



LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA
Lunds universitet

Internationalisering av Små och Medelstora Företag

- En fallstudie på QlikTech -

EXAMENSARBETE

AV

BJÖRN OLSSON

ROBERT CARLSSON

HANDLEDARE

BERTIL I. NILSSON, LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA

LUND, 28 FEBRUARI 2003

Sammanfattning

Detta examensarbete behandlar internationalisering av små och medelstora företag med inriktning på hur ett företag ska gå tillväga för att upprätta en försäljning av produkter på en ny internationell marknad. Arbetet är utfört på QlikTech, ett mjukvaruföretag som påbörjat sin internationalisering.

QlikTech har nu planer på att etablera sig på den brittiska marknaden. Målet med examensarbetet är därför att skapa underlag för utformning av strategier för hur de ska lyckas erhålla marknadsandelar på den brittiska marknaden.

Projektets undersökningsuppgift består av två delar. I den första delen undersöks vilka tillvägagångssätt som finns att tillgå när ett företag ska ta sig in på en ny marknad. Undersökningen bygger på intervjuer av personer med kunskap och erfarenhet av internationaliseringsfrågor och av litteraturstudier. Den andra delen är en intervjubaserad undersökning av företaget QlikTech.

Resultaten visar att internationalisering innebär att sälja till en kund på en utländsk marknad genom en eller flera marknadskanaler. En marknadskanal är uppbyggd av aktörer med olika funktioner. De funktioner som företaget inte klarar eller vill göra måste utföras med hjälp av andra aktörer. Vid en internationalisering bör företags- och produktspecifika faktorer samt marknaden som företaget ska ta sig in på analyseras. Även en marknadsanalys bör genomföras för att få kunskap om den potentiella kunden och information om marknaden. Analyserna kommer tillsammans att prägla valet av marknadskanal.

Efter att ha utfört en analys är våra rekommendationer att QlikTech på ett strukturerat sätt ska ta sig in på den brittiska marknaden genom att använda sig av ett fåtal återförsäljare och partners som säljer IT-lösningar. Genom att skaffa ett fåtal noga utvalda återförsäljare och samtidigt söka efter lämpliga partners kan deras för- och nackdelar komplettera varandra. Förutsättningar för att lyckas är att en marknadsanalys görs så att rätt återförsäljare och partners kan väljas och att ett partnerprogram utvecklas för både återförsäljare och partners.

Slutligen, att välja tillvägagångssätt vid internationalisering beror på många faktorer. Det finns inget "bästa" sätt, utan varje företags tillvägagångssätt måste baseras utifrån den unika situation som råder.

Abstract

This master thesis examines the internationalization of small and medium-sized enterprises with focus on how companies should proceed to establish sales activities overseas. Our thesis work has been done at QlikTech, a small international software company.

QlikTech intends to penetrate the British market. The purpose of this master thesis is to create strategies how to gain market shares in the British market.

The work consists of two surveys. The first part investigates which entry modes that can be used to penetrate a new market. This survey consists of interviews with people experienced in the process of internationalization and of literature studies. The second part is an investigation of QlikTech and is based on interviews.

The results show that internationalization is about selling to a customer on a foreign market through one or several market channels. A market channel consists of actors with different functions. Those functions the company cannot manage have to be handled out by other actors. The process of internationalization should start with an analysis based on company and product specific factors and the foreign market. It is also useful to carry out a market analysis. Together these analyses will determine the choice of market channels.

After completing the analysis our recommendation to QlikTech are to penetrate the British market in a structured way by using a few resellers and partners selling and implementing IT-solutions. By selecting resellers carefully and in the same time start searching for appropriate partners, these two alternatives can complement each other. To succeed this strategy a market analysis should be carried out to guarantee the best choice of resellers and partners. The strategy must also consist of a partner program establishment that enables a high-performed cooperation.

Finally, choosing an internationalization strategy is a decision based on several issues. There is no general optimal choice. Every company facing this challenge must take a decision based on their own unique situation.

Förord

Detta examensarbete handlar om hur små och medelstora företag ska etablera sig på en ny internationell marknad. QlikTech är ett av dessa och vi vill tacka företaget för att fått möjlighet att utföra examensarbetet hos dem. Vi vill speciellt tacka vår handledare på QlikTech, Magnus Lindhe (Vice President Sales Sweden), för att ha hjälpt oss med olika frågor och problem. Även en riktat tack till alla medarbetarna som har delat med sig av sina erfarenheter och kunskaper av allehanda slag. Det har varit intressant att ta del av företagets kultur.

Vi vill även tack vår handledare på Lunds Tekniska Högskola, lektor Bertil I Nilsson, som hjälpt oss under projektets gång. Dessutom vill vi tacka universitetslektor Kristina Eneroth på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, för att inledningsvis hjälpt oss med uppslag till lämpliga områden till ett examensarbete.

Slutligen vill vi även tacka alla personer som ställt upp för intervjuer och delat med sig av sin kunskap och erfarenhet inom ämnet internationalisering. Dessa personer, som bidragit väsentligen till materialet i vårt examensarbete, är:

Svante Andersson. Docent marknadsföring. Halmstad högskola..

Jonas Englund. Exportrådet. Malmö

Per Grettve. VD Ma-system AB.

Roger Larsson. VD Decuma AB.

Leif Liljebrunn. VVD XOR AB.

Mats Marklund. VD Kelva AB.

Peter Sherman. Partner Manager.

Helge Ström-Olsen. VD Impetab AB.

Lars Weibull. VD Lars Weibull AB.

Lisbet Wirsén. Sydsvenska industri- och handelskammaren.

Vi hoppas att vi genom vår rapport kan överföra vår erhållna kunskap, inom området ”internationalisering av små och medelstora företag”, till läsaren.

BJÖRN OLSSON

ROBERT CARLSSON

Lund, den 28 Februari 2003.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	MÅL	7
1.3	AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.4	DISPOSITION AV RAPPORTEN	8
2	METODIK	9
2.1	PROJEKTETS UPPLÄGGNING - TEORI.....	9
2.2	TEORETISK REFERENS RAM	9
2.3	METODVAL - UNDERSÖKNINGSUPPGIFT	9
2.3.1	<i>Metodval – ”tillvägagångssätt”</i>	10
2.3.2	<i>Genomförandet - ”tillvägagångssätt”</i>	10
2.3.3	<i>Metodval – ”QlikTech”</i>	11
2.3.4	<i>Genomförandet - ”QlikTech”</i>	11
2.4	PROJEKT BESKRIVNING	12
2.5	KÄLLKRITIK	13
3	INTERNATIONALISERING AV SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG	14
3.1	BAKGRUND	14
3.2	FÖRUTSÄTTNINGAR.....	15
3.3	INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN.....	16
3.3.1	<i>Stegmodell - Interna resurser</i>	17
3.3.2	<i>Nätverksmodell - Externa resurser</i>	17
4	EMPIRI - TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
4.1	BAKGRUND	19
4.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT ATT NÅ KUNDEN	20
4.2.1	<i>Direktförsäljning</i>	20
4.2.2	<i>Agent</i>	21
4.2.3	<i>Distributör</i>	21
4.2.4	<i>Licensiering</i>	21
4.2.5	<i>Dotterbolag</i>	21
4.2.6	<i>OEM</i>	21
4.3	GRUNDERNA FÖR EN INTERNATIONALISERING	22
4.4	NULÄGESANALYS.....	23
4.4.1	<i>Företagsspecifika faktorer</i>	23
4.4.2	<i>Produktspecifika faktorer</i>	24
4.4.3	<i>Marknad</i>	26
4.5	MARKNADSANALYS	28
4.6	JÄMFÖRELSE MELLAN TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	30
4.6.1	<i>Direkt försäljning</i>	30
4.6.2	<i>Partners</i>	32
4.7	VAL AV PARTNER	34
4.8	SAMMANFATTNING AV KAPITLET	37
5	EMPIRI – QLIKTECH	38
5.1	BAKGRUND, SITUATION	38

5.2	TEKNOLOGI	38
5.3	MARKNAD	39
5.4	MARKNADSSEGMENT	40
5.5	MARKNADSSTRATEGI	40
5.6	EXPANSION	42
5.7	STORBRITANNIEN	42
6	ANALYS	44
6.1	BAKGRUND	44
6.2	NULÄGESANALYS QLIKTECH	45
6.2.1	<i>Företagsspecifika faktorer</i>	45
6.2.2	<i>Produktspecifika faktorer</i>	46
6.2.3	<i>Marknad</i>	47
6.3	MARKNADSANALYS STORBRITANNIEN	48
6.3.1	<i>Marknadskanaler</i>	49
6.4	JÄMFÖRELSE MELLAN MÖJLIGA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	51
6.4.1	<i>Direkt försäljning</i>	51
6.4.2	<i>Återförsäljare</i>	53
6.4.3	<i>Lösningss konsulter</i>	54
6.4.4	<i>Via affärssystem</i>	55
6.5	VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	56
6.5.1	<i>Ostrukturerad metod</i>	57
6.5.2	<i>Strukturerad metod</i>	57
7	SLUTSATS	60
8	ALLMÄNGILTIG REFLEKTION	61
	KÄLLFÖRTECKNING	63
	BILAGA I - METODTEORI	66
	BILAGA II – FÖRETAGSPRESENTATION	70
	BILAGA III - OLIKA TILLVÄGAGÅNGSSÄTTSS FÖR- OCH NACKDELAR	71

1 Inledning

I detta första kapitel redovisas bakgrunden till problemställning, målet med projektet och de avgränsningar som gjorts. Slutligen finns en kort disposition hur rapporten är uppbyggd.

1.1 Bakgrund

Internationalisering av små och medelstora företag, SME (Small and Medium sized Enterprise), är ett framstående problem. SME, det vill säga företag som har mellan 10-250 anställda¹, har begränsade resurser och ett misslyckat internationaliseringsförsök får stora konsekvenser. En lyckad internationalisering kan däremot innebära att företaget får ett uppsving med stor tillväxt som följd.

Några decennier tillbaka var internationaliseringen av SME inte alls lika påtaglig. Världen var mer geografisk nischad och företagen vände sig till stor del mot hemmamarknaden. Idag är det ändrade förutsättningar. Det råder en större global konkurrens. Det är viktigt att etablera en ny produkt på mer än bara hemmamarknaden. Produkterna har blivit mer specialiserade och i många fall räcker därför inte hemmamarknaden till. Många SME måste därför snabbare ta sig ut på den internationella arenan.

QlikTech är ett av dessa SME företag som är ute på den internationella marknaden. Det är ett privatägt mjukvaruföretag som grundades i Sverige 1993 och har idag cirka 55 anställda. Företaget har sitt huvudkontor i Lund där de utvecklar och säljer sin produkt QlikView, ett verktyg för integration, analys och presentation av data. Den geografiska expansion som gjorts har resulterat i att QlikTech nu har försäljningskontor i både USA och Tyskland. Att de blev just USA och Tyskland handlar till stor del om tillfälligheter. Nästa steg på världsmarknaden är nu Storbritannien.

1.2 Mål

Målet med projektet är att skapa underlag för utformning av strategier för hur QlikTech ska lyckas erhålla marknadsandelar på den brittiska marknaden.

För att kunna uppnå målet krävs också att delmålen i undersökningsuppgifterna uppnås. Vilket innebär att:

- ta fram de tillvägagångssätt som är mest lämpade för små och medelstora företag då en försäljning av produkter ska upprättas på en ny internationell marknad.
- få en klar bild av företaget QlikTech.

1.3 Avgränsningar

Underlaget för strategierna avgränsas till att primärt behandla tillvägagångssättet för att upprätta en försäljning av produkter på en ny västerländsk internationell marknad. Vi bryr

¹ Gilmore A., Carson D., Grant K.; "SME marketing in practice"; 2001.

således inte om upprättandet av tillverkning på en internationell marknad. Dessutom väljer vi främst att undersöka företag med producentvaror och ej konsumentvaror. Om tillvägagångssätten möjligen är annorlunda för tjänsteföretag lämnar vi det utanför undersökningen. Projektet kommer att avgränsas till att gälla för små och medelstora teknikintensiva företag. Vi kommer inte att behandla kulturella faktorer, trots att dessa möjligen kan påverka valet av tillvägagångssätt.

1.4 Disposition av rapporten

En kort beskrivning av varje kapitel i rapporten görs nedan. Dessa beskrivningar återfinns i början på varje kapitel.

Kapitel 1

I detta första kapitel redovisas en bakgrund till problemställning, målet med projektet och de avgränsningar som gjorts. Slutligen finns en kort disposition hur rapporten är uppbyggd.

Kapitel 2

I det här kapitlet beskrivs de metodval som gjort för att genomföra projektet. Även hur vi genomfört arbetet, en projektbeskrivning och källkritik återfinns i detta kapitel. För den intresserade finns metodteori redovisad, i bilaga I, i slutet av rapporten.

Kapitel 3

Kapitel 3 ger en bakgrund till vad internationalisering innebär och sammanfattar grovt den forskning som finns inom området "internationalisering av små och medelstora företag".

Kapitel 4

Det fjärde kapitlet redovisar möjliga tillvägagångssätt för att kunna starta en försäljning på en utländsk marknad. Beroende på hur företaget, produkten och marknaden ser ut diskuteras sedan de olika tillvägagångssättens för- och nackdelar.

Kapitel 5

Det här kapitlet presenterar företaget QlikTech. Här beskrivs produkten kortfattat, marknadsstrategier och hur planerna för den internationella expansionen ser ut.

Kapitel 6

Detta kapitel analyserar QlikTech och vilka tillvägagångssätt som kan vara möjlig för en etablering på den brittiska marknaden. Uppläggningsen av kapitlet följer till stor del kapitel 4, "tillvägagångssätt".

