk (Johanson och Mattson, 1988, s 300).

Med *The Late Starter* menar författarna att marknaden karakteriseras av en hög internationaliseringsgrad, dock är företaget inte alls internationaliserat. The Late starter har mindre kunskap om marknaden än sina konkurrenter. Storleken på företaget är också väsentligt då The Late Starter diskuteras. Då små- och medelstora företag ska internationaliseras och processen har tagit lång tid är det viktigt att företaget koncentrerar sig på en specialiserad verksamhet och utnyttjar det nätverk företaget har i hemlandet vid till exempel produktionsutveckling. Större företag har ofta möjlighet att internationaliseras genom exempelvis uppköp av- eller samgående med- andra företag. Dock är det svårt för större företag att finna en nisch som passar i en redan internationaliserad omgivning. De bästa distributörerna är oftast länkade med konkurrenter, som även kan gå ner i pris för att göra det svårt för nya företag att ta sig in på marknaden. Jämför man The Late Starter med The Early Starter så ser man hur viktigt timingen är vid internationalisering (Johanson och Mattson, 1988, s 302).

The International Among Others innebär att både företaget och marknaden har en hög grad av internationalisering. Företaget är i en position där ett nätverk kan leda över till andra nätverk och nya möjligheter. Men då ett företag har nått denna position krävs en stor samordning inom företaget för att planera utveckling av produkter, marknadsföring och produktion som exempel. Konkurrenterna kan även lättare åskådliggöra svagheter på en marknad ifall de inte möter motstånd på en specifik marknad där *The International Among Others* är stark. *The International Among Others* kommer att stöta på konkurrenter som har en hög grad av internationalisering på marknader som är väl strukturerade. Detta innebär att stora förändringar kan ske då uppköp av- och samgående mellan företag sker (Johanson och Mattson, 1988, s 304).

3.2.5 First Mover Advantage modellen

När ett företag investerar i en ny marknad, kan de skaffa sig en markant fördel genom att vara först. Det företag som först etablerar sig på en marknad kan skapa märkes lojalitet och erfarenhet av hur det är bedriva verksamhet i just detta land. Resultatet av att vara först är att företaget kan dominera marknaden och samtidigt skapa ett gott rykte och därmed förstöra möjligheten för nya företag att etablera sig. Fördelen som man skaffar sig genom lojalitet och igenkännande hos konsumenterna kallas First Mover Advantage.

Det gäller inte bara för ett företag att vara först på en marknad för att lyckas. Det är väldigt viktigt att man utvärderar den nya marknaden innan man börjar etablera företaget. Det kanske inte finns tillräcklig efterfrågan och köpkraft vilket är oerhört viktigt för att företagen skall kunna uppnå vinst med sin investering. Även om det i ett första skede inte finns möjlighet till vinst gäller det att företagen tar reda på hur framtiden ser ut, kanske har marknaden potential till att växa och därmed generera vinst. Det viktiga är att man så snabbt som möjligt beslutar om hur man ska agera för att på så sätt minimera kostnader/förluster och fortfarande vara först på marknaden för att på så sätt utveckla first mover advantage (Lieberman och Montgomery, 1988, Hill, 2003).

3.2.6 The Eclectic Paradigm modellen

John Dunning försöker med hjälp av sin modell Eclectic Paradigm förklara vilken metod som används och hur mönstret ser ut i internationaliseringsprocessen, när nationella företag blir multinationella. Modellen tar upp tre typer av fördelar som företagen kan utnyttja vid internationell etablering: Owner-specific advantages, Internalization advantages (kulturella aspekter såsom värderingar, seder, motiv o s v) och Specific location advantages. Etablering kommer således att ske där dessa fördelar kan utnyttjas. Modellen förklarar att företag som är villiga till att arbeta på en internationell marknad kan stöta på problem om de inte känner till marknaden eller den lokala konkurrensen. Detta problem som företagen möter kan kompenseras av owner-specific advantages. Företagens innehav, ägande, besittning, egendom av överlägsen teknologi eller speciella karaktär av företaget som multinationellt. I internationaliseringsprocessen är det enligt modellen av Dunning alltså viktigt för de multinationella företagen att ha förmågan att överföra sina owner-specific fördelar till det land som företaget skall agera i, inom sin organisation, så att man inte ger bort sin kunskap till potentiella konkurrenter.

Den andra fördelen som modellen nämner, förklarar att företagen kan använda sig av tidigare erfarenheter från etableringar utomlands. Genom att tillämpa sina erfarenheter kan man förstå de problem som kan uppstå på en ny marknad vad det gäller kulturella aspekter såsom värderingar och seder. Företagen kan samarbeta med lokala företag för att på så sätt utveckla nödvändiga relationer samt skapa ett gott rykte som är viktigt för att man skall kunna lyckas med sin verksamhet.

Den tredje fördelen modellen tar upp är lokaliseringfördelar som t ex billig arbetskraft, stor marknad, låga transport kostnader. Dessa lokaliseringfördelar skapar incitament för att etablera verksamheter utomlands menar Dunning.

Dunnings modell förutsäger att företagen kommer att etablera sina verksamheter där ovan nämnda fördelar kan uppnås och användas. Vissa kritiker hävdar dock att Dunnings modell förskönar verkligheten då företagen inte alltid har tillräcklig information om de alternativ som finns och att företagen inte kan agera rationellt i

sina beslut redan i start ögonblicket (Johansson, 1994, Hill, 2003, Dunning, 1988).

Bilaga 2

Mikro miljön

Ett företags chans att lyckas med sin etablering av verksamhet beror inte enbart på makromiljön utan även på omgivningen inom företaget d v s mikromiljön. De främsta aktörerna inom mikromiljön är företags organisation, leverantörer, mellanhänder, kunder, konkurrenter och olika publika organisationer (Kotler m fl, 1999, s 146)

3.4.1 Företagets organisation

När företaget bestämmer sig för att genomföra en internationalisering och etablera verksamhet utanför hemlandet bör marknadsavdelningen beakta andra delar inom företaget som finans-, forsknings- och utvecklings-, inköps-, produktions- och redovisningsavdelningen. Alla avdelningar har ansvar över specifika områden som företags marknadsavdelning måste lyckas få att samarbeta. Exempelvis måste finansavdelning hitta medel för att kunna genomföra internationaliseringen, forsknings- och utvecklingsavdelningen skall skapa produkter som passar på den specifika marknaden osv. Vikten av samarbete mellan avdelningarna är av högsta prioritet vid internationalisering (Kotler m fl, 1999).

