

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Kandidatuppsats FEK 481
Affärsetablering i Kina

Att öppna dörren till Orientens Paris

En explorativ studie av etableringsprocessen av distributionskanal för svenska tillverkningsföretag i Shanghai

Handledare:
Karin Bryntse
Stina Stensson

Författare:
Kristin Barkman
Viviénne Goanta
Lei Shen
Niklas Wadström

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Att öppna dörren till Orientens Paris
Seminariedatum:	7 juni 2004
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Kristin Barkman, Viviénne Goanta, Lei Shen och Niklas Wadström
Handledare:	Karin Bryntse och Stina Stensson
Nyckelord:	Distributionskanal, distributör, Kina, marknadsföring, Shanghai
Syfte:	Syftet är att formulera en modell för etableringsprocessen av distributionskanal för svenska tillverkningsföretag av konsumentprodukter i Shanghai.
Metod:	Studiens syfte är explorativt och utgår från en abduktiv ansats. Datainsamlingen grundar sig på kvalitativ forskning. Vi har genomfört intervjuer med fallföretag och utvalda experter och genom litteraturstudier fått en teoretisk referensram att arbeta utifrån.
Teoretiska perspektiv:	Export agents, supply chain management, styrsystem, industriell marknadsföring, relationsmarknadsföring.
Empiri:	Vi har intervjuat tre personer på fallföretaget. Vi har dessutom intervjuat fyra experter.
Slutsatser:	Studien resulterade i en modell som övergripande beskriver etableringsprocessen. Vidare resultat är faktorer som bör beaktas vid en etablering.

ABSTRACT

Title:	Opening the door to Shanghai
Seminar date:	June 7 th 2004
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Kristin Barkman, Viviénne Goanta Lei Shen and Niklas Wadström
Advisors:	Karin Bryntse and Stina Stensson
Key words:	China, distribution channel, distributor, marketing, Shanghai
Purpose:	The purpose is to form a model for Swedish manufacturing companies of consumer goods, wishing to establish a distributor in Shanghai
Methodology:	This thesis is based upon a qualitative method. We have further interviewed the chosen company and chosen experts. Furthermore has the literature studies given us a theoretical framework.
Theoretical perspectives:	Export Agent, Industrial marketing, relationship marketing, control and measurement, supply chain management.
Empirical foundation:	We have interviewed three persons at the chosen company. Furthermore we have interviewed four experts.
Conclusions:	The survey resulted in a model describing the process of establishing a distributor in Shanghai. Furthermore were relevant factors identified.

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter som medverkat i studien genom att engagerat och insiktsfullt besvara våra frågor. Representanterna från vårt fallföretag Bona; Claes Björck, Zhou Bo och Raymond Yew. Johan Björksten på Eastwei Relations i Kina, Fredrik Hähnel på Exportrådet i Shanghai, Sabrina Jun och Justina Guo på Lars Weibull AB i Malmö samt Magnus Sjölin på Conosco. Dessutom vill vi tacka Patrick Brynskog och Lars Åberg som gav oss bra och grundläggande information om Bona vid två föreläsningar.

Vi vill speciellt tacka våra handledare Karin Bryntse och Stina Stensson för deras stöd och hjälp under arbetets gång.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och överseende med svärmod under många sömnlösa nätters arbete.

Lund 11 juni, 2004

Kristin Barkman,
Viviënne Goanta,
Lei Shen,
Niklas Wadström

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3	SYFTET	9
1.4	AVGRÄNSNINGAR	9
1.5	DISPOSITION	9
1.6	DEFINITIONER.....	10
2	METOD	11
2.1	METODVAL	11
2.2	VAL AV FALLFÖRETAG.....	12
2.3	VAL AV TEORIER.....	12
2.4	DATAINSAMLING	13
2.5	PRIMÄRDATA	14
2.5.1	<i>Bona</i>	14
2.5.2	<i>Expertintervjuer</i>	15
2.5.3	<i>Förberedelser och intervjuteknik</i>	15
2.6	KÄLLKRITIK.....	16
2.7	VALIDITET	16
2.8	RELIABILITET.....	16
3	FALLFÖRETAGET – BONAKEMI AB.....	18
4	SHANGHAI	21
4.1	BUND KULTUR	21
4.2	SHANGHAIS EKONOMISKA UTVECKLING	22
4.2.1	<i>Industri, ekonomi och den nya ekonomin</i>	22
4.2.2	<i>Handel</i>	22
4.2.3	<i>Livskvalitet</i>	22
4.2.4	<i>Pudong, den nya pärlan av Shanghai</i>	23
4.2.5	<i>Framtidsplan och problem</i>	23
4.2.6	<i>Utbud och efterfråga av lägenheter och kontorslokaler i Shanghai</i>	23
4.2.7	<i>Om trägolstillverkning i Kina</i>	24
5	EXPORTABEL PRODUKT	25
5.1	FÖRETAGETS RESURSER	25
5.1.1	<i>Empiri</i>	26
5.2	HANDELSHINDER	26
5.3	PRODUKTENS MARKNAD	27
5.3.1	<i>Empiri</i>	27
5.3.2	<i>Bona</i>	28
6	MARKNADENS UPPBYGGNAD	29
6.1	VAL AV DISTRIBUTÖR	29
6.1.1	<i>Empiri</i>	30
6.1.2	<i>Bona</i>	31
6.2	VAL AV KUNDER	31
6.2.1	<i>Empiri</i>	32
6.2.2	<i>Bona</i>	33
7	DESIGN AV DISTRIBUTIONSKANAL	34
7.1	DESIGN AV DISTRIBUTIONSNÄTVERKET	34
7.1.1	<i>Olika Distributionsnätverk för Tillverkningsföretag och Deras Resurskrav</i>	34

7.1.2	<i>Omfattande Distributionsnätverk i Kina/Shanghai</i>	36
7.1.3	<i>Bonas Distributionsnätverk från Malmö till Shanghai</i>	37
7.2	SPECIFIKATIONER FÖR DISTRIBUTÖR	38
7.2.1	<i>Företagets Resurser</i>	38
7.2.2	<i>Distribütörens Specifika Resurser</i>	39
7.2.3	<i>Rekommendationer från Exportrådet</i>	40
7.2.4	<i>Bona letar distributörer</i>	40
8	ATTRAHERA AGENTEN	42
8.1	VARUMÄRKE	42
8.1.1	<i>Empiri</i>	43
8.1.2	<i>Bona</i>	44
8.2	PERSONLIG MARKNADSFÖRING	45
8.2.1	<i>Empiri</i>	46
9	SAMARBETETS UTFORMNING	48
9.1	RELATIONEN	48
9.1.1	<i>Empiri</i>	49
9.1.2	<i>Bonas relation till sina distributörer</i>	49
9.2	SUPPORT TILL DISTRIBUTÖREN	50
9.2.1	<i>Empiri</i>	50
9.2.2	<i>Bonas support till distributören</i>	50
9.3	UTVÄRDERING AV DISTRIBUTÖRENS PRESTATION	51
9.3.1	<i>Empiri</i>	51
9.3.2	<i>Bonas utvärdering av distributör</i>	52
9.4	MOTIVERA DISTRIBUTÖREN	52
9.4.1	<i>Empiri</i>	53
9.4.2	<i>Bonas incitament till distributören</i>	54
9.5	KONTRAKTET	54
9.5.1	<i>Empiri</i>	54
9.5.2	<i>Bonas kontrakt</i>	54
10	ANALYS	56
10.1	EXPORTABEL PRODUKT	56
	<i>Företagets resurser</i>	56
10.2	MARKNADENS UPPBYGGNAD	57
10.3	DESIGN AV DISTRIBUTIONSKANALEN	58
10.3.1	<i>Varför ser ett företags distributionsnätverk ut som det gör?</i>	58
10.3.2	<i>Den finansiella resursen</i>	59
10.3.3	<i>Inkörsportar mot marknaden</i>	59
10.3.4	<i>Distribütörens inlärningsförmåga</i>	59
10.4	ATTRAHERA DISTRIBUTÖREN	60
10.4.1	<i>Att hitta rätt målgrupp</i>	60
10.4.2	<i>Behovet av ett starkt och tydligt varumärke</i>	60
10.4.3	<i>Marknadsföring i Shanghai</i>	60
10.4.4	<i>Personlig marknadsföring</i>	61
10.5	SAMARBETETS UPPBYGGNAD	62
10.5.1	<i>Relationen</i>	62
10.5.2	<i>Support till distributören</i>	62
10.5.3	<i>Utvärdering av distribütörens prestation</i>	63
10.5.4	<i>Motivera distributören</i>	63
10.5.5	<i>Kontraktet</i>	64
11	RESULTAT	65
11.1	ANALYS	66
11.1.1	<i>Analys av företagets resurser</i>	66
11.1.2	<i>Analys av juridiska hinder</i>	66
11.1.3	<i>Analys av marknadspotential</i>	66

11.1.4	<i>Analys av marknader</i>	66
11.1.5	<i>Analys av nödvändiga faktorer hos distributörer</i>	66
11.2	KONTAKT	68
11.2.1	<i>Varumärke</i>	68
11.2.2	<i>Vägen till målgruppen</i>	68
11.2.3	<i>Medier</i>	68
11.2.4	<i>Personlig marknadsföring</i>	68
11.3	RELATION	69
11.3.1	<i>Samarbetets utformning</i>	69
11.3.2	<i>Kontraktet</i>	69
11.3.3	<i>Företagets kontroll av distributören</i>	69
11.3.4	<i>Support till distributören</i>	69
11.3.5	<i>Incitament till distributören</i>	69
12	DISKUSSION	70
	KÄLLFÖRTECKNING	71

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel ger vi en kort bakgrund till förhållanden i Kina med avseende på möjligheter och risker. Det leder vidare till problemformulering och uppsatsens syfte.

1.1 BAKGRUND

Kina är en av världens snabbast växande ekonomier, vilket är ett resultat av 25 år av reformer och successivt öppnande mot omvärlden. Idag är landet, med dess 1,3 miljarder invånare, världens femte största ekonomi mätt som BNP och världens fjärde största handelsnation. Kina har under de senaste fem åren svarat för 25 procent av den globala tillväxten.¹ Från att ha varit ett land helt stängt för västerländska influenser i nära ett halvt sekel antogs efter Mao Zedongs död 1976 en politisk plan kallad "de fyra moderniteterna". I stora drag var avsikten att modernisera Kina, förbättra dess ekonomi, samt att locka utländska investerare. Den kommunistiska regeringen har därmed ändrat sin hållning till fördel för en öppnare ekonomi och utveckling.² Intresset från utländska företag att etablera sig i Kina har växt i samband med att landets internekonomi grundligt reformerats. (Usunier, 1992)

Kina gick år 2001 med i WTO, vilket betraktades som ett viktigt ställningstagande av den kinesiska regeringen för fortsatt reformering av den kinesiska ekonomin. Inträdet ledde till en öppnare attityd mot utländska influenser men har även kommit att fungera som en motor för Kinas utveckling.³ Kina står som värdland för OS 2008 och EXPO 2010, vilka båda indikerar på en fortsatt stark utveckling i Kina. Förhoppningarna är stora att dessa arrangemang kommer bidra till en ökad handel och sysselsättning, eftersom många nya projekt kommer att inledas. Investeringar kommer framför allt att göras inom områden som anläggningar, transport, IT, telekom och miljö.⁴

¹<http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=12894>

² <http://www.studera.com/kina/kina.htm>

³ Intervju med Magnus Sjölin

⁴ <http://www.swedishtrade.se/kina/>

Shanghai är Kinas andra största och mest expansiva stad. Den är ett centrum för industri och handel. Här finner de flesta internationella företag en naturlig första bas för sin affärsetablering i Kina. Hittills har drygt 400 av världens 500 största företag gjort direktinvesteringar i Shanghai. I det här området finns dessutom den största koncentrationen svenska företagsetableringar i Kina.⁵ Byggbranschen i Shanghai är på stark uppgång eftersom invånarnas förmögenhet och efterfrågan på privatbostäder ökar. Regeringen satsar mycket på projekt som utställningar och museer, vilket gör att en rejäl utvidgning av byggbranschen krävs. Dessutom behövs en stark resursinriktning på uppbyggnaden av affärslokaler för alla nyetablerade internationella företag. Shanghais stadsplanering förändras ständigt men till skillnad från tidigare gäller det inte att bara bygga mer och mer, så hastigt som möjligt, utan numera tas stor hänsyn till de ökande kraven på kvalitet och miljömedvetenhet.⁶

Kina lockar med lägre produktionspriser och med en mycket stor befolkning som efter en lång kommunistisk regim idag har en större frihet än någonsin förr att konsumera. Lyx-, status- och kvalitetsvaror har under många år inte funnits tillgängliga på den kinesiska marknaden och därmed är efterfrågan på dessa varor speciellt stor idag.⁷

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Den kinesiska marknadens stora möjligheter och positiva framtidsprognoser inbjuder många företag till en alltför hastig och föga genomtänkt etablering. Bristande kunskap om exempelvis kulturella skillnader och informella nätverk, *guanxi*, försvårar avsevärt för utländska företags etablering i landet (Usunier, 1992). En av de största utmaningar som möter de företag som önskar vinna en bit av marknaden, är att på ett effektivt sätt få ut sin produkt ”på hyllan”. Det är ett problem som är mycket frekvent i Kina och som bäst övervinns med en bra distributör.⁸

Problemen med att finna en bra distributör är många. Svenska företag blir ofta kontaktade av kineser eller kinesiska företag som är villiga att stå för distributionen. Det har hänt att svenska företag sett sig blinda på den möjlighet som den kinesiska marknaden erbjuder och låter distributören som kontaktat dem ha fullt ansvar för företagets förhållanden på den nya marknaden.⁹ För att lyckas med en implementering på den kinesiska marknaden med hjälp av en distributör krävs en god kartläggning och efterforskning av hur en etablering på bästa sätt kan genomföras. Distributören behöver ett flertal attribut för att tillfredsställa företaget på bästa sätt.¹⁰ Det leder oss till uppsatsens problemställning.

Vilka faktorer är viktiga att beakta för ett svenskt tillverkningsföretag av konsumentprodukter som upprättar en distributionskanal i Kina?

⁵ http://www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/kina.htm

⁶ <http://www.shanghai.china.com>

⁷ http://www.utrikes.regeringen.se/prefak/files/kina_sv.pdf

⁸ Intervju med Fredrik Hähnel

⁹ Intervju med Fredrik Hähnel

¹⁰ Intervju med Fredrik Hähnel

1.3 SYFTET

Syftet är att formulera en modell för etableringsprocessen av distributionskanal för svenska tillverkningsföretag av konsumentprodukter i Shanghai. Modellen kommer belysa faktorer som bör beaktas.

Studiens bidrag bör vara av intresse för företag, konsulter, forskare, lärare och studenter som har grundläggande kunskap inom företagsekonomi och som vill fördjupa sina kunskaper om upprättandet av distributionskanaler i Shanghai.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen kommer enbart att fokusera på upprättandet av distributionskanaler, vilket innebär att valet av etableringsform inte kommer beaktas. Juridiska aspekter som styr upp samarbetet mellan företag och distributör kommer enbart behandlas översiktligt. Då komplikationer med ekonomiska transaktioner som kan utgöra handelshinder ligger utanför uppsatsens centrala ramar, kommer detta ämnesområde inte att tas upp.

1.5 DISPOSITION

Studiens upplägg är följande; uppsatsens första kapitel presenteras genom en inledning som efterföljs av ett metodkapitel. Det nästföljande kapitlet behandlar vårt fallföretag Bona. Kapitel fyra redogör för Shanghai. Därefter behandlas om produkten är exportabel i kapitel fem för att sedan gå över till en marknadens uppbyggnad i kapitel sex. Design av distributionskanal läggs fram i kapitel sju som därefter an knyter till attraherandet av en distributör i kapitel åtta. Kapitel nio presenterar sedan samarbetets uppbyggnad. Slutligen knyts uppsatsen samman med analysen i kapitel tio, diskussionen i kapitel elva samt slutsatsen i kapitel tolv.

Inledning	
Bakgrund	
Problemformulering	1
Syfte	
Metod	2
BonaKemi AB	3
Shanghai Empiri	4
Exportabel produkt Teori och Empiri	5
Marknadens uppbyggnad Teori och Empiri	6
Design av distributionskanal Teori och Empiri	7
Attrahera distributören Teori och Empiri	8
Samarbetets uppbyggnad Teori och Empiri	9
Analys	10
Slutsatser	11
Diskussion	12

1.6 DEFINITIONER

Företaget: I uppsatsen nämns ett flertal gånger företaget. Med företaget menar vi tillverkningsföretaget i distributionskedjan.

Slutkund: Med slutkund menas den sista aktören i distributionskedjan det vill säga t ex en ägare av en lägenhet som önskar inreda sin lägenhet med golv eller fräscha upp golvet.

Distributör: Med distributör avses den person/det företaget som fungerar som mellanhand mellan företaget och dess slutkunder.

Distributionskedja: Med distributionskedja menas hela kedjan från råvaruleverantör till tillverkare vidare till distributör och slutkund.

Distributionskanal: Distributionskanalen avser den del av distributionskedjan som återfinns efter den avsedda aktören.

Marknad: Med marknaden i denna uppsats avses företagets marknad det vill säga inredning/golvmarknaden.

Bransch: Med bransch avses företagets bransch det vill säga inredning/golvbranschen.

2 METOD

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt val av metod, teori och tillvägagångssättet för insamling av teori och empiri.

2.1 METODVAL

Det som bör ligga till grund för val av teori och metod är vilket bidrag det producerade resultatet kommer att ha, det så kallade kunskapsytet. Uppsatsens syfte är att undersöka vilka faktorer som är viktiga att beakta vid en etablering och att därigenom formulera en modell för etableringsprocessen. Således är syftet av explorativ karaktär. En explorativ undersökning karaktäriseras av att utforska ett område som det inte finns någon kunskap eller där denna är begränsad. (Andersen, 1998) "Vanliga inslag i en explorativ undersökning är expertintervjuer, litteraturgenomgång och enkla, orienterande fallstudier". (Lundahl och Skärvad, 1999)

Då syftet är att skapa en förståelse har vi valt att utgå från en kvalitativ metod. Avsikten är att tolka resultat i studier av djupgående art för att dra slutsatser. En av de centrala aspekterna med en kvalitativ studie är att den ger en fördjupad förståelse för det problemområde som undersöks. Denna metod är således primärt förstående och inte förklarande. (Lundahl och Skärvad, 1999) Kvalitativa undersökningar karaktäriseras av en hög grad av flexibilitet vilket innebär att informanterna har frihet att styra den information som framkommer under intervjun och därmed kan intervjuaren upptäcka förhållanden som inte varit klara från början. Strukturen och inriktningen på undersökningen kan ändras under arbetes gång allteftersom fenomenet som undersöks klarnar, så kallad *progressiv fokusering* (Johannessen och Tufte, 2002) Vid kvalitativt upplagda studier är fallstudier vanligt förekommande. Det är vanligt att tillämpa dessa när man vill förstå fenomenet på djupet och i sitt sammanhang. (Lundahl och Skärvad, 1999)

Syftet med en fallstudie är att plocka ut en del av ett stort förlopp och använda fallet till hjälp att skildra verkligheten. Fallet man använder sig av kommer således att representera verkligheten. Syftet är inte att ge sig in på stora, fördjupade beskrivningar utan i stället använder man sig av ett begränsat utrymme för att ge läsaren en bild av hur någonting ser ut

eller hur en process går till. Fallstudien innebär till skillnad från statisk analys att närheten till analysobjektet är stort. (Ejvegård, 2003)

Denna studiens ansats är den abduktiva. Abduktion innebär att forskaren tolkar ett enskilt fall utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Den inledande tolkningen bör därefter styrkas genom att nya fall iakttas. Analysen av empirin kombineras med studier av teori som används som inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse. Under processen sker en alternering mellan teori och empiri, varefter båda omtolkas i ljuset av varandra (Alvesson och Skoldberg, 1994). Vi har under uppsatsens gång undersökt de faktorer som är viktiga att beakta vid en etablering av distributör med hjälp av empiriska undersökningar. Vad som undersökts i fallföretaget, och ytterligare belysts med hjälp av intervjuer med experter inom varierande områden, har inspirerats av grundläggande modeller för affäretablering. Vid bearbetning och ytterligare insamling av material har vi åter igen tagit hjälp av teoretiska verktyg för att söka empiri.