Kapitel 7

I detta kapitel dras slutsatser efter vad som analyserats i det föregående kapitlet. Slutsatserna ska skapa underlag för utformning av strategier för hur QlikTech ska lyckas erhålla marknadsandelar på den brittiska marknaden.

Kapitel 8

I det sista kapitlet görs en egen allmängiltig reflektion över den information som insamlats och de resultat som uppnåtts.

2 Metodik

I det här kapitlet beskrivs de metodval som gjort för att genomföra projektet. Även hur vi genomfört arbetet, en projektbeskrivning och källkritik återfinns i detta kapitel. För den intresserade finns metodteori redovisad, i bilaga I, i slutet av rapporten.

2.1 Projektets uppläggning - Teori

En undersökning föranleds av en beslutsituation varefter syfte och mål sätts upp. Utifrån vilken teoretisk referensram problemlösaren besitter, preciseras undersökningen subjektivt. Detta kommer även att prägla valet av metodik. Men genom ett metodval kan undersökningen genomföras objektivt och insamlad data motiveras. Därefter görs en subjektiv tolkning av insamlad data utifrån den referensram som problemlösaren har. Genom att datainsamlingen är objektiv genomförd (teoretiskt sett), möjliggör detta en annan tolkning av någon med en annan referensram. Genom att teorier och modeller för undersökningen beskrivits i rapporten kan en förståelse ges för det metodval och de tolkningar som görs. Ett större teoriavsnitt till metodikavsnittet finns i Bilaga I.

2.2 Teoretisk referensram

Precis som teorin ovan beskriver föranleddes även detta projekt av en beslutssituation. Projektet utgick från hur QlikTech skulle ta sig in på den brittiska marknaden. Utifrån detta sattes mål upp, vilket gjordes tillsammans med Magnus Lindhe (Vice President Sales Sweden), vår handledare på QlikTech. Innan en precisering av undersökningsuppgiften kunde göras krävdes en större referensram. Det innebar att få en förståelse för hur små och medelstora företag genomför en internationalisering och vilka problem och möjligheter som finns. Till en början gjordes ett antal intervjuer med anställda på QlikTech och litteratur studerades inom området små och medelstora företags internationalisering. Litteraturstudierna utgjordes av forskningsartiklar som hämtades från artikelsökningar på ELIN (söktjänst för elektroniska tidsskrifter på Lunds Universitet). Samtliga artiklarna behandlade ett antal olika teorier som redovisas i rapporten. Vi insåg att en stor del av att genomföra en internationalisering är att välja tillvägagångssätt för att upprätta en försäljning. Efter att konsulterat Docent Svante Andersson på Halmstad högskola, som forskar inom området ”internationalisering av små och medelstora företag”, verkade det som om vi hade lyckats täcka in de teorier som finns inom forskningsområdet.

2.3 Metodval - undersökningsuppgift

Projektets undersökningsuppgift består av två delar. I den första delen undersöks vilka tillvägagångssätt som finns att tillgå när ett företag ska internationaliseras, det vill säga hur de ska ta sig in på en ny marknad. Målet med första delen är att hitta de tillvägagångssätt som är mest lämpade för små och medelstora företag. Dessa tillvägagångssätt baseras på de förutsättningar som råder dels för företaget och produkten och dels på marknaden. Den andra delen innefattar att undersöka företaget QlikTech. Efter de två undersökningsuppgifterna diskuteras sedan i analysen vilket/vilka tillvägagångssätt QlikTech kan tillgripa för att erhålla

marknadsandelar på den brittiska marknaden. Valet av tillvägagångssätt baseras på de resultat som erhållits från den första och andra undersökningen. I slutsatsen redovisas de tillvägagångssätt vi anser vara mest lämpliga.

2.3.1 Metodval – ”tillvägagångssätt”

Den första delen av undersökningsuppgiften som kallas för ”tillvägagångssätt” är av explorativ karaktär. Detta val görs för att få en grundläggande förståelse för hur små och medelstora företag ska ta sig in på en ny marknad samt de faktorer som påverkar valet av tillvägagångssätt. Undersökningen syftar till att beskriva tillvägagångssätten för hur teknikintensiva SME kan upprätta försäljning av produkter på en ny internationell marknad.

För att kunna uppnå målet med undersökningen krävs en precisering av undersökningen, vilket redogörs nedan. Först och främst gäller det att ta reda på vilka tillvägagångssätt som finns. Dessa ska sedan beskrivas och en redogörelse ska göras för för- och nackdelar. Vidare ska de förutsättningar anges som påverkar ett företags internationalisering. Det kan exempelvis vara resurser, erfarenhet eller kompetens i företag. Även vad man behöver veta om marknaden kan vara viktigt. Det kan handla om konkurrenter, i vilken fas industrin är i och produktens betydelse. Slutligen undrar vi vilka risker som finns och vad de beror på samt om det finns andra kriterier exempelvis timing som påverkar valet av tillvägagångssätt? Finns det något tillvägagångssätt som är att föredra vid internationalisering av teknikintensiva SME?

Undersökningen är en fallstudie då den ingående ska beskriva och analysera de olika tillvägagångssätten för SME att ta sig in på en ny internationell marknad. Den är av kvalitativ karaktär och består av både primär och sekundär data. Den primära datainsamlingen består av intervjuer av företag som är i processen att internationaliseras samt av personer med kompetens inom området. Valet av uppgiftslämnare på företagen ska antingen vara personer som jobbar med export och internationaliseringsfrågor eller vara beslutsfattare i företaget. När det gäller personer med kompetens ska de jobba med frågor som ligger inom området för undersökningen. Intervjuerna görs ostrukturerade dels för att vi antar att personer som ska intervjuas besitter en stor kunskap på området, varför det kan vara svårt att styra intervjun, och dels för att undersökningen är av explorativ karaktär. Den sekundära datainsamlingen består av litteraturstudier.

2.3.2 Genomförandet - ”tillvägagångssätt”

Den första undersökningsuppgiften bestod i att kartlägga de olika tillvägagångssätten för att upprätta en försäljning av produkter på en ny västerländsk internationell marknad. Då litteraturutbudet var begränsat som handlade om små och medelstora företag blev undersökningen till stor del beroende av litteratur, som inte var specifik för SME, och intervjuer. Intervjuerna delades upp i två delar. I den första delen intervjuades ett antal personer med kompetens inom området. Dessa var:

- Lars Weibull, VD för Lars Weibull AB som arbetar med internationaliseringsfrågor.
- Svante Andersson, forskare inom området internationalisering av SME.
- Helge Ström-Olsen VD för Impentab som arbetar med partnersök och företagsförsäljning.

- Exportrådet.
- Handelskammaren.
- Peter Sherman, inhyrd konsult på QlikTech med kunskap om partnersamarbete.

Den andra delen bestod i intervjuer av företag i internationaliseringsprocessen (en kort presentation av företagen finns i bilaga II). Dessa var:

- Kelva
- XOR
- MA-system
- Decuma.

Efter insamlingen av data återstod bara att analysera informationen.

2.3.3 Metodval – ”QlikTech”

Den andra delen av undersökningsuppgiften som kallas för ”QlikTech” är av beskrivande karaktär. Målet med denna undersökning är att få en förståelse för hur företaget QlikTech är uppbyggt, hur det fungerar, vad de vet om brittiska marknaden och hur de anställda ser på en internationalisering.

En precisering av undersökningsuppgiften krävs även här. Med utgångspunkt från den redan gjorda undersökningsuppgiften tillvägagångssätt, blir de resultat som framkom grunden för denna undersökning. Genom att primärt undersöka QlikTech men också marknaden, ska det mynna ut i en beskrivning av QlikTech och hur de anställda ser på internationalisering. Det vi behöver veta om QlikTech är bland annat deras syn på internationalisering, vilka resurser de har att tillgå och vilken kompetens de har inom området. Marknadskunskapen som behövs framgår av undersökningen ”tillvägagångssätt” och kommer att grundas på vad företaget vet om marknaden.

Undersökningen är en fallstudie som ska behandla QlikTech. Den är av kvalitativ karaktär och består av både primär och sekundär data. Den primära datainsamlingen består av intervjuer av personer som jobbar på QlikTech. Den sekundära datainsamlingen består av artiklar om QlikTech. Valet av uppgiftslämnare på QlikTech ska antingen vara personer som jobbar med export och internationaliseringsfrågor eller vara beslutsfattare i företaget. Intervjuerna är av både strukturerade och ostrukturerade karaktär.

2.3.4 Genomförandet - ”QlikTech”

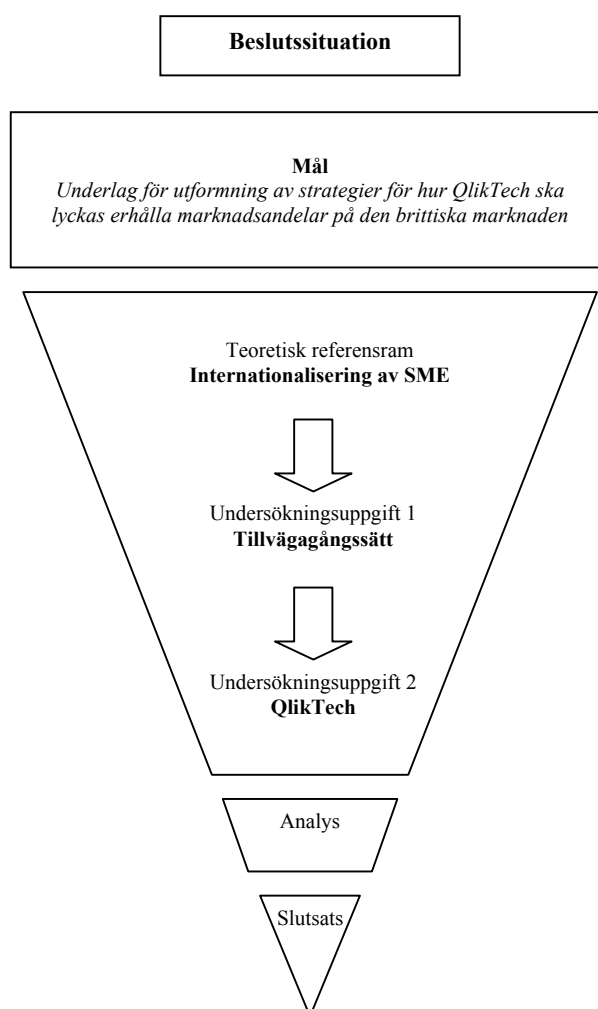
Den andra undersökningsuppgift som kallas för ”QlikTech” innefattade främst ett antal intervjuer. Dessa genomfördes på företaget och de intervjuade var:

- Måns Hultman VD.
- Lars Björk CFO.
- Magnus Lindhe Vice President Sales Sweden.
- Per Rosén Marketing Manager.
- Peter Sherman, inhyrd konsult med uppgift att skaffa lämpliga partners till QlikTech.

Frågorna baserades på den första undersökningsuppgiften. Intervjuerna genomfördes med en strukturerad utfrågning till en början. När vi sedan erhållit svar på frågorna passade vi på att fortsätta med en ostrukturerad del. Här anpassade vi frågorna efter vem som intervjuades. Svaren har vi valt att redovisa utan att ange vem som har sagt vad. Information inhämtades också från ett antal tidningsartiklar som handlade om just QlikTech. Efter att ha slutfört även denna empiridel återstod nu att analysera och dra slutsatser om hur QlikTech ska lyckas erhålla marknadsandelar på den brittiska marknaden.

2.4 Projektbeskrivning

Bilden nedan (figur 2.1) syftar till att beskriva projektets gång. Utifrån en beslutssituation sattes målet upp. Nästa steg var att utöka vår referensram beträffande internationalisering av SME. Sedan undersöktes vilka tillvägagångssätt det fanns att applicera på QlikTech för att de ska ta sig in på en den brittiska marknaden. Slutligen analyserades data varvid slutsatser kunde dras.



Figur 2.1 Figuren visar projektets uppläggning. En beslutssituation föranledde ett mål. Via två undersökningsuppgifter och en analys kunde sedan slutsatser dras. Slutsatserna är beslutsrekommendationer som ska svara mot målet.

2.5 Källkritik

Som redovisats bygger undersökningsuppgifterna på intervjuer och litteraturstudier. Den första undersökningsuppgiften bestod av ostrukturerade intervjuer med öppna frågor. Detta var ett sätt att inte styra respondenten i för stor grad och motiveras med att undersökningen var av explorativ karaktär. Den andra undersökningsuppgiften bygger på våra tolkningar av intervjuerna i den första undersökningen. Detta kan vara en möjlig felkälla, men vi tror genom att ha intervjuat totalt tio personer med olika bakgrunder och med kompetens inom området att resultaten kan anses valida.

Huruvida respondenten har gett oss riktiga uppgifter eller ej är svårt att veta. Men genom att vi tagit med oss lärdomar från flera intervjuer har vi sedan testat de på nästa respondent. Vi har i den mån vi kunnat försökt vara tydliga och ej ställt ledande frågor. Genom att vi varit två stycken intervjuare har detta gjort att tolkningen av respondenten har blivit bättre. Vi tror att genom att vi tillsammans efter varje intervju gått igenom resultaten och dokumenterat dem har uppnått ett gott resultat.

Angående litteraturstudierna har antal teorier varit begränsat och det som redovisats har vi valt. Detta kan medföra att strategierna byggs upp på teorier som passar oss bäst men inte företaget. Genom att prata med personer som är väl insatta i internationaliseringsteorier har detta problem minimerats.

Analysen är rent subjektiv varför tolkningen av data i undersökningsuppgiften kan bli vinklad. Då datainsamlingen är metodiskt genomförd och redovisad ger det möjlighet till andra tolkningar.