3.4.2 Leverantörer

Leverantörerna spelar en stor roll för företags möjlighet att etablera sig på en ny marknad. Leverantörerna förser företaget med de resurser som krävs för att kunna producera en viss produkt alternativt ett visst antal produkter. Om det råder brist på material eller det har blivit försenat kan stora problem skapas för ett företag som är beroende av sin leverantör. Det är därför viktigt att skapa en god relation mellan leverantör och företag (Kotler m fl, 1999).

3.4.3 Mellanhänder

Med mellanhänder menar Kotler m fl (1999), företag som hjälper det specifika företaget att göra reklam, sälja och distribuera produkter till kunden. Dessa mellanhänder delas in i följande kategorier där alla spelar en väsentlig roll för mikromiljön inom ett företag:

- *Återförsäljare* - denna form av mellanhand är främst ute efter att göra vinst på företagets produkter. Problem kan uppstå då återförsäljarna blir för stora och börja bestämma saker kring produktion osv.
- *Finansiella mellanhänder* - är institutioner som hjälper företaget att finansierar transaktioner alternativt försäkrar företaget mot risker som uppstår i samband med inköp och försäljning av varor.
- *Fysiska distributionsföretag* - mellanhänder som hjälper företag att lagra och flytta produkter från företagets produktionsavdelning till bestämd destination, exempelvis lager och transportfirmor. Företaget måste tänka över hur man ska lagra produkter samt flytta dem vid export. Det är viktigt att balansera faktorer som kostnad, överlämnande, fart och säkerhet.
- *Reklamföretag* - är en form av mellanhand som hjälper ett företag med att göra reklam för en produkt på rätt marknad. I denna grupp ingår även företag som gör marknadsundersökningar samt konsultföretag. Det är viktigt för företaget att välja rätt reklamföretag då de söker hjälp med reklam. Reklamföretagen tenderar nämligen att skilja sig vad det gäller kreativitet, kvalitet, service och pris. Att kontinuerligt se över vad reklamföretaget presterar kan var ett bra sätt för att veta ifall det är dags att byta ut dem mot ett företag som erbjuder bättre villkor.

3.4.4 Kunder

Det är viktigt att analysera vilken marknad företaget agerar på och vilken typ av kunder företaget har. Det finns enligt Kotler m fl (1999) sex olika kundmarknader:

- *Konsumentmarknaden* - innehåller personer och hushåll som köper produkter och service för eget bruk.
- *Affärsmarknaden* - här köper företag produkter för vidare produktion i deras produktionsprocess.
- *Institutionella marknaden* - är uppbyggd på skolor, sjukhus, fängelser och andra institutioner som erbjuder varor/tjänster till människor i deras omvårdnad.
- *Statlig marknad* - är skapad av statliga firmor som köper varor/tjänster för att producera public service.
- *Internationella marknaden* - innebär köpare i andra länder. Denna marknad är indelad i konsument, affärs, institutionella och statlig marknad.

3.4.5 Konkurrenter

En konkurrent är alltid ett stort hot. För att undvika detta hot måste företaget erbjuda större kundvärde och tillfredsställelse än konkurrenterna. Det är även viktigt att positionera företaget rätt för att nå fördelar och därigenom kunna vinna konsumentens förtroende. Varje företag skall bedöma sin egen storlek och vilka fördelar det har för att kunna konkurrera i en ständigt skiftande miljö. Det är heller inte givet att ett större företag har strategiska fördelar mot små- och medelstora företag. Ett mindre företag kan mycket väl välja en strategi som ger bättre återbäring på investeringen än vad större företag kan uppnå (Kotler m fl, 1999).

3.4.6 Offentliga Organisationer

Ett företags möjlighet att uppnå sina mål kan bero på hjälp från någon av följande offentliga grupper (Kotler m fl, 1999):

- *Offentlig finansiering* - ger företaget möjlighet till hjälp med extra finansiering exempelvis banker, investeringsbolag och aktieägare.
- *Media* - exempelvis tidningar, olika magasin och radio- och televisionstationer.
- *Regeringen* - företagsledningen måste ha regeringens utveckling i åtanke när de tar sina beslut. Regeringen ställer ofta krav på produktens säkerhet, vilket sätt företaget marknadsför produkten o s v, därför är det väldigt viktigt för företagsledningen att ha ständig koll på hur regeringsbeslut utvecklas.
- *Olika påtryckningsgrupper* - exempelvis konsumentorganisationer, miljögrupper och andra minoritetsgrupper som ställer krav på företag om deras sätt att marknadsföra och producera produkter.
- *Lokala grupper* - exempelvis kommunala organisationer som ställer krav på företagens sätt att agera i närområdet. Större företag har ofta en avdelning som tar hand om frågor relaterade till området där företaget har sin basverksamhet.
- *Generella omgivningen* - ett företag måste bry sig om hur omgivningen uppfattar ett företags produkter och aktiviteter. Image påverkar försäljningen av produkter därför lägger oftast större företag enorma summor på att bygga ett starkt varumärke.
- *Interna omgivningen* - inkluderar arbetarna, cheferna, frivilliga och styrelsen på företaget. Det är viktigt att informera och motivera företagets personal. När anställda är nöjda med sitt företag så sprider sig den positiva

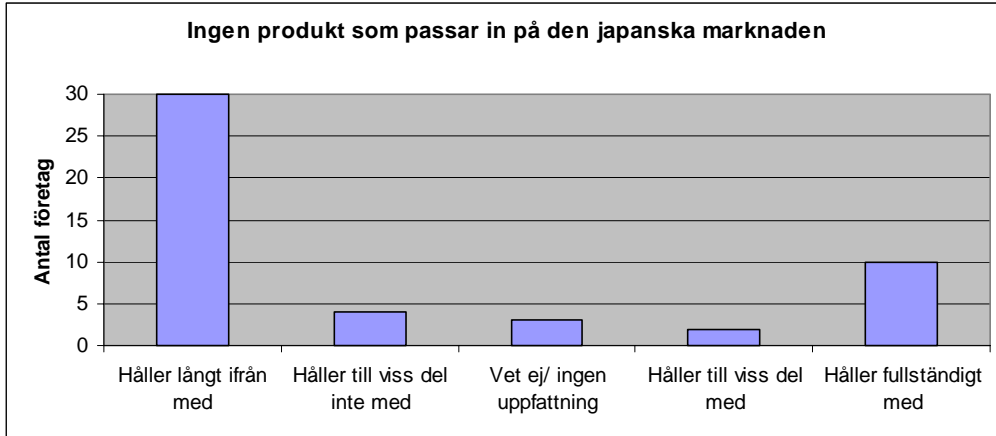
andan över på den externa omgivningen (samhället som t ex kunder, media o s v).