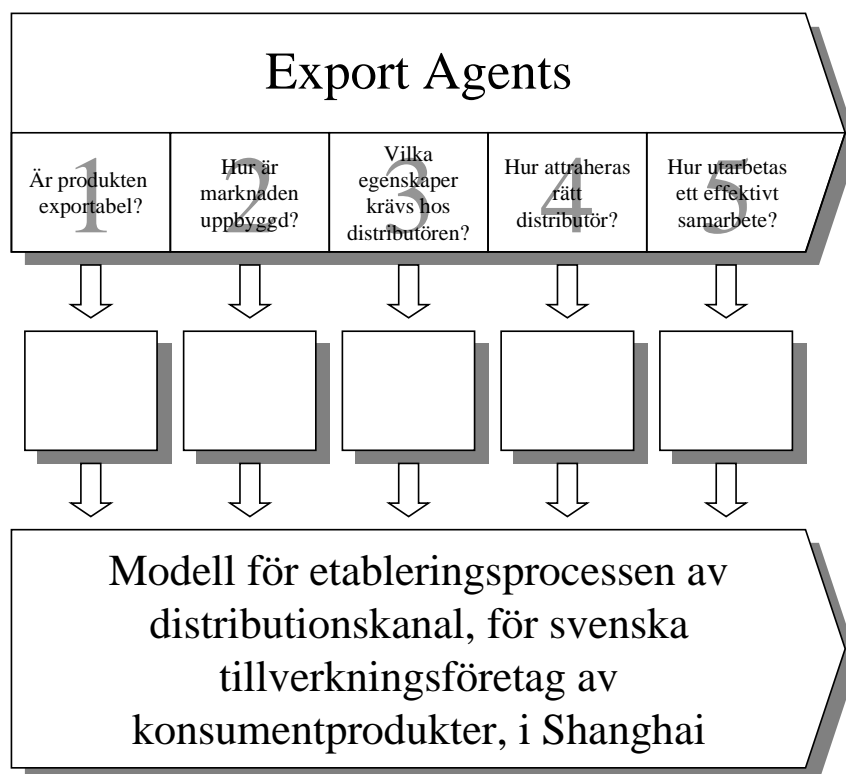
2.2 VAL AV FALLFÖRETAG

För att öka förståelsen för de faktorer som är viktiga att beakta för ett svenskt tillverkningsföretag som etablerar en distributör i Kina kommer studien att studera ett företag som passar in på den beskrivningen.

Ett företag som passade in på beskrivningen var BonaKemi AB (Bona). Bona utgjorde ett särskilt givande studieobjekt då de har haft en intressant etableringsprocess i Kina. Företaget har varit verksamt på den kinesiska marknaden sedan 1995 då företaget genomförde en mindre lyckad etablering på den kinesiska marknaden. Med mer kunskap i bagaget och värdefull erfarenhet har de nu etablerat sig en andra gång vilket har resulterat i en mer framgångsrik etablering. På så vis gavs vi en unik möjlighet att dra lärdomar om *både* bra och dåliga aspekter vid en etablering. Fallföretaget presenteras i kapitel tre.

2.3 VAL AV TEORIER

Det teoretiska ramverk vi använt för att beskriva etableringsprocessen utgår från en generell teori om export - "Export agents" (McMillan och Paulden, 1968). Teorin behandlar hur ett företag som vill exportera sin produkt till en ny marknad går tillväga, vilka alternativa etableringsformer som bör övervägas och vilka överväganden som bör göras innan, under och efter etableringen. Då uppsatsens syfte är att undersöka etableringsprocessen för just distributörer använder vi ej den delen av teorin som behandlar val av etableringsform. Export agents är mycket generell och behandlar processen i stora drag. Detta gav en övergripande arbetsgång att utgå ifrån och utrymme till att specialisera den för att passa önskat syfte. Teorin delar upp processen att utse en agent i fem steg. Uppsatsens disposition är uppbyggd utifrån dessa fem steg. Varje steg behandlas individuellt i ett eget kapitel där utgångspunkten är frågeställningen i Export Agents. För att analysera och beskriva de enskilda stegen, använder vi teorier för att komplettera och specialisera den övergripande frågeställningen för att svara till uppsatsens problemställning.



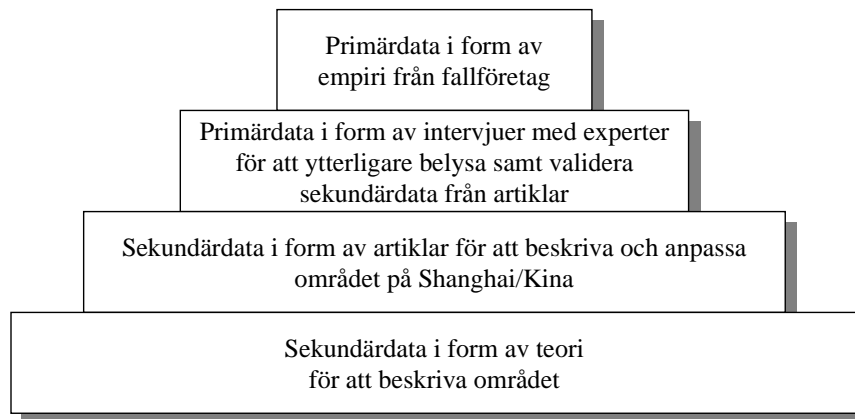
Figur 2.1 : Användning av teori

I varje kapitel har vi utgått från frågeställningen i Export Agents som delar upp etableringsprocessen i fem steg. I varje steg har vi använt teorier för att mer specifikt beskriva den frågeställning steget står för:

För att närmare beskriva vad som innefattar en *exportabel produkt* använde vi teori om inträdesbarriärer (Grant, 2002). För *marknadens uppbyggnad* används teorier om distributörer (McMillan och Paulden, 1968) och segmenteringsteori för kunder (Webster, 1991). För att beskriva hur *nödvändiga resurser och egenskaper hos en önskvärd distributör* analyseras används teori för design av distributionsnätverk (Chopra och Meindl, 2001). Hur en distributör kan *attraheras* beskriver vi med teori om varumärke (Armstrong och Kotler, 2000) och teori för personlig marknadsföring (Hutt och Speh, 1998). För att slutligen beskriva *relationen* mellan företag och distributör använder vi teori om styrsystem (Anthony och Govindarajan, 2003). Sammantaget ger detta oss ett kraftfullt verktyg för att analysera etableringsprocessen.

2.4 DATAINSAMLING

Det är inte alltid nödvändigt att själv samla in nya data. Många gånger finns det redan befintlig data som är relevant för studien. Då är det i flesta fall god utredningsekonom att utnyttja dessa sekundär data. Vid behov kan detta kompletteras med insamling av primärdata (Lundahl och Skärvad, 1999). I varje steg har vi använt oss av fyra nivåer av datainsamling:



Vi har utnyttjat teorierna som beskrivits ovan för att beskriva problemställningen i de olika stegen. Med stöd i den teorin söker vi artiklar som beskriver förhållanden i Shanghai. Samtidigt belyser vi dessa förhållanden ytterligare utifrån intervjuer med experter på respektive områden. *"Triangulering innebär att man använder mer än en metod eller datakälla vid studier av sociala företeelser [...] Etnografer brukar i själva verket kontrollera sina data med hjälp av intervjufrågor för att bli säkra på att de inte missförstått vad de sett eller hört [...] Triangulering används också i allt större utsträckning för att dubbelkontrollera resultat från både kvantitativa och kvalitativa undersökningar"* (Bryman 2002:260). Slutligen har vi även samlat in data från fallföretaget.

2.5 PRIMÄRDATA

2.5.1 Bona

Claes Björck, vice VD Bona AB, Malmö

Två personliga intervjuer har genomförts med Claes Björck. Claes är vice VD och ansvarig för Bona verksamhet i Asien.

Zhou Bo, ansvarig för Bona AB Shanghais representationskontor, Kina

Fyra telefonintervjuer har genomförts med Zhou Bo.

Patrick Bryneskog Corporate Controller Bona AB, Malmö

Vi deltog i en föreläsning om Bona.

Raymond Yew, ansvarig för Bona AB i Asien, Singapore

Med Raymond Yew genomfördes fem intervjuer via e-mail.

Lars Åberg Corporate Communications Bona AB, Malmö

Vi deltog i en föreläsning om Bona.

2.5.2 Expertintervjuer

Johan Björkstén, VD Eastwei Relations, Kina

En intervju via e-mail har genomförts med Johan Björkstén. Han arbetar med marknadsföring i Kina.

Fredrik Hähnel, chef för Exportrådet Shanghai, Kina

Vi genomförde en telefonintervju med Fredrik Hähnel.

Sabrina Jun och Justina Guo, konsulter på Lars Weibull i Malmö

En intervju genomfördes med Sabrina Jun och Justina Guo. De är av kinesisk härkomst och hjälper företag med sin etablering. Sabrina Jun känner till Bonas etablering i Kina.

Magnus Sjölin, Conosco

En personlig intervju med Magnus Sjölin har genomförts. Magnus är sedan tidigare engagerad i Exportrådet och numer i Conosco. Magnus har lång erfarenhet av att bistå svenska företag med deras etablering i Kina.

2.5.3 Förberedelser och intervjuteknik

Vid intervjuer kan man ta hänsyn till *standardiseringsgrad* och *struktureringsgrad*. (Lundahl och Skärvad, 1992) Med standardiseringsgrad menas hur mycket frågorna och ordningsföljden mellan frågorna är bestämda på förhand. Då en hög standardiseringsgrad, det vill säga frågeformuleringen och ordningsföljden på frågorna bestäms helt i förhand, passar bäst till kvantitativ metod valde vi bort denna intervjumetod till förmån för en mer ostandardiserad teknik. Motsatsen till den höga standardiseringsgraden är den ostandardiserade intervjutekniken. Den innebär att frågeformuleringen och ordningsföljden är friare och mer situationsanpassad vilket ger möjligheten att få mer uttömmande och nyanserade svar. (Lundahl och Skärvad, 1992)

Varje intervju har förberetts individuellt för att kunna anpassa vårt behov av information till personens speciella kunskaper om det aktuella ämnet. Ett antal frågor har även skickats intervjupersonerna som förberedelse inför intervjun. Dessa frågor låg till grund för intervjun men möjligheten fanns att utveckla frågorna under intervjuns gång.

Vi valde att hålla intervjuerna relativt ostrukturerade då detta gav intervjupersonerna möjlighet att själva bestämma vad de ansåg vara viktigt för vårt syfte. Vi använde på samtliga intervjuer den semistrukturerade metoden för att ge intervjupersonen tillräckligt mycket frihet att ge fullständiga svar samtidigt som vi reglerade frågorna på ett sätt som gjorde att våra frågeställningar besvarades.

Under intervjuernas gång antecknade samtliga närvarande gruppmedlemmar. Detta för att få en komplett och omfattande helhetssyn från intervjuerna och även för att motverka nyanseringar från den skrivande.

2.6 KÄLLKRITIK

Den övergripande modellen vi använt oss av är från 1968, vilket innebär att en diskussion eventuellt bör föras om källans aktualitet. Vi har gjort bedömningen att modellen är av så pass generell karaktär att dess övergripande syfte alltjämt är gällande. Det kan också nämnas att modellen valdes delvis just på grundval av dess generella karaktär.

Eftersom alla individers perception är selektiv har intervjuerna genomförts med vetskapen om att intervjupersoner både kan misstolka frågor och se på frågorna ur ett personligt anpassat och vinklat perspektiv. För att minska risken för detta har personerna som valts ut till intervjuer befunnit sig så nära den studerade händelsen som möjligt. Dessutom har ett flertal oberoende källor använts till att besvara samma frågor, vilket ökar sannolikheten för att individernas sammantagna yttranden sammanfaller med det faktiska händelseförloppet. (Lundahl och Skärvad, 1999)

Intervjuerna genomfördes via telefon, e-mail och personliga möten. Vi sökte intervjua personerna genom personliga möten i den mån som gick, men då det geografiska avståndet i vissa fall utgjorde ett hinder, valde vi e-mail och telefon. Den stora nackdelen med e-mail intervjuer är att risken finns att svaren blir korta och att möjligheten att ställa följdfrågor försvåras avsevärt. Av den orsaken kom vi tillsammans med våra intervjupersoner på distans, överens om att möjligheten till följdfrågor skulle finnas.

2.7 VALIDITET

Validitet har definierats som en kombination av *giltighet* och *relevans*. Med *giltighet* menas i detta fall att vi mäter det vi har för avsikt att mäta. Relevansen syftar till att visa att den insamlade informationen skall kunna användas för att pröva vår problemställning. (Andersen, 1998) Då en risk vid kvalitativa intervjuer finns att intervjuaren kan missförstå och/eller provocera fram åsikter från den intervjuade eller att den intervjuade har ett egenintresse att vinkla intervjun på ett sätt som gagnar denne har vi med dessa svagheter hos den kvalitativa intervjutekniken förberett frågorna på ett sätt som ska minska risken för låg validitet. (Holme och Solvang, 2001) Detta har vi gjort genom att ställa korta frågor och gett intervjupersonen utrymme för att svara på ett ostrukturerat sätt.

2.8 RELIABILITET

Reliabilitet har förklarats som hur säkert eller korrekt vi mäter det som avses att mäta. (Andersen, 1998). Vid en kvalitativ undersökning uppnås lättare hög reliabilitet eftersom författarna har en närhet till källan.

Vid vårt val av intervjupersoner utgick vi från personer som låg nära vårt studerade fenomen för att säkerställa en så hög reliabilitet som möjligt. Som nämndes ovan valde vi att låta samtliga gruppmedlemmar föra anteckningar för att få en så komplett information från våra intervjuer som möjligt. Då vi sedan diskuterade igenom och sammanförde våra anteckningar ansträngde vi oss för att uppnå en hög reliabilitet. Vid två av intervjuerna användes även

bandspelare. Genom användandet av bandspelare försökte vi säkerställa att vi inte gick miste om något under intervjuens gång och att vi minskade risken för missförstånd.

3 FALLFÖRETAGET – BONAKEMI AB

Här gör vi en kort övergripande presentation av företaget med avseende på produkten, organisationen, strategi och styrsystem

"Bringing out the best in wooden floors" Bona mission

Bona grundades 1919 av Wilhelm Edner och har som affärsidé att sälja totallösningar för trägolvsbehandling. Här innefattas golvvax, golvlack, golvvårdsprodukter, lim, slipmaskiner, slipmedel och underhållsprodukter.

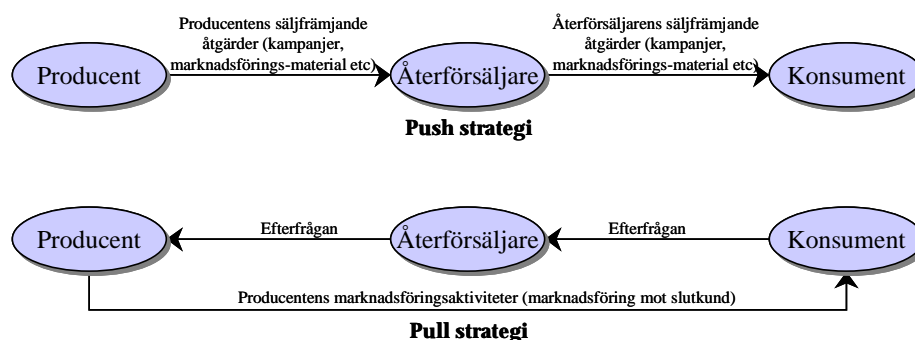
Företagets mission är att ta fram det bästa i varje trägolv och att ge support för att på bästa sätt ta hand om golvet genom hela dess livslängd. Företaget vill ge incitament till att öka intresset för att ta hand om och förändra ett golv och inte bara nöja sig med att lägga det. Det vill säga Bonas kunder är alla som har med trägolv att göra; hantverkare, distributörer, leverantörer, arkitekter, samt tillverkare av trägolv som behandlar golven på fabriken.

Bona arbetar enbart med trägolv. Deras val att nischa sig, samt det faktum att företaget alltid satsat mycket på Forskning och Utveckling har gjort att de har blivit en världsledande och innovativ marknadsledare inom behandling av trägolv och normsättande för skötsel av trägolv över hela världen. Under senare år har företaget utvecklats från att vara ett Svenskt exportföretag till att vara en internationell koncern genom att integrera vertikalt och köpa upp led i distributionskedjan. Bonakoncernen består idag av 450 medarbetare över hela världen. De finns för närvarande i över 50 länder genom dotterbolag i 16 länder och distributörer i fler än 35 länder. Flertalet av dessa bolag är små bolag med mindre än 10 anställda.

Bonas verksamhet i Asien fungerar via dotterbolag i Singapore. Försäljningen i Kina går via försäljningskontor i Shanghai, Hong Kong och Beijing.

Bona placering i distributionskedjan är tillverkarens. Bona utvecklar och producerar varor med råmaterial som köps in av leverantörer. Varan säljs via distributionskanaler som sköter distributionen och försäljningen på respektive geografiska ansvarsområde. Verksamheten i distributionskedjan särskiljer sig på de olika områdena eftersom det är olika aktörer som jobbar med golven på de olika marknaderna. I Sverige är det framförallt golvläggare, i Storbritannien är det i första hand arkitekter, osv. Av den orsaken måste de olika distributionsledens strategier vara specifika för den marknaden för att effektivast identifiera målgruppen och för att tillmötesgå kundens behov. Distributörerna är varierande i storlek men består mestadels av mindre företag med ett fåtal säljare och tekniker vilka utgör säljstyrkan hos Bona. De har till uppgift att identifiera och bearbeta målgruppen i sitt land/område. Koncernledningen ser till att enheterna profilerar sig enhetligt och har möjlighet att sätta in resurser och åtgärder på de ställen som är nödvändiga. Genom information och kontroll av dotterbolagen får Bona kontroll över total försäljning och mixen av produkterna som säljs i de olika ekonomiska enheterna för att kunna sätta in extra resurser där de behövs och för att lära sig om marknaden och behov. Bona består av en koncernledning och ett antal dotterbolag. Dessa dotterbolag fungerar som en distributör men skillnaden mellan dessa två är att dotterbolaget kontrolleras av koncernledningen medan distributören som står utanför koncernen ej till samma grad kan styras.

Vid val av marknadsföringsstrategi kan företaget grovt sett välja mellan två strategier; push- eller pullstrategi. (Armstrog och Kotler)



Figur 3.1 : Pull- och pushstrategi

I en pull-strategi bearbetar tillverkaren kunden direkt och skapar en efterfråga för varan som efterfrågas av kunderna hos återförsäljarna. De i sin tur efterfrågar varan bakåt i distributionsleden. (ibid.)

I en push-strategi *trycks* varan ut genom distributionskedjan genom information, övertygelse och incitament till nästa led tills varan når användaren (ibid.).

Eftersom Bona använder sig av en push-strategi "trycker" de ut produkten genom distributionskanalerna till slutkunden, vilken kan exemplifieras av golvläggaren. Företagets marknadsföringsstrategi riktas mot att bearbeta nästa led i distributionskedjan för att få dem att ha produkten i sitt sortiment.

Bona stödjer efterkommande led i distributionskedjan genom sitt säljunderstödssystem, Bona System. Det innebär att Bona hjälper till med finansiella lösningar, utbildning, teknisk support dygnet runt, marknadsföringsstöd och service på webben. Genom att använda

Bonas tjänster skall kunden bli mer konkurrenskraftig, det vill säga Bona hjälper till att lyfta fram de aktörer som använder Bonas produkter, vilket ger Bona en ökad marknadsandel.

"Växa genom att kunden växer" Bonas strategi

Målet för de närmaste åren är att öka marknadsandelar på redan etablerade marknader och på nya marknader samt att utveckla, den relativt nya produktgruppen, slipmaskiner för att bli världsledande även där.

4 SHANGHAI

I detta kapitel beskriver vi Shanghai allmänt. Vidare belyser vi stadens ekonomiska utveckling och aspekterna som rör vår fallstudie.