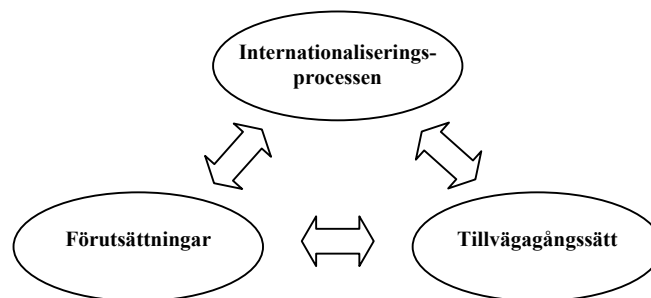
3 Internationalisering av små och medelstora företag

Kapitel 3 ger en bakgrund till vad internationalisering innebär och sammanfattar grovt den forskning som finns inom området ”internationalisering av små och medelstora företag”.

3.1 Bakgrund

Vad innebär att ett företag ska internationaliseras? Ett företag är internationellt då det har någon affärsmässig, direkt koppling till ett utländskt företag eller annan utländsk organisation. Att internationaliseras är en process som pågår under en viss tidsperiod då ett företag upprättar affärskontakter och börjar utföra affärer med en eller flera olika aktörer från andra länder. Processen kan se ut på många olika sätt och internationaliseringen kommer att utvecklas olika långt. Ibland sker det endast genom exempelvis inköp från andra länder. I andra fall leder det till försäljning på många olika utländska marknader. Internationalisering förknippas ofta med att just sälja en produkt utomlands. Det är denna form av internationalisering som denna rapport fokuserar på. När ett företag väl påbörjat processen kan det antingen förbli ett internationellt företag, eller utvecklas och på lång sikt bli ett multinationellt företag. Ett multinationellt företag anpassar produkter och produktion specifikt för olika internationella marknader vilket ett internationellt företag inte gör².

Tidigare utgick traditionella internationaliseringsteorier till stor del ifrån storföretag, men på senare tid har forskningen börjat fokusera mer på internationaliseringen av SME. Forskningen kan delas in i tre områden (se figur 3.1).



Figur 3.1 De tre primära forskningsområdena inom internationalisering av små och medelstora företag.

Det första området behandlar de förutsättningar som möjliggör internationaliseringen av SME. Dessa förutsättningar kan både vara interna och externa. Det andra området fokuserar på internationaliseringsprocessen, det vill säga hur ett företag utvecklas under internationaliseringens gång. Grundläggande för denna process är resursbristen hos företag och hur denna kan utvecklas. Slutligen behandlas de val som finns i samband med internationalisering, vilket exempelvis handlar om hur företaget ska ta sig in på en ny marknad med tillhörande

² Schary P. B., Skjøtt-Larsen T.; ”Managing the Global Supply Chain”; 2001.

strategier.^{3,4} De två första områdena beskrivs nedan medan det sista området, som berör hur företag ska ta sig in på en ny marknad, utgörs av den första empiridelen i rapporten.

3.2 Förutsättningar

Det första forskningsområdet inom SME:s internationalisering är de förutsättningar som påverkar och möjliggör ett företags internationalisering. Under senare tid har förutsättningarna förändrats, vilket har lett fram till en ny form av små nystartade internationella företag.

”Born Global” är ett nytt begrepp och innebär att det förekommer internationella aktiviteter i ett företag redan i ett tidigt skede av företagets utveckling. I princip ses hela världen som en potentiell marknad. Det betyder att företaget redan från början har en proaktiv internationell strategi.⁵

Det finns tre faktorer som möjliggjort utvecklingen av Born Global⁶:

1. Den första faktorn är ändrade marknadsförutsättningar. Industrin kräver idag högre grad av specialisering varvid det finns möjlighet för små företag med en speciell kompetens att etablera sig och nisha sig mot företag runt om i världen. Dessutom har stora företag aktiviteter spridda över stora delar av världen, vilket möjliggör spridning av produkter och tjänster. Vidare är den internationella finansiella marknaden mer utvecklad idag.
2. Den andra faktorn, som till stor del ligger till grund för den första, är den teknologiska utvecklingen. En viktig aspekt är att det är fullt möjligt att ekonomiskt motivera småskalig produktion tack vare hög sofistikerad tillverkningsteknik. En andra aspekt är att ett företag inte måste vara multinationellt för att kunna transportera varor över länders gränser. Vidare har kommunikationstekniken lett till att små företag enkelt och billigt kan samverka med aktörer i andra länder. Det är även väsentligt lättare att införskaffa information om exempelvis internationella marknader.
3. Den tredje faktorn är att människor i dagens företag har högre internationell erfarenhet. Det leder till att de lättare ser internationella möjligheter. De har även ett utbyte mellan varandra över länders gränser, vilket leder till homogenare internationella marknader med mindre lokala skillnader.⁷ Företagsledarna som har internationell erfarenhet är medvetna om riskerna och kan kommunicera med internationella aktörer och klara kulturella konflikter. Företagsledarnas globala nätverk är av stor vikt då ett företag saknar egna resurser. Företagsledarna ska även ha förmågan att tänka globalt från första dagen. De geografiska marknaderna är då inte styrda av den psykiska distansen utan är mer beroende av internationella erfarenheter hos personalen och partners samt kundrelaterade faktorer.⁸

³ Jones M. V.; “First steps in internationalisation, Concept and evidence from a sample of small high-technology firms”; 2001.

⁴ Fletcher R.; “A holistic approach to internationalisation”; 2001.

⁵ Madsen K. T., Servais P.; “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”; 1997.

⁶ Madsen K. T., Servais P.; “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”; 1997.

⁷ Madsen K. T., Servais P.; “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”; 1997.

⁸ Oviatt B. M.; ”Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”; 1995.

Det finns flera orsaker som påverkar ett företag till att bli internationellt redan från början. I många fall saknar ett företag viktiga resurser som endast finns utanför hemlandets gränser. Detta kan exempelvis vara teknisk kompetens eller tillverkningskompetens. En annan orsak är att de i många fall kan vara lättare att hitta finansiering utomlands.

En annan anledning är att kunderna förväntar sig att leverantörerna har en internationell kultur och prägel. Ett incitament är att dagens kommunikationer leder till väldigt snabb respons hos konkurrenter. Geografiska nischer är idag mycket mindre utbredda. Konkurrenter kan lättare kopiera ett affärskoncept och med hjälp av detta förstärka sina positioner. Bästa försvar av hemmamarknaden synes vara en internationell offensiv. Ibland räcker ej heller hemmamarknaden till för att täcka de kostnader som finns. Initialkostnader, exempelvis FoU-kostnader, kan hos företag som är nischade vara för höga för att kundsegmenten på hemmaplan ska vara tillräckliga. De nischade företagen måste då välja hela världen som marknad.⁹

Det finns studier som visar på att ett företags internationella aktiviteter beror på i vilken utsträckning industrin är internationaliserad. Förutsättningarna för en internationalisering av SME ökar då företag är i en bransch som är internationaliserad till en hög grad, då de industriella nätverken sträcker sig över landsgränserna. Företag kommer då i kontakt med internationella aktörer.¹⁰

3.3 Internationaliseringsprocessen

Det andra forskningsområdet inom SME:s internationalisering fokuserar på internationaliseringsprocessen, det vill säga hur ett företag utvecklas under internationaliseringens gång. Grundläggande för denna process är resursbristen hos företag och hur denna kan utvecklas. Detta kapitel handlar således till stor del om de resurser som finns i och utanför företaget.

SME saknar ofta resurser för en internationalisering och måste därför erhålla resurser på annat sätt. Det är avsaknaden av resurser hos olika företag som leder till en industriell affärsverksamhet. Begreppet resurser innefattar en mängd olika saker. Det kan vara finansiella resurser, varumärke, en produkt, patent, tillverknings- och marknadskompetens. Dessa resurser har inget egenvärde så länge de inte har något värde för någon annan aktör. Värdet synliggörs genom den interaktion som förekommer mellan aktörerna på en marknad¹¹.

När ett företag saknar någon typ av resurs kan den erhållas på två sätt. Antingen utvecklas resurserna internt eller så inskaffas de externt. Oavsett om resurserna är externa eller interna måste de utnyttjas på ett effektivt sätt för att ett företag ska vara konkurrenskraftigt.

⁹ Oviatt B. M.; ”Global Start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”; 1995.

¹⁰ Jones M. V.; ”First steps in internationalisation, Concept and evidence from a sample of small high-technology firms”; 2001.

¹¹ Turnbull P., Ford D., Cunningham M.; ”Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective”; 1996.

3.3.1 Stegmodell - Interna resurser

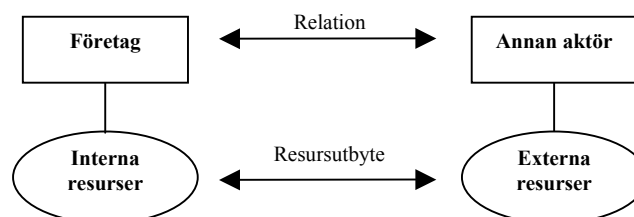
Om ett företag saknar vissa resurser vid internationalisering kan de utvecklas internt. I den traditionella internationaliseringsteorin placerades kunskap om utländska marknader (marknadsteknologi) som en av de viktigaste variablerna.¹² Genom att vara aktiv på marknaden ökar successivt företaget kunskapen om marknaden och osäkerheten minskar. Detta leder vidare till större investeringar. Företaget väntar således till att ta ett nytt steg på marknaden tills investeringsrisken är lägre än den maximalt accepterade risken. Detta förfarandesätt kallas allmänt för stegmodell, där Uppsalamodellen är en känd sådan. Erfarenhet skapar affärsmöjligheter och är en drivkraft till internationalisering enligt Uppsala modellen.

Det finns dock en del kritiska röster mot Uppsala modellen. Företag kan till exempel få tillgång till kunskap om marknad m.m. genom relationer i sitt nätverk. Vidare kan företag observera hur andra företag går till väga och på så sätt lära sig hur de ska göra. De finns också genvägar till kompetens genom att köpa upp andra företag eller anställa personal med önskad kompetens. Investeringar i samband med internationalisering behöver inte bygga på ett företags kompetens om en specifik marknad utan snarare om ambitionen att införskaffa sådan kompetens.¹³ Modellen menar också att internationaliseringsprocessen startar på närliggande marknader där det psykiska avståndet är litet. Det psykiska avståndet påverkas av bland annat språk och kulturella skillnader.

Naturligtvis vore det önskvärt att företaget besatt alla resurser. Men som det är idag ska företag specialisera sig och inrikta sig på sin kärnkompetens. En följd blir då att resurserna måste införskaffas från annat håll.

3.3.2 Nätverksmodell - Externa resurser

I stegmodellen erhöles resurser successivt i internationaliseringsprocessen. Resurser kan även inhämtas externt i det nätverk som företaget agerar i (se figur 3.2).



Figur 3.2 Resurser finns både internt och externt. Genom att utnyttja de relationer som företaget har med andra aktörer kan resurser erhållas externt.

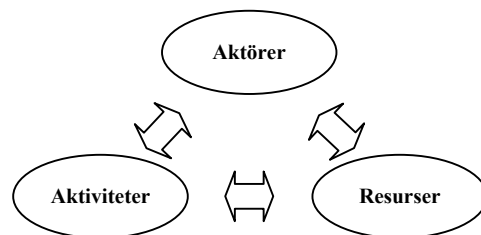
¹² Yli-Renko. H., Autio. E., Tontti. V.; "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms"; 2002.

¹³ Forsgren. M.; "The concept of learning in the Uppsala internationalisation process model: a critical review"; 2002.

Genom att utnyttja de relationer som företaget har med andra aktörer kan resurser erhållas som krävs för en internationalisering. Detta kallas för nätverkssynsättet. För att lyckas måste ett företag veta vilka resurser de vill åt samt vilka andra aktörer som har möjlighet att erbjuda dessa.

Huvudmålet med nätverkssynsättet är att skapa förståelse för den industriella marknaden och för hur den är organiserad i ett komplext nätverk av relationer mellan olika företag och andra aktörer. Marknadsföring med ett nätverkssynsätt innebär således att upprätta, utveckla, försvara och underhålla en position i ett nätverk på en marknad genom att utveckla relationer med olika aktörer på en marknad. Den process som sker i ett nätverk, det vill säga det som binder ihop marknadsaktörer samt deras aktiviteter och resurser, är satt i rörelse av att det finns en begränsning av kunskap som är dåtidsbaserad (imperfekt) och subjektiv.¹⁴

Relationerna i nätverksmodellen baseras på tre grundläggande variabler: aktörer, aktiviteter och resurser (se figur 3.3). Aktörerna utgörs av organisationer, mindre grupper av människor eller av enskilda individer. Mellan aktörerna finns aktiviteter som också förbinder de olika aktörerna.¹⁵ Det som ligger bakom aktivitetsutbytet samt relationer mellan aktörer är att det finns en resursbrist hos aktörerna. Bristen leder till att ett resursutbyte uppstår, vilket sker i form av aktiviteter mellan aktörerna, och ett beroende av varandras resurser uppstår.



Figur 3.3 Nätverksmodellens tre grundläggande variabler

Stegmodeller bygger på ett inkrementellt lärande vilket är ett internt synsätt på internationalisering. Medan nätverk synsättet ser internationellt utvidgande som en extern process som bygger på formella och informella relationer i nätverket. Genom en integration av dessa synsätt ger en bättre förståelse för de drivande orsakerna bakom internationaliseringen.¹⁶

¹⁴ Tikkanen H.; "The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-1995; 1998.

¹⁵ Tikkanen H.; "The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-1995; 1998.

¹⁶ Coviello N., Munro H., "Network relationships and the internationalisation of small software firms"; 1997.