Bilaga 3

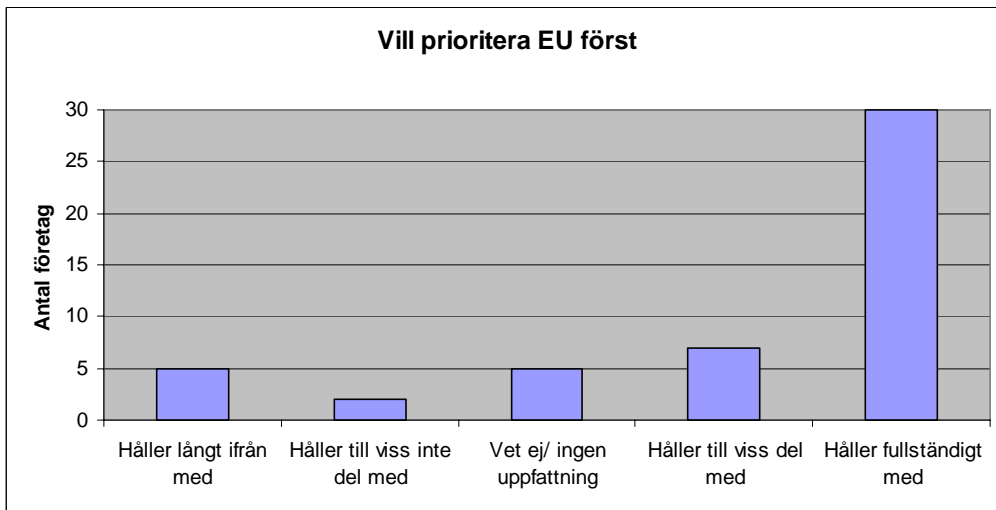
Diagram över resultatet av marknadsundersökningen