"...Båtar tutade vid bunden, neonljus blinkade natt efter natt, olika lokala dialekter och främmande språk kunde höras i öron... Det är ett underligt samhälle, en genomfart, där krockade kraftigt turbulenta ström från alla olika håll..." Yu Qiuyu, Den Bittra Resan i

4.1 BUND KULTUR

Huangpu floden delar Shanghai i två olika områden: väst och öst, Puxi och Pudong. Staden har en egen kultur vilken kallas Bund kultur. Det är en kultur som skiljer sig betydligt från den kinesiska Huaxia-kulturen som finns i övriga delar av Kina. Shanghai formades för mindre än 200 år sen, vilket förklarar stadens särpräglade kultur och utmärkande karaktär. (Yu, 1992)

År 1842 bröt den engelska marinen Kinas suveräna kustlinje och därefter blev Shanghai enligt Nanjingfördraget en av de fem viktigaste handelshamnarna som den kinesiska regeringen tillät västlänningar att göra affär med. Fransmännen bildade för första gången ett koloniområde i Shanghai och snart delades Shanghai upp i flera olika koloniområden vilka styrdes av de länder som vann första världskriget. (Zhang Zhongli, 1990)

Den västerländska industrirevolutionen hjälpte den nationella tillverkningsindustrin att utvecklas i Shanghai, men priset blev att stadens suveränitet förlorades. Shanghai området, vilken tidigare var fattig landsbygd, förvandlades till en modern industristad under den korta tiden. Vid början av det sista århundradet erkändes Shanghai som den första moderna staden i Fjärran Östern. (Zhang Zhongli, 1990)

Bund-kulturen känns igen för sin öppenhet, tolerans och skarpsinnighet. Denna öppenhet spelar en betydande roll för förståelsen av Shanghaibornas konsumtionsmönster. Coca Cola och amerikanska filmer fängade lätt upp intresset hos invånarna i 30-talets Shanghai. Den utländska inspirationen och nyfikenheten förklarar varför Shanghaiborna förblivit trogna den västerländska kulturen. Ett bra exempel är Mc Donalds restaurangerna som finns i Shanghai. Detta trots att staden har en välutvecklad, inhemsk matkultur. I Shanghai upplevs allt västerländskt som modernt vilket förklarar deras öppenhet mot västerländska varor. (Yu, 1992)

Shanghai uppfattas som den stad där den moderna livsstilen finns vilket gör att övriga Kina tar efter. Att etablera sig i Shanghai blir ofta det första steget som västerländska företag tar vid sin etablering i Kina. Anledningen till detta är Bund-kulturens öppenhet för nya tankar och idéer, invånarnas preferenser vad gäller nya produkter och till och med den västerländska kulturen. (Yu, 1992)

4.2 SHANGHAIS EKONOMISKA UTVECKLING

4.2.1 Industri, ekonomi och den nya ekonomin

Shanghai är Kinas viktigaste och största centrum för industri. Det totala produktionsvärdet ökade mellan 2001 och 2002 med 16 procent. De statistiska siffror från regeringsrapporter visar en ledande position för Shanghai över de övriga industristäderna. Industrin upptar 54 procent av stadens BNP. (Shanghai today, 2002-11)

Den nya ekonomin vilken omfattar finansiering, telekommunikation, fastighet, turism osv. har utvecklats både jämnt och snabbt. Den totala värdeökningen av den nya ekonomin har under de senaste 14 åren haft ett genomsnitt på 12,6 procent per år. (Shanghai Today, 2002 - 11)

4.2.2 Handel

Under 2003 uppgick Shanghais handel med Sverige till 675 miljarder \$US, varav 240 miljarder \$US var export och 435 miljarder \$US var import. Svenska kontrakterade investeringar uppgick sammanlagt 159,88 miljarder \$US.¹¹ År 2001 undertecknades 2 458 investeringsprojekt i Shanghai med utländska investerare. Det sammanlagda värdet var på 7,4 miljarder \$US. Efter Asiens finansiella krasch 1997 har de stora industriprojekten, vilka innefattar högteknologi, ökat. För fjorton år sedan importerades och exporterades 17,4 procent av Kinas handel via Shanghais hamn. Idag transporteras var fjärde handelsvara via Shanghais hamn. (Shanghai Today, 2002-11)

4.2.3 Livskvalitet

Den genomsnittliga familjeinkomsten på det kinesiska fastlandet är i Shanghai den högsta, bortsett från Hongkong och Macao. Allteftersom inkomsten höjs ökar förändras konsumtionsmönstret. En större del av familjens budget upptas av vård, kultur och turism. (Shanghai Today, 2002-11)

¹¹ www.swedishtrade.se/utlandet/landrapporter/kina.htm

4.2.4 Pudong, den nya pärlan av Shanghai

Regeringens beslut att utveckla Pudong-området och områdena kring Huangpu-floden till experiment- och utvecklingszoner har bidragit till Shanghais snabba tillväxt. År 2002 bestod Pudong området endast av 10 procent av Shanghais befolkning men svarade för drygt en fjärdedel av stadens BNP och nästan hälften av alla utländska investeringar förlades till området.¹²

Pudong var för bara 20 år sedan landsbygd vilken föraktades av den övriga Shanghai. Efter 20 års rekonstruering och utveckling har Pudong blivit en internationellt orienterad stadsdel i Shanghai. Under 1990-talet ökade BNP årligen med 19 procent vilket är högre än för hela Shanghai.¹³

4.2.5 Framtidsplan och problem

För att bli en internationell metropol som London, Tokyo eller New York krävs det att Shanghai utvecklar vissa branscher snabbt för att kunna möta den utmaning som dagens globalisering utgör. För att erbjuda en plattform för global resursallokering kommer Shanghai att satsa hårt på utställningsbranschen. Den tillhör stadens servicesektor och påverkar även andra ekonomiska områden positivt som exempelvis logistik, marknadsföring och konsultering (Shanghai Today, 2002-11).

Allt tyder på att Kinas centrala regering har en plan: Shanghai skall vara lokomotivet som drar Kina upp i den ekonomiska superligan. Men ekonomiskt sett har reformerna dock delat landet i två: det rika och det fattiga Kina. De ekonomiska reformerna har snabbt skapat ett förmöget folk i Shanghai. Samtidigt har det i samma takt bildats fattiga grupper av invånare.¹⁴

4.2.6 Utbud och efterfråga av lägenheter och kontorslokaler i Shanghai

Fastighetsvärdet i Shanghai är idag högre än i Sveriges storstäder. Ytor av färdigbyggda fastigheter som upptog 19,84 miljoner kvadratmeter år 2003 ökade med 10,8 procent jämfört med år 2002. Försäljningen av fastigheter har därmed ökat med 9,7 procent under samma period. (Economic Outlook, 2004:2)

Fastigheternas kvalitet varierar väsentligt på grund av skillnaden i köpkraft. Shanghai har attraherat landets rikaste för investeringar i fastigheter. För den växande medelklassen är ägandet av en fastighet i Shanghai en symbol för framgång. Det finns ett stort antal västerländska affärsmän som bosätter sig med sin familj i den västra delen av staden. Allt tyder på att lägenheter och villor av hög kvalitet fortsättningsvis kommer att utvecklas de kommande åren. (Economic Outlook, 2004:2)

Utbudet av exklusiva kontorslokaler kan inte tillfredsställa den ökande efterfrågan. Detta har blivit ett angeläget problem som prioriteras av regeringen. Enligt statistik från den amerikanska affärstidningen FORTUNE har 92 procent av 40 000 multinationella företag tänkt att öppna ett regionalt huvudkontor i Kina. Shanghai räknas som den bästa staden för detta syfte. (Economic Outlook, 2004:2)

¹² www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/kina.htm

¹³ www.pudong.gov.cn/front/index.jsp

¹⁴ www.illvet.com

4.2.7 Om trägolvsstillverkning i Kina

I Kina kom trägolv i bruk i början av 1980-talet och efterfrågan har därefter ökat. Från Tyskland började det 1994 importeras laminatgolv som lyxinredningsmaterial. Bara två år senare kunde det i Kina inte bara tillverkas eget laminatgolv utan även andra sorters golv såsom bambu. De flesta trägolvsstillverkare i landet driver en småskalig verksamhet. Trägolvsprodukter från stora lokala tillverkare, vilka arbetare med utländsk teknik upptar 40 procent av landets marknad. Importerade trägolv med högre kvalitet och som säljs till ett högre pris tenderar trots det att ta över ännu större del av marknaden.¹⁵

En kinesisk marknadsundersökning visar att marknadsandelen för hardwood flooring (HF) minskar. Marknadsandelen för HF för hela trägolvsmarknaden har minskat från 80 procent till 38 procent de senaste 7 åren på grund av teknikens utveckling på laminated hardwood flooring. Enligt branschens prognos ska HF:s marknadsandel däremot återhämta sig de kommande åren på grund av trämaterialens naturliga egenskaper. (Do Trust Market Research Service, 2003)

¹⁵ www.floorchina.net

5 EXPORTABEL PRODUKT

Detta inledande kapitel tar upp och diskuterar hur ett företag kan utröna om deras produkt är överförbar till den marknad på vilken företaget vill etablera sig. Detta genom att se på företagets resurser, de juridiska handelshinder som kan förekomma samt om det finns en marknad för produkten.

5.1 FÖRETAGETS RESURSER

Företaget bör utreda om en bra bas finns och att företaget är exportmoget innan de planerar inför en export. Viktiga komponenter i fastställandet av exportmognad är:

- Att produkten har sålts med framgång på den svenska marknaden
- Att företaget har en engagerad och motiverad chef
- Att satsningen finns på en strategisk nivå i företaget så att man försäkras den långsiktiga finansieringen
- Att företaget genom sin försäljning i Sverige har skapat de kapitalresurser och de bankkontakter som behövs för att underlätta exportsatsningen. Export är inte en omedelbar lösning om företaget har lönsamhetsproblem
- Att företaget har anskaffat sig en kunskap om produktens marknad och om de kunder som köper dem genom framgång på den svenska marknaden. (Exportrådet, 1999)

Vid en internationalisering av sitt företag är det viktigt med god planering. En oplanerad etablering på marknaden kan leda till höga kostnader för företaget speciellt vid en eventuell omstart. För att undvika detta bör företaget fråga sig vilka *produkter* och vilka *marknader* de bör satsa på. Innan företaget går in ett partnerförhållande bör de skaffa sig ett bra underlag. Detta ger snabbt ett bra resultat. (Exportrådet, 1999) Det är därför av vikt att en god marknadsanalys utförs innan etableringen kommer till stånd (McMillan och Paulden, 1968).

Det finns barriärer för inträdet på en marknad. En inträdesbarriär är kapitalbehovet. Det krävs ett gott kapital för en lyckad ingång på marknaden. Kostnaden för att etablera sig på en marknad kan vara så hög att den avskräcker alla utom de allra största företagen. Ytterligare

en inträdesbarriär är det problem som kan uppstå för nya aktörer vid valet mellan en småskalig respektive storskalig produktion. Den föregående kräver godtagande av höga styckkostnader. Höga styckkostnader kan göra det svårare att konkurrera med de företag som erbjuder produkter till ett lågt pris. Den senare innebär en risk för drastisk underanvändning av kapacitet medan företaget bygger upp försäljningsvolymen. Detta kan leda till att företaget tvingas öka priset på sin produkt. En mer direkt inträdesbarriär för nya aktörer är att få tillgång till distributionskanaler. Då distributörer har begränsad kapacitet kan denne avböja en ytterligare samarbetspartner. Distributörerna har även en tendens att undvika risk och den fasta kostnaden som tillkommer med ytterligare en produkt i sin produktportfölj. Detta resulterar i att distributörer ogärna åtar sig uppgiften att handha ännu en tillverkarens produkt. (Grant, 2002)

5.1.1 *Empiri*

I Kina är invånarna väldigt priskänsliga vilket gör att det är viktigt att hålla ett pris som ligger på samma nivå som konkurrenternas. Risker är annars att de potentiella kunderna väljer konkurrenternas produkter.¹⁶

De empiriska undersökningar som utförts har visat att det i Kina finns gott om distributörer. Det finns företag som blivit kontaktade av distributörer som är villiga att distribuera deras varor på den kinesiska marknaden. Problemet är snarare att lokalisera en *bra* distributör.¹⁷

5.2 HANDELSHINDER

Ekonomer, framförallt förespråkare av Chicago skolan, hävdar att den enda effektiva inträdesbarriären är den som skapats av staten (Grant, 2002). Handelshinder kan komma i form av speciella krav på produkten, tullar, skatter. De kan ha en avgörande roll för möjligheterna att konkurrera på en marknad. Ett handelshinder kan leda till en ökad kostnad och ibland kan de till och med hindra helt att en produkt kan säljas på marknaden. Handelshinder kan dessutom få företaget att prioritera en exportmarknad framför en annan. För att få information om vilka handelshinder som råder på en marknad bör företaget ej använda sekundärinformation och databaser. Det finns olika organisationer som har uppdaterad information om handelshinder. Dessa kan exempelvis vara Exportrådet eller Kommerskollegium i Stockholm. (Exportrådet, 1999)

Marknadsföringsbeslut blir starkt färgade av de utvecklingar som sker i den politiska miljön. Denna består av lagar, regeringsorgan och påtryckningsgrupper som påverkar och begränsar organisationer och individer i ett samhälle. (Armstrong och Kotler, 1999)

De politiska faktorerna i Kina är väsentliga att framhäva. Riskerna knutna till politiken i Kina är inte enkla att bedöma. Detta beror på att kommunistpartiet är enväldigt men det sociala missnöjet är påtagligt då Kina har fått en allt starkare och mer informerad medelklass i städerna. Den kinesiska regeringen satsar allt hårdare på en stabil utrikespolitik för att på så sätt stabilisera relationen till alla länder som Kina är ekonomiskt beroende av. Den kinesiska regeringen har även engagerat sig allt mer i FN. (Cummings *et al.*, 1991)

¹⁶ Intervju med Sabrina Jun

¹⁷ Intervju med Fredrik Hähnel

Alla landets ca 2 000 tidningar kontrolleras av staten vilket minskar friheten för befolkningen att yttra sig. De ekonomiska, politiska och sociala rättigheterna i Kina respekteras inte. Dock har medvetenheten för mänskliga rättigheter sakta ökat. Kineserna litat inte på landets rättssystem men börjar ändå alltmer försöka utnyttja dess möjligheter efter att ha insett att de har många grundläggande rättigheter. (Cummings *et al.*, 1991)

Den politiska styrningen i näringslivet har med tiden blivit mindre omfattande till följd av att det inte längre finns möjligheter att genomgå långa politiska processer i en tid som vår. Besluten som fattas i dagens företag måste genomföras alltför snabbt för att de ska hinna genomgå kontroller. (Cummings *et al.*, 1991)

5.3 PRODUKTENS MARKNAD

I en industri där det råder hög produktdifferentiering har redan etablerade aktörer fördelen när det gäller lojala kunder och varumärkeskännetecken. Riskerna är att den nya aktören lägger avsevärda resurser på marknadsföring som företaget ej tjänar på eller försätter företaget i en situation där enhetskostnaden ökar. Studier har visat att nya aktörer på marknader för konsumentvaror har en marknadsföringskostnad som överstiger de redan etablerade aktörernas. Möjligheten för den nya aktören ligger i att finna en nisch på marknaden eller att konkurrera med låga priser. (Grant, 2002)

Ett betydande kostnadssparande som företag utfört är en reduktion av antalet lagringsplatser. De som tidigare haft ett flertal lager hos t ex återförsäljare, agenter och dotterbolag och minskat dessa till endast några centrala lagringspunkter har genom detta minskat det bundna kapitalet. En ytterligare kostnadsminskning till följd av reduktionen av antalet lager är att hanteringskostnaden sänks då mindre personal, utrustning och lokaler totalt sett behövs. Dessutom har servicen visat sig bli bättre och även kontrollen av och informationen om varor i lager. Ytterligare en fördel med centrallager är då dessa placeras nära kunden upplevs de som mer lokala till sin karaktär och att kunderna upplever att de kan tala med en säljare som är fysiskt nära på marknaden och dessutom oftast kan kommunicera med kunden på dennes egna språk. (Exportrådet, 1999)

En undersökning utförd på den kinesiska marknaden visade att stadsbor var väldigt medvetna om varans märke. Invånarna bosatta på landsbygden lade ej stor vikt vid varumärket. Kineser bosatta på landsbygden föredrog inhemska produkter framför utländskt importerade, medan stadsborna föredrog importerade produkter. (Li och Gallup, 1995)

5.3.1 *Empiri*

Marknaden för fastigheter och dekorationsföretag ökar och det är oftast trägolvsom används i olika typer av byggnader, hotell och hus¹⁸. I Kina växer ständigt nya fastigheter fram. De innefattar exempelvis sporthallar, shoppingcentra och privatbostäder. Dessa nya fastigheter erbjuder företag som arbetar med trägolvsom en stor marknad.¹⁹

¹⁸ www.english.peoplesdaily.com.cn

¹⁹ Do Trust Consulting, 2003

Shanghai är den stad i Kina som är mest utvecklad när det kommer till konsumtionsmönster och personliga vanor. Konsumtionen av trägolv uppgick 2002 till 30 miljoner kvadratmeter, vilket är 17 procent av det totala landets konsumtion.²⁰

I Kina innebär en importerad vara ett högre värde. Detta gäller speciellt för utlänningar boendes i Kina. Det finns företag som enbart valt att inrikta sin försäljning mot dessa. Inhemska kunder har respekt för utländsk teknologi, teknik och kvalitet. Men det är inte säkert de är beredda att betala det höga priset som oftast utländska produkter har. En nyckelfråga för företaget är om de överhuvudtaget kan konkurrera med lokalt producerande produkter.²¹

Det är viktigt med lokal närhet på den kinesiska marknaden. Att exempelvis ha en produktionsenhet förlagd till den aktuella marknaden leder till en närhet till kunderna.²²

5.3.2 Bona

Bonas produkter är tre gånger så dyra som konkurrerande märken. För att bli framgångsrika på den kinesiska marknaden försöker de *nischa* sig genom att följa en miljövänlig linje.²³ Bona har insett de kostnadsbesparingar som finns med ett reducerat antal lager. De har minskat antalet lager från 22 stycken till endast 2. Detta minskade Bonas kostnader avsevärt.²⁴

²⁰ Do Trust Consulting, 2003

²¹ Intervju med Fredrik Hähnel

²² Intervju med Fredrik Hähnel

²³ Intervju med Claes Björck

²⁴ Intervju med Patrick Brynskog

6 MARKNADENS UPPBYGGNAD

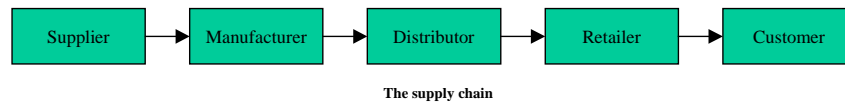
I detta kapitel redogör vi för hur de viktigaste aktörerna återfinns; distributören och slutkund. För att lokalisera den för företaget bästa distributören har våra teoretiska och empiriska efterforskningar visat att företaget skall utgå från slutkunden. Under distributören kommer ingen specifik teori för Kina att läggas fram, då problem har uppstått vid försök att finna en lämplig

"Utgå ifrån kunden" Magnus Sjölin

6.1 VAL AV DISTRIBUTÖR

En distributionskedja består av alla parter som direkt eller indirekt medverkar till att uppfylla en kunds behov. Börjar man bakifrån, från kundens sida av distributionskedjan så finner man kunden och hans behov. Detta behov ska matchas av en vara eller en tjänst. Därefter måste företaget se till att kunden kan få tag på varan, genom att den tillhandahålls på en fysisk plats, exempelvis i en affär. Tillhandahållaren av varan måste slutligen i sin tur köpa varan av en tillverkare. Alla led i kedjan ökar värdet på produkten antingen genom att fysiskt förändra varan, förädla varan eller genom att förändra varans geografiska tillgänglighet. En distributionskedja är dynamisk och innebär flöden av såväl produkter som information och kapital åt båda hållen i kedjan. Tillverkaren distribuerar inte bara varan till kunden utan även information om exempelvis varans funktion och den tilltänkta målgruppen. Från kunderna får tillverkaren kapital och även information om exempelvis kunders behov, önskemål och lokalisering. Distributionskedjans mål är att tillgodose kundens behov samtidigt som den skapar vinst för företaget. (Chopra och Meindl, 2001)

Distributionskedjan kan delas upp i följande steg:



Figur 6.1: Modell av distributionskedjan

Genom distributionskedjans kontakter, erfarenhet, specialisering och verksamhetsomfattning erbjuds företaget, i detta fall tillverkaren, möjligheter som de inte hade kunnat uppnå på egen hand. Distributören lättar både på konsumentens och på producentens arbetsbörda. (Armstrong och Kotler, 2000)

De tidigare små distributörerna som företag arbetade med är idag stora och växande distributionsföretag som kan bestämma villkoren. De kan till och med utestänga företaget från stora marknader. Distributörer, liksom leverantörer spelar en stor roll i företagets värdekedja gentemot kund. (Armstrong och Kotler, 1999) Distributörens roll i distributionskedjan är viktig för företaget från två perspektiv sett, dels relationen mellan företaget och distributören och dels mellan distributören och slutkund. Genom att söka aktörer från båda håll kan rätt distributör hittas. På en marknad kan säkerligen ett flertal distributörer hittas som uppfyller företagets specifikationer. Men genom att även undersöka kundens behov och önskemål kan en framgångsrik distributionskedja etableras ända till slutkund. Den, av kunden rekommenderade distributören, kommer då förhoppningsvis med en redan väl etablerad kundstock som ger företaget ett försprång på marknaden. (McMillan och Paulden, 1968)

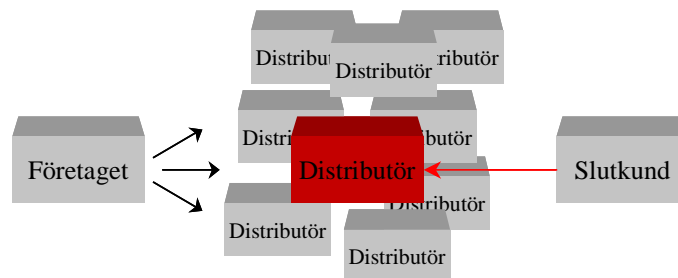


Figure 6.2: Flera distributörer kan uppfylla företagets specifikationer, genom att även se på slutkundens önskemål är det större chans att finna den bästa distributören

Alternativt kan en slutkund i en nära liknande produktgrupp rådfrågas om distributör och företaget kan närma sig den distributören och övertyga honom om att utöka sin produktportfölj med företagets produkter. (McMillan och Paulden, 1968)

6.1.1 Empiri

Företag har blivit kontaktade av kinesiska distributörer som erbjudit sig att sälja deras produkt. Företagen har ofta reagerat positivt över att någon finner ett intresse av att distribuera deras produkter. Detta har resulterat i att företaget förlitat sig på distributören

och dess kompetens utan vidare efterforskning. Utfallet för företaget har i dessa fall varit negativt. Det är viktigt att komma ihåg att det är *företaget* som skall välja ut distributören, *inte* tvärtom.²⁵

Ett sätt för företag att lokalisera en bra distributör på en marknad som Kina är att analysera och fråga sina potentiella slutkunder var de inhandlar företagets produkt. Detta leder till att företaget får god information om vart företagets potentiella slutkunder köper sina varor och kan på så sätt finna en bra distributör.²⁶ Distributörer, som redan handhar komplement eller produkter inom samma område som företaget, kan vara av nytta då de antagligen har god information om branschen och produkten. Dessutom har distributören möjligheten att erbjuda sina befintliga kunder företagets produkt. Detta kan ske genom försäljningen av en annan vara. Distributören kan då sälja in produkten som komplement till den varan kunden redan är i stånd att köpa.²⁷

6.1.2 Bona

Bona har identifierat sin största kund i dekorationsföretagen. De tillhandahåller den sortens produkter som kan attrahera Bonas potentiella slutkunder.²⁸ Deras produkter säljs även i vad som i Sverige kan jämföras med färghandlar. Där kan slutkunden direkt finna produkten. Problemet är dock att det ofta är okunniga säljare i dessa butiker. Bona planerar även i framtiden sälja sina produkter hos försäljare av trägolv.²⁹

6.2 VAL AV KUNDER

Vid urvalet av kunder är det viktigt att noggranna analyser av marknaden och företagets förmågor utförts. En kundstrategi skall för att vara lyckad ha utvecklade mål för att välja ut potentiella kunder och utveckla en effektiv och långsiktigt relation med kunden. Oturligt nog är kundurvalet ofta i praktiken opportunistiskt och oplanerat. Försäljningsrepresentanter och deras chefer blir nöjda om de lyckas erövra varje del som de har möjlighet till. Urvalet av kundsegment är det viktigaste beslutet ett industriföretag tar eftersom kunderna ligger till grund för företagets resurser och färdigheter, affärsstrategi och organisationsstruktur. Det marknadsförande företaget anpassar sitt produktutbud, prissättning, kommunikationer och distributionssystem till kundernas behov, preferenser och processer vid köp. (Webster, 1991)

I Kina finns det tre olika segmenteringsmetoder; geografisk, demografisk och psykologisk/livsstil:

- **Geografisk**

I en undersökning i Kina framkom att 52 procent av stadsborna skulle betala ett högre pris om det garanterade kvalitet. Vidare svarade 41 procent att de skulle köpa en vara vars märke de kände till, oavsett pris. Enligt undersökningen visades även att kännedom om varumärket var högst i städer. Det finns inte en typ av kinesiska konsumenter utan flera olika segment.