4 Empiri - Tillvägagångssätt

Det fjärde kapitlet redovisar möjliga tillvägagångssätt för att kunna starta en försäljning på en utländsk marknad. Beroende på hur företaget, produkten och marknaden ser ut diskuteras sedan de olika tillvägagångssättens för- och nackdelar.

4.1 Bakgrund

Att sälja en produkt utomlands är i princip samma sak som att sälja på hemmamarknaden. Grundläggande innebär det att ett företag förser en kund, som har ett behov, med en produkt eller tjänst vilket leder till att behovet tillfredsställs. I gengäld får företaget en ekonomisk kompensation. Detta är grunden för all försäljning och så även för en möjlig internationalisering.

Den enklaste formen av internationalisering är således att upprätta en direkt försäljning till en kund utomlands. Möjligheten till direktförsäljning beror på produktens natur. Är produkten en kundanpassad engångsprodukt krävs oftast en direktförsäljning. Är produkten standardiserad, exempelvis dagligvaror, är det ofta omöjligt att nå slutkunden genom direktförsäljning. Istället måste produkten säljas via ett annat företag som i sin tur har möjligheter att nå kunden. Denna mellanhand har således en funktion som det tillverkande företaget vill använda sig av för att kunna sälja till slutkunden. Ibland är vägen mellan ett tillverkningsföretag och slutkund mer komplicerad varvid produkten passerar flera företag med olika funktioner dvs. produkten passerar flera led. Dessa led bygger upp en marknadskanal. En marknadskanal beskriver hur ett företag genom olika led vill nå slutkunden med sin produkt.

Det finns fem funktioner i en marknadskanal¹⁷:

- lagerhållning
- försäljning
- fysisk distribution (transport)
- ”after-sales” service
- krediterbjudande och betalningsalternativ till kund

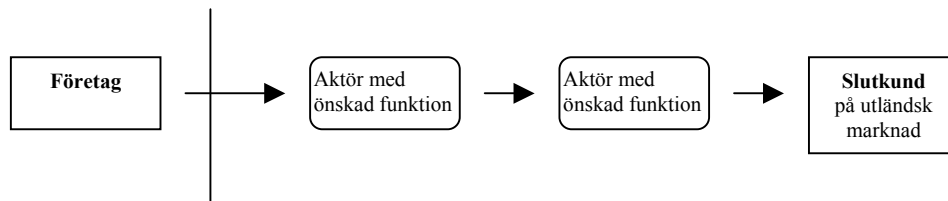
Alla funktionerna måste inte förekomma i en marknadskanal, men vissa funktioner kan ändå förekomma flera gånger. Marknadskanalerna ser olika ut i olika branscher och länder. Det är väldigt svårt att eliminera en befintlig funktion i en marknadskanal. Däremot finns möjlighet att ta bort ett led, vilket innebär att funktionen flyttas till en annan aktör i marknadskanalen.¹⁸

Att internationaliseras genom att sälja en produkt utomlands innebär således, att sälja till slutkunden på den utländska marknaden genom att använda sig av en marknadskanal med ett antal olika funktioner. De funktioner som inte företaget själv klarar av måste utföras med hjälp av andra aktörer. Det är dessa aktörer som sedan blir företagets partners.

¹⁷ Stern W. L., El-Ansary I. A.; ”Marketing Channels”; 1993.

¹⁸ Stern W. L., El-Ansary I. A.; ”Marketing Channels”; 1993.

Internationalisering innebär därför att hitta rätt partners utomlands, med önskade funktioner, såvida inte slutkunden kan nå direkt (se figur 4.1).¹⁹



Figur 4.1 Att internationaliseras innebär att sälja till slutkunden på en utländsk marknad genom att använda sig av en marknadskanal med ett antal olika funktioner. De funktioner som inte företaget själv klarar av måste utföras med hjälp av andra aktörer.

De olika leden i marknadskanalen har olika benämningar. Agent, distributör och grossist är några benämningar. Det är dock viktigt att förstå att benämningarna varierar från en bransch till en annan och mellan olika länder. Det är därför svårt att definiera en allmängiltig beteckning för varje led och entydigt beskriva karaktäristiken för dessa. Ett företag som tillverkar och säljer till kunden kan mycket väl fungera som en distributör för ett företag och som agent till ett annat. Därför är det viktigt att inte fokusera för mycket på benämningar i marknadskanaler då ett företag söker partners vid internationalisering. En partner kan vara i princip vilken aktör som helst, vars funktion (eller delar av aktörens funktioner) man vill åt²⁰.

4.2 Tillvägagångssätt att nå kunden

Det finns olika tillvägagångssätt för ett företag att sälja produkter till en eller flera kunder på en ny internationell marknad. Ibland finns möjligheten (eller kravet) av direkt försäljning, men i många fall måste samarbete ske med andra aktörer som kan ha olika funktioner. Teoretiskt sätt finns det några grundläggande tillvägagångssätt vid internationalisering. Verkligheten kan beskrivas som varianter av de teoretiska tillvägagångssätten. I verkligheten kan således de teoretiska benämningarna figurera fast de är annorlunda utformade jämfört med teorin. I många fall används enbart begreppet partner. Nedan följer några av de vanligaste tillvägagångssätten som är tillämpbara för SME vid etablering på en ny internationell marknad.

4.2.1 Direktförsäljning

Direktförsäljning innebär att ett företag säljer direkt till slutkund utan några mellanled. Denna form av internationalisering uppstår då företaget söker upp kunden på egen hand och etablerar en försäljning, eller tvärt om då kunden söker upp företaget.

¹⁹ Weibull L.

²⁰ Weibull L.

4.2.2 Agent

En agent säljer i leverantörens namn och för dennes räkning. Den fysiska distributionen går direkt mellan leverantör och kund och betalningen sker direkt från kund till leverantör. Agenten får ekonomisk ersättning i form av provision på förmedlade affärer.²¹ En agent hjälper således till att upprätta en försäljning mellan företaget och kunden, men har ingen kontakt med den ekonomiska transaktionen.²²

4.2.3 Distributör

När en distributör används, säljer ett företag sina produkter till distributören, som i sin tur säljer vidare till slutkunden. Kreditrisken gentemot slutkunden ligger därför hos distributören.²³ Distributören har ofta många funktioner, där de centrala är transport och försäljning av produkten. Många gånger besitter distributören även produkten via sitt lager. En grossist är en variant av en distributör med skillnaden att distributören aktivt bearbetar kunden, medan kunden kommer till en grossist och väljer av grossistens sortiment²⁴.

4.2.4 Licensiering

Licensiering kan beskrivas som ett kontraktutformande mellan företag som reglerar utbyte av resurser och rättigheter. Mer exakt innebär det att ett företag licensierar ut något immateriellt, exempelvis en teknologi eller ”know-how” i utbyte mot finansiell kompensation.²⁵ Licensen består ofta i en rätt att tillverka och sälja en viss produkt. En produktlicens kan exempelvis innefatta följande rättigheter: patent, teknisk ”know-how”, kommersiell ”know-how”, varumärke, firmanamn etc. Licensen kan därför utformas på en mängd olika sätt med olika innehåll varvid avtalen ofta är komplicerade.²⁶

4.2.5 Dotterbolag

Ett tillvägagångssätt är att upprätta ett bolag på den nya marknaden. Detta kan göras på två sätt. Antingen skapas ett nytt bolag eller så köps ett företag upp. Ibland finns möjligheten att starta ett Joint-Venture bolag, där företaget tillsammans med andra parter äger ett gemensamt dotterbolag. Genom att upprätta ett bolag blir marknadskanalen kortare och de flesta flödena sker mellan företaget och slutkunden.

4.2.6 OEM

OEM står för ”original equipment manufacturer”, vilket är ett företag som använder komponenter från ett eller flera företag för att konstruera en produkt som de säljer under eget varumärke²⁷. Företaget som förser en OEM med komponenter är inte en OEM själv utan vi kallar den för OEM-leverantör.

²¹ <http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; ”Företagarhandboken”; 1995.

²² Englund J.

²³ <http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; ”Företagarhandboken”; 1995.

²⁴ Englund J.

²⁵ Young S. m.fl.; ”International Market Entry and Development”; 1989.

²⁶ <http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; ”Företagarhandboken”; 1995.

²⁷ http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci214136_00.html; 20021219

4.3 Grunderna för en internationalisering

Visionerna och målen i företaget är av stor betydelse för valet av internationaliseringsstrategi. En första fråga som bör ställas är varför man ska internationaliseras. Det finns många anledningar till att företag ska börja sälja sina produkter på en ny internationell marknad:

- Ibland räcker inte hemmamarknaden till då produkten är nischad och kunderna för få.
- Befintliga globala kunder efterfrågar ett företags produkter på andra marknader än hemmamarknaden.
- Ofta ses internationaliseringen som en möjlighet att få företaget att växa med ökad intjäningspotential som följd.
- I vissa fall tvingar en global konkurrens företaget att arbeta på den internationella arenan.

Men det finns också dåliga skäl till att börja sälja på andra marknader. En dålig anledning är när produkten fungerar dåligt på hemmamarknaden och företaget därför önskar sälja den utomlands med förhoppningar om en försäljningsökning. Fungerar en produkt dåligt på hemmamarknaden fungerar den oftast även dåligt utomlands²⁸.

Nästa steg att avgöra om företaget ska ha en strukturerad internationaliseringsstrategi eller inte. Många mindre företag har inget krav på sig att internationalisera sig varvid de inte behöver göra några större ansträngningar att upprätta strategier. I många fall sker den första internationaliseringen ganska slumpartad. Företaget använder någon kontakt i sitt nätverk eller av en slump träffar på kunder eller partners från olika länder. Företaget satsar i princip inga resurser varför riskerna nästan är obefintliga. Detta blir ett sätt för företag att växa långsamt med lönsamhet och med låga risker²⁹. Denna slumpartade internationalisering kan ses som positiv där det lilla företaget får, på ett icke resurskrävande sätt, möjlighet att lära sig av sina misstag och på så sätt få erfarenhet.

Andra företag har som mål att internationalisera sig och är därför beredda att avsätta resurser för detta. Ofta har dessa genomgått den slumpartade fasen och på så sätt fått lite erfarenhet. Då en del av företagets resurser kommer att användas blir det viktigt att upprätta en handlingsplan med tydliga strategier om hur resurserna ska användas.

Ett misstag som görs vid internationalisering är att expansionen utomlands görs för hastigt utan styrning. En undersökning har visat att de företag som lyckats bäst har en internationell tillväxt inom den egna finansiella kapaciteten och en vinstbaserad prissättning istället för en tillväxtbaserad prissättning.³⁰ Ett företag behöver inte lansera sin produkt över hela världen på en gång. Detta är kostsamt och tidskrävande och rekommenderas inte. Det är ju lika besvärligt för konkurrenterna. Snabbglobaliseringen var ett fenomen under IT-bubblan.³¹ Företag (exempelvis IBS, IFS och Intentia) med större expansionsstrategier skaffar de finansiella resurserna via börsen.³² En avvägning måste därför göras hur viktigt det är med en snabb etablering på marknaden.

²⁸ Englund J.

²⁹ Liljebrunn L.

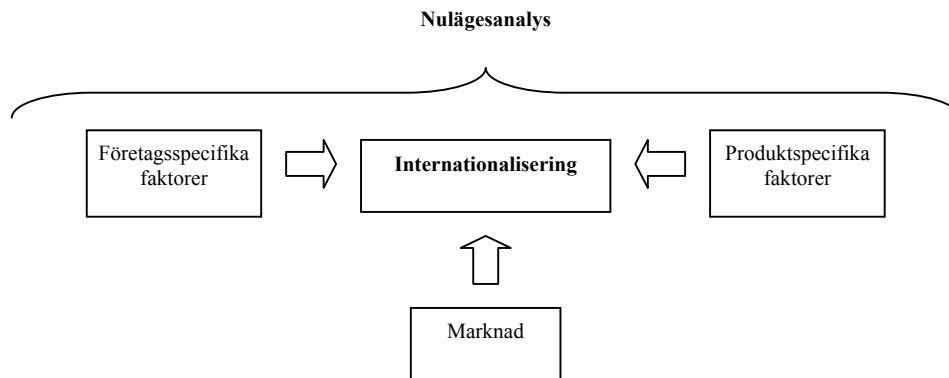
³⁰ Småföretagsguiden; Exportrådet.

³¹ Weibull L.

³² Andersson S.

4.4 Nulägesanalys

Ett första steg vid upprättandet av en handlingsplan vid en internationalisering är att göra en nulägesanalys. Denna analys ska ta hänsyn till de faktorer som påverkar ett företags internationalisering. Primärt är det företagsspecifika faktorer, produktspecifika faktorer och marknaden företaget ska ta sig in på (se figur 4.2). Detta är grundläggande för en lyckad internationalisering och bör analyseras noggrant.³³



Figur 4.2 I en nulägesanalys analyseras de faktorer som påverkar ett företags internationalisering.

4.4.1 Företagsspecifika faktorer

De företagsspecifika faktorerna innefattar en analys av företaget för att se om en internationalisering bör genomföras, och i vilken omfattning. En viktig fråga är vilka resurser som finns att tillgå. Det är viktigt att även beakta om och hur resurserna är tillgängliga fem år fram i tiden. Ett vanligt misstag är att företag tänker för kortsiktigt i internationaliserings-processen och har därför ingen uthållighet³⁴. Ett användbart sätt att analysera företaget är genom en SWOT-analys.