– Faktorer som hindrar etablering på den japanska marknaden

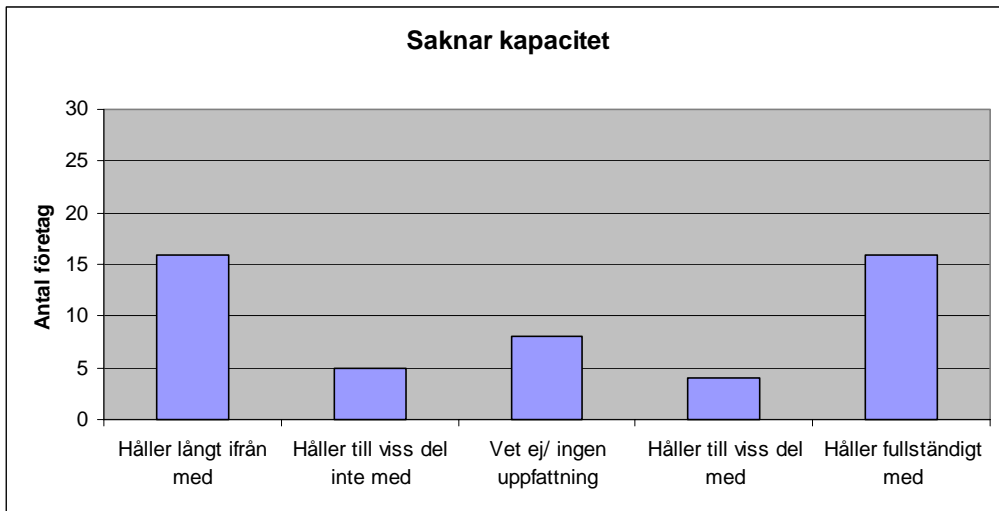
5.3.1



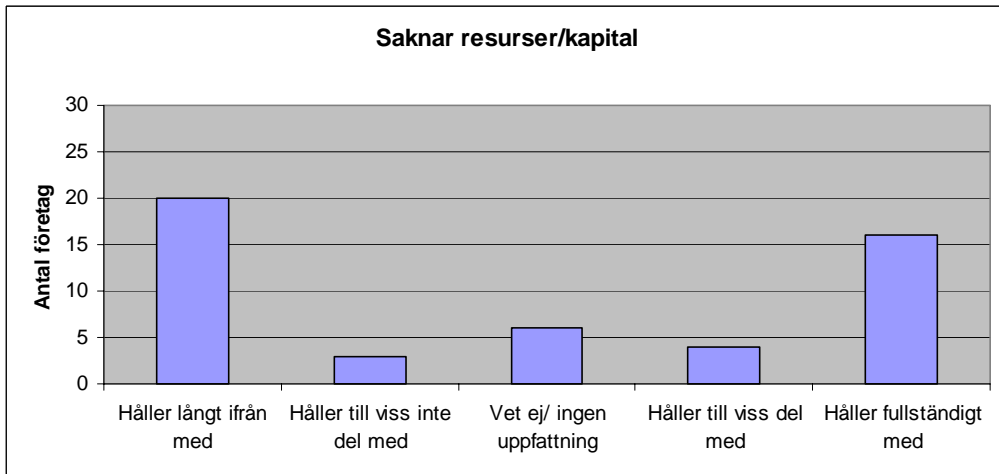
5.3.2



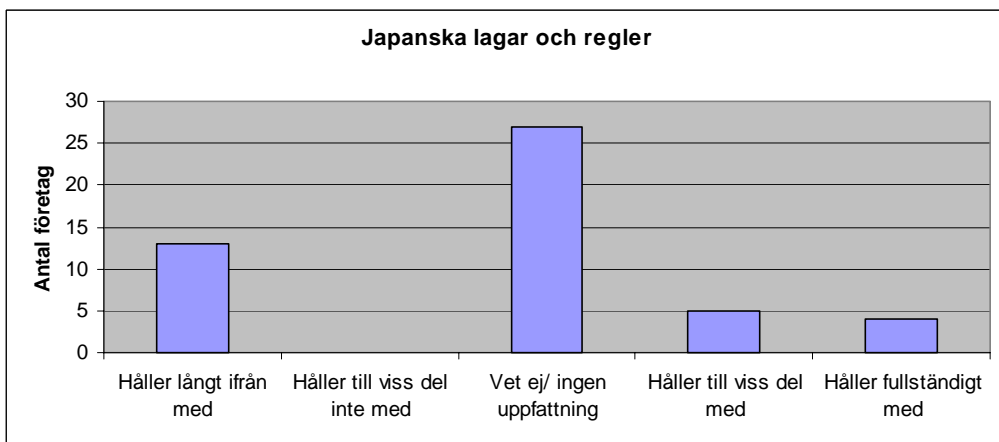
5.3.3



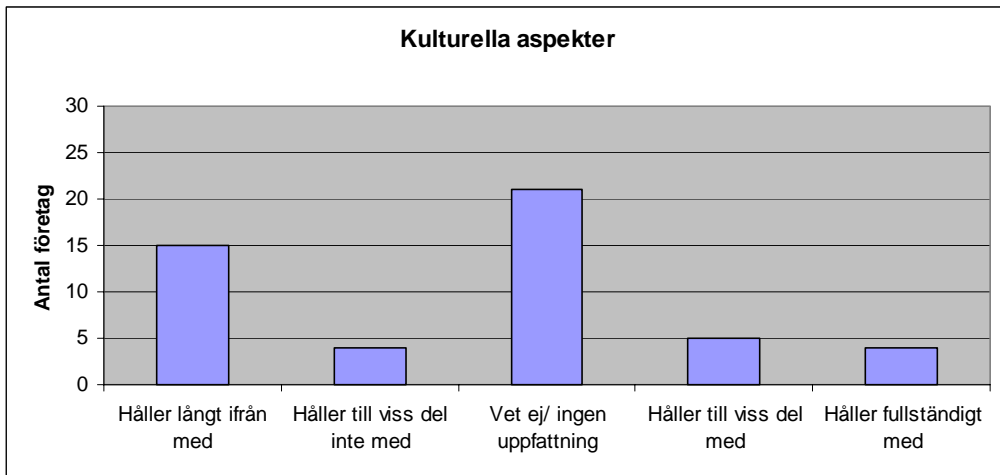
5.3.4



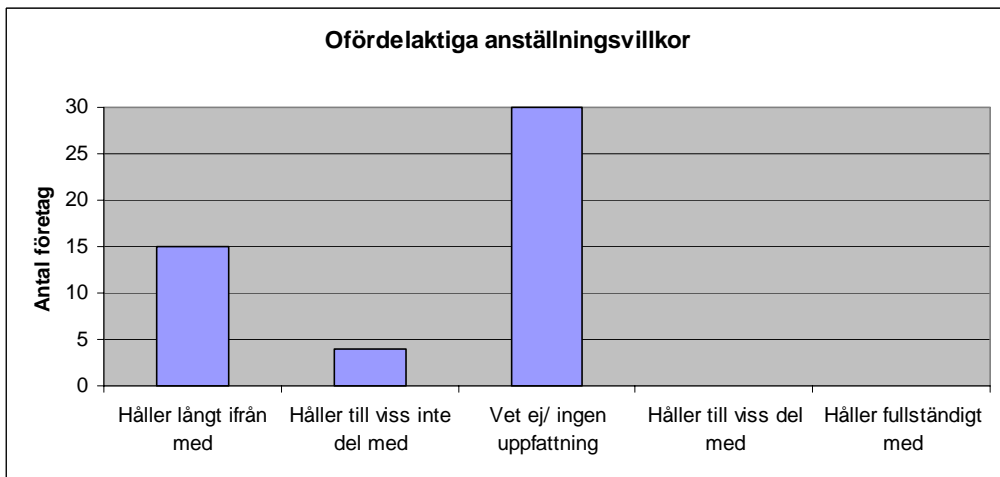
5.3.5



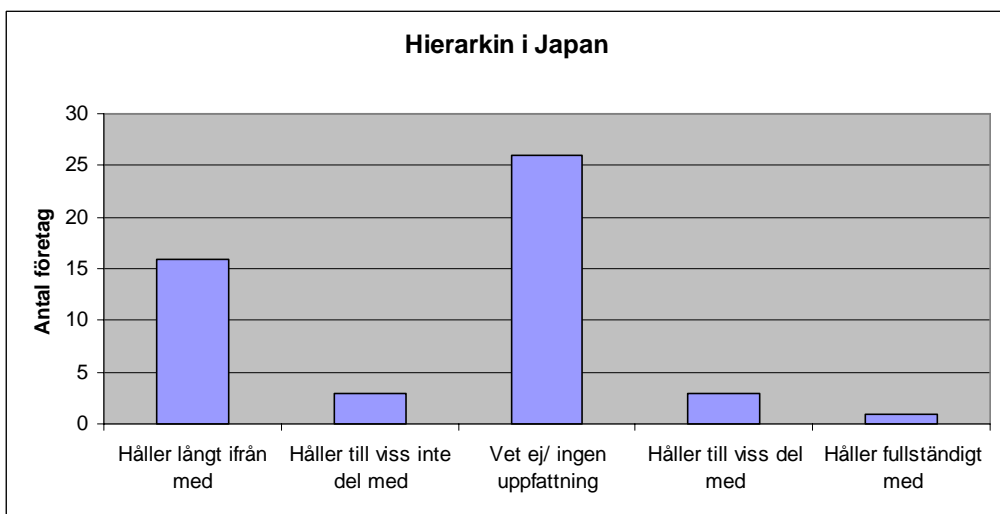
5.3.6



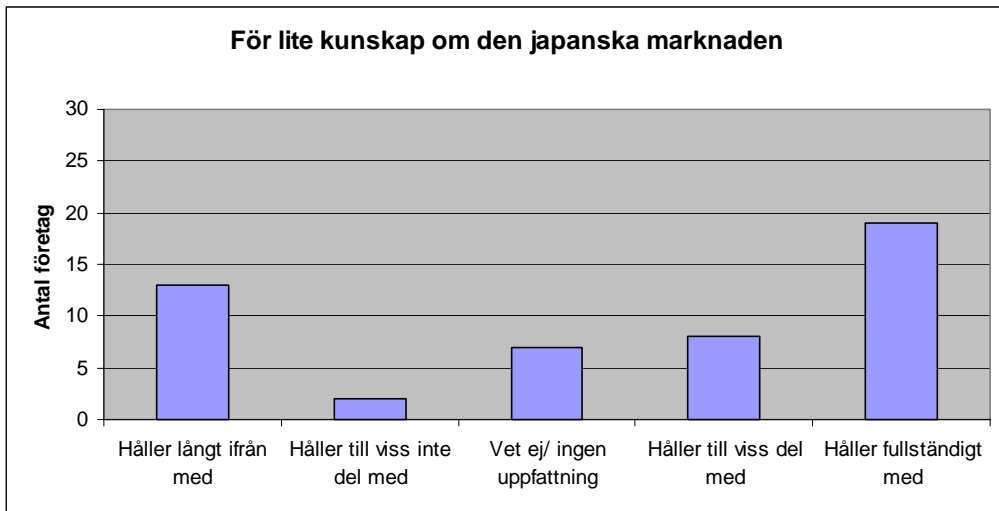
5.3.7



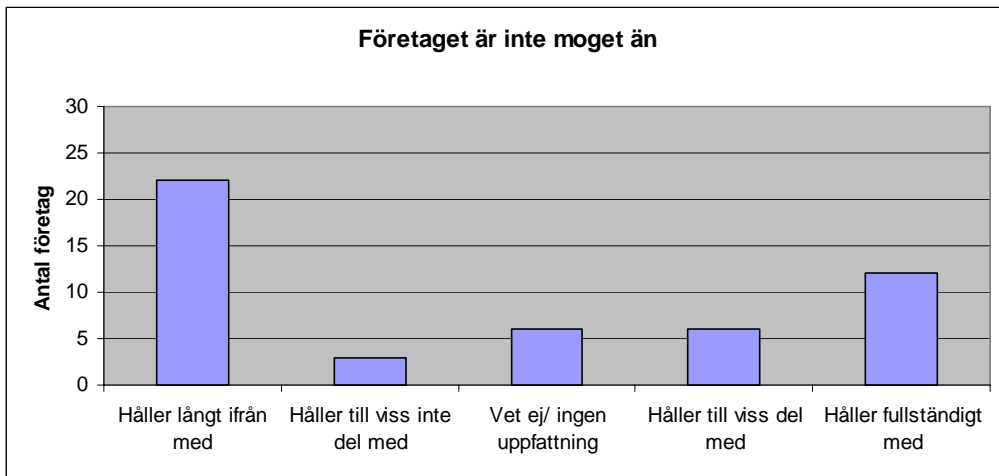
5.3.8



5.3.9

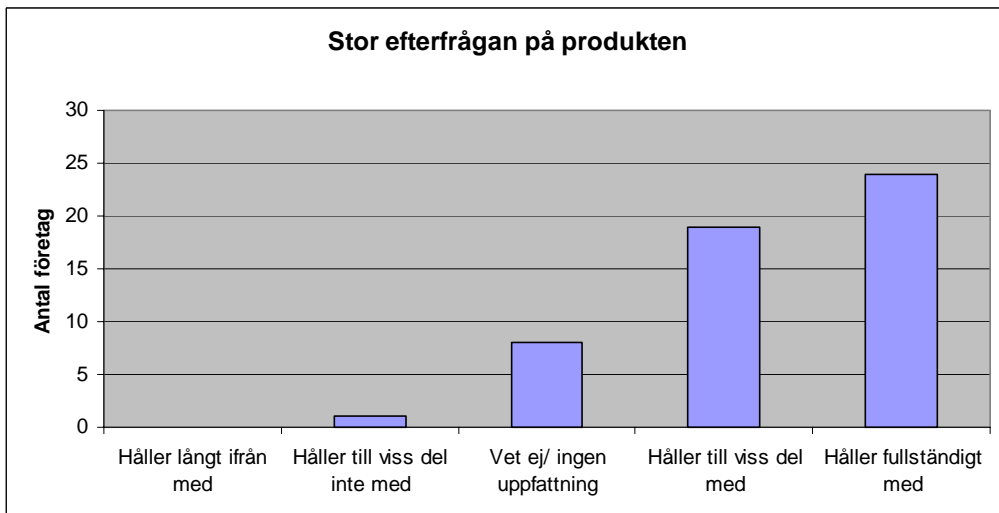


5.3.10

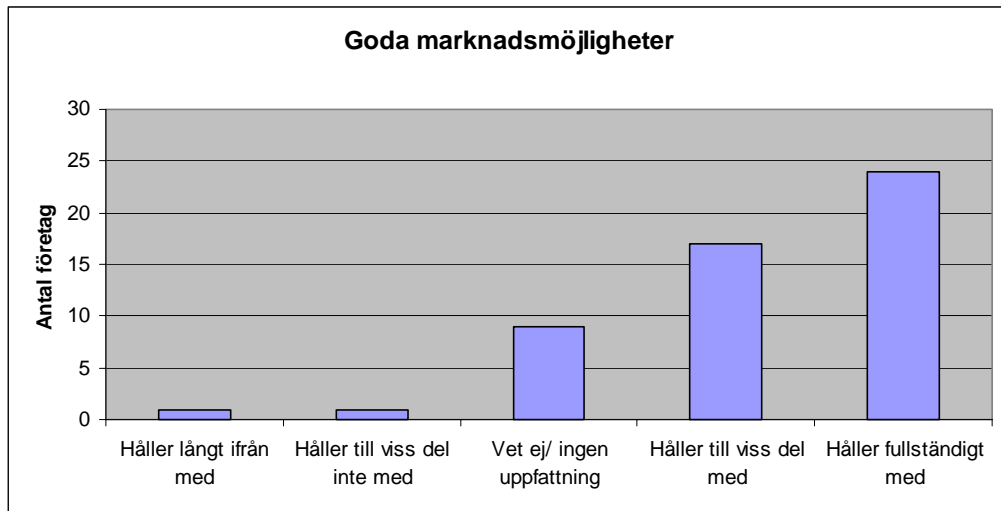


– *Faktorer som skapar attraktivitet för den japanska marknaden*

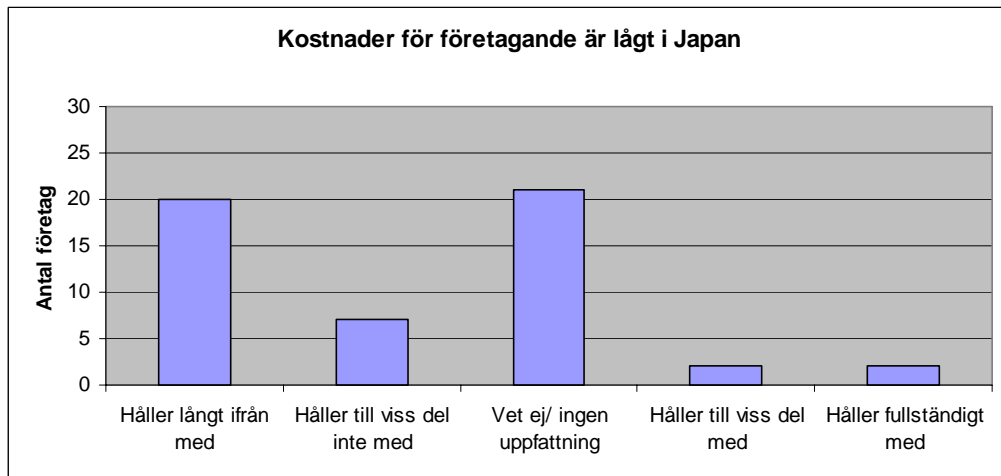
5.4.1



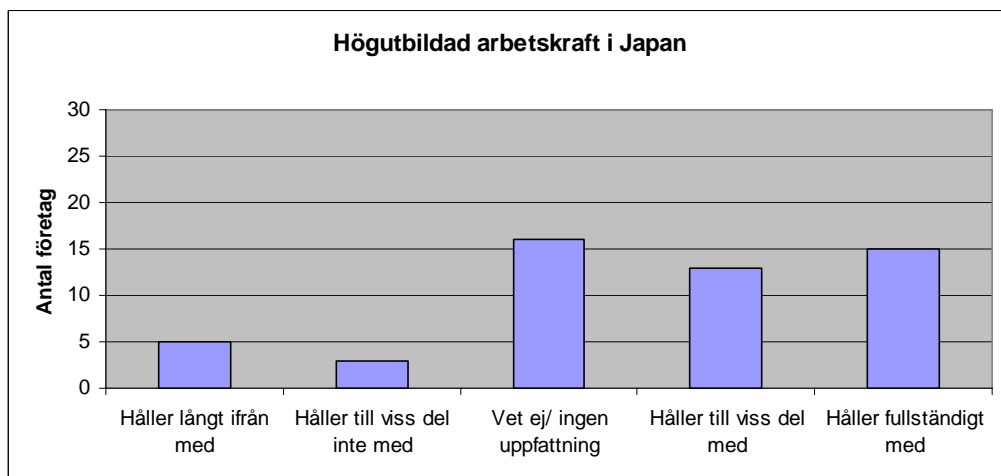
5.4.2



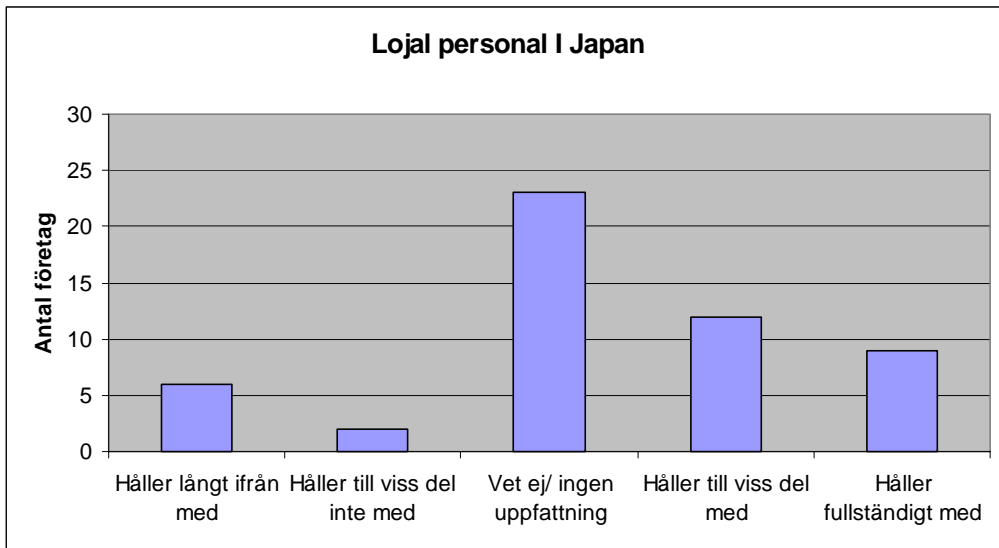
5.4.3



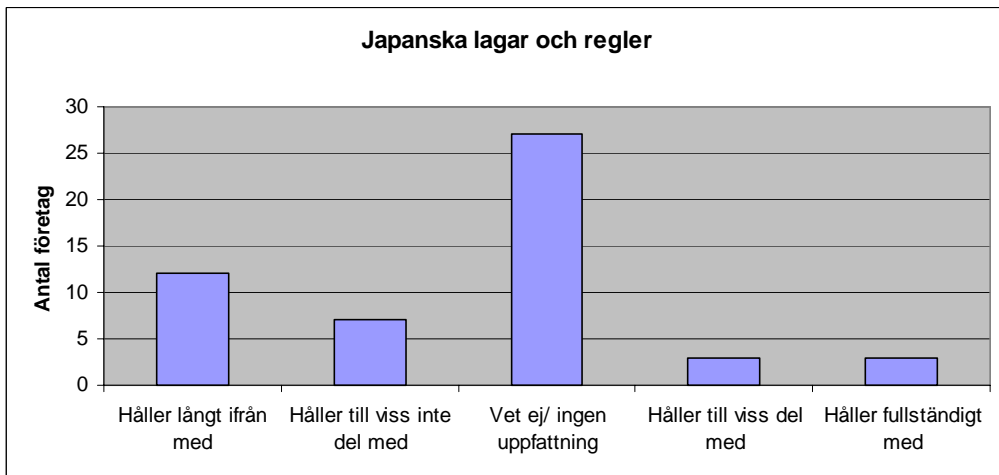
5.4.4



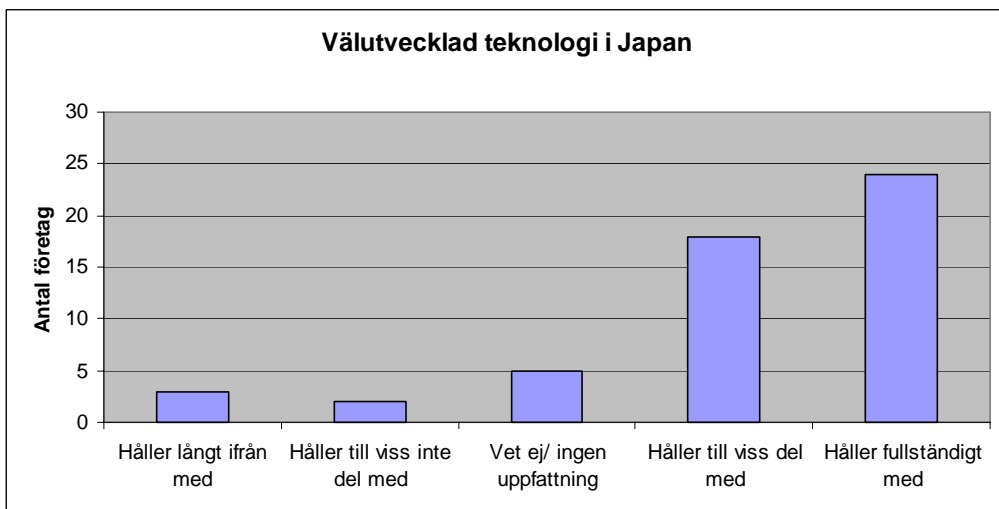
5.4.5



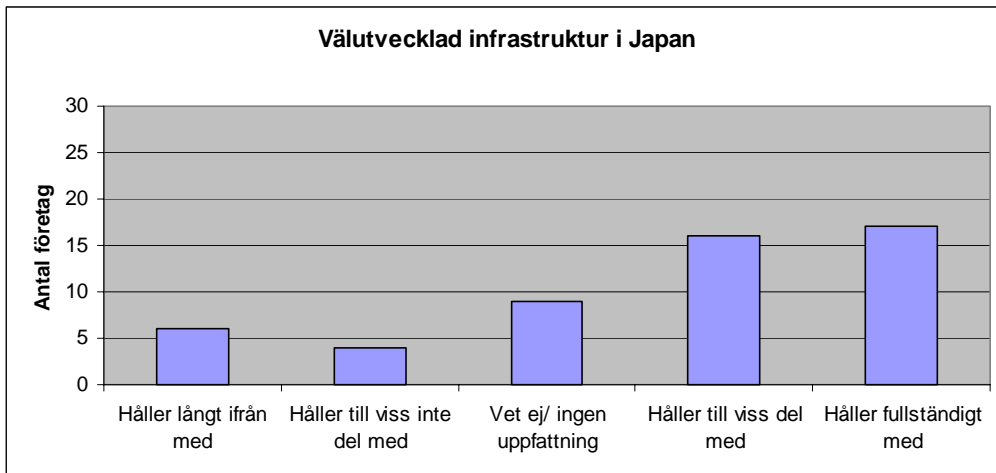
5.4.6



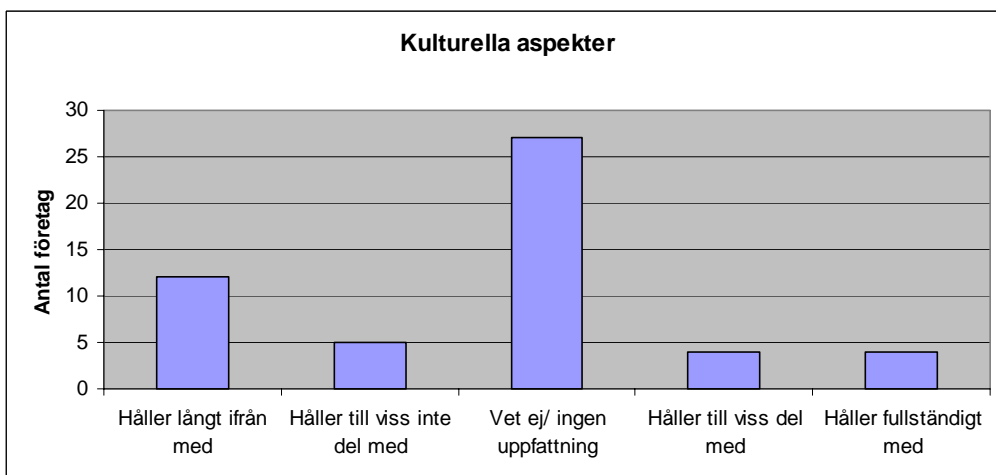
5.4.7



5.4.8



5.4.9



Bilaga 4 Frågeformulär

Hightech EU-Japan Marknadsundersökning

Företagets namn:	
Land:	
Telefonnummer:	
Namn på person för intervju:	
Titel:	
Är det OK att ringa igen för tillägsfrågor (J/N):	

Introduktion