²⁵ Intervju med Fredrik Hähnel

²⁶ Intervju med Magnus Sjölin

²⁷ Intervju med Fredrik Hähnel

²⁸ Intervju med Claes Björck

²⁹ Intervju med Zhou Bo

Företaget måste särskilja de som bor i staden och de som bor på landet. Konsumenter skiljer sig även från stad till stad. (Schmitt, 1997)

En undersökning utförd av Li och Gallup konstaterar även den att attityden i Kina gentemot utländska produkter varierar beroende på geografisk tillhörighet. På landsbygden föredrar de lokalt producerade produkter medan storstadsborna har en god inställning till utländska. (Li och Gallup, 1995)

Det har även konstaterats att genom en generell bedömning utifrån de större städerna i Kina, exempelvis Shanghai, Beijing och Guangzhou, är lika trovärdig och realistisk i sina slutsatser som en generell bedömning av den amerikanska befolkningen utifrån New York. Därför är det viktigt att påvisa att de kineser som enligt undersökningen är villiga att betala ett högre pris för kvalitet och ett känt märke är de som lever i de större städerna. (Schmitt, 1997)

▪ *Demografisk*

Konsumenter under 30 år boendes i Shanghai är mycket uppåtsträvande och intresserade av ägande och fritid. Unga kvinnor var de som brydde sig minst om priset. (Schmitt, 1997)

▪ *Psykologisk/Livsstil*

En användbar metod är *VALS* (Values, Attitudes and Lifestyle Segmentation). Konsumenterna blir indelade i ett av åtta segment som bestäms av deras resurser, vilka är inkomst och utbildning, samt egenkunskap, det vill säga huruvida de lever sina liv baserat på principer, status eller praktisk livsstil. Denna segmenteringsmetod är ännu ej utformad för den kinesiska marknaden. Fördelen med denna metod är att den är ett bra sätt att gå förbi ekonomiska och demografiska dimensioner hos den kinesiske konsumenten för att få en djupare förståelse för honom. (Schmitt, 1997)

Om man ser till den ökade segmenteringen av den kinesiska marknaden, speciellt i städer, är den psykologiska/livsstilssegmenteringen nödvändig för marknadsföringen av konsumentvaror. (Schmitt, 1997)

6.2.1 Empiri

Kineser är mycket priskänsliga. De flesta är inte beredda att betala mer för bara lite bättre kvalitet. Det är en ytterst liten grupp som kan betala ett högre pris för kvalitet, de flesta vill ha billigare. Detta ser Sabrina Jun som den största utmaningen för Bona.³⁰ Även Fredrik Hähnel menar att priset spelar stor roll i Kina. Han anser att det är svårt att vara generell, men om det finns kunskap hos konsumenten så kan ett företag lyckas, trots högt pris. Kunskap hos konsumenten är dock inget man kan förvänta sig i Kina.³¹ Shanghai är den staden som är dyrast vad gäller bostad och levnadsutgifter. Det är även i Shanghai befolkningen tjänar mest. Det tillkommer nya lägenheter i Shanghai hela tiden men även om befolkningen är rika är de förmodligen inte beredda att betala dyrt. För kineser är inte miljön så viktig så Sabrina Jun anser att Bona måste sänka priset. Hon menar även att om Bona vill ha en möjlighet att konkurrera på marknaden måste de producera lokalt. Deras nuvarande priser är alldeles för höga för den kinesiska marknaden.³² Fredrik Hähnel poängterar även han det stora hot som lokala konkurrenter på den kinesiska marknaden kan utgöra. De kan

³⁰ Intervju med Sabrina Jun

³¹ Intervju med Fredrik Hähnel

³² Intervju med Sabrina Jun

hålla en lägre prisnivå dels eftersom de producerar lokalt och dels för att de slipper betala tullar och importskatt. Han anser även att en nyckelfråga innan företaget går in på marknaden är om man överhuvudtaget kan konkurrera med de lokala företagen. I Kina har importerade varor ett högre värde för konsumenterna. Detta gäller framförallt utländska kunder i Kina. Det finns företag som enbart riktar in sig på att fånga utländska kunder, boendes i Kina. Kineser har respekt för utländsk teknik, teknologi och kvalitet men det är inte säkert att de är beredda att betala för det.³³

Miljömedvetenheten i Kina är ej viktig för dess invånare. Om det är lagstiftat att vissa varor är förbjudna, har priset inte längre någon betydelse. Kan inte kineserna se fördelen med miljömedvetenheten är det svårt, annars måste det lagstiftas.³⁴ Regeringen har blivit mer miljömedveten i Kina men de måste prioritera. Då Bonas produkter är konsumtionsprodukter är möjligheten till understöd från staten inte speciellt stor.³⁵

6.2.2 Bona

Bona har valt att etablera sig i tre stora städer i Kina; Shanghai, Beijing och Guangzhou. De finner att det är i de större städerna som de har bäst möjlighet att sälja sina varor. De kunder som kontaktar dekorationsföretag för inredningen av sin lägenhet är oftast de som har det relativt bra ställt. Det är dessa kunder som kan tänkas attraheras av Bonas produkter.³⁶

Bona har nu försökt att öka medvetenheten om deras produkt på den kinesiska marknaden³⁷. Deras pris ligger tre gånger högre än konkurrenternas men är det enda vattenbaserade golvvaxet på marknaden. Det vattenbaserade golvvaxet är mer miljövänligt än liknande lösningsbaserade produkter.³⁸

³³ Intervju Fredrik Hähnel

³⁴ Intervju Fredrik Hähnel

³⁵ Intervju med Sabrina Jun

³⁶ Intervju med Claes Björck

³⁷ Intervju med Zhou Bo

³⁸ Intervju med Claes Björck

7 DESIGN AV DISTRIBUTIONSKANAL

I detta kapitel behandlas designen av distributionskanalen. Vi belyser även vilken roll distributören har och därav vilka attribut som är nödvändiga.

“A manager must consider the customer needs to be met and the cost of meeting these needs when designing the distribution network” Chopra och Meindl

7.1 DESIGN AV DISTRIBUTIONSNETVERKET

7.1.1 Olika Distributionsnätverk för Tillverkningsföretag och Deras Resurskrav

Utformningen av distributionskedjor ligger till grund för två frågor. Ska produkten levereras till kund eller hämtas vid ett bestämt ställe? Ska produkter passera genom mellanhänder? För att förklara en distributionskedjas design, definieras distributionskedjan som den kedja som flyttar färdiga produkter från tillverkarens fabriker till slutkunden. (Chopra och Meindl, 2001)

Distributionskedjan kategoriseras som:

1. Tillverkarens lager med direkt eller icke-direkt transport
2. Distributörens lager med leverans
3. Tillverkarens, distributörens eller detaljists hämtlager (Chopra och Meindl, 2001)

Tillverkarens lager med direkt eller indirekt transport (se nedanstående bilder) är den distributionskedjan där produkter transporteras direkt från tillverkare till slutkunder (bild a),



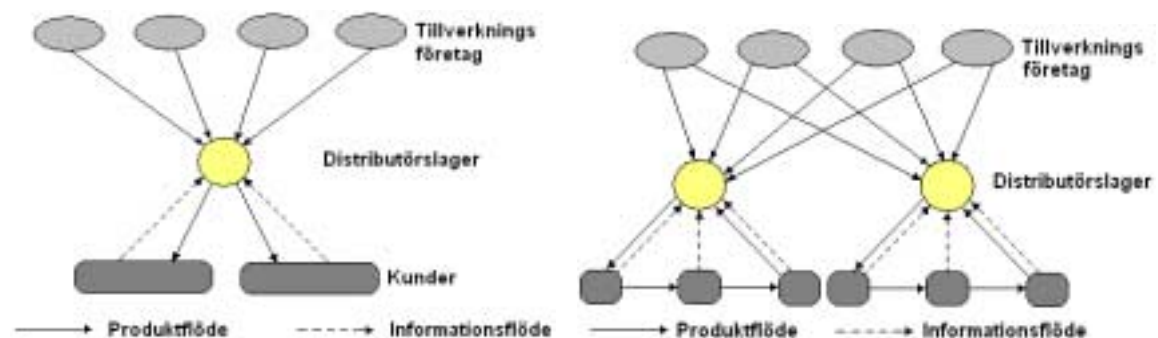
a. tillverkares lager med direkt transport

b. tillverkares lager med transit transport

eller när samtliga produkter från tillverkarens olika fabriker transporteras till ett mellanlager för att sedan levereras vidare till slutkunderna (bild b). Distributören är den *enda* i denna distributionskedja, vars funktion är att samla in information och beställningar utan att lagra inventarier. (Chopra och Meindl, 2001).

Fördelarna med denna distributionskanals design är att den kräver lägre kostnader för inventarier, faciliteter och hantering samt att den kan erbjuda bättre service, bredare sortiment och produkttillgänglighet. Nackdelar är långa transportsträckor vilket är dyrt för företaget. Kunderna får längre respons tid från beställning till levering och har svårare att spåra sina beställningar under distributionsprocessen. När kunder sedan upptäcker att en produkt är felaktig och returnerar den, blir det dyrt och svårt för företaget att hantera detta. Eftersom distributören är en informationsförmedlare och en beställningsmottagare för tillverkningsföretaget, behöver distributionskedjan en betydande satsning på informationsinfrastruktur (Chopra och Meindl, 2001)

Distributörens lager med leverans (se nedanstående bilder) är den distributionskedjan där en distributör, antingen grossist eller detaljist, lagrar produkter som kommer från olika fabriker. Sedan levereras produkterna vidare till kunderna som köper i mängd (bild c). Ibland kan distributörerna vara flera och närmare sina slutkunder som köper styckvis (bild d).



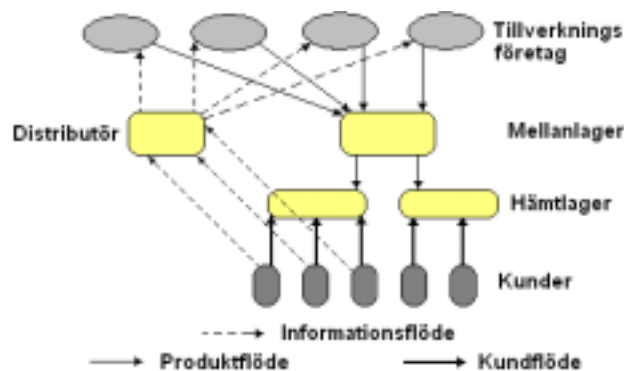
c. distributörs lager med leverans

d. flera distributörs lager

Fördelarna med den designen är att kunder får kortare respons tider, bekvämare upplevelse vid hämtningen, lättare att spåra sina beställningar och returnera felaktiga produkter. Nackdelen är att kostnaderna blir mycket högre i alla avseenden jämfört med den första

designen. Transporten kan vara relativt billigare vid den designen eftersom många produkter skall transporteras till samma lagerlokal. Transporten däremot, kan också bli dyrare om det finns fler distributörer som befinner sig nära slutkunder. Undantag finns i städer med tät befolkning, då t ex hemleverans av vatten och ris i Kina har minskat transportkostnaderna jämfört med andra mindre tätbefolkade städer. (Chopra och Meindl, 2001)

Tillverkarens hämtlager är en distributionskedja som fungerar som följande: kunder placerar sina beställningar via Internet alternativt via telefon med en detaljist. Sedan skickas produkterna till distributörens lagerlokal av tillverkaren, de beställda produkterna levereras vidare till ett bestämt läge, där produkterna hämtas av slutkunderna (se nedanstående bild)



Figur. Tillverkarens hämtlager

Fördelarna med denna distributionskedjas design är att nätverket väsentligt sänker kostnaderna på inventarier, transport och faciliteter samtidigt som den förkortar respons tiderna genom exempelvis direkt hämtning. Detta visar sig tydligare när befintliga transportnätverk och försäljningsställen omstruktureras och utnyttjas fullt ut istället för att bygga nytt endast för kommande produktförsäljning. Nätverket kräver en bra informations infrastruktur för att kommunicera med de många små kunderna. (Chopra och Meindl, 2001).

7.1.2 Omfattande Distributionsnätverk i Kina/Shanghai

I den välutvecklade östra delen av Kina finns inga välorganiserade distributionssystem som kan distribuera varor till sina marknader på ett effektivt sätt, varken inom eller mellan olika provinser. Anledningar till detta är dåligt transport- och lagringssystem samt lokala myndigheters regler vilka skyddar den lokala marknaden. Det är mycket svårt för en grossist att bygga upp distributionskanaler som kan täcka hela eller en stor del av Kina. Ofta blir det en grossist för varje provins eller en för varje distrikt eller större stad. Därför är det många grossister som distribuerar i ett begränsat geografiskt territorium med ett begränsat sortiment med sina invanda distributionskanaler. (Armstrong och Kotler, 2000)

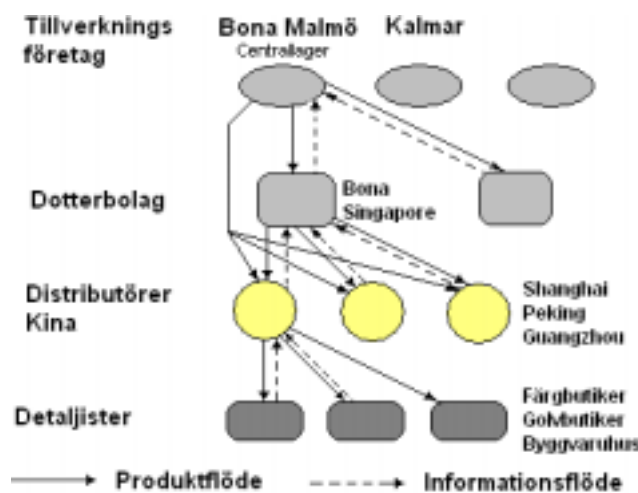
Stora asiatiska städer med centrum och gator fulla av folk i små butiker är en vanlig bild som den västländska turisten ofta möter. Kinas distributionssystem kan beskrivas på samma sätt då den liknar sina asiatiska grannar. Distributionen är med andra ord i hög grad fragmenterad: otaliga detaljbutiker med olika nivåers partihandel och halv-parti handels

funktioner som har bildat ett komplext, förvirrande och uppenbart ologiskt nätverk. (Usunier, 2000)

De befintliga kinesiska distributionskedjorna leder till förvirrande prissättning på marknaden. Partihandlarna tränger in på varandras geografiska områden och startar därmed en oönskad priskonkurrens ur tillverkarens synvinkel. Detta sker för att locka kunderna i kanalens nästa led. Till slut är priset bortom kontroll och priset brukar bara kunna behålla ovanligt låga marginaler för både tillverkaren och distributörerna i mellanleden. Tillverkare har försökt att designa korta eller långa distributionskanaler men de olika kanalerna visar sig ha lika effekt. Konsekvensen blir ofta att alla aktörerna i kanalen från tillverkaren till detaljsäljaren försöker att hitta en ekonomisk balans för sitt eget bästa. (Gang, 2002).

De kinesiska distributionskanalerna var ett av de stora problemen under Kinas WTO-förhandling. Landets distributionssystem, vilka omfattar bland annat import och export tillstånd, partihandelhandel, lagring, detaljhandel, eftersäljningstjänst, behöver reformeras och ombyggas. Restriktioner i distributionssystemet som rör utländsk tillverkning inom Kina, distributör, grosshandel och transport mellan olika provinser ska lyftas ytterligare inom de kommande åren. Det är nödvändigt om Kina verkligen ska bli jämbördig eller kanske till och med världsledande i ekonomiutvecklingen. (Jifeng, 2000)

7.1.3 *Bonas Distributionsnätverk från Malmö till Shanghai*



Produkt flöde:

1. Container beställning

Produkter från Bona AB:s centrallager transporteras sjövägen från Malmö till distributörer i Shanghai, Beijing och Guangzhou, där produkterna lagras hos distributörerna. I Kina, levereras produkterna från distributörerna vidare till kunder (detaljister, dvs. butiker, supermarket).³⁹

³⁹ Intervju med Raymond Yew

2. Mindre beställning

Produkter från Bona AB:s centrallager transporteras till sitt dotterbolag i Singapore och lagras där. Produkterna transporteras vidare till de kinesiska distributörerna, vilka fortsättningsvis levererar dem till sina kunder (detaljister, dvs. butiker, supermarket) efter viss lagringstid.⁴⁰

Informationsflöde:

Slutkunder, i detta fall golvläggare och husägare, köper produkterna från butiker. Även stora kunder som köper över 500 liter lim, lack handlar med samma detaljister. I dessa fall krävs det en beställning i förväg. Detaljisterna beställer produkterna till distributörerna. Distributörerna beställer produkterna antingen från dotterbolaget i Singapore eller från huvudkontoret i Malmö, Sverige.⁴¹

7.2 SPECIFIKATIONER FÖR DISTRIBUTÖR

7.2.1 Företagets Resurser

Vid en grundläggande analys av företagets resurser analyseras de enstaka resurserna, exempelvis det fysiska eller det humana kapitalet. De enstaka resurserna i sig kan inte skapa ett värde för företaget utan måste kopplas ihop vilket då bildar den organiserade förmågan som i sin tur kan utvecklas till företagets strategi. Företagets resurser kan delas upp i tre grupper: *tangible resources*, *intangible resources* och *human resources*. (Grant, 2002)

Med *tangible resources* menas de resurser som lätt kan identifieras och värderas, exempelvis finansiella och materiella tillgångar. Dessa resurser delas huvudsakligen in i finansiella och fysiska resurser. Vid identifieringen av de finansiella resurserna som t ex kredit rankning och skulder i förhållande till eget kapital, bör resurserna beaktas för att kunna bedöma företagets investeringsmöjlighet. För att få en helhetsbild av företagets ekonomiska ställning bör andra nyckeltal såsom likviditet och lönsamhet också granskas. De fysiska tillgångarna i ett företag är lokalens storlek och placering, lagringskapacitet, råmaterial, försäljningsställen och teknisk utrustning. (Grant, 2002)

Med ett företags *intangible resources* avses de immateriella tillgångar de äger. Dessa tillgångar omfattar tekniska resurser och företagets rykte. Med ryktet menas företagets image hos kunder, relationer med leverantörer, banker eller anställda. Ryktet kan värderas genom att undersöka varumärkets igenkännande och värde. Värdet definieras exempelvis som kundlojalitet, produktens konkurrensfördelar. Med tekniska resurser menas exempelvis patent, affärshemligheter och FoU.