De olika tillvägagångssätten för en internationalisering innebär olika stora resurssatsningar och därmed varierar risken för företaget. Risk kan därmed hanteras genom att balansera tillvägagångssätten, vilket land som ska penetreras och beroendegrad av utländsk marknad.³⁵ Ett viktigt ställningstagande är således till vilken grad ett företag ska satsa på en ny internationell marknad. Satsas mycket resurser får det till följd att ett företag låser sig till detta alternativ. Väljer företaget istället att satsa mindre resurser bibehålls företagets flexibilitet, men samtidigt finns risken att marknadsandelarna blir för små och konkurrenter får för stort försprång. En fördel med lägre satsningar kan vara att det ges möjlighet för företaget att lära känna marknaden bättre innan större investeringar görs.³⁶

Anser företaget att de vill sälja produkter utomlands, men ändå inte vill satsa några resurser, kan företaget vända sig till distributörer på hemmamarknaden som i sin tur exporterar

³³ Burgel O., Murray C.G.; "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries"; 2000.

³⁴ Grettve P.

³⁵ Shrader R. C., Oviatt B. M., McDougall P. P.; "Overcoming Foreign Markets Risks: The Case Of New Ventures"; 1997.

³⁶ Hill C.W.L.; "International Business: Competing in the global marketplace"; 2000.

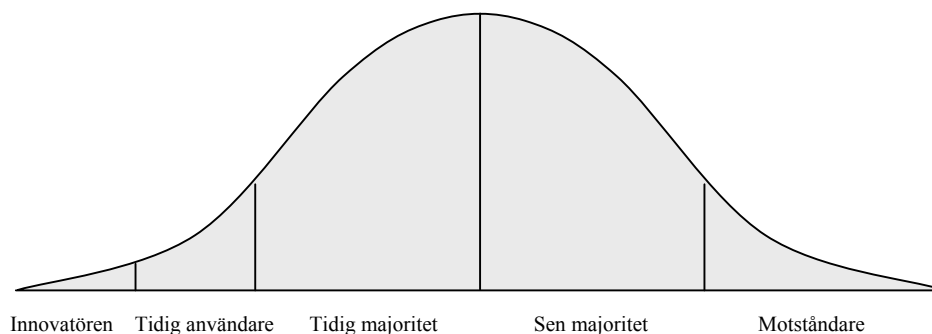
varorna. Detta tillvägagångssätt kallas för indirekt export, (vi anser inte att detta är en form av internationalisering), då företaget endast har kontakt med en mellanhand i samma land.³⁷

4.4.2 Produktspecifika faktorer

Vilka produkter av företagets sortiment som ska säljas i andra länder är en första del i en analys av produktspecifika faktorer. Ofta är det ganska givet vilken produkt som ska lanseras utomlands, men ibland görs misstaget att etablera hela produktsortimentet³⁸. Hur produkten är beskaffad kommer att prägla möjliga tillvägagångssätt. Det är skillnad mellan producent och konsumentvaror. Konsumentvaror är mer inbäddade i ett lands kultur varvid produkten bör anpassas efter respektive kultur³⁹. Skillnaderna är inte lika stora för producentvaror mellan olika länder, då behoven mellan företag i olika länder ofta är mer snarlika.

Ny produkt

Är produkten ny för marknaden kommer det att påverka internationaliseringen. Det beror på att det är svårare att etablera nya produkter än att etablera produkter vars funktion redan finns. Med en ny produkt menas en innovation som kräver att kunden måste ändra beteende för att använda produkten. Vad gäller marknaden för nya produkter, kan den delas upp i fem grupper baserat på användarna (se figur 4.3)⁴⁰:



Figur 4.3 Livscykeln för hur en teknologi sprids under tiden. Höjden på kurvan visar antalet mottagliga nya kunder och således vilka möjligheter det finns att erhålla marknadsandelar. Den nya teknologin passerar alla grupper i tur och ordning och när alla grupper passerats är hela marknaden bearbetad.

Den första gruppen, innovatören, älskar ny teknologi och börjar undersöka och använda nya produkter i ett tidigt skede. Gruppen är väldigt liten men är ändå viktig i den aspekt att de kan visa att produkten faktiskt fungerar. Nästa grupp är inte lika teknikintresserade men har väldigt lätt att förstå nyttan med nya innovationer. Denna grupp baserar köpet av produkten endast på vilken nytta som genereras och behöver inga referenser för att fatta ett köpbeslut. Den ”tidiga majoriteten” är mer drivna av hur produkten praktiskt kan användas och måste veta att produkten verkligen fungerar innan den införskaffas. Det som är viktigt för denna grupp är att det finns referenser som köparen kan jämföra sig med. Gruppen utgör ca en

³⁷ Stern W. L., El-Ansary I. A.; ”Marketing Channels”; 1993.

³⁸ Småföretagsguiden; Exportrådet.

³⁹ Andersson S.

⁴⁰ Moore G. A.; ”Crossing the Chasm”; 1999.

tredjedel av marknaden. Den fjärde gruppen dvs, ”sen majoritet”, utgör också ca en tredjedel av marknaden, köper inte produkten förrän den blivit en vedertagen standard på marknaden. Slutligen finns ”motståndarna” som inte köper om de inte tvunget måste, (ofta utan att de vet om det).⁴¹

När en ny produkt ska lanseras måste de olika grupperna bearbetas i tur och ordning. Det är speciellt svårt att bearbeta ”tidig majoritet” och få dessa att acceptera den nya innovationen. Det beror på att de vill ha köpreferenser från den egna gruppen för att ett köpbeslut ska fattas.⁴² Vid nyteknologiska produkter måste företaget därför ha en solid bevisföring så att produkten kan försvaras i alla lägen. När antalet kunder ökar kan dessa användas som referenser, varvid det blir lättare att övertyga.⁴³

Det gäller att komma upp till en kritisk massa (viss kundmängd) för att produkten ska kunna överleva och utvecklas vidare på marknaden. Att nå upp dit är mycket kostsamt. Därför ska en marknadssegmentering göras och därefter satsa resurser på det segment som man tror mest på.⁴⁴ Det är inte säkert att segmentet är det bäst valda, varvid företaget ej bör vara rädd för att byta om det inte fungerar.⁴⁵ Beroende på hur global en bransch är kan referenser inom branscher sträcka sig över geografiska segment.

Nystartade företag med få meriter kan få det svårt att lansera en ny högteknologisk produkt på en ny marknad. Därför bör marknadspersonal plockas in i ett tidigt skede som kan styra produktutvecklingen efter marknads behov samt påbörja analysen av marknadskanaler.⁴⁶ Om det går att hitta en erfaren partner med stabila relationer och med befintliga kunder kan det vara ett bra alternativ⁴⁷. Partners är dock många gånger skeptiska mot helt nya produkter, då det är förknippat med stora marknadsförings- och säljkostnader⁴⁸. Ibland måste då det första steget på en ny marknad, dvs. marknadsbearbetningen, göras själv av det egna företaget. Först när ett antal kunder erhållits blir produkten intressant och agenter och andra samarbetspartners kan användas⁴⁹.

Produktegenskaper

Företaget måste vara medvetet om att det inte bara är en produkt som ska internationaliseras, det är ett helt koncept. Det gäller att förstå varför och hur kunden köper produkten på marknaden (se figur 4.4).⁵⁰ Konceptet består av *kärnprodukten* (vad är det som kunden egentligen köper), den *fysiska produkten* (hur är kärnprodukten designad och paketerad samt med vilken kvalitet, vilka egenskaper och vilket varumärke) och den *utvidgade produkten* (vilken service, tjänster och andra förmåner ingår i produkten).⁵¹ Beroende på hur omfattande den utvidgade produkten är ställer det krav på dem som har kontakt med kunden. Säljs produkten som en lösning på ett problem måste det finnas en högre grad av kompetens inom

⁴¹ Moore G. A.; ”Crossing the Chasm”; 1999.

⁴² Moore G. A.; ”Crossing the Chasm”; 1999.

⁴³ Sherman P.

⁴⁴ Moore G. A.; ”Crossing the Chasm”; 1999.

⁴⁵ Grettve P.

⁴⁶ Larsson R.

⁴⁷ Burgel O., Murray C.G.; ”The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”; 2000.

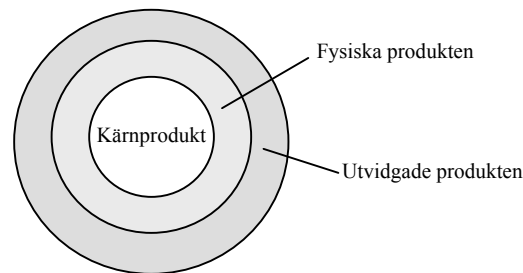
⁴⁸ Weibull L.

⁴⁹ Lindhe M.

⁵⁰ Englund J.

⁵¹ Armstrong G., Kotler P.; ”Marketing – an introduction”; 2002.

området samt en förmåga att kunna leverera detta till kunden.⁵² Är det mycket service och support förknippat med den utvidgade produkten blir det viktigare att företaget har en lokal närvaro på marknaden⁵³.



Figur 4.4 En produkt består av *kärnprodukten* (vad kunden egentligen köper), den *fysiska produkten* (hur kärnprodukten är designad och paketerad samt med vilken kvalitet, vilka egenskaper och vilket varumärke) och den *utvidgade produkten* (vilken service, tjänster och andra förmåner ingår i produkten).

Produktegenskaper som kommer att prägla tillvägagångssättet är om produkten är kundanpassad eller standardiserad som är förknippat med produkten. Är produkten kundanpassad blir det viktigare att kanalen mellan kunden och företaget är kort. Företag som säljer skräddarsydda produkter använder sig därför nästan alltid av egen exportpersonal medan företag som säljer standardprodukter använder sig mer ofta av en mellanhand för att sälja produkten⁵⁴.

4.4.3 Marknad

Den sista delen av nulägesanalysen är vilken eller vilka internationella marknader som verkar lämpliga samt vilka segment produkten kan vända sig mot.

Naturligtvis måste produkten tillfredsställa ett behov och passa in på marknaden. Genom att veta hur marknaden ser ut kan uppskattade mål sättas upp för vilka marknadsandelar som ska nås inom en viss tid samt vilka försäljningsvolymerna detta medför. Finns inte denna kunskap måste en mer ingående marknadsanalys göras (se nästa kapitel).

Viktiga faktorer vid valet av marknad är⁵⁵:

- Hur utvecklad marknaden är och om den är redo för den nya produkten.
- Storlek på marknaden.
- Ekonomiska förutsättningar på marknaden.
- Tillväxt på marknaden.

Det kan vara svårt att erhålla marknadsandelar då marknaden är väl utvecklad och tillväxten är låg eller då marknaden är nyutvecklad och marknadskanalerna fungerar dåligt.⁵⁶ En minst

⁵² Sherman P.

⁵³ Andersson S.

⁵⁴ Bell, J.; "The internationalisation of small computer software firms"; 1995.

⁵⁵ Hill C.W.L.; "International Business: Competing in the global marketplace"; 2000.

⁵⁶ Stern W. L., El-Ansary I. A.; "Marketing Channels"; 1993.

lika viktig aspekt i undersökning hur utvecklad marknaden är, är hur den kommer utvecklas vidare. Vilka är trenderna på marknaden? Genom att försöka känna av trenderna kan detta vara ett sätt att bättre förutspå utvecklingen. Information om trenderna fås bäst genom att lyssna vad människor säger på marknaden och vad som skrivs av analytiker, snarare än att studera statistik om marknaden.⁵⁷

Genom att veta hur välutvecklad marknaden är och vilka trenderna är finns större chans till en bra timing vid en marknadspenetration. Vid timingen jämförs hur långt andra företag kommit med sin penetration. Det finns både för- och nackdelar att vara först på en marknad.

Fördelarna är⁵⁸:

- Möjlighet att bygga upp ett varumärke och en kundkrets. Ett starkt varumärke ger trygghet hos kunden när denne ska köpa en produkt.⁵⁹
- Få upp en försäljningsvolym och därmed få försprång på erfarenhetskurvan. På så sätt kan kostnader och priser sänkas, vilket försvårar för andra att ta sig in på marknaden.
- Möjligheten att bygga upp transaktionskostnader i sin produkt. Det innebär att det kostar kunden besvär och pengar för att byta produkt, dvs. man knyter upp kunden.

Nackdelarna är⁶⁰:

- Kostsamma misstag. Konkurrenter som penetrerar marknaden senare kan dra fördel av att observera och lära sig av de tidigare företagets misstag.
- De första företagen på marknaden måste ofta lära upp marknaden att det finns lösningar på ett behov.

Ibland kan det vara lämpligt att börja internationaliseringen på en mindre marknad där konkurrensen är mindre. Då ges tillfälle att lära sig och misslyckande spelar inte lika stor roll. Mindre marknader har dessutom färre led varvid ett bättre pris kan fås. Det är värre att misslyckas på en stor viktig marknad då vissa möjligheter kan gå förlorade.⁶¹

Det är vanligt att många företag kopierar koncept från ett land till ett annat, vilket ibland leder till sämre framgång i det nya landet.⁶² Marknadskanalsstrategier skiljer sig således från olika situationer och mellan olika länder. För att välja de internationella marknader och segment som kan vara möjliga att penetrera görs på ett strukturerat sätt en matris över potentiella områden. För varje cell måste sedan en mer noggrann analys genomföras (se nästa kapitel).⁶³ Det är viktigt att veta inom vilka marknader och vilka segment behovet av produkten är som störst.⁶⁴

De företagsspecifika faktorer, produktspecifika faktorer och karaktäristiken på de nya marknaderna hänger samman och kommer tillsammans att präglva valet av tillvägagångssätt.

⁵⁷ Sherman P.

⁵⁸ Hill C.W.L. ; "International Business: Competing in the global marketplace"; 2000.

⁵⁹ Grettve P.

⁶⁰ Hill C.W.L. ; "International Business: Competing in the global marketplace"; 2000.

⁶¹ Andersson S.

⁶² Andersson S.

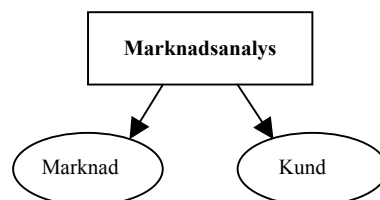
⁶³ Weibull L.