God morgon! Mitt namn är ... och jag gör en marknadsundersökning för en entreprenör som undersöker möjligheten att starta en ny konsultfirma som fokuserar på att hjälpa europeiska high tech företag att etablera sig på den japanska marknaden. Jag undrar om jag kan få tala med VD:n eller Marknadschefen och ställa några frågor om ert företags expensionsplaner.

Möjliga frågor från respondent:

Vem gör du marknadsundersökningen för?

Beställaren är en person som arbetar med den japanska marknaden och är intresserad av att starta upp en konsultfirma.

Kan jag få en kopia av er rapport?

Ja det kan du. Hursomhelst kommer vi inte att visa några företagsnamn i rapporten ifall det inte har accepterats av företaget.

Vad är er bakgrund?

Jag är student och arbetar med min magisteruppsats vid Lunds Universitet i Sverige. Som en del av uppsatsen så gör jag en undersökning om hightech företag som ert företag.

1) Hur många anställda har Ert företag?

Antal:.....

2) När grundades Ert företag? År:.....

3) Vilken bransch är Ni verksamma inom?

Telecom	<input type="checkbox"/>	Biotech	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	Elteknik	<input type="checkbox"/>
Läkemedel	<input type="checkbox"/>	Annat	<input type="checkbox"/>

4) Hur stor omsättning har Ert företag?.....kr/euro

5) Har ni produkter färdiga till försäljning? JA NEJ

6) Vad är priset på er produkt till en distributör (om ni inte har försäljning var god ange ett pris eller ett intervall)?.....

7) Hur distribuerar (eller planerar att distribuera) ni era produkter?

Egen försäljning Distributör
 Joint venture m/ annat företag Annat

8) Planerar ni att etablera er på den japanska marknaden? I så fall, när (visa i tabellen nedan)?

Inga planer att etablera verksamhet	<i>Gå till F9</i>	<input type="checkbox"/>
Har redan försäljning på den japanska marknaden	<i>Gå till F10+F11</i>	<input type="checkbox"/>
Inom 0-2 år	<i>Gå till F11+F12+F13+F14+F15</i>	<input type="checkbox"/>
Inom 2-5 år	<i>Gå till F11+F12+F13+F14+F15</i>	<input type="checkbox"/>
Inom 5 år eller senare	<i>Gå till F11+F12+F13+F14+F15</i>	<input type="checkbox"/>

9) Varför vill ni inte etablera er på den japanska marknaden? Var god bedöm följande faktorer 1-5. (1=håller långt ifrån med, 2= håller till viss del inte med, 3=vet ej/har ingen uppfattning, 4=håller till viss del med, 5=håller fullständigt med).

	inte med/håller med (1-5)