Med *human resources* avses de resurser i form av anställdas skicklighet, kunskap och förmåga att fatta beslut. Det är svårt att identifiera och värdera human resources hos enskilda anställda då de endast granskas årligen vid utvärderingen av anställda. Många företag tar idag mer hänsyn till informella kvalifikationer såsom individens lärande, flexibilitet och förmågan att arbeta i grupp, än formella kvalifikationer. Den emotionella intelligensen vilken innefattar

⁴⁰ Intervju med Raymond Yew

⁴¹ Intervju med Raymond Yew

individens sociala skicklighet och emotionella förmåga är även en viktig faktor i företagets humana resurser. Företagets kultur med dess värderingar, normer och traditioner spelar en betydande roll vid mobiliseringen av befintliga humana resurser i företaget. (Grant, 2002)

7.2.2 Distributörens Specifika Resurser

Definitionerna för distributören kan delas upp i följande punkter:

- Rekommenderad storlek - stor, liten, individuell
- Vilket kapitalstöd behövs och varför?
- Önskade kompletterande produkter
- Förbjudna konkurrerande produktsortiment
- Tillträde till försäljningsställe
- Specialister inom teknik samt specialförsäljare
- Väsentlig placering av försäljningskontoret
- Antalet lagerlokaler och dessas placering
- Erforderlig handlare med eget lager

Författarna menar att varje punkt ska granskas noggrant innan det exporterande företaget väljer ut sitt distributionsföretag i landet, dvs de kritiska resurserna tillsammans med detaljerad information om det potentiella distributionsföretaget ska värderas och tas upp. Punkterna ovan, som kan delas in i de tre resurserna, *tangible*, *intangible* och *human resources*, har företaget oavsett vilket område de verkar i. Dessa är betydande för företagets distributionsverksamhet. Tillträdet till det potentiella distributionsföretagets försäljningsställe har oftast det högsta värdet för företaget. Om företaget ej kan få tillträde till distributionsföretagets försäljningsställe kan detta resultera i att företaget själv måste marknadsföra sig och sin produkt för de potentiella kunderna på marknaden. (McMilian och Paulden, 1968)

Distributionsföretagets *tangible resources* spelar en betydande roll för företaget. Det är framförallt distributörens lokaler för lager och försäljning, försäljningsställen, transport, produkternas profil och finansiella resurser. Företagets storlek, antalet lagerlokaler, samt försäljningsstället påverkar direkt omsättningen. Försäljningsstället hanterar försäljning och transport och avgör kvaliteten på försäljningstjänsterna. Om ett företags nya produkter passar ihop med profilen på distributörens befintliga produkter, underlättas den framtida distributionsverksamheten. Om så inte är fallet, har distributören ingen anledning att prioritera den ena framför den andra, då denne säljer produkter från olika tillverkningslokaler i samma försäljningslokal, eller genom samma distributionskanal. (McMilian och Paulden, 1968)

Innan lanseringen av en produkt görs på en ny marknad, behöver företaget ta reda på hur stor investering som krävs samt vilka finansiella förutsättningar som de potentiella distributionsföretagen har. En distributör med dåliga finansiella resurser kan äventyra både vinst och likviditetssituationen för företaget. (McMilian och Paulden, 1968)

Distributionsföretagets *intangible resources* spelar en betydande roll för företaget, framför allt vad gäller företagets placering av lokaler för lagring och försäljning samt tillträdet till försäljningsstället. Lagerlokalens placering är avgörande för försäljningen. Tillträdet till

försäljningsstället avgör hur stor kontroll det exporterande företaget har på sina distributörer. Om distributionsföretaget är en grossist i stället för en detaljist som har sina egna slutkunder är det ofta svårt med en effektiv marknadsföring. Coca Cola söker 'grannskapsgrupper'⁴² i Shanghais täta lägenhetsområden som kan hjälpa deras distributörer att sälja Coca Colas produkter till familjer i Shanghai. (Kotler, 2001)

De viktiga *human resources* i distributionsföretaget, vilka spelar en betydande roll för det exporterande företaget, är framför allt företagets försäljare och tekniker som ansvarar för försäljningstjänster och kundservice. Oskicklig personal som kontakter kunder utan att egentligen kunna svara på kundernas frågor eller lösa produktens tekniska problem, kan förstöra en framtida affärsmöjlighet (McMilian och Paulden, 1968).

7.2.3 Rekommendationer från Exportrådet

De kritiska resurserna som en distributör bör ha, enligt Exportrådets kontor i Shanghai, är finansiella resurser och utbildning av personal. Vid sökandet efter en distributör utför Exportrådet en riskanalys på de potentiella distributörerna. När Exportrådet utför sin riskanalys utgår de ifrån distributörernas ägarstruktur och deras finansiella resurser. Det som komplicerar processen vid en riskanalys är det faktum att svenska företag ej kan ta den kreditupplysning vilken de är vana vid att ta i Sverige. Exportrådet rekommenderar därför att besöka det kinesiska företaget och ställa frågor rörande deras verksamhet. Företaget har också möjligheten att fråga ut distributörens slutkunder om distributören. Efter ett besök hos det kinesiska företaget och en affärsdiskussion kan företaget lättare avgöra om distributören är seriös eller inte. En distributör måste ha tillräcklig kännedom för att kunna se produkten i dess sammanhang för att sälja den vidare. När ett svenskt företag har en kinesisk distributör som dessutom är en servicepartner, så handlar det bara om en enda sak: *att träna distributören*. Med detta menas att kunna ge distributören den utbildning om produkten som behövs. Det är därför avgörande för framtida försäljning hur god distributörens förmåga är att lära.⁴³

7.2.4 Bona letar distributörer

Vid sökandet av distributörer i Kina, ställer Bona krav på de möjliga kandidaterna. De krav som ställs är att distributören skall ha goda finansiella resurser och väl uppbyggda distributionskanaler. Vidare skall distributörens *human resources* i form av erfarenhet inom distribution i liknande industri vara adekvat och viljan att expandera tillsammans med Bona finnas.⁴⁴

När Bona fann en distributör i Postar, värderades dennes resurser noggrant. Postar har tillräckliga lagerlokaler för att lagra Bonas produkter efter import och de har ett effektivt transportsystem som kan leverera Bonas produkter till dess återförsäljare, det vill säga varuhus för byggmaterial och färghandlar.⁴⁵

⁴² En organisation av gamla pensionärer som alltid patrullerar på gator vilka känner till och kan hjälpa alla familjer med mindre problem.

⁴³ Intervju med Fredrik Hähnel

⁴⁴ Intervju med Raymond Yew

⁴⁵ Intervju med Zhou Bo

Postars *intangible resources*, vilket betyder tillträdet till försäljningsställen, är något som är till nytta för Bona. Postar har distributionskanaler genom vilka produkterna distribueras till följande kundgrupper: grossister, detaljister och slutkunder. Bona anser att Postars distributionskanaler är omfattande och väl uppbyggda, vilket har gjort att Postar fått exklusivitet i Shanghaiområdet. Bona har därför inte någon kortsiktig plan att förvärva fler distributörer inom detta område. En *human resource* som Bona anser väsentlig för kommande samarbete med distributören är dennes förmåga att lära. Bonas produkter är miljövänliga och de arbetar efter tanken 'att ge ditt trögolv ett nytt liv'. Detta tankesätt är främmande för kineser men Bona satsar tid och energi för att marknadsföra sig och hjälper Postar med deras marknadsföring gentemot kunder. Samarbetet med Postar skulle inte kunna genomföras på detta sätt utan deras vilja att expandera tillsammans med Bona.⁴⁶

⁴⁶ Intervju med Zhou Bo

8 ATTRAHERA AGENTEN

*I detta kapitel behandlas hur företaget på bästa sätt kan attrahera agenten.
Vi tar upp aspekter rörande varumärke samt personlig marknadsföring*

"Syns Du inte, finns Du inte"

8.1 VARUMÄRKE

Ett varumärke kan betraktas som en identitet för en produkt. Den tjänar till att uppmärksamma tillverkaren eller försäljaren av en vara via namn, tecken, symboler eller design. En av förutsättningarna för en produkts genomslagskraft är att varumärket är väl definierat och att produkten på ett fördelaktigt sätt differentierar sig från konkurrenternas produkter. Produkten måste uppmärksammas av den önskvärda målgruppen genom att göras synlig och lättillgänglig. Därmed krävs att varan tillhandahålls fysiskt av en distributör. Genom att upprätta en effektiv distributionskedja med kompetenta distributörer kommer företagen kunna göra produkten tillgänglig för den målgrupp som önskas. Det är dock inte tillräckligt att målgruppen enbart kan få tag på produkten och känner till denna, utan det är även viktigt att varan uppfattas på ett positivt sätt. Företag bör således eftersträva en hög medvetenhet och en starkt positiv inställning. (Armstrong och Kotler, 2000) Medvetenheten fungerar således som en bekräftelse på varans existens – "syns du inte, finns du inte".

Varumärkets namn bör väljas med stor omsorg och eftertanke. Ett bra namn på ett varumärke bör uppfylla fem krav. För det första ska förståelsen för produktens fördelar ökas, det vill säga att namnet ska avslöja vilken slags produkt det rör sig om och vilka egenskaper den har. Nästa krav är att det ska vara lätt att uttala, minnas och känna igen. Därefter bör namnet vara ett särskiljande namn. Det fjärde kravet är att det ska vara lätt att

översätta till främmande språk. Slutligen bör varumärkets namn kunna registreras samt skyddas rättsligt. (Armstrong och Kotler, 2000)

Språket som används på varumärket är en mycket viktig faktor för en produkts presentation i Kina. Ett tydligt exempel är Coca Cola som på kinesiska översätts till 'Kekou Kele' och har betydelsen 'glädje i munnen'. (Armstrong och Kotler, 2000) Marknadsföringen av produktens varumärke sker därefter oftast genom flera olika medier. Utvecklingsländer, som Kina, tenderar att ha starka inskränkningar på media, men dessa inskränkningar har på senare år progressivt avtagit. Alltsedan 1993 då den kinesiska staten började satsa på anpassning och utbredning av reklam har reklamen i Kina successivt tagit efter den västerländska. (Prendergast *et al.*, 2001) Reklamutgifterna i Kina har ökat explosionsartat de senaste tio åren och i Shanghai är reklambranschens tillväxt den mest framträdande i världen.⁴⁷ Reklamen förmedlas oftast och bäst via TV, även om Internet har kommit att växa allt mer i betydelse.⁴⁸ Direktmarknadsföring, i form av personliga e-mail, ger ofta goda resultat i Kina eftersom dessa väcker både glädje och nyfikenhet. Internet har ännu inte funnits så länge att kineserna kommit att ignorera reklam som skickas via e-mail. De uppfattar vanligtvis inte meddelandena som massmail, utan som personliga, inspirerande och intressanta e-mail.⁴⁹ Problemen idag är främst knutna till regeringens hårda övervakning och begränsning av webbsidor. (Wijnholds, 2000)

Trots den starka utvecklingen kvarstår det faktum att Kina är en övergångsekonomi där kunskapsnivån inom marknadsföring inte är hög och där marknadsföringsagenturerna inte har mycket inflytande över hur marknadsföringen genomförs. Agenturerna är inte så specialiserade i Kina som de är i andra delar av världen. I många fall känner de kinesiska företagen till marknaden och kunderna bättre än vad marknadsföringsagenturerna gör. Således tenderar utformningen av marknadsföringskampanjer att domineras av företagen själva, medan marknadsföringsagenturerna ansvarar för det rent tekniska genomförandet. Kinesiska företagschefer är ansvariga för de allra flesta marknadsföringsrelaterade frågorna. Det är dessa som väljer ut marknadsföringsagenturerna och planlägger kampanjerna. Kinesiska agenturer är således vana vid att förhandla direkt med cheferna, även om goda kontakter dessutom hålls med marknadsföringsavdelningarna, eftersom dessa både svarar för inköp och för utövande av inflytande (Prendergast *et al.*, 2001).

Konkurrensen i Kina är mycket skarp och priserna är hårt pressade. Konsumenter, såväl som industrikunder, är oerhört prismedvetna och ställer således tydliga priskrav. Kvalitet är mycket viktigt i Kina, medan miljöhänsynen än så länge framstår som näst intill obefintlig.⁵⁰

8.1.1 Empiri

I Kina kan det vara fördelaktigt om företag till en början enbart inriktar sig på en liten del av målgruppen. På så sätt går det på ett tidigt stadium att avgöra hur stora utsikterna för framgång är. Innan beslut om att gå vidare och satsa på hela målgruppen tas ska en objektiv analys göras och likaså korrigeringar av budskapet, om detta inte uppfattats som tydligt nog av den testade målgruppen.⁵¹ För att väcka den kinesiska målgruppens intresse brukar de

⁴⁷ <http://www.agadem.se/china/reklam5.html>

⁴⁸ <http://www.nzz.ch/2004/05/14/em/page-article9L9C3.html>

⁴⁹ Intervju med Sabrina Jun

⁵⁰ Intervju med Johan Björkstén, VD Eastwei relations

⁵¹ Intervju med Magnus Sjölin

allra flesta utländska företag väljer ett kinesiskt namn för deras varumärken. Även om kineserna uppfattar utländska produkter som en del av vardagen finns det stora fördelar med att ge varumärket en specifik betydelse på kinesiska.⁵²

Marknadsföringen i Kina är till stor del centrerad kring TV. Detta är det starkaste och mest använda mediet och därefter kommer tidning och radio. De flesta i Kina, även de mest fattiga, har minst en TV, vilket innebär att genomslagskraften i landet är stort. Reklam i TV kräver dock enorma resurser, vilket medför att det i princip enbart är stora företag som använder sig av TV-reklam.⁵³ Kinesisk annonsering är generellt mer 'vacker' och inriktad på 'framgång' än i Sverige där den är mer inriktad på humor och realism. Reklamen är mer enförmig och förmedlar ungefär budskapet "använd produkt x, så får du vacker och ungdomlig hy". Till hjälp används fotomodeller i orealistiskt lyxiga hemmiljöer som har ytterst liten anknytning till vardagslivet i Kina. Associeringar kan lätt göras till amerikanska Coca Cola-reklamer.⁵⁴ En av de mest uppmärksammade förändringarna inom reklambranschen är den ökade spridningen av reklam via Internet. Den här typen av reklam har på senare tid blivit allt mer populär och framgångsrik, vilket således förklarar varför många företag valt att satsa stort på denna utveckling.⁵⁵

8.1.2 Bona

Bona har ett varumärke som kineser varken associerar till någonting, eller som de lätt lägger på minnet. Varumärket sticker inte ut tillräckligt starkt ibland andra och det beskriver inte heller produktens funktion.⁵⁶ Företaget använder sig av två typer av marknadsföring i Kina. Den ena metoden som används är att företaget i en liten lokal visar potentiella kunder hur bearbetningen av golv med företagets produkter går till. Den andra består av att lägga ut information om trägolv på www.china-ebm.com.⁵⁷

Bonas priser är tre gånger högre än många konkurrenters. Eftersom kineserna är oerhört prisedvetna måste den avsevärda prisskillnaden motiveras och förklaras tydligt för målgruppen. I dagsläget har företaget ännu inte lyckats tydliggöra anledningen till det högre priset. Kineserna har mycket höga förväntningar på produkter som kostar lite mer. I vissa fall är de beredda att betala markant mer för en produkt, men då måste de få ett välkänt varumärke. Eftersom Bonas varumärke ännu inte är starkt nog, är det svårt att berättiga priset med stora satsningar på miljö och på FoU. I dagsläget värderar kineserna nämligen inte miljön så högt. Bonas höga pris är därmed troligen deras allra största utmaning i Kina. Ytterligare en svårighet är det faktum att Bonas produkter ofta blandas ihop med andra produkter eftersom försäljarna i affärerna inte känner till produkternas egenskaper. Därmed måste Bona noggrant marknadsföra sina produkter samt utbilda och upplysa personalen i affärerna och distributörerna de använder sig av.⁵⁸

⁵² Intervju med Sabrina Jun

⁵³ Intervju med Sabrina Jun

⁵⁴ Intervju med Johan Björkstén

⁵⁵ Intervju med Sabrina Jun

⁵⁶ Intervju med Sabrina Jun

⁵⁷ Intervju med Zhou Bo

⁵⁸ Intervju med Sabrina Jun

8.2 PERSONLIG MARKNADSFÖRING

Det viktigaste medlet för försäljning inom industriell marknadsföring är personlig marknadsföring genom försäljaren. En av anledningarna är att mer interaktion mellan säljare och köpare är nödvändig i denna typ av marknadsföring. Kundens specifika behov och produktens utmärkande egenskaper måste kommuniceras effektivt genom en belysning av de fördelar köparen får genom att köpa just denna produkt. Budskapet bör dessutom nå fram till just den person som påverkar ett köp. (Hutt och Speh, 1998)

På grund av behovet av nära interaktion mellan kund och leverantör bygger industriell marknadsföring och inköp ofta på att bygga upp och underhålla länkar till motparten. Det är viktigt för säljaren att avgöra hur han skall närma sig kunden och vad kontakten skall bestå av och innehålla i olika skeden. (Jansson, 1988)

Aktiviteter för industriell marknadsföring är sällan isolerade, utan tätt sammankopplade för att tillsammans utgöra och stämma överens med den totala strategin för marknadskommunikation. Utformningen av strategi för marknadskommunikation handlar till stor del om att kartlägga kunden och dennes beteende för att kunna nå kunden från olika håll genom att annonsera i olika medier som gemensamt associerar till och framhäver hur företaget vill uppfattas. (Hutt och Speh, 1998)

I industriländerna uppkommer ofta personliga relationer som ett resultat av produktutbyte. I Sydostasien är det vanligtvis tvärtom. För att kunna starta affärssamtal måste det finnas ett förtroende för motparten. Kineserna värderar två saker - produkten och partnern. Relationen mellan köpare och säljare i Sydostasien verkar dels mellan organisationer och dels mellan individer. Produkterna säljs av och till organisationer, som representeras av individer. (Jansson, 1988) Relationsmarknadsföring innefattar skapandet och styrningen av relationer ur en social synvinkel. Det innebär att människor och organisationer hamnar i fokus i stället för företag och produkter. (Arias, 1998)

Guanxi genomsyrar hela den kinesiska kulturen och representerar en informell personlig relation till en person som möjligen någon gång kommer att behövas, eller som kan komma att bli lämplig att förhandla med. Kinesen bygger upp sitt relationsnätverk under hela livet. Vissa relationer uppstår endast spontant och är kortvariga medan andra kan utvecklas under en livstid. Kineserna strävar hårt efter att införliva guanxi och att göra den så bred och djup som möjligt. Personliga relationer med vänliga undertoner skapar ofta ett slags förtroende och förståelse mellan två individer. Det ger aktörerna ett avsevärt försprång under exempelvis förhandlingar om guanxi är välutvecklad. Den gamla kinesiska ordspråket "Ju mer vänner (eller guanxi) desto fler vägar får man gå på" understryker ytterligare relationernas roll i Kina. Den lägsta nivån i guanxi är att känna sin konkurrent, hans familjmedlemmar och vänner. Detta ska helst göras under ett tidigt affärsstadium. Om affären introduceras av en förhandlare som känner båda sidor, vinner han de två aktörernas förtroende snabbt eftersom parternas personlighet, moral och ansvarskänsla garanteras av förhandlaren. Den andra nivån i guanxi är ömsesidigt "ge ut - ta emot". När kineserna ger bort presenter eller hjälper någon, förväntar den sig att mottagare ska komma ihåg detta och återgälda det. Kineserna avskyr de individer som inte kan uppvisa tacksamhet. Den högsta och även den mest komplicerade nivån av guanxi är den politiska inblandningen i affärsvärlden. (Tang och Ward, 2003)

Det problem som upplevs som störst vid industriell marknadsföring i Sydostasien är att finna rätt personer att upprätta kontakter med på den lokala marknaden. (Lundgren och Hedlund 1983) Kina är ett land där stor betydelse fästes vid hierarki och ålder. Därmed bör internationella företag respektera kulturen då de gör affärer i Kina och således skicka representanter för företaget som är tillräckligt gamla och som har mycket tålmod. Affärer i Kina förutsätter en stor portion tålmod. Att etablera en affärsrelation i Kina tar markant längre tid än i västvärlden eftersom förtroendet mellan individer är nyckeln till framgång. Då det tar lång tid att etablera tillit och vänskap bör företag så långt det är möjligt satsa på att låta samma personer bygga upp och bibehålla kontakten med kinesiska affärsrepresentanter. För att uppnå en stark förståelse för den kinesiska kommunikationen, byråkratin, relationsuppbyggnaden samt de knep som används i affärsvärlden kan det vara av stor fördel för internationella företag att använda sig av kinesiska medarbetare. Kineser kommunicerar mycket genom subtila undermeningar vilka kan vara mycket svåra för utlänningar att förstå. Eftersom guanxi är en grundsten i kinesisk marknadsföring, bör företag kontinuerligt satsa på att fördjupa sina relationer. En metod som kan vara till stor hjälp är att bjuda kinesen till det land företaget härstammar ifrån, för att på så sätt öka dennes förståelse för den främmande kulturen. (Fang, 1999)