⁶⁴ Larsson R.

Det går alltså inte att analysera enbart en faktor och basera valet av internationalisering utifrån denna analys. När ett urval av marknader, produkter och tillvägagångssätt gjorts samt hur mycket resurser som finns att tillgå ska sedan en mer ingående marknadsanalys göras för att kunna göra ett slutgiltigt val av tillvägagångssätt.

4.5 Marknadsanalys

Vid en marknadsanalys studeras valda marknader och segment mer noggrant. Troligtvis har företaget en föräning om vilka tillvägagångssättet som kan vara aktuella, utifrån den nulägesanalys som gjorts. Genom att genomföra en marknadsanalys ges det möjlighet att dels få ökad kunskap om den potentiella kunden och dels få mer information om marknaden (se figur 4.5). Detta leder förhoppningsvis till en förståelse för om marknaden är lämplig och i så fall vilka segment som kan vara aktuella. Utifrån detta kan sedan tillvägagångssätt väljas för hur just den marknaden ska penetreras.



Figur 4.5 Genom att genomföra en marknadsanalys ges det möjlighet att få ökad kunskap om den potentiella kunden och mer information om marknaden.

En marknadsanalys kan innehålla en mängd olika saker⁶⁵:

- Hur är marknaden uppbyggd?
- Hur stor är marknaden och vilken potential har den?
- Vilka viktiga aktörer finns inom varje segment?
- Vilka är konkurrenterna?
- Vilken är prisnivån?
- Kanske viktigast av allt är att undersöka kunden.

En bra början vid en marknadsanalys är att leta upp potentiella kunderna för att se om det verkligen finns något behov av produkten. För konsumentvaror görs produkttest på detaljist och några slutanvändare. För producentvaror görs testen direkt hos industrikunderna. Det är även bra att ta reda på vad säljare hos en distributör anser om produkten och om de tror sig kunna sälja produkten.⁶⁶ Att kontakta flera potentiella partners är ett värdefullt sätt att få marknadsinformation. Dessa har stor kunskap om marknaden.⁶⁷

⁶⁵ Englund J.

⁶⁶ Weibull L.

⁶⁷ Ström-Olsen H.

Det som går fel vid internationalisering sker ofta vid marknadsanalysen då det görs för knapphändiga analyser⁶⁸. Ett annat fel är att man inte accepterar vad kunden säger. Är marknadsanalysen dålig blir det också svårt att erhålla en riktigt vald partner, ofta vill ingen partner ha dig.⁶⁹

Nästa steg blir att förstå hur kunden ska nås. Här tar man reda på⁷⁰:

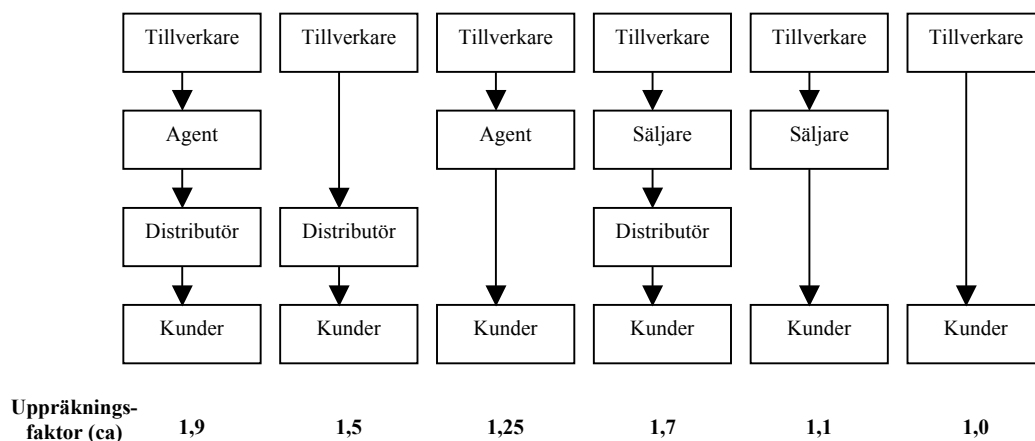
- Hur marknadskanalerna ser ut.
- Hur många led det finns mellan det egna företaget och slutkund.
- Vilka aktörerna är i marknadskanalerna och vilka funktioner de har.⁷¹

Det går att skapa konkurrensfördelar genom att nå kunderna på ett unikt sätt. Det är därför viktigt att vara kreativ i tankarna hur kunderna ska nås och vilka marknadskanaler som kan användas.⁷²

Vid val av marknadskanal är det tre beslut som ska fattas⁷³:

1. Kanalens längd (hur många led).
2. Kanalens bredd (hur många olika aktörer ska användas vid varje led).
3. Antalet kanaler som ska användas.

Exempelvis kan ett företag använda sig av flera distributörer men samtidigt ha direkt försäljning till kund. Figur 4.6⁷⁴ visar hur uppräkningsfaktorn beror på vilka funktioner de olika aktörerna utför.



Figur 4.6 Uppräkningsfaktorer för olika marknadskanaler. De olika marknadskanalerna jämförs med egen direkt försäljning till kunden där uppräkningsfaktorn är 1,0. Desto fler led med fler funktioner desto högre slutpris eller lägre marginal för egen del.

⁶⁸ Moberg C.; "Marknadsetablering i Europa"; 1990; sid 31

⁶⁹ Weibull L.

⁷⁰ Weibull L.

⁷¹ Englund J.

⁷² Englund J.

⁷³ Stern W. L., El-Ansary I. A.; "Marketing Channels"; 1993, sid 544.

⁷⁴ www.weibull.se/sve/links/strategy/popmeny.htm; Lars Weibull AB.

Uppräkningsfaktorn är en jämförelse mellan olika marknadskanaler och egen direkt försäljning (som har faktorn 1,0). Exempelvis ett företag som på hemmamarknaden säljer sin produkt för 100 kr och nu vill sälja produkten utomlands med en distributör får antingen sälja produkten för 150 kr ($100 \cdot 1.5$) för att bibehålla vinstmarginalen eller sänka marginalen till 0.67 ($100/1.5$). Desto fler led med fler funktioner desto högre slutpris eller lägre marginal för egen del.

Vid upprättandet av marknadskanal är det främst sex faktorer som bör beaktas⁷⁵:

- **Kostnader:** Investeringar för att upprätta en distribution samt löpande kostnader
- **Kapital:** Hur mycket kapital behövs och hur ser likviditeten ut.
- **Kontroll:** Över priser, volymer, påverkan.
- **Marknadsmål:** Täckning, marknadsandelar, försäljningsvolymer.
- **Kontinuitet:** Viktigt att uppnå försäljning med kontinuitet
- **Karaktäristik:** Valet av marknadskanal måste passa marknaden, produktkonceptet, andra aktörer samt det egna företaget.

När tillräckligt med information samlats in är nästa steg att välja strategi för hur marknaden ska penetreras, dvs. vilket tillvägagångssätt som ska användas.

4.6 Jämförelse mellan tillvägagångssätt

Varje företag är unikt och mellan olika branscher finns påtagliga skillnader. Produkter som säljs på marknaden skiljer sig åt, dessutom är marknadsförhållanden olika beroende på region. Att välja tillvägagångssätt vid internationalisering är därför beroende på många faktorer. Det finns inget "bästa" sätt, utan varje företags tillvägagångssätt måste baseras utifrån den unika situation som råder. Desto viktigare blir det därför att vara medveten om olika tillvägagångssätt, vilka skillnaderna är mellan dessa, samt vilka faktorer som bör styra valet. Då ökar möjligheten att välja rätt och således chanserna att lyckas.

4.6.1 Direkt försäljning

Att sälja direkt till kunden innebär att det inte finns några led mellan leverantören och kunden. Direktkontakt med kunden kan ge en rad fördelar⁷⁶:

- Företaget har total kontroll över distributionen, priser och försäljning vilket ger bättre marginaler⁷⁷.
- Det finns en bra marknadskontakt och därmed fås en bra lokal marknadskunskap.
- Är marknadskanalen effektiv kan försäljningskostnaderna hållas låga.
- Närbkontakten gör att företaget kan upprätthålla en image och policy.

Vid direkt försäljning krävs det att företaget känner till marknaden. Försäljningspersonalen måste vara experter inom de områden som är relevanta för just den marknaden.⁷⁸ I många

⁷⁵ Stern W. L., El-Ansary I. A.; "Marketing Channels"; 1993; sid 546.

⁷⁶ Småföretagsguiden; Exportrådet.

⁷⁷ Zhan S.E.; "Choosing a market entry strategy"; 1999; sid 2.

⁷⁸ Zhan S.E.; "Choosing a market entry strategy"; 1999; sid 2.

länder är det en förutsättning att säljarna kan språket.⁷⁹ Nackdelar är betalningsrisken från kunden samt svårigheter att exportera produkterna då det krävs en exportorganisation på hemmaplan.⁸⁰ Andra för- och nackdelar redovisas i Bilaga III.

Många gånger krävs det stora investeringar för att upprätta en direkt försäljning med egen försäljningspersonal. Generellt sett ger det dock företaget stor kontroll och möjligheter att påverka marknadskanalen⁸¹. Företaget måste dock stå för alla kostnader i marknadskanalen. Vid direkt försäljning måste företaget hitta kunderna, göra marknadsföring och reklam och förse kunden med service och utbildning etc.⁸²

Direkt försäljning kan upprättas på tre sätt:

1. **Försäljning med utgångspunkt från befintlig marknad** är användbart vid export till närliggande länder. En vidareutveckling av detta är att först etablera en relation med ett internationellt företag fast på nationell nivå. Denna relation kan sedan användas utomlands, genom att vända sig mot andra delar i koncernen. Ett annat sätt är att utnyttja företagets internationella nätverk, exempelvis genom att vända sig mot aktörer i deras supply-chain. Det kan således vara viktigt för företaget att få relationer med andra aktörer som har en hög internationaliseringsgrad.⁸³ Att använda sig av ett annat företags marknadskanal för att sälja utomlands kallas ”piggybacking”.⁸⁴
2. Att **upprätta ett dotterbolag** kräver stora investeringar. Dotterbolag kallas även för försäljningskontor om det inte har något lager eller tillverkning för produkter⁸⁵. En eventuell uppstartning av ett dotterbolag avgörs av om det finns en tillräcklig försäljningsvolym för att täcka kostnaderna. På vissa mycket viktiga marknader kan även dotterbolag startas av strategiska skäl.⁸⁶ Ett sätt att starta dotterbolag på är att utgå från en partner med bra säljare där säljarna kommer att utgöra grunden i det nya dotterbolaget.⁸⁷ Att öppna ett dotterbolag handlar om att visa en närvaro på en viss marknad. Att starta ett dotterbolag rekommenderas inte för företag i början av internationaliseringsprocessen.⁸⁸
3. Att **köpa upp ett dotterbolag** har lägre ekonomisk risk än att starta ett själv. Ett företag kostar ca 5 ggr vinsten, vilket ger en pay-off tid på 5 år. Du får tillgång till företagets samtliga funktioner och kunder, där kunderna är det primära. Allting i företaget fungerar redan och att etablera företag med samma funktioner kostar både tid och pengar. Därför är det många gånger bättre att köpa ett företag än att sätta upp ett själv.⁸⁹

⁷⁹ Marklund M.

⁸⁰ Småföretagsguiden; Exportrådet.

⁸¹ Stern W. L., El-Ansary I. A.; ”Marketing Channels”; 1993.

⁸² Zhan S.E.; ”Choosing a market entry strategy”; 1999; sid 2.

⁸³ Bell. J.; ”The internationalisation of small computer software firms”; 1995.

⁸⁴ Young S. m.fl.; ”International Market Entry and Development”; 1989; sid 11.

⁸⁵ Englund J.

⁸⁶ Marklund M.

⁸⁷ Marklund M.

⁸⁸ Englund J.

⁸⁹ Weibull L.

Att välja mellan att ha egen exportpersonal eller använda sig av en partner är ett svårt val, speciellt för teknikinriktade entreprenörer. Företaget kan, mer eller mindre, bli tvingat att söka sig ut på den internationella marknaden för att den inhemska marknaden inte räcker till för att täcka utvecklingskostnaderna av produkten. Dessutom, på grund av att de har dåligt kassaflöde under de första åren har de kanske inte råd att ha egen personal för att kunna kommersialisera produkten. Sälja genom egen exportpersonal ger företaget stor kontroll men de missar distributörens nätverk och erfarenhet. Givet dessa förutsättningar kanske det är bättre att ha en lokal partner som lättare kan identifiera potentiella kunder och på ett bättre sätt ta hand om supporten efter sålda produkter.⁹⁰

4.6.2 Partners

I en perfekt värld skulle väl alla företag vilja ha ödet i sina egna händer och försöka sälja sin produkt på en ny marknad. Det kanske inte är möjligt för ett litet företag med små resurser. Alternativet blir då att använda sig av en partner. Men genom att välja detta alternativ lägger företaget en del av sin tillväxtstrategi i händerna på en partner.