Ingen produkt som passar in på den Japanska marknaden	
Vill prioritera EU först	
Saknar kapacitet	
Saknar resurser/pengar	
Japanska lagar och regler	
Kulturella aspekter (protektionism)	
Ofördelaktiga anställningsvillkor	
Hierarkin i Japan	
Har för lite kunskap om den japanska	

marknaden	
Företaget är inte moget än	
Annat (var god specificera vad)	

10) Hur säljer ni era produkter i Japan för tillfället?

Distributör	
Egen försäljning	
Joint venture med annat företag	
Annat (var god specificera vad)	

11) Varför är ni intresserade av försäljning till den Japanska marknaden? Var god bedöm följande faktorer från 1-5. (1=håller långt ifrån med, 2= håller till viss del inte med, 3= vet ej/har ingen uppfattning, 4=håller till viss del med, 5=håller fullständigt med).

	inte med/håller med (1-5)
Stor efterfrågan på produkten	
Goda marknadsmöjligheter	
Kostnader för företagande är lågt i Japan	
Högutbildad arbetskraft i Japan	
Lojal personal i Japan	
Japanska lagar och regler	
Välutvecklad teknologi i Japan	
Välutvecklad infrastruktur i Japan	
Utmaning/Visa styrka	
Kulturella aspekter	
Annat (var god specificera)	

12) På vilket sätt är ni intresserade av att etablera verksamhet i Japan?