8.2.1 Empiri

Personlig marknadsföring är ett centralt begrepp inom den kinesiska affärsvärlden. För att kunna göra affärer med ett kinesiskt företag måste rätt personers sympati först vinnas. Eftersom relationerna i Kina lägger grunden till framtida affärsförutsättningar, är det viktigt att etablera relationer på rätt sätt. Kinesiska medarbetare underlättar mycket i ett sådant skede, eftersom de reducerar den tid och energi som annars måste läggas på att söka upp lämpliga företag och skapa goda relationer.⁵⁹

Om företaget inte har kinesiska medarbetare bör de för att etablera en kontakt ringa till företag för att boka in besök, eller använda sig av bekanta som möjligen redan har kontakter. Om intresse finns från kinesisk sida brukar det naturliga steget vara att bygga vidare och 'nätverka' genom att exempelvis äta middag tillsammans, gå ut och ta en drink, sjunga karaoke tillsammans och allmänt lära känna varandra. I Kina är det generellt mycket mindre rakt på sak och mer personliga relationer som gäller.⁶⁰

Under dessa sociala tillställningar är inga affärssamtal accepterade. Vänskapen går först. Västerlänningar har mycket svårt för detta beteende eftersom de ofta har ett mycket pressat schema och gärna vill inleda en affär snabbt. Kineser uppfattar västerlänningar som mycket stressade eftersom de aldrig kan slappna av och bara umgås utan att tala om affärer. I Kina måste relationer få lov att ta tid att bygga upp. Kineser är inte intresserade av vilken tidsplan västerlänningarna har att följa. De är bara ute efter att ta reda på om du är pålitlig och om de kommer att kunna göra affärer med dig. Det är svårt för kinesiska affärsmän att ha ett framgångsrikt familjeliv. De måste umgås med kunder under arbetstimmarna och även efteråt, ända in på natten. Västerländska företagsrepresentanter förväntas följa samma mönster.⁶¹

⁵⁹ Intervju med Sabrina Jun

⁶⁰ Intervju med Johan Björkstén

⁶¹ Intervju med Sabrina Jun

I Kina är det viktigt att beakta det faktum att det allra första steget till att etablera en affärsrelation alltid måste initieras av cheferna.⁶² Företaget måste därmed kontakta en hög chef på ett företag när ett samarbete skall komma till stånd. Denne får sedan delegera ansvaret längre ner i organisationen.⁶³ Det är oftast bättre och mer effektivt att någon på lägre hierarkisk nivå i det egna företaget diskuterar och förhandlar med någon på lägre nivå i hierarkin i det andra företaget. Denne har troligtvis större kunskap om viktiga detaljer angående produkten. Dessutom har han mer att tjäna på en bra produkt, bra avtal och ett bra samarbete genom att han kan då kan imponera på sin chef och därmed ha en möjlighet att avancera.⁶⁴

⁶² Intervju med Sabrina Jun, Intervju med Fredrik Hähnel

⁶³ Intervju med Fredrik Hähnel

⁶⁴ Intervju med Magnus Sjölin

9 SAMARBETETS UTFORMNING

I detta kapitel kommer det att finnas teori och empiri om utformningen av samarbetet mellan företag och distributör. Dels belyses relationen mellan företaget och distributören, dels vad som bör beaktas vid utformningen av företagets styrsystem gentemot distributören. Slutligen kommer övergripande innehållet i det formella kontraktet att beskrivas.

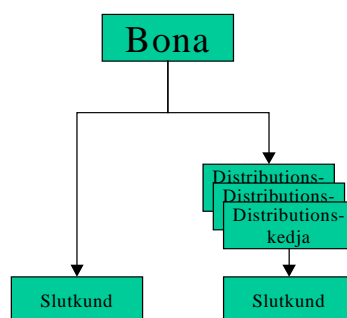
“Good agents are not found, they are made” Export Agents

9.1 RELATIONEN

Vid upprättandet av en distributör i Kina är en viktig komponent en mycket strukturerad och klart definierad affärsrelation. Det minskar uppkomsten av konflikter mellan företag och distributör. (Liu och Wang, 1999) För att förhindra eventuella avvikelser i uppfattning om samarbetets omfattning och utformning bör utländska företag klart stadga vilka aktiviteter som distributören förväntas utföra och framställa de förbindelser distributören åtagit sig samt begränsningar i befogenheter. (Horsley och Sullivan, 1995) Det är av vikt att det råder hög överensstämmelse mellan företaget och distributören angående uppfattningen om förhållanden på distributörens marknad. Företag som har mer likvärdig uppfattning om distributörens omfång, exempelvis produktsortiment, marknadsandel och distributörens kapacitet och uppfattning om verkligheten, exempelvis marknadsstorlek, behov, prisnivåer och trender upplever färre motsättningar och mer koordinerat samarbete. (Liu och Wang, 1999)

Även om personliga relationer är viktiga i affärsrelationer i Kina, måste de byggas på en bas av formellt samarbete och strukturerat förhållande. Övertilltro till interpersonella relationer kan leda till oönskade påfrestningar på samarbetet och att distributören utnyttjar sin informella relation för att skaffa sig bättre villkor. (Liu och Wang, 1999) Företag bör undvika

att hamna i beroendeställning hos en distributör. Ett samarbete där distributören i högre är grad beroende av företaget än tvärtom leder till bättre kontinuerligt engagemang från distributörens sida. Ett resultat av det är att distributören har ett större intresse att motverka konflikter i samarbetet. Utveckling av egna direkta försäljningskanaler som arbetar samordnat med distributören är ett sätt för företaget att undvika att hamna i beroendeställning. (Liu och Wang, 1999) Det ger företaget även en möjlighet att lära sig och att "känna av marknaden".⁶⁵



Figur 9.1 : Det är en fördel för företaget att parallellt med sin distributionskedja ha en direkt kontakt med marknaden.

9.1.1 Empiri

Det finns stora risker knutna till samarbetet med distributörer. Om för mycket information förmedlas till distributören och denna blir för bra, kan företaget riskera sin egen framtid. Distributören kan bli företagets konkurrent som kopierar produkterna eller börjar jobba med en konkurrents produkter. Om för lite information förmedlas och distributören är sämre, blir försäljningen lidande. "Det är en svår balansgång".⁶⁶

Samarbetet gentemot ett kinesiskt företag är mer omfattande och nära än ett samarbete svenska företag oftast är vana vid. Det kinesiska företaget förväntar sig en relation också utöver det rent professionella.⁶⁷ I kinesiska affärsrelationer går vänskap först – västerlänningar har svårt för detta beteende eftersom de ofta har ett mycket pressat schema och gärna vill inleda en affär snabbt. Kineser uppfattar västerlänningar som mycket pressade eftersom de aldrig kan slappna av och bara umgås, utan att tala om affärer. I Kina måste relationer få lov att ta tid att bygga upp. Kineserna väntar länge innan de anser sig veta att den blivande affärspartnern är pålitlig. Affärer i Kina är både tids- och energikrävande.⁶⁸

9.1.2 Bonas relation till sina distributörer

Bona ser sin distributör som en samarbetspartner och inte endast som en "transportsträcka till kunden"⁶⁹, både på det personliga och på det professionella planet. Distributören skall tjäna på samarbetet och tydligt känna att denne har support och stöd från företaget. Vidare skall företaget sörja för att distributören jobbar med ett välkänt och välrenommerat

⁶⁵ Intervju med Magnus Sjölin

⁶⁶ Intervju med Magnus Sjölin

⁶⁷ Intervju med Fredrik Hähnel

⁶⁸ Intervju med Sabrina Jun

⁶⁹ Intervju med Raymond Yew

varumärke som distributören upplever ha stor potential. Detta skall i sig vara ett incitament och drivkraft för distributören.⁷⁰

Bona jämför sin relation med sina distributörer med den mellan lärare och elev. Bona lär distributören om produkten och hjälper distributören att hitta och bearbeta nästa led i distributionskedjan.⁷¹

9.2 SUPPORT TILL DISTRIBUTÖREN

”Bra distributörer hittas inte – de utformas” (McMillan och Paulden, 1968:64). En distributör, och till och med en bra distributör, kan lokaliseras och annekteras i företagets distributionskedja antingen på egen hand eller med hjälp av utomstående konsulter. Att distributörens förträfflighet överförs på företaget, i form av försäljning, är dock till stor del beroende av företagets agerande gentemot distributören. En distributör som får bra resurser från tillverkaren såsom support och upplärning har en bättre chans att marknadsföra och sälja sig själv och produkten och därmed öka försäljningen. På samma sätt kan en distributör som får otillräckligt med uppmärksamhet och resurser sällan utföra ett bra jobb. (McMillan och Paulden, 1968)

9.2.1 *Empiri*

Support kan bestå av utbildning för distributören, utbildning på produkten och även en chans för distributören att få en kontextuell helhetssyn av produkten genom att låta honom komma till Sverige och se huvudkontoret och tillverkningen.⁷²

Ett generellt problem för företag som etablerar distributionskanaler i Kina och därmed en risk, är att se sig blind på marknadspotentialen. Det kan exempelvis yttra sig genom att företaget försummar delar av distributionskedjan för att företaget försöker etablera många distributionskanaler samtidigt. Då får inte alla delar av distributionskedjan den *support* och uppmärksamhet som krävs för att effektivt nå fram till slutkunden. Om företaget brister i sin *kontroll* och uppmärksamhet av distributören kan viktig information om markanden gå företaget förbi och öppna för andra aktörer på marknaden.⁷³

9.2.2 *Bonas support till distributören*

Bona stödjer efterkommande led i distributionskedjan genom sitt säljunderstödssystem Bona System. Det innebär att Bona hjälper till med finansiella lösningar, utbildning, teknisk support dygnet runt, marknadsföringsupport och service på webben. Genom att använda Bonas tjänster skall distributören bli mer konkurrenskraftig, det vill säga Bona hjälper till att lyfta fram de aktörer som använder företagets produkter, vilket ger Bona en ökad marknadsandel.⁷⁴

⁷⁰ Intervju med Raymond Yew

⁷¹ Intervju med Raymond Yew

⁷² Intervju med Fredrik Hähnel

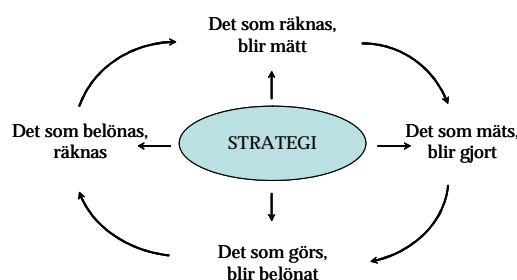
⁷³ Intervju med Raymond Yew

⁷⁴ Föreläsning med Lars Åberg

9.3 UTVÄRDERING AV DISTRIBUTÖRENS PRESTATION

Eftersom distributören oftast befinner sig geografiskt långt ifrån företaget, behövs ett system för att kontrollera och utvärdera distributören och det arbete som utförs. (McMillan och Paulden, 1968) Företaget bör regelbundet kontrollera distributörens prestationer jämfört med uppsatta mål på exempelvis försäljningsvolym, genomsnittlig lagernivå, ledtider och servicegrad mot kunder. De som presterar bra bör uppmärksammas för det och belönas, medan de som presterar mindre bra bör stödjas med åtgärder och som sista utväg bytas ut. (Armstrong och Kotler, 2000)

Syftet med styrsystem och system för att mäta prestationer är att på bästa sätt använda och fördela företagets och distributörens resurser för att implementera strategi och nå uppsatta mål. Styrsystemen är företagets medel för att kontrollera distributörens prestationer. Incitament bör ytterligare belysa de mål som är uppsatta och vad som förväntas av distributören. När man utformar ett sådant system skall aktiviteter som är avgörande för framgången definieras och mål för varje aktivitet sätts upp. De enheter som kan påverka aktiviteten ska identifieras och relevanta mål utfärdas för dem. Utvärdering måste ske löpande för att se trender och målkonvergens. Detta sker genom att varje enhet jämförs med var den ligger i förhållande till uppsatt mål. Genom det kan prestationer utvärderas och åtgärder sättas in i fall där avvikelser finns. (Anthony och Govindarajan, 2003)



Figur 9.2 : Stomme för utformning av styrsystem - det som belönas blir gjort och vice versa.

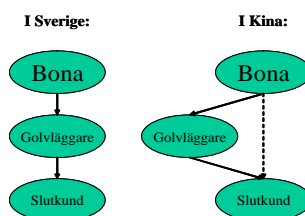
Enbart finansiella prestationsmätt kan leda till kortsiktigt tänkande och framgång, varför prestationsmätt även bör omfatta icke-finansiella prestationer. Dessa prestationer mäter faktorer som leder till varaktiga framgångar. Ett exempel på ett icke-monetärt prestationsmätt är kundnöjdhet. Nöjda kunder är mer lönsamma än icke-nöjda. (Anthony och Govindarajan, 2003)

9.3.1 Empiri

Företaget bör dock inte öppet och för tydligt kontrollera sin samarbetspartner i Kina. En inspektör upprör många kineser, som anser att om det inte finns en ömsesidig tillit bör inte affärer göras överhuvudtaget. I Sverige är det normala i en affärsrelation att ofta kontrollera varandra med avseende på exempelvis försäljning. I Kina bör det göras mer diskret och inte prioriteras högst vid ett besök.⁷⁵

⁷⁵ Intervju med Sabrina Jun

Eftersom distributörens arbete avspeglar sig på kundernas uppfattning om varumärket är det viktigt att företaget utvärderar hur väl det är utfört. I första hand är det viktigt att utvärdera distributören *innan* samarbetet inleds. En förhastad etablering utan tillräckliga förundersökningar och för dålig kontroll på distributörens arbete kan leda till badwill för företagets varumärke och dessutom att "man förlorar ögonblicket"⁷⁶. För att försäkra sig om att slutresultatet, och därmed uppfattningen om varumärket, håller hög standard är det bra att företaget, inledningsvis, tar totalansvaret för det utförda arbetet. Detta för att förhindra badwill.⁷⁷



Figur 9.3 : Ett sätt för företaget att försäkra sig om arbetets kvalitet är att själva ta totalansvaret.

Styrsystemen måste utformas på ett sådant sätt att de motverkar suboptimering, det vill säga att en enhet presterar bra på bekostnad av en annan enhet. Den som utvärderas ska ej heller kunna påverka uppgifter på ett sådant sätt att enheten framstår bättre genom att göra affärer som ej är optimala för *hela* organisationen. Detta är speciellt viktigt då bonussystem är kopplade till prestationsmåtten. (Anthony och Govindarajan, 2003)

9.3.2 Bonas utvärdering av distributör

Bonas utvärdering av distributörer innefattar månadsvis försäljningsvolym. Distributörerna lämnar regelbundet rullande prognoser för ordervolymer, distributören kontrolleras löpande för överensstämmande av verkliga ordervolymer relativt prognoserna. Tiden kunderna får vänta på leverans och huruvida leveranser sker enligt utsatta planer kontrolleras också. Bona utvärderar även sina distributörer genom fysiska inspektioner på försäljningsställena där prisnivå och kundservice kontrolleras. Kvalitet på utfört arbete kontrolleras även genom direkt fysisk inspektion på platser där jobb är utförda med Bonas produkter. Bona utvärderar missnöjda kunder genom att ha upprättat "bona hotlines" för att direkt svara på missnöjda kunders kritik gentemot, distributören eller tillhandahållaren av tjänsten.⁷⁸

9.4 MOTIVERA DISTRIBUTÖREN

Oavsett samarbetsform finns det olika sätt att motivera distributören att sälja mer. Motivation i något avseende är väldigt viktigt då det är vad som avgör hur mycket distributören kommer att arbeta för företaget. (McMillan och Paulden, 1968)

⁷⁶ Intervju med Magnus Sjölin

⁷⁷ Intervju med Magnus Sjölin

⁷⁸ Intervju med Raymond Yew

Motivation kan vara av positivt eller negativt slag - morot eller piska. Positiv motivation kan vara högre marginaler, speciellt fördelaktiga avtal, premier, marknadsföringsbidrag och säljtävlingar. Negativ motivation kan vara hot om reducerade marginaler, lägre prioritering vid leveranser eller hot om att upphöra med samarbetet. Ett företag som använder sig av den senare har ofta brustit i att uppmärksamma sin distributörs behov, problem, styrkor och svagheter. (Armstrong och Kotler, 2000) Ett stort misstag då vägen till slutkunden går genom distributören.

Mer kompetenta företag arbetar för att utforma långsiktiga samarbeten med system som uppfyller både tillverkarens och distributörens önskemål och krav samt tillvaratar båda parter behov. Det kan göras genom att gemensamt utforma mål och strategier för exempelvis försäljning, lagernivå och marknadsföring. Ett mål med styrsystemen och administrationen av en distributionskanal bör vara att övertyga distributören om att de kan tjäna på samarbetet. (Armstrong och Kotler, 2000)

Utformningen av incitament är svår att generalisera, eftersom vad som anses som belöning är högst personligt och kulturellt relaterat. Vad som dock *kan* sägas generellt om ett effektivt incitament är att belöningen skall vara värdefull *för den som belönas*. (Anthony och Govindarajan, 2003) Kompensationen måste ligga i linje med kulturella värderingar angående arbete och hur dessa värderingar relaterar till andra sociala, politiska och ekonomiska värderingar. Frågan om rättvis fördelning av löner och bonusar är både kritisk och speciellt känslig i Kina. (Chow, 1992)

Innan de politiska och ekonomiska reformerna i Kina var löner standardiserade. Den kinesiska ledningens motiv var att öka den materiella välfärden kollektivt hos arbetarna. Lönerna var låga, men istället var grundläggande nödvändigheter såsom boende, kollektivtrafik, barn- och sjukvård samt friskvård starkt subventionerat av staten. Monetära bonusar ansågs glorifiera individualism och förstöra moralen mellan arbetare. De bonusar som dock fanns i systemet betalades ut till kollektivet och erkände inte den enskilde arbetarens insatser. Istället ansåg Mao att drivkraften för hårt arbete skulle vara icke materiella incitament som tillgodosåg individens behov av uppmärksammande från Partiet och gruppen. (Chow, 1992)

I en undersökning om vilken ersättning kineser värderar högst, kom lönen, boende och bonusar på högst placeringar, medan respekt och igenkännande, befordran och arbetsuppgifterna kom sist. Det traditionella, jämlika kompensationsystemet avvisades av arbetarna i undersökningen. (Chow, 1992)

9.4.1 Empiri

Bonus och provision är bra incitament i Kina. Vanligen är bonus resultatbaserat. Det kan vara svårt att basera provision på kundnöjdhet, men influenser från väst kommer mer och mer in i Kina och företag börjar titta på andra möjligheter till bonus.⁷⁹

⁷⁹ Intervju med Sabrina Jun

9.4.2 *Bonas incitament till distributören*

I avtalet mellan Bona och distributören specificeras ett mål för försäljningsvolym. Om det målet uppnås eller överträffas erhåller distributören en rabatt på ytterligare inköp det året. Vidare bonus om målet överträffas är resor för distributionsföretagens chefer.⁸⁰

9.5 KONTRAKTET

Två parter i ett samarbete sammanbinds genom ett kontrakt. Det i sin tur är uppbyggt av två sidor – den affärsmässiga och den legala. Båda parter bör på egen hand formulera ett preliminärt dokument som anger huvuddragen av vad respektive part vill få ut av samarbetet och samarbetets form. Dessa huvuddrag kan sedan ses som en inledning till upprättandet av det legala kontraktet. När parterna kommit överens om huvuddragen i kontraktet bör legal expertis kontaktas för att upprätta det juridiska dokumentet. Detta för att garantera tre saker;

- Att klausulerna verkligen reglerar det som avses och att terminologin inte medger andra tolkningar än den avsedda och för att utesluta misstolkningar.
- Att kontraktet uppfyller de juridiska kraven i båda länderna.
- Att kontraktet inte omedvetet innebär nackdelar, till exempel skattebelastningar, för någon part.

Ur juridisk synvinkel är det viktigt att ha ett väl omfattande kontrakt *om* en konflikt skulle uppstå – *förbered för det värsta och hoppas på det bästa* (McMillan och Paulden, 1968).

9.5.1 *Empiri*

Den affärsmässiga delen kan omfatta delar som geografisk marknad, försäljningsmål, tidsaspekter etc. I avtalet bör företaget undvika att ge någon distributör exklusiva avtalsvillkor då detta begränsar företagets möjlighet att byta ut distributören eller arbeta med ytterligare distributörer. Risker med att ersättas av en bättre aktör kan vara ett incitament för distributören att prestera bra. Det incitamentet försvinner i och med exklusivitet.⁸¹

Skulle en konflikt uppstå mellan företaget och distributören är ett väl utarbetat kontrakt bra att tillgå, men det är svårt att åberopa juridisk verkan i Kina. Det *finns* ett fullt fungerande juridiskt ramverk i Kina gällande exempelvis internationell handel, reklam och äganderätt, ett stort problem är dock att tillämpningen och verkställandet är mindre utvecklat. (Yadong och Luo 2002) Till detta skall läggas att en rättsak i Kina är en svår och kostsam process samt att de kinesiska domstolarna, i stor utsträckning, skyddar de egna företagen.⁸²

9.5.2 *Bonas kontrakt*

Kontraktet mellan Bona och distributörerna i Kina reglerar exklusivitet inom visst geografiskt område per distributör. Kontraktet förnyas på årsbasis med avseende på prestation föregående år. Annat som avtalas genom kontraktet är mål för

⁸⁰ Intervju med Raymond Yew

⁸¹ Intervju med Fredrik Hähnel

⁸² Intervju med Fredrik Hähnel

försäljningsvolymerna och allmänna standardklausuler i kontrakt med distributörer som reglerar patent och yrkeshemligheter.⁸³

⁸³ Intervju med Raymond Yew

10 ANALYS

I detta kapitel presenterar vi de analyser vi gjort utifrån insamlad teori och empiri.