Företaget väljer partner beroende på vilka funktioner som de tror en partner kan sköta bättre och billigare än vad de kan göra själva. Som tidigare beskrivits kan beteckningar variera på olika partners beroende på deras funktion i marknadskanalen. Här görs en jämförelse mellan de vanligaste beteckningarna på partners vilka är:

- Distributör
- Agent
- OEM
- Licensieringspartner

Distributör och agent

Att etablera egna säljare på en ny marknad är ingen billig lösning. En säljare kostar mellan 1-2 miljoner per år. Det kan då vara bättre att använda sig av andra säljare, en partner, som redan finns på plats. De kostar i och för sig lika mycket men har redan en kundkrets och marknadskännedom. Uppräkningsfaktorn är i princip samma om du själv gör en funktion eller om någon annan gör funktionen.⁹¹

Att exportera via agent och distributör har två stora fördelar⁹²:

1. Kostnaderna kan hållas låga.
2. Få tillgång till marknadskunskap.

Vid användandet av agent eller distributör minskar möjligheterna till att kontrollera marknadskanalen.⁹³ Kan ett företag kontrollera marknadskanalen ökar chanserna att få bättre avkastning. Hög kontroll kräver dock ofta stora resursinsatser. Används en partner minskar kontakten med slutanvändaren. Konsekvensen blir mindre respons och information från

⁹⁰ Burgel O., Murray C.G.; "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries"; 2000.

⁹¹ Weibull L.

⁹² Hill C.W.L. ; "International Business: Competing in the global marketplace"; 2000.

⁹³ Zhan S.E.; "Choosing a market entry strategy"; 1999; sid 2.

kunden och marknaden. Andra för- och nackdelar med agenter och distributörer redovisas i Bilaga III.

En skillnad mellan att använda distributör och agent är att kreditrisken ligger på distributören medan vid användande av agent ligger risken hos företaget själv. Kreditrisk är ett stort problem i många andra länder. En annan skillnad är att agentkontrakt är svåra att bryta då kontrakten är styrda av EU, medan bestämmelserna för distributörerna inte är lika påtagliga.⁹⁴

De risker som finns med distributör är⁹⁵:

- Den ekonomiska risken (förlora investerade pengar för att skaffa och underhålla en distributör),
- Finansiella risken hos distributören
- Den affärsmässiga risken (dålig distributör).

Riskerna kan minskas om marknadsutvecklingen sker i samråd med distributören. Efter det att avtalet med partnern är klart är det viktigt att en utveckling sker i form av utbildning (av både distributör och kund) och upprättande av marknadsförings- och utvecklingsprogram.⁹⁶

OEM och Licensiering

OEM innebär som tidigare nämnts, ett företag som konstruerar en produkt av ett eller flera andra företags produkter. En typ av OEM-lösning är att licensiera ut produkten till OEM-företaget. Licensiering kan även innebära som beskrivit tidigare att en partner tillverkar och säljer produkten. Målet med båda sätten är att få upp volym i försäljningen till låga kostnader (relativt volymen)⁹⁷.

Andra argument för att sälja till en OEM är⁹⁸:

- Möjligheten att tjäna pengar på en marknad som konkurrenterna lagt beslag på⁹⁹.
- Företaget kan få skalfördelar då de kan tillverka och sälja fler produkter.
- Sälja till OEM inom de segment som man själv inte jobbar på.

Den stora fördelen med en OEM-kund är att det kan ge stora försäljningsvolymen. En stor nackdel är att det tar lång tid att skaffa en sådan partner (ca 3-5 år). OEM-företaget ställer ofta höga krav på leverantören och vill att den ska ha upprättat en viss försäljning på deras större marknader. Har leverantören ett starkt varumärke använder OEM-kunden detta i sin produkt. Det ger också större möjligheter för leverantören till ett bra avtal med bättre priser samt minimikvantiteter. Därför bör det egna varumärket synas på tillverkarens produkt.¹⁰⁰

⁹⁴ Englund J.

⁹⁵ Marklund M.

⁹⁶ Marklund M.

⁹⁷ Larsson R.

⁹⁸ Liljebrunn L.

⁹⁹ http://whatis.techtarget.com/definition/0..sid9_gci214136.00.html; 20021219

¹⁰⁰ Larsson R.

Licensiering är ofta att fördrå för företag som saknar resurser, då utvecklingskostnaderna och riskerna blir låga vid en internationalisering¹⁰¹. Beroende på hur situationen ser ut på marknaden med köpbehov samt hur bra produkten är, kommer förhandlingssituationen för exportföretaget att variera.¹⁰²

Ett alternativ är att licensiera ut sin produkt till en kund på en begränsad marknad. Det betyder att partnern har rättigheterna att producera och sälja produkten där.¹⁰³ Det andra alternativet blir att licensiera ut till flera kunder, då inga exklusiva avtal sluts. Fördelen är att man slipper de exklusiva avtalen som ofta blir för dyra för kunden och för svåra att utforma juridiskt.¹⁰⁴

Licensiering kan vara ett sätt att komma in på en marknad som kräver höga investeringskostnader eller har andra hinder. Det kan exempelvis vara användbart då transportkostnaderna är för höga¹⁰⁵. En stor nackdel är minskad kontroll över tillverkning eller marknadsföring, vilket medför en begränsning av företagets erfarenhetskurva. En annan risk är att licensgivarens tekniska ”know-how”, det som gör ett företag konkurrenskraftigt, sprids till konkurrenterna.¹⁰⁶ Detta tillvägagångssätt kan passa de entreprenörer som har ett genuint intresse av att utveckla tekniska produkter, men inte att av sälja dem.

4.7 Val av partner

En av de mest centrala frågorna vid partnersökning är vilket mervärde som eftersträvas hos partnern. Vad är det partnern kan tillföra, vilka funktioner och vilken kompetens kan de bidra med? Utifrån detta ska lämplig partner letas upp.

Att hitta en partner går att göra på olika sätt.

- Ett sätt är att leta på mässor och kontakta de företag som ställer ut. Att hitta en bra partner på mässor genom att själv marknadsföra sig är princip omöjligt. Problemet är att bra partners inte finns på mässor då de är nöjda med sitt produktsortimentet.¹⁰⁷
- Ett andra sätt är att använda sig av företag som säljer partnersökningstjänster.
- Ett tredje sätt är att använda sig av sitt nätverk för att hitta partnern. Detta blir slumpmässigt varvid det inte alltid blir den bästa lösningen. Detta kan vara motiverat att använda på mindre viktiga marknader.¹⁰⁸

¹⁰¹ Marklund M.

¹⁰² Young S. m.fl.; “International Market Entry and Development”; 1989.

¹⁰³ Young S. m.fl.; “International Market Entry and Development”; 1989.

¹⁰⁴ Larsson R.

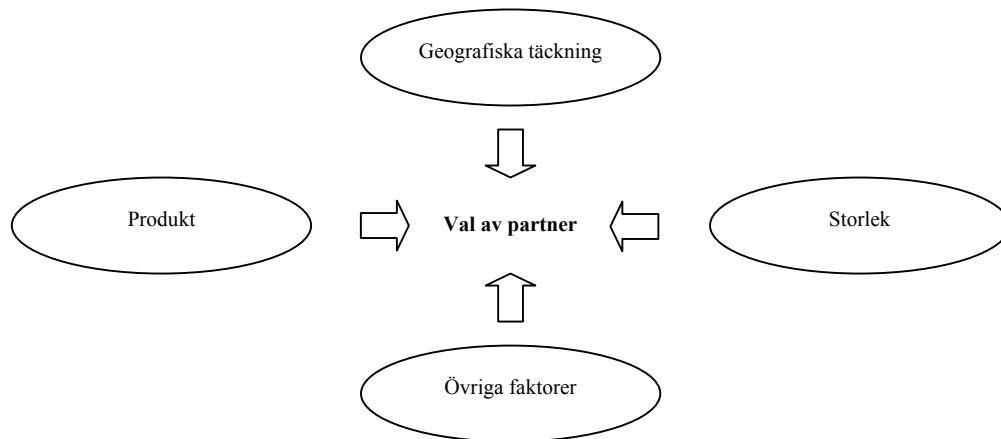
¹⁰⁵ Weibull L.

¹⁰⁶ Hill C.W.L.; “International Business: Competing in the global marketplace”; 2000.

¹⁰⁷ Ström-Olsen H.

¹⁰⁸ Marklund M.

Det är viktigt att ha flera partneralternativ att välja mellan. Finns flera alternativ behövs fler urvalskriterier än vilken funktion och mervärde partnern kan tillföra. Kriterierna är produkt, geografiska täckning, storlek samt övriga faktorer (se figur 4.7).¹⁰⁹



Figur 4.7 Utöver de funktioner en partner bör ha finns det fyra faktorer som påverkar valet av partner.

Geografisk täckning

En bra partner är den som har önskad kundkrets på rätt geografiskt område samt har de funktionerna som efterfrågas. Vid undersökning av partnern kan det vara lämpligt att kontakta deras kunder och höra vad de anser om partnern.¹¹⁰

På en ny marknad kan distributören och agenten vara begränsade inom en viss geografisk del samt inom ett visst produktsegment. Därför krävs ibland flera partners. Det finns då risk för överlappning.¹¹¹ Geografiska området kan skilja mycket inom ett land och det är viktigt att undersöka vilka områden säljarna bearbetar.¹¹²

Produkt

En viktig aspekt vid val av partner är att undersöka hur många säljare det går per produkt. Finns det ett fåtal säljare på ett stort antal produkter finns risken att den egna produkten försvinner i det breda produktsortimentet.¹¹³

Det är inte säkert att en partner vill sälja en komplex produkt som innebär stora konsult-, underhåll- och implementeringskostnader. Därför är produkter som innefattar stora kostnader under försäljningsprocessen svårare att hitta en lämplig distributör till. Det kan dock vara möjligt för partnern att få skalfördelar genom att plocka in produkten som ligger inom samma kunskapsområdet.¹¹⁴ Om ett företag och partnern kompletterar varandras produkter är det ett

¹⁰⁹ Ström-Olsen H.

¹¹⁰ Wirsén L.

¹¹¹ Marklund M.

¹¹² Weibull L.

¹¹³ Ström-Olsen H.

¹¹⁴ Burgel O., Murray C.G.; "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-

bra sätt att penetrera en ny marknad.¹¹⁵ Detta kan även utnyttjas genom att sälja partners produkter på den egna hemmamarknaden.¹¹⁶ Det viktigaste är dock att partnern tror på produkten.¹¹⁷

Storlek

Ett synsätt är att partnern bör vara i samma storlek. Ofta finns samma tänk i organisationer av lika storlek.¹¹⁸ Ibland är det bättre att välja en mindre partner, då det lättare att få denna intresserad. En stor partner kan också vara lämplig då¹¹⁹:

- Den har större resurser och större kundkrets
- möjligheterna är större att få högre försäljningsvolym
- chanserna ökar för att få en produktkomplettering

Men det finns också nackdelar med en stor partner¹²⁰:

- Risken finns att produkterna försvinner i partners stora produktutbud.
- Svårigheten med att skriva ett bra avtal.

Att upprätta ett samarbete med en stor partner innebär också större krav på den egna organisationen. Det blir en större kontaktyta, dvs. det är fler personer som ska engageras och samarbeta. Därför gäller det att ha en organisation som är, eller kan relativt lätt bli, anpassad efter detta. Stora företag kan även ses som en samling mindre små organisationer, där man vänder sig mot en liten del och inte mot hela företaget.¹²¹ Oavsett storlek är det viktigt att få tillgång till hela säljkåren och att båda räknar på samma försäljningsvolym.

Möjligheter att erhålla partners beror även på det egna företags storlek. Är företaget litet kan den potentiella försäljningsvolymen vara begränsad i partners synvinkel och så även möjligheter att tjäna pengar.¹²² Dessutom kan det vara svårt för en blivande partner att lita på det lilla företags leveranssäkerhet och kvalitet. Det är därför viktigt att ha bra produkter och ett starkt varumärke.¹²³

Övriga faktorer

Företag som önskar en partner på en ny marknad kan dra fördel av att först använda sig av samarbetspartner på hemmamarknaden och lära sig av detta. Uppläringskostnaden är lägre och det är lättare att lära att hantera relationer på hemmamarknaden. Denna kunskap kan sedan användas vid samarbete med liknande partners internationellt.¹²⁴

Technology Industries”; 2000.

¹¹⁵ Marklund M.

¹¹⁶ Weibull L.

¹¹⁷ Marklund M.

¹¹⁸ Weibull L.

¹¹⁹ Marklund M.

¹²⁰ Marklund M.

¹²¹ Sherman P.

¹²² Burgel O., Murray C.G.; “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”; 2000.

¹²³ Marklund M.

¹²⁴ Burgel O., Murray C.G.; “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”; 2000.

Det är bra att skaffa partners i dåliga tider. De som överlever dåliga tider har ofta bättre finanser. Vid dåliga tider finns mer tid och ett större behov för bra produkter. Det finns tid att börja ett samarbete och ”arbeta in” produkten. När det är bra tider flyter allting bra och det är svårt att analysera partnern.¹²⁵

Samarbetet med partnern kan ibland vara otillfredsställande vilket leder till ett byte av partner. Det har två anledningar: antingen fungerar inte samarbetet eller vill man att företaget ska växa mer men partnern är nöjd då en viss omsättning uppnåtts. Detta beror många gånger på en dålig kommunikation, icke fungerande personkemi eller att företaget har gjort ett dåligt partnerval.¹²⁶ I vissa fall kan det vara svårt att bryta samarbetet då partnern är uppbunden via avtal. Var försiktig med exklusiva avtal med agenter och distributörer. Det är bättre att pröva sig fram i ett par år med partner för att se om de kan leva upp till förväntningarna.¹²⁷

Samarbetet med partnern måste sedan vidareutvecklas genom exempelvis utbildning. Ofta läggs all energi ned på att hitta en partner, men företaget glömmer av att underhålla och vidareutveckla samarbetet.¹²⁸ Är strategierna att använda partners som tillvägagångssätt vid internationalisering är det således viktigt att försöka upprätta partnerstrategier, dvs. hur partners ska erhållas samt hur den egna organisationen ska ha för regelverk och policys för att hantera partners.¹²⁹

4.8 Sammanfattning av kapitlet

Detta kapitel har tagit upp en rad saker som påverkar valet av tillvägagångssätt vid en internationalisering. Först beskrevs grundläggande internationalisering som försäljning av en produkt utomlands till en kund med ett visst behov. Det innebär att nå en slutkund på en utländsk marknad genom att använda sig av ett antal led med olika funktioner. Dessa funktioner kan antingen utföras självständigt eller så utförs de av en eller flera aktörer. I det senare fallet kallas den som utför funktionen för en partner. Denna partner kan ha en rad olika benämningar beroende på vilka funktioner den utför.

Om ett företag kan motivera varför det vill internationaliseras ska en nulägesanalys genomföras. Denna analys består av företags- och produktspecifika faktorer samt marknaden som företaget ska ta sig in på. Dessa faktorer hänger samman och kommer tillsammans att prägla valet av tillvägagångssätt. Nästa steg blir sedan att göra en marknadsanalys för att dels få ökad kunskap om den potentiella kunden och dels ökad information om marknaden. Detta leder förhoppningsvis till en förståelse för om marknaden är lämplig och i så fall vilka segment som kan vara aktuella.

Efter dessa två analyser diskuterades vilka tillvägagångssätt som kan vara lämpliga beroende på om företaget vill ta hand om försäljningen själv, eller låta någon typ av partner göra det. Om man låter en partner sköta vissa funktioner gäller det naturligtvis att välja rätt typ av partner och se till att den passar efter omständigheterna. Partnersökningen och partnersamarbetet har därför stor betydelse för internationaliseringens framgång.

¹²⁵ Marklund M.

¹²⁶ Marklund M.

¹²⁷ Ström-Olsen H.

¹²⁸ Englund J.

¹²⁹ Sherman P.

5 Empiri – QlikTech

Det här kapitlet presenterar företaget QlikTech. Här beskrivs produkten kortfattat, marknadsstrategier och hur planerna för den internationella expansionen ser ut.

5.1 Bakgrund, situation

QlikTech är ett privatägt mjukvaruföretag som grundades i Sverige 1993 och har idag cirka 55 anställda. Ingen av grundarna finns kvar men tillsammans äger de 20 % av aktierna. Företaget har sitt huvudkontor i Lund samt marknadskontor i Stockholm, New York, Raleigh (North Carolina) och Düsseldorf. De utvecklar och säljer QlikView, ett verktyg för integration, analys och presentation av data för att tillgodose företags och organisationers informationsbehov.

QlikTechs affärsidé är att erbjuda kunden en användarvänlig, säker och flexibel ”business intelligence” lösning som ska optimera kundens beslutsprocess och generar framgång för kunden. QlikTech ska göra det möjligt för den otekniska användaren att få tillgång till, interagera och analysera information. Detta ska göra det möjligt för kunden att fatta riktiga beslut.

Business intelligence (BI) är en stor kategori applikationer och teknologier för att sammanställa, förvara, analysera och ge tillgång till data för att hjälpa användare att ta bättre affärsbeslut.¹³⁰

5.2 Teknologi

QlikTech har patent på AQL, Associative Query Logic, som är stommen i QlikView. AQL är ett metodpatent för att associera data. Det ger användaren möjligheter att utforska och analysera data utan att vara begränsad av fördefinierade hierarkier och databasstrukturer. Den patenterade tekniken erbjuder större flexibilitet för användaren än traditionella analysprogram. Hemligheten bakom programmet är minneshantering, där tekniken bygger på att all data lagras i datorns primärminne. Detta gör att även de mest komplicerade beräkningar kan genomföras utan att datorn behöver gå tillbaka till databasen och hämta ny information.

Trots fördelarna är det ingen av konkurrenterna som använder sig av tekniken. Skälet är branschkonservatism hävdar ledningen. Den generella uppfattningen är att minneshantering inte klarar stora datamängder och därför är ointressant. Detta har visat sig vara fel. I början trodde QlikTech att gränsen gick vid 10000-20000 poster men idag hanterar de upp till 10-15 miljoner stycken. Senare i år kommer vi vara uppe i 50-60 miljoner med 64 bitars versionen säger Jonas Nachmansson, chef för utvecklingsstaben.¹³¹

¹³⁰ http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0_sid11_gci213571.00.html; 030307

¹³¹ Sandén, W.; “Han hittar allt”; *Veckans Affärer*; 2002.

5.3 Marknad

Amerikanska Gartner Group spår att världsmarknaden för analysprogram kommer att i det närmsta trefaldigas till 12 miljarder dollar fram till 2006. Men konkurrensen är hård, Kanadensiska Cognos, fransk-amerikanska Business Objects och amerikanska Brio Software, har alla fler kunder och väsentligt större resurser än QlikTech. Den största konkurrenten är ändå Microsoft, där Excel är det mest använda analysinstrumentet.¹³²

QlikTech med sin patenterade teknik gör att programmet QlikView är väsentligt mycket billigare att installera och mer användarvänligt än traditionella analysprogram. Detta betyder att även priset är ett starkt konkurrensmedel. Företaget har sålt totalt ca 60 000 licenser av QlikView. Till de största kunder hör bl.a. Ericsson, IKEA, Merck, Astra Zeneca, Amdahl, Schenker BTL och Tetra Pak.

QlikTech har en bra produkt och nästa steg är att nå genombrott på världsmarknaden. För det krävs mer pengar och marknadskompetens. Tillväxten ska dock ske genom successiv expansion.¹³³ Därför har de tackat nej till ett tillskott av kapital på 100 miljoner kronor. Verksamhetsåret 2002 omsatte QlikTech 45 miljoner kronor där resultatet slutade med en förlust på 22 miljoner kronor (varav 15 miljoner var engångskostnader). Den budgeterade prognosen för 2003 är 71 miljoner kronor i omsättning med en vinst på 6 miljoner kronor.

År 1997 inleddes ett strategiskt samarbete med amerikanska programvaruföretaget Dendrite, som integrerat QlikView i sitt säljstödssystem för läkemedelsindustrin. Under år 2002 fick även QlikTech en order som dubblar bolagets omsättning. Ordern kom från tyska Soft Engine, som under några år integrerat QlikTechs programvara i sitt affärssystem. Ordern som Lundaföretaget nu fått är på totalt 65 Mkr och sträcker sig över flera år. "Vi har samarbetat med den tyska kunden under en lång tid och ser ordern som ett ytterligare erkännande av att vår mjukvara håller hög klass", säger QlikTechs marknadschef Pär Rosell.¹³⁴

QlikTechs största utmaning ligger i att övertyga världen varför den ska köpa en svensk programvara från Lund, när det finns andra, betydligt större och mer kända leverantörer. De slåss med företag som är 100 gånger större.¹³⁵ De stora konkurrenterna har varumärke, referenser och är etablerade i hela världen med utvecklad support. Dessa har ännu ej känt av konkurrensen från QlikTech och uppfattar inte företaget som ett problem. Men vad händer när QlikTech börjar växa^{136?}

¹³² Sandén, W.; "Han hittar allt"; *Veckans Affärer*; 2002.

¹³³ Sandén, W.; "Han hittar allt"; *Veckans Affärer*; 2002.

¹³⁴ Olsson H-I.; "Tysk jätteorder dubblar Qliktechs omsättning"; *Dagens Industri*; 2002.

¹³⁵ Sandén, W.; "Han hittar allt"; *Veckans Affärer*; 2002.

¹³⁶ Sandén, W.; "Han hittar allt"; *Veckans Affärer*; 2002.

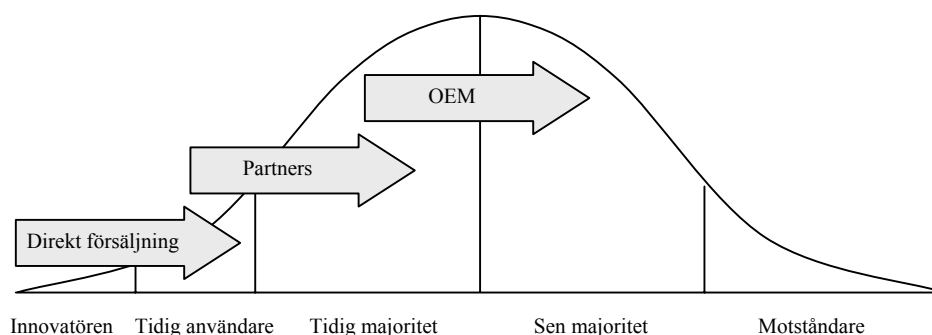
5.4 Marknadssegment

QlikTech delar in marknaden i tre segment där QlikView primärt säljs för att användas tillsammans med ett affärssystem eller en del av det. De tre segmenten är large accounts, privat marknad och offentlig marknad.

- **Large accounts** innebär att varje kund behandlas som en egen marknad och har en ”key account manager”. Kunderna i detta segment är framför allt stora multinationella företag. Generellt kan sägas att samtliga kunderna i detta segment redan har ett analysverktyg kopplat till sitt affärssystem.
- Den **privata marknaden** innefattar mellanstora företag, vilket i Sverige för QlikTech, motsvarar ett företag med en omsättning på ca 0,5-1.5 miljarder. Kunden ska vara tillräckligt stor för att kunna bli lönsam men inte för stor för att kunna ta snabba beslut. Detta segment nås genom att sälja QlikView som är anpassat efter företagets affärssystem. Av dessa företag uppskattas 75 % ha någon typ av analysverktyg kopplat till affärssystemet. Generellt är det svårare att sälja till de företag som inte har något analysverktyg då det inte ser behovet av ett analysverktyg lika tydligt. QlikTech har redan idag färdiga applikationer för ett antal olika affärssystem.
- Den **offentliga marknaden** innefattar sjukvård, statliga myndigheter samt kommun.

5.5 Marknadsstrategi

QlikTechs strategi för att ta sig in på en ny marknad består av tre steg. Första steget är mot den ”**tidige användare**” och början av ”**tidig majoritet**” (se figur 5.1), vilket måste göras själv med direkt försäljning. Detta beror på att de inte finns någon annan som vill sälja en helt okänd produkt åt dig. Direkt försäljning blir också ett sätt att finansiera den egna verksamheten.



Figur 5.1 QlikTech har tre steg för att bearbeta marknaden. Första steget är direkt försäljning. När marknaden är tillräckligt bearbetad kan partners användas. Sista steget är en OEM-partner för att få upp försäljningsvolymerna.

Utifrån ett givet kundsegment väljs ett stort antal företag ut efter bestämda kriterier. Telefonnummer till rätt målgrupp, ofta VD eller avdelningschef, på företagen köps in och vidarebefordras till ett telemarketingföretag som sedan ringer runt till företagen. De som

nappar får sedan besök av en säljare. Det är svårt att övertyga kunden om att QlikView är ett effektivt analysverktyg då erfarenheten av andra analysverktyg generellt är dåliga. Genom att erbjuda kunden en lösning på deras problem lovar QlikTech att deras lösning tar $\frac{1}{4}$ av tiden att implementera till $\frac{1}{2}$ kostnaden och ger 2 gånger så bra resultat som konkurrenterna. QlikTech använder sig av ”pilotprojekt” för att visa fördelarna. Detta går ut på att ge en begränsad men illustrativ lösning på ett delproblem.

De mest skeptiska i företagen är IT-ansvariga som har hand om driften av programmen. Det beror på att de är inkörda på den gamla tekniken och är därför motsträviga då de kunskapsområden de besitter mer eller mindre blir värdelösa. Målet är därför att de IT-ansvariga åtminstone inte ska vara emot QlikTechs lösning. Det är här de största problemen finns för att övertyga om produkten.

I **”tidig majoritet”** standardiseras produkten till ett bättre pris. Först när tillräckligt många kunder erhållits blir produkten intressant för konsulter och andra samarbetspartners. Nu börjar partners ta över försäljning då det finns en tillräckligt stor upparbetad marknad (se figur 5.1). Målet är att QlikTech ska bli ”affärskritiska för sina partners”.

Det finns fyra typer av partners som eftersöks:

- De som äger, utvecklar och säljer affärssystem (ex Intenia, IBS) och vill koppla på ett analysverktyg och göra sin produkt bättre. De betalar en provision på licensen.
- Lösningsexperten (ex WM-data) som säljer en viss kompetens och bygger lösningar med hjälp av QlikView. De vill inte ange sig själv som en QlikTech-implementör och jobbar därför inte mot provision.
- Strategikonsulter som lägger upp strategier för IT-system. Då dessa konsulter inte implementerar lösningen själva kan incitamentet till att rekommendera QlikView vara att om strategierna ska lyckas måste delarna i lösningen vara av hög kvalitet.
- OEM-partner.

QlikTech önskar partners från samtliga områden. De ska addera ett värde till produkten och förstå affärsprocesser vid försäljning. De ska även ha rätt attityd, vara hängivna och ha samma tänk. Målet med en partner är att de minst ska ge intäkter på en halv miljon årligen. I dagsläget har QlikTech mellan 50 och 100 partners av flera olika karaktärer. Majoriteten, ca 80 % av dessa, når inte upp till uppsatt mål. Ett stort antal partner är vad som kan ses som rena återförsäljare av QlikView. De kommer på sikt att försvinna till förmån för de 4 olika typerna av partner som angivits ovan. Utvecklingen av samarbetet med partners är inte tillfredsställande enligt vissa på QlikTech. I dagsläget finns dock ingen strategi för utveckling av partners, men ett partnerprogram är på gång.

I **”sen majoritet”** säljs de mesta genom partners eller genom OEM försäljning (se figur 5.1). I nuläget söker inte QlikTech aktivt efter en OEM-partner. Däremot söker de partners som är potentiella OEM-partner. ”Drömscenariot är att få andra att bygga in ditt program i deras egna produkter och sälja det åt dig. Det tar visserligen längre tid att få till en OEM-affär, men när du väl är inne ger det snabbt volym”, säger VD Måns Hultman.¹³⁷