	Vilket/vilka sätt
Export	
Licensiering	
Franchising	
Joint Venture	
Turnkey Projects	
Dotterbolag	
Agent	
Annat (var god specificera vad)	

13) Skulle ni vara intresserade av att ta hjälp av en mellanhand för att:

- Hitta passande distributörer i Japan
- Följa upp distributörernas aktiviteter varje månad
- Hjälpa er med marknadsföringsåtgärder

– Lämna över ansvaret direkt till ert företag efter ett eller två år. (om nej avsluta intervjun)

Intresserad (J/N)?	Varför/Varför inte?

14) Har ni blivit kontaktat av ett sådant här företag eller liknande tidigare? I så fall, vilket företag? Vad tycker ni om deras erbjudande (1=hemskt, 4=Utmärkt)?
Var god motivera?

Kontaktad av (Företagets namn)	Kvalitet på förslag (1-4)	Motivera

15) Om ni anlidade ett sådant företag, hur skulle ni vilja att de tog betalt?

Fast pris

Provision till mellanhanden

Annat

(var god specificera hur)

Avslutningsvis

Tack så mycket (namn) för att du tog dig tid, detta har varit till stor hjälp. Är det OK om Jag ringer tillbaka senare om jag har några ytterligare frågor?

Bilaga 5

Företag Sverige/Storbritannien

Ideon (Lund) Science Park

Acreo AB
Advanced Biosensor Technology i Lund
Agit AB
Alligator Bioscience AB
Altair Engineering AB
Ambro Media Design AB
Amrahp AB
AnaMar Medical AB
Anoto
Applied Logistics AB
Apptus Technologies AB
Bio Invent International AB
BioCycle AB
Biosynth Svenska AB
Biotech-IgG
BlueCell AB
BoMill AB
Bone Support AB
Brukskonst Akitektur SIR
BT Biomedical Technoloigy AB
Calegio AB
Camurus AB
Catator AB
Cefar Medical AB
Celac Sweden AB
Cella Vision AB
Chart Write AB
Chemel AB
Clay Technology AB
Comsys AB
Convertum AB
Crystal Research AB
Curiosa Neways AB
Decision Dynamics AB
Decuma AB
Dynamism AB
EdgeBlocks Nordic
Emicon elektromagnetisk konsult AB
Energy Opticon AB
EnerInn AB
EpiGress AB
Essentys AB

European Institute of Science AB
Exensor Technology AB
Extend commerce Sverige AB
Finans AB Barch
Forskarpatent i syd AB
GasOptics Sweden AB
Genovis AB
GigaAnt AB
Glycorex AB
Haemonetics Scandinavia AB
HiQ Skåne AB
Holmbergs i Malmö AB
Hylae Clinical Research AB
ID kommunikation AB
Ikano Finance Management AB
IKANO Real Estate AB
Ikano Real Estate AB
Imminent Training Technologies AB
Innova Enterprice Service AB
Inspectra Analys AB
Intellex AB
Internet Pro AB
ISS Supportservice
IVL Svenska miljöinstitutet AB
JDP Löneanalyser AB
Join Business & Technology AB
Jolife AB
Kunskapspartner AB
Ludesi AB
LCP Consultants
LGP Utvecklings AB
LifeAssys AB
Lumitec
Lunds ProgramArkitekter AB
MDL Information Systems Sweden AB
Medion Valley Academy
Mediton
MedProbe
Mikrolund AB
MIP Technologies AB
Mitra Medical Technology AB
Mitrion AB
Monduru AB
New Pharma Research Sweden AB
NFO Control AB
nQuip AB
Perlos AB
Powerit MIC AB
Precise Biometrics AB
Probi AB
Protego Information AB

Prolight Diagnostics AB
q2d Solutions AB
Qlik Tch International AB
Quality Laboratories Sweden AB/ Qlabs
Scalado AB
Scansot Technology AB
Semtech AB
Sgi (Silicon Graphics AB)
Sixsteps AB
Sogeti Sverige AB
Sorona Innovation AB
Synthelec AB
T.M.S Chem HB
Tactile Computer Sweden AB
TAT The astonishing Tribe AB
Technical Microsystems AB
Teleca AU-Systems AB
Univa AB (UARDA SYSTEMS)
WeAidU in Europe AB
Weislab AB
WeSpot AB
Winsider AB

Cambridge Science Park

Abcam Ltd
Advanced Technologies
Akubio Ltd
Alphamosaic
Amedis Pharmaceuticals
ART VPS
Biochrom
Biofocus
Biogenma UK
Brady Ltd
Cambridge Electronic Design
Cambridge Online Systems
Cambridge Photonics
Cryptomathic
Domantis
Foursys
Hepworth Lawrence Bryer and Bizley (HLBB)
Inpharmatica
Ionix Pharmaceuticals
Johnson Matthey Catalysts
Kudos Pharmaceuticals
Logotron
Lorantis
NCE Discovery

Paradigm Therapeutics
Pharmorphix
Phogen
Pi Photonics
Plastic Logic
Polatis
Prometic Biosciences
Purely Proteins Ltd
Roundpoint
Tera View
Vectura
Xenova

Oxford Science Park

Bio Analabs Ltd
Boult Wade Tennant
Comsol Ltd
E-San Ltd
Foundation Network
Labflex Ltd
Oxford BioMedica
Oxford Biosignals Ltd
Oxford Optronix Ltd
Oxford Therapeutics Consulting
Oxxon Pharmaccines Limited
Phynova Ltd
Physiomics
PMIS Consulting Ltd
Solutions 7 Ltd
Vectra Software Corporation Ltd
Zexia Acces Ltd

Chilworth (London) Science Park

Akelia Wireless Limited
Englyst Carbohydrate Services Ltd
Envirochem Analytical Laboratories Limited
Exosect Limited
Fibercore Ltd
Fibernet UK Ltd
FLT Systems UK Ltd
IMETA technologies Ltd
Ionoptika Limited
Meridian Technique Limited
Mesophotonics Limited
Multiple Access Communications Ltd
Preferred Ltd

Rinicom / Daisi Wireless Technologies Ltd
Semantic Limited

Wolverhampton Science Park

AI Group Limited
BCL Consultant Hydrogeologists Ltd
BioCote Limited
Crestwood Environmental
Custom Built Software Limited
Data Developments
Dearborn Electronics (UK) Ltd
Dunstall Design Consultancy Ltd
Equipos Ltd
Hectrix Ltd
Impact Applications Ltd
Internet Marketing Services
Plum Ideas Ltd
Tai Caan Technologies Ltd
TASC Software solutions Ltd
TMS Insight
Toffa International Ltd