Vi har valt att samla alla analyserna på samma ställe för att på ett samlat sätt presentera analyserande resonemang på hela undersökningen. För tydlighetens skull har vi behållit kapitlen intakta och analyserna var för sig.

10.1 EXPORTABEL PRODUKT

Företagets resurser

Vid internationaliseringen av ett företags produkt är det viktigt att undersöka om produkten överhuvudtaget är exportabel. Det krävs goda finansiella resurser för att kunna börja en internationalisering. Dessutom finns det inträdesbarriärer för nya företag. En inträdesbarriär kan exempelvis vara lokaliseringen av en distributör.

I Kina är det viktigt att beakta den politiska aspekten eftersom regeringen fortfarande har mycket makt och kan hindra att produkter förs in i landet. Detta kan problematisera en internationalisering till Kina. Dessutom skall företaget ta i beaktande de tullar och skatter som finns vid import. Det som talar för en lättare internationalisering inom den närmaste framtiden är Kinas inträde i WTO. Kina har godtagit de krav som ställts om eliminerandet av diskriminerande importavgifter. De olika tullarna och krav på produkten skiljer sig från fall till fall vilket gör det svårt att generalisera till marknaden i Shanghai. Aktuell information inom detta område kan finnas på Kommerskollegium och Exportrådet.

Bland storstadsmänniskorna är attityden gentemot utländska produkter god. Undersökningar visar att dessa tenderar att välja utländska produkter framför inhemska. Marknadspotentialen på marknaden i Shanghai torde vara god eftersom Shanghai är en växande stad där nya byggnader ständigt byggs. Detta bådär gott för Bonas satsning. Att konsumtionsmönstret i Shanghai dessutom är mer utvecklat än i andra kinesiska städer tyder på gott val av lokalisering vid företagets internationalisering. Våra empiriska undersökningar har visat att

kineser är otroligt priskänsliga vilket talar mot en lyckad etablering för svensktillverkande företag på den kinesiska marknaden. Anledningen till detta är att de lokalt producerande aktörerna kan hålla ett lägre pris vilket attraherar den kinesiske kunden.

Bonas problem torde därför vara det faktum att deras produkt är så mycket dyrare än konkurrenternas. Utmaningen för Bona ligger i att öka medvetenheten och attraktionskraften hos sin produkt. Företaget måste skaffa sig kunskap om den marknad deras produkt planeras inträda i. Vid en internationalisering finns enligt teorin två alternativ; differentieringsstrategi eller kostnadsstrategi. Det torde vara svårt på en marknad som Kina att konkurrera med priset, vilket kostnadsstrategin innebär. Antalet lokalt producerande aktörer är högt vilka har en möjlighet att sälja sina produkter till ett pris som är svårt att konkurrera med. Valet av en differentieringsstrategi torde alltså vara det bästa alternativet om företaget väljer att ej producera lokalt. Anledningen till detta är möjligheten att få potentiella slutkunder att uppskatta produktens attribut trots ett högre pris. Bona har valt rätt strategi utifrån deras förutsättningar och planer. Företaget satsar mycket resurser på Forskning och Utveckling vilket gör att kostnaderna ökar och därmed priset till slutkund. De har dessutom inga planer på att förlägga en produktionsenhet till Kina. Detta sammantaget utesluter kostnadsstrategin, men banar god väg för differentieringsstrategin. De torde kunna attrahera slutkunder som söker kvalitet och miljömedvetenhet.

10.2 MARKNADENS UPPBYGGNAD

Att finna en distributör kan vara svårt. Att finna en bra distributör är än svårare. På den kinesiska marknaden borde anträffandet av *en* distributör vara tämligen lätt, men problemet uppstår vid lokaliseringen av en *bra* distributör. De empiriska undersökningarna har visat att lokaliseringen av en distributör i Kina sannolikt ej är ett problem. Dock är risken stor att de mest eftertraktade distributörerna redan har tillräckligt många produkter i sitt utbud och ej är intresserade av ytterligare en produkt. En av anledningarna till detta kan vara det faktum att höga kostnader tillkommer vid anskaffandet av ytterligare en produkt.

De empiriska undersökningarna har påvisat det faktum att många kinesiska distributörer står till förfogande vid en internationalisering av ett företags produkt. Det finns företag som har blivit kontaktade av en distributör innan deras internationalisering och erbjudit dem sina tjänster. Företaget bör vid en planerad etablering i Kina lokalisera en bra distributör, då detta är det viktigaste för dem på marknaden. Både våra teoretiska och empiriska efterforskningar har visat att detta görs bäst genom att lokalisera *slutkunden* på den kinesiska marknaden. På detta sätt kan företaget genom 'bakvägen' lokalisera *vilken* distributör som bäst kan tillfredsställa företagets behov. Företaget kan även hitta en bra distributör bland de som redan verkar inom företagets område, exempelvis med komplement till företagets produkt och/eller med produkter som verkar på samma marknad.

Bona har lokaliserat sina potentiella distributörer genom dekorationsföretagen. De tillhandahåller sina kunder en tjänst som lätt kan kompletteras med Bonas produkter.

Då det bästa sättet att finna sin distributör torde vara genom lokaliseringen av slutkunder är det av största vikt att finna dessa. Detta kan göras genom en segmentering av slutkunderna. Det har visat sig genom våra teoretiska och empiriska efterforskningar att en etablering ofta

är opportunistisk. Företag tenderar att endast se den otroliga marknad som Kina erbjuder och följderna blir att etableringen blir oplanerad.

Av de tre segmenteringsmetoder som finns i Kina torde en kombination av den geografiska och psykologi/livsstilssegmenteringen vara den bästa. Då Kinas större städers invånare visat sig vara öppna för nya influenser i form av utländska produkter torde en segmentering av de större städerna vara ett gott val. Det har dessutom visat sig att invånarna i de större städerna tenderar att föredra en utländsk produkt framför en inhemsk. Att Shanghai är den stad som influerar resten av Kina tyder på att denna stad är en bra första start.

Med psykologi/livsstilssegmenteringen kan företaget finna de kunder som kan tänkas köpa deras produkter. För ett västerländskt företag som inte tänkt eller som ännu inte etablerat en produktionsenhet i Kina är det viktigt att lokalisera de kunder som kan tänkas betala ett högre pris för en produkt.

Bona har genom sin geografiska segmentering i Kina funnit de stora städerna och valt att lägga sina krafter på dessa. Vidare har de lokaliserat dekorationsföretagen som en möjlig distributör. Dekorationsföretagen förefaller vara en bra distributör för Bona då de vänder sig till kunder som har en bättre ekonomisk situation och därför kan tänkas betala det högre pris som Bonas produkter har.

10.3 DESIGN AV DISTRIBUTIONSKANALEN

10.3.1 Varför ser ett företags distributionsnätverk ut som det gör?

Bona har visat oss det kombinerade distributionsnätverket, där det finns två produktflöden från Sverige till Kina. Genom analysen ska vi svara på frågan: varför ser ett företags distributionsnätverk ut som det gör?

Enligt Chopra och Meindls teori finns det ett antal grundläggande möjligheter vid design av distributionsnätverk. Teorierna skiljer sig på vem som utför transport- och lagringsverksamhet. De olika nätverken används ofta kombinerat i praktiken för att möta kundernas behov. Vad ett företag ska tänka på är produkternas egenskaper och dess egna resurser för logistik. (Chopra & Meindls, 2001) Slutkunder av Bonas produkter i Shanghai är husägare och små enskilda företagare, vilka gärna vill köpa lim och lack i närbelägna butiker för att kunna transportera hem inköpen på cyklar. Detta kräver att det finns flera utspridda detaljister som distribuerar produkter i staden. Om vi utgår från Bonas resurser och behov blir transporter direkt via sjövägen från Sverige till Kinas tre stora städer en rimlig kostnad för exportering. Dotterbolag i Singapore samlar merparten av beställningarna från Asien och lagrar samt transporterar vidare, vilket gör nätverket mer ekonomiskt och effektivt.

10.3.2 Den finansiella resursen

McMillan och Paulden anser att den finansiella resursen är en viktig specifikation för en importerande distributör, vilket stämmer med vad den tillfrågade exportkonsulten säger och med resultaten från undersökningen på vårt fallföretag. Granskningen av den kinesiska affärspartnerns finansiella resurser är nödvändig för ett svenskt företag. Distributörens finansiella resurs behöver inte alltid vara stor, men den måste vara sund. Dagens Kina har otaliga företag med buffertekonomi och dålig likviditet, vilket gör affärssamarbetet riskfyllt. Kina har en fullt fungerande lagstiftning men problemet är att många inte följer den och att landets rättsväsende inte är effektivt. Därför är det extra viktigt att en noggrann ekonomisk bedömning genomförs och att utfallet av denna inger en grundläggande säkerhet för ett framtida samarbete.

10.3.3 Inkörsportar mot marknaden

Hur det exporterande företaget egentligen ska utföra distributionsverksamheten utomlands beror på hur företaget anpassar sitt eget distributionsnätverk till distributörens resurser. Den avgörande resursen för försäljningen är vilka distributionskanaler distributören har tillgång till. Västerländska företags egna välde signerade och välkontrollerade distributionskedjor, som kanske redan använts på andra marknader, kan inte utnyttjas i Kina. På grund av historiska faktorer har Kina ett landsomfattande distributionsnätverk som fortfarande lever kvar i planekonomin. WTO har därför sagt att västerländsk investering i kinesisk logistik ska tillåtas så att de exporterande utländska företagen ska slippa vara fortsatt beroende av de lokala distributionsnätverken.

10.3.4 Distributörens inlärningsförmåga

Försäljare och tekniker inriktade på produktservice är två humana resurser som anses kritiska för försäljningstjänster i teorin. Dessa båda resurser är generellt väldigt bristande i Kina enligt vår undersökning. Anledningen är att kineser har invanda vanor från det gamla distributionssystemet som separerar försäljningstjänsten från tillverkningssektorn. Anställda i servicesektorn, det vill säga personal som arbetar på handelsföretag, har svårt att skaffa sig kunskaper om produkterna från flera tillverkningsföretag. Den vanan gör att försäljare uppfattas ha en övertalande, ibland även tvingande, försäljningsattityd gentemot sina kunder eftersom de inte kan presentera saklig och kunnig information om produkterna. Tekniker inom produktservice finns inte i Kinas gamla distributionssystem. Teknikern från tillverkningsföretag har som regel inget samarbete med distributörerna. Att utbilda distributörerna, öka samarbetet mellan produktteknikern och distributörerna och att lära ut kunskaper om produkter till säljare, är det exporterande företags långsiktiga och mödosamma uppgift. Därför är distributionsföretagets inlärningsförmåga en kritisk faktor för produktsäljande.

10.4 ATTRAHERA DISTRIBUTÖREN

10.4.1 Att hitta rätt målgrupp

För att finna helt rätt målgrupp och för att på bästa sätt bearbeta denna bör företag enligt uppsatsens presenterade empiri börja med att studera en liten del av den tilltänkta målgruppen. På så vis kan brister och förbättringsbehov definieras på ett tidigt stadium, innan några konkreta misstag begåtts. Efter att marknaden och företagets kapacitet noggrant analyserats, ska målgruppen enligt Webster noga definieras. För att nå denna målgrupp krävs att Bona finner en lämplig distributionskanal. Våra studier har visat på att detta är en av de vanligaste svårigheterna för internationella företag i Shanghai. Distributionskanaler ser olika ut i olika länder och måste således anpassas till varje ny marknad. Detta har visat sig stämma väl på Bona som haft stor framgång på en marknad med en typ av distributionskanal, men som inte framgångsrikt kunnat tillämpa densamma på den kinesiska marknaden. Utan en klar och tydlig distributionskanal kommer det bli vanskligt för Bona att nå fram till målgruppen.

10.4.2 Behovet av ett starkt och tydligt varumärke

Teori och empiri underbygger konklusionen att namnet på ett utländskt varumärke bör ha en kinesisk motsvarighet. Varumärket betraktas som en viktig identitet för en produkt. Det förefaller som att Bona ännu inte lagt tillräcklig tyngdpunkt på skapandet av ett starkt varumärke i Kina. Namnet på varumärket har ingen kinesisk motsvarighet, vilket innebär att Shanghaiborna med allra största sannolikhet inte kan lägga, eller har lagt, namnet på minnet. Således förefaller behovet av en anpassning och finputsning av produkternas varumärke vara stort. De empiriska studierna pekar även på att Bona måste satsa ytterligare på utbildning av distributörer och detaljhandlare, för att dessa på ett korrekt och professionellt sätt ska kunna marknadsföra företagets produkter och indirekt deras varumärke, samt även kunna argumentera för det högre priset.

I uppsatsen har likaså framkommit att den kinesiska marknaden lämpar sig allra bäst för en kombinerad push- och pullstrategi.

10.4.3 Marknadsföring i Shanghai

Det främsta mediet för marknadsföring i Shanghai, har enligt vårt teoretiska och empiriska material, konstaterats vara TV:n. Om ett internationellt företag vill försäkra sig om att dess produkter ska bli uppmärksammade på bästa sätt, tyder både teori och empiri på att det bör använda sig av TV-reklam. Eftersom Bona är ett företag som erbjuder produkter inom en av Shanghais snabbast växande branscher kan denna typ av marknadsföring vara lämplig. Företaget måste överväga kostnaden med denna typ av reklam, samtidigt som de bör väga in det faktum att i princip varje hem i Kina har minst en TV-apparat.

Ytterligare ett starkt medium som lyfts fram i uppsatsens teoretiska och empiriska källor, är Internet. Direktmarknadsföring via e-mail förefaller vara ett effektivt sätt att nå fram till den kinesiske konsumenten. Således bör företagen uppmärksamma de möjligheter som återfinns inom detta medium och till följd därav inrikta framtidens marknadsföring på att även omfatta Internet.

Vidare har med stöd i teori och empiri fastslagits att de kinesiska marknadsföringsagenturerna ännu inte är speciellt skickliga på de företagsspecifika

aspekterna i marknadsföringskampanjer. De har ännu inte haft möjligheten att skaffa sig en stabil erfarenhet på området. Därmed är det i Kina vanligast att företagen, och då i princip enbart företagscheferna, står för idéer och förslag till kampanjer, medan marknadsföringsagenturerna ansvarar för teknikaliteterna. Företagen anser sig nämligen ha en bättre kännedom om marknaden och kunderna.

Den kinesiska kulturen avspeglar sig mycket i marknadsföringen och således kan det konstateras att företag måste ta hänsyn till denna vid skapandet av reklamkampanjer. För svenska företag visade det sig även vara av vikt att känna till att kinesisk reklam och annonsering skiljer sig avsevärt från den svenska. Teori och empiri tyder på att kineser föredrar mer idealiserande och vacker reklam, än den typiskt svenska, mer realistiska reklamen.

Det har både fastställts i teori och verifierats i empiri att kineserna är oerhört prismedvetna, att de värdesätter kvalitet men inte till ett för högt pris, samt att de inte är speciellt miljömedvetna. Det har i våra studier påvisats att inte ens de allra rikaste accepterar en *stor* prisskillnad i utbyte mot *lite* bättre kvalitet, om inte varumärket står för någonting speciellt. Det allra största hindret för Bonas etablering i Kina förefaller därmed, enligt det empiriska materialet, vara företagets påtagligt högre priser. Eftersom Bona till stor del utmärker sig genom miljömedvetenhet och satsning på FoU är detta ett stort problem.

Den insamlade empirin i uppsatsen visar att företagsrepresentanter, vid förhandlingar, bör vända sig till någon på samma hierarkiska nivå som de själva. I Kina har det nämligen visat sig vara av ytterst stor vikt att respektera den hierarki som råder. Studierna i uppsatsen klarlägger fördelarna genom att poängtera det faktum att en person på samma nivå har lättare att relatera till och förstå specificerade diskussioner inom ett visst ämnesområde. Dessutom känner dessa till fler produkt detaljer och antas dessutom vara mer motiverad att etablera en god relation. Dock understryker teori och empiri att första steget alltid måste initieras av cheferna.

10.4.4 Personlig marknadsföring

Personlig marknadsföring i Kina framstår både i teori och i empiri, som den avsevärt viktigaste förutsättningen för en lyckad etablering. Den insamlade informationen visar att kineserna värderar två saker; partnern och produkten, i just den ordningen. Tillvägagångssättet vid personlig marknadsföring har med stöd i de undersökningar som gjorts i uppsatsen, visat sig vara som följer. Företaget bör påbörja sin relationsetablering genom att undersöka om de har användbara kontakter. Dessa bör i så fall utnyttjas till att ta den första kontakten med de företag som förefaller intressanta. Om ingen sådan kontakt existerar ska företagen istället boka in sig på ett möte via telefon. När den första kontakten tagits gäller det att satsa fullt ut på att etablera en stabil och långvarig kontakt med företagsrepresentanterna. Nyckeln till en framgångsrik personlig marknadsföring har i både teori och empiri visat sig vara tålmod. Utländska företag bör låta sig representeras av någon i lämplig ålder som har mycket tålmod och som känner till de krav som ställs på socialiseringsgrad, på *guanxi*. En metod som vunnit stöd i både teori och empiri är att dessutom inbjuda kineserna till det egna landet för att öka deras kunskap och förståelse om andra kulturer. På så vis underlättas relationerna mellan företagen ytterligare. Våra studier avslöjar att Bona hittills inte haft några starka kontakter att använda sig av. Därmed har det

påvisats vara viktigt för företaget att följa de ramverk som råder i Shanghai, vilka pekar på de förväntningar som kinesiska företagsrepresentanter har på utländska affärsmän.

Således kan fastställas att Bona måste beakta dessa traditioner och respektera dem, för att möjliggöra en långsiktig och framgångsrik affärsrelation.

10.5 SAMARBETETS UPPBYGGNAD

10.5.1 *Relationen*

Det är av allmän kännedom att informella nätverk, så kallad *guanxi*, är en grundförutsättning i Kina. Men vår sammanställning visade att även om den informella relationen är väldigt viktig och måste beaktas, så måste affärsrelationen byggas på en bas av formellt och noga strukturerat samarbete som båda parter i samförstånd kommit fram till. För hög tilltro till den informella relationen kan vara direkt negativ för företaget.

För att minska risken för uppkomsten av konflikter är det viktigt för företaget att relationen är klart definierad och strukturerad. Det har även visats att de båda parternas uppfattningar om förhållanden på marknaden och om distributörens faktiska resurser och förmågor är avgörande för att undvika konflikter. Sådana kan således undvikas exempelvis genom frekventa besök i inledningen av samarbetet för att själv försäkra sig om marknadsförhållanden och distributörens förmågor. Om kontakt med distributören endast hålls exempelvis via telefon eller e-mail, kan språk- och kulturförbistringar leda till missvisande information, om än omedveten.

Det är en fördel för företaget att inte enbart förlita sig på distributionskedjan för försäljning och information utan även har en direkt kontakt med marknaden slutkunderna. Det bidrar till att lärdom kan dras om marknaden och dess behov men också för att utvärdera distributörens arbete.

Det finns många aktörer på kinesiska marknaden och många som vill nå ut till slutkunder med sina varor. Konkurrensen är intensiv och relationer kan lätt brytas eftersom kontraktens juridiska styrka i Kina inte är så stor. Företagets distributör *kan* bli en konkurrent genom att börja tillverka eget eller jobba med en konkurrents produkter. Därför är det en svår uppgift att hitta en jämvikt mellan att få en *för bra* distributör och ett fungerande samarbete. Ett sätt att få en bättre relation med en distributör är att anställa en kines *i* det egna företaget, antingen via helägt dotterbolag eller via ett säljkontor på plats. Då överbryggas eventuella svårigheter som uppkommer från språk- eller kulturskillnader.

Bona har en relation till sina kinesiska distributörer som bygger på både personliga och professionella förhållanden. Företaget har lokal närvaro genom ett säljkontor i Shanghai med kinesiska medarbetare som sköter kontakten med lokala distributörer. Bona ser sin distributör som samarbetspartner.

10.5.2 *Support till distributören*

Som det visats i undersökningarna är det viktigt att en etablering får ta sin tid i Kina. Företaget skall inte stirra sig blint på potentialen utan gå strukturerat till väga. Med det menas

att företaget skall inrikta sig på en del av marknaden i taget och göra den etableringen bra. Att göra en bra etablering är att låta det ta sin tid genom att analysera marknaden och att hitta rätt distributörer och bygga sina nätverk. Vidare skall etableringen kontinuerligt utvärderas för att se utveckling samt för att upptäcka trender på den snabbt föränderliga marknad som Kina utgör.

Det gäller speciellt att ge stöd åt distributören och att vara vaksam på dennes behov. Det innebär exempelvis att inte samtidigt etablera fler distributörer än vad den egna organisationen klarar av att hantera. Det har framkommit att det vanligaste misstaget företag gör vid etablering i Kina, är att bara se potentialen och förhastat försöka få en bit av kakan. En misslyckad etablering kostar tid, resurser och eventuellt ett nedsmutsat varumärke.

Bonas support till distributören omfattar säljstödande åtgärder såsom utbildning, marknadsföringsupport och teknisk support dygnet runt. Bona kontrollerar distributören och vilken produktmix denne säljer för att kunna sätta in extra resurser på de produktgrupper som säljer sämre.

10.5.3 Utvärdering av distributörens prestation

För ett samarbete som är så distanserat som det mellan ett svenskt tillverkningsföretag och en kinesisk distributör, både geografiskt men också kulturellt, är det nödvändigt att kontrollera distributörens arbete. Det viktigaste är att kontrollera distributören och marknaden noga innan samarbete inleds och att välja distributör med omsorg. Eftersom distributörens arbete projiceras på uppfattningen om varumärket kan det vara en god idé att inledningsvis själv ta ansvaret för det utförda arbetet och anlita distributören för att göra jobbet. Efterhand kan distributören även ta över ansvaret.

Undersökningen har dock visat att det är viktigt i Kina att inte för öppet och tydligt kontrollera distributören då samarbetet bygger på samförstånd och tillit. Bättre är att ha ett väl fungerande löpande utvärderingssystem kopplat exempelvis till system för order och fakturering. Ett sådant system kan automatiskt och indirekt kontrollera hårda data såsom exempelvis försäljningsvolymerna och mix på sålda varor. Detta bör kombineras med utvärdering av mjuka data såsom exempelvis utseende på utställningslokaler, kundmottagande och utförda arbeten. Utvärderingar av det slaget kan ske i samband med besök, men ej som prioritering då kineser motsätter sig kontrollanter. För att få en uppfattning om slutkunders eventuella missbelåtenhet kan ett kostnadsfritt telefonnummer upprättas direkt till företaget.

Bona har en omfattande utvärdering av både hårda och mjuka data. Försäljningsvolymerna kontrolleras och distributörens prognos för orderingång kontrolleras för att planera produktion, lager och för att se trender. Det gör att Bona tidigt och preventivt kan sätta in resurser och avhjälpan åtgärder. Bona har en dyrare produkt än konkurrenter och som undersökningen tidigare visat beror köparens beteende i hög grad på uppfattningen om varumärket. Därför är Bona mycket måna om att även utvärdera mjuka data såsom exempelvis hur bra arbetet är utfört, försäljningsmiljön där produkterna visas etc.

10.5.4 Motivera distributören

Som teorin angivit bör system för incitament utformas för att indikera vad som värderas. Incitament skall vara värdefullt för den som det bekommer, det vill säga incitament på olika

marknader bör utformas utifrån ekonomiska och kulturella värderingar på just den marknaden. I Kina har traditionellt sett igenkännande och respekt värderats högt, men i dagens Kina värderas högre lön högst, följt av möjlighet till bra boende och monetär bonus. Respekt, möjlighet till befördran och varierande arbetsuppgifter värderades lägst.

Bona har en omfattande och väl utarbetad kontroll av distributören, både hårda och mjuka uppgifter kontrolleras. Men utifrån vår undersökning har det ej framkommit några tecken på incitament för alla områden som utvärderas. Från vår undersökning har det framkommit att bonus till distributörerna endast utgår med mål för försäljningsvolym som bas.

10.5.5 Kontraktet

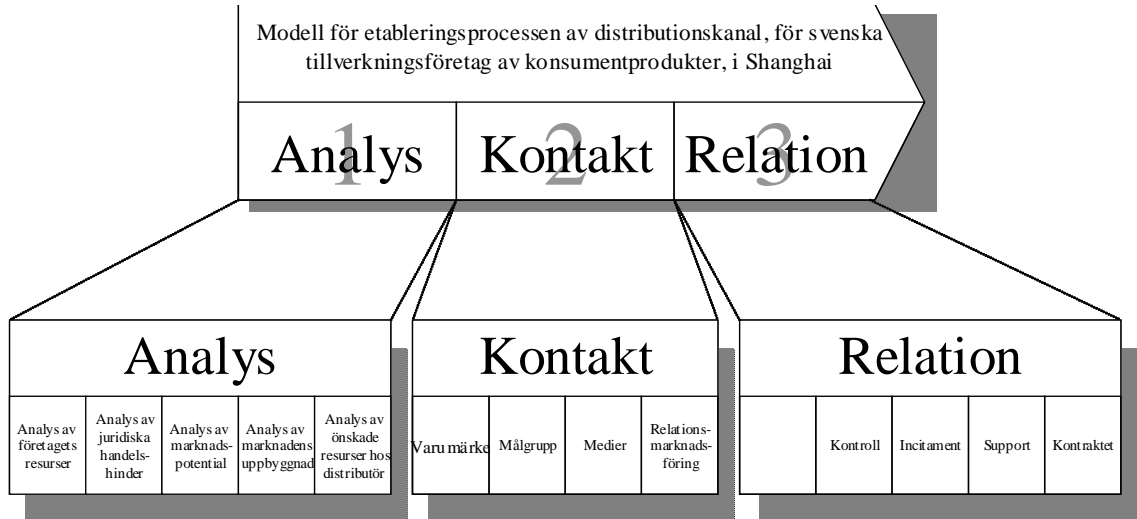
Kontraktet bör noga stipulera utformningen på samarbetet för att minska risken för missförstånd parterna emellan. Företag bör undvika att ge exklusiva avtalsvillkor då detta kan undanröja ett viktigt incitament för distributören att prestera bra. Dock skall det understrykas att undersökningen har visat att kontraktets juridiska bindande är av underordnad karaktär. Den judiciella verkställigheten i Kina är inte fullt ut fungerande. Till detta skall läggas att en rättssak i Kina är en lång och kostsam process samt att de kinesiska domstolarna, i stor utsträckning, skyddar de egna företagen.

Det är därför enligt författarnas mening bättre att noga och aktsamt välja ut en distributör och planera för ett långvarigt och nära samarbete med en klart definierad och strukturerad affärsrelation. Då kan båda parter tillsammans och med hjälp av varandra arbeta för ett gemensamt och värdeskapande samarbete.

11 RESULTAT

I detta kapitel presenteras uppsatsens resultat.

Utifrån analyserna av empiri och teori kan vi nu formulera en specialiserad modell för etableringsprocessen av distributionskanal för svenska tillverkningsföretag av konsumentprodukter i Shanghai. Modellen benämner de faktorer som är viktiga att beakta.



11.1 ANALYS

11.1.1 Analys av företagets resurser

Det är viktigt att företaget i första hand lyckats på den inhemska marknaden, då detta skapar en kunskap om produkten och kunderna. Dessutom skapar en framgång på den inhemska marknaden nödvändigt kapital.

11.1.2 Analys av juridiska hinder

De juridiska hinder som kan uppstå är framförallt tullar och speciella krav på produkten. Företaget bör göra en analys innan det etablerar sig på marknaden. Den information som är mest värdefull är den som kan fås från exempelvis Exportrådet och Kommerskollegium. Företaget bör ta i beaktande de politiska aspekterna då dessa är speciella i Kina.

11.1.3 Analys av marknadspotential

Företaget måste skaffa sig kunskap om marknaden innan etablering. Redan etablerade aktörer har fördelen att kunderna känner till varumärket. I Kina är det viktigt med ett starkt varumärke då många av de kinesiska kunderna köper en vara på grund av dess varumärke. Shanghai är en stad som verkar lovande för svenska tillverkningsföretags etablering, då stadens invånare är öppna mot utländska influenser och då staden fungerar som en trendsättare för de andra stora städerna i Kina. Det rekommenderade valet av strategi för ett svenskt tillverkningsföretag som fortfarande har sin produktion förlagd till Sverige är differentieringsstrategin. Det andra alternativet, kostnadsstrategin, är för svårt då lokalt producerande företag kan hålla en lägre prisnivå.

11.1.4 Analys av marknader

Kineser som bor i städerna väljer utländska produkter framför inhemska. Kineser är otroligt priskänsliga - de vill gärna ha kvalitet men de är sällan beredda att betala för det. Däremot är de beredda att köpa en vara vars märke de känner till, nästan oberoende av priset. Vid valet av distributör är det viktigt att det är företaget som väljer ut distributören. Det bästa sättet är att utgå från slutkunden för att genom denne lokalisera en bra distributör. Konkurrenterna kan lokaliseras via tidningar och färdiga rapporter. Kina har börjat öppna upp sig vilket ger utländska investerare tillgång till en otrolig marknad. När företaget utgår från slutkunden är det viktigt att segmentera marknaden rätt. Det bästa sättet är en kombination av geografisk och psykologisk/livsstils-segmentering. Anledningen till detta är att företaget genom den geografiska segmenteringen finner de bästa platserna och med den psykologisk/livsstils-segmenteringen finner företaget de kunder som kan tänkas köpa produkten.

11.1.5 Analys av nödvändiga faktorer hos distributörer

Ett exporterande företag designar ofta kombinerade distributionsnätverk på grund av produktens egenskaper och sina logistikresurser. Men kunders behov står alltid i fokus under designprocessen.

När ett svenskt företag letar sin kinesiska affärspartner för att distribuera produkter i Kina, finns det tre viktiga faktorer av den potentiella distributören som det svenska företaget måste värdera noggrant: den finansiella resursen, tillgång till distributionskanaler och inlärningsförmåga. Distributören som uppfyller alla tre specifikationer är en anständig, passande och kreativ kinesisk affärspartner som det exporterande företaget kan lita på, anpassa sitt distributionsnätverk till och utbilda.

11.2 KONTAKT

11.2.1 Varumärke

Varumärket är som produktens ansikte utåt. Denna måste förses med ett slagkraftigt namn, som är lätt att minnas, som är mycket annorlunda än konkurrenterna och som dessutom relateras till det kinesiska språket. För att varumärket ska få en stark genomslagskraft krävs att alla som har med varan att göra verkligen känner till dess exakta egenskaper och dess utmärkande punkter. På den kinesiska marknaden bör, för mest effektiva resultat, en blandning av push- och pullstrategi användas.

11.2.2 Vägen till målgruppen

I Kina kan vägen till att nå önskad målgrupp förkortas avsevärt om företaget till en början satsar på att testa produkten på en liten del av målgruppen. På så vis kan slutkundens åsikter vägas in på ett tidigt stadium och användas till att justera och anpassa produkten efter deras behov.

11.2.3 Medier

I Shanghai är TV det klart dominerande mediet för reklam. TV-apparater kostar inte mycket i Kina och därmed har företagen i princip tillgång till hela Kinas befolkning då reklam görs i TV. Nackdelen är att kostnaderna för TV-reklam är mycket höga. Inför framtiden förefaller Internet bli det allt mer dominerande och använda mediet för reklam. Därmed bör satsningar inom detta område prioriteras högre.

11.2.4 Personlig marknadsföring

Guanxi är den kinesiska affärsrelationens kanske allra viktigaste grundpelare. Alla affärsrelationer i Kina måste byggas upp av en stabil personlig relation. En sådan relation tar tid att etablera och därmed är tålmod ett krav vid etablering i Shanghai. Ytterligare en aspekt som måste bemötas med största möjliga respekt, är hierarkin i Kina. Det är viktigt att vända sig till helt rätt person, vid rätt tillfälle. Om en helt ny relation eller förhandling ska inledas bör inriktning alltid ske mot chefen.

11.3 RELATION

11.3.1 Samarbetets utformning

För att undvika konflikter bör affärsrelationen byggas på en grund av ett formellt och strukturerat samarbete. Vidare bör företaget inledningsvis frekvent besöka distributören för att få förstahandsinformation om marknaden och distributörens förmågor. Företaget bör parallellt med sin distributör ha en egen direkt kontakt med marknaden.

11.3.2 Kontraktet

Företaget bör undvika att komma i beroendeställning gentemot sin distributör genom att undvika att utforma exklusiva avtalsvillkor till distributören. Ett kontrakt har dock liten faktisk laga kraft i Kina. Det är därför enligt författarnas mening bättre att noga och aktsamt välja ut en distributör och planera för ett långvarigt och nära samarbete med en klart definierad och strukturerad affärsrelation. Då kan båda parter tillsammans och med hjälp av varandra arbeta för ett gemensamt och värdeskapande samarbete.

11.3.3 Företagets kontroll av distributören

Företaget bör kontrollera distributören noga innan samarbete inleds och välja distributör med omsorg. För att skydda sitt varumärke bör företaget inledningsvis själv ta totalansvaret för det utförda arbetet. Fysisk kontroll av distributören bör inte ske för öppet och tydligt, då kineser bygger sin affärsrelation på ömsesidig tillit. Kineser ogillar inspektörer.

11.3.4 Support till distributören

Det är av enorm vikt att företaget inte stirrar sig blind på potentialen i Kina och inte etablera fler distributörer samtidigt än vad organisationen och administrationen klarar av att stödja. Det vanligaste problemet företag upplever är att för förhastat etablera sig och försumma det stöd en ny distributör behöver.

11.3.5 Incitament till distributören

Incitament bör utformas utifrån rådande ekonomiska och kulturella värderingar. Traditionellt värderades kollektiv prestation och gruppen belönades. Studier visar att kinesen idag vill ha individuella bonusar och värderar högre lön högst, följt av möjlighet till bra boende och monetär bonus. Lägst värderas varierande arbete, chans för befordran och respekt.

12 DISKUSSION

I detta kapitel diskuterar vi uppsatsens resultat.

De undersökningar som gjorts och som ligger till grund för vår uppsats består av några specifika begränsningar som bör uppmärksammas.

För det första kan valet att enbart använda ett fallföretag diskuteras. Generella slutsatser kan lättast dras om man använder sig av ett flertal företag, men vi ansåg att detta skulle vara möjligt även med enbart ett. Anledningen är att vi parallellt sökte vetenskapliga artiklar som behandlade alla enskilda aspekter hos fallföretaget.

Därefter kan valet av just Bona som fallföretag ifrågasättas eftersom det eventuellt hade varit mer fördelaktigt att använda ett företag som kommit längre i sin etableringsprocess. Vi upplevde dock Bona som unikt eftersom företaget hade erfarenhet av både framgångar och motgångar på den kinesiska marknaden.

Vidare begränsades uppsatsen till att inte omfatta kontakter med Bonas distributörer, vilket nu i efterhand uppfattas som mindre lämpligt. Distributörerna hade nämligen med största sannolikhet tillfört uppsatsen en del intressanta aspekter och annorlunda synvinklar.

I skrivandets stund inser vi även att alla våra intervjuer borde ha inkluderat en bandspelare. Eftersom denna inte användes konsekvent kan graden av reliabilitet på ett par intervjuer ha påverkats negativt. En bandspelare underlättar informationsinsamlingen avsevärt och skapar även en möjlighet för att i efterhand gå tillbaka till källan för att verifiera även de minsta nyanser och detaljer i intervjun.

Slutligen kan syftets explorativa eller deskriptiva karaktär diskuteras. Det förefaller mest sannolikt att syftet är av explorativ art då den är mer utforskande än beskrivande. Dock bör nämnas att det inte hade gjort någon skillnad på vårt tillvägagångssätt om vi hade kallat syftet deskriptivt i stället.

KÄLLFÖRTECKNING

• Tryckta skrifter

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ undersökning* Studentlitteratur

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2003) *Management control systems*, McGraw Hill.

Armstrong, G. & Kotler, P. (1999) *Marketing An Introduction*, 5th edition, Prentice Hall

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber ekonomi

Buckley, Michael; Cummings, Joe; Samagalski Alan; Storey Robert & Strauss Robert (1991) *China*, Lonely Planet Publications.

China economic review (1999) *China business handbook*, Alain Charles publishing

Chopra, Sunil & Meindl, Peter, (2001) *Supply Chain Management*, PEARSON Prentice Hall

Ejvegård Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur AB

Exportrådet (1999) *Exporthandboken*, Sveriges Exportråd och Industrilitteratur

Fang, Tony (1999) *Chinese culture and chinese business negotiating style*, Linköpings tryckeri AB

Ford, David (1997) *Understanding business markets*, Dryden Press

Grant, Robert M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing

Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur AB

Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. (1998) *Business marketing management*, Dryden Press

Jansson, Hans (1988) *Strategier och organisation på avlägsna marknader – Svenska industriföretag i Sydostasien*, Studentlitteratur Lund

Jifeng, Jia (2000) *Nya Problem Efter WTO*, Socialpolitiska institutionen, Shanghai

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB

Lewis, Richard D (1996) *När kulturer krockar*, Svenska förlaget

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

McMillan, C. & Paulden, S. (1968) *Export Agents*, Gower Press

Tang, Jie & Ward, Anthony (2003) *The changing face of chinese management*, Routledge Taylor & Francis group

Usunier, Jean-Claude (1992) *Commerce entre cultures*, Presses universitaires de France

Usunier, Jean-Claude (2000) *Marketing across cultures*, Prentice Hall, 3rd edition

Webster, Frederick E. (1991) *Industrial marketing strategy*, John Wiley & sons, Inc.

Yang, Minggang (2002) *Fallstudier För Framgångsrik Marknadsföring* EastChina (Hua Dong) University Press, Shanghai

Yu, Qiuyu (1992) *Den Bittra Kulturrevan*, Öster Publication, Shanghai

Zhongli, Zhang, (1990) *Studie av Shanghais moderna historia*

• Artiklar

Chow, Irene Hau-Siu, *Chinese workers' attitudes towards compensation practices in the people's republic of China*. Employee relations, 1992, Vol. 14. Iss 3.

Dong, Li & Gallup, Alec M. *In search of the chinese consumer* (Sep/Oct 1995) ,The China Business Review Vol 22 nr 5 s. 19-23

Forecast, *Price of real estate and land: a sensitive topic in the future*, Economic Outlook, 2004-02

Gerard Prendergast; Yizheng Shi & Douglas West, *Magazine: The Journal of Advertisement; June 01, 2001 Organizational buying and advertising agency-client relationships in China*.

Horsley, Jamie P. & Sullivan, Erin, *Sales Agency in China*, East Asian Executive reports, may 15, 1995, p.6

Schmitt, Bernd, *Who is the chinese consumer? Segmentation in the People's Republic of China* (1997), European Management Journal Vol 15, nr 2 s. 191-194

Shanghai Municipal Developing Center, *Plan för den nya Metropolen*, *Shanghai Today*, 2002-12

Tomás Gómez Arias José, *A relationship management approach to guanxi*, European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 1/2, 1998

Tong Chee Kiong & Yong Pit Kee, *Guanxi bases, xinyong and chinese business networks*, march 1998, British Journal of Sociology Vol 49, nr 75-97

Yadong, Luo, *Partnering with foreign firms : How do chinese managers view the governance and importance of Contracts?*, Asia Pacific Journal of management, 19, 127-151, 2002.

Yang, Xiaodu, *Tal från vice borgmästare Yang Xiaodu på OECD globala investeringars forum, Kinesisk tidning Shanghai Today, 2003-01*

Wijnhold De Heiko B, *Transition of the Role and structure of media in China and some implications for Advertising Strategy, volym 26, nr 4, 2000*

• Elektroniska källor

<http://www.agadem.se/china/reklam5.html>, 2004-05-15

<http://www.bona.com> 2004-06-02

<http://www.floorchina.net> 2004-04-28

<http://www.illvet.com> 2004-05-16

http://www.kommers.se/binaries/attachements/1925_Kina_WTO_web.pdf 2004-06-01

<http://www.pudong.gov.cn/front/index.jsp> 2004-04-28

<http://www.regeringen.se/sb/d/3822/a/22588;jsessionid=a2ROqASqPYF9> 2004-06-01

<http://www.riksbanken.se/templates/Page.aspx?id=12894> 2004-05-30

<http://www.shanghai.china.com> 2004-05-01

<http://www.studera.com/kina/kina.htm> 2004-05-03

<http://www.swedishtrade.se/kina/> 2004-05-10

<http://www.swedishtrade.se/utlandet/landrapporter/kina.html> 2004-05-10

• Intervjuer

Claes Björck, vice VD Bona AB, Malmö 2004-04-13, 2004-03-20

Zhou Bo, ansvarig för Bona AB Shanghais representationskontor, Kina

Patrick Bryneskog Corporate Controller Bona AB, Malmö 2004-03-24

Raymond Yew, ansvarig för Bona AB i Asien, Singapore

Lars Åberg Corporate Communications Bona AB, Malmö 2004-03-18

Johan Björksten, VD Eastwei Relations, Kina 2004-05-25

Fredrik Hähnel, chef för Exportrådet Shanghai, Kina 2004-05-25

Sabrina Jun och Justina Guo, konsulter på Lars Weibull i Malmö 2004-05-27

Magnus Sjölin, Conosco 2004-04-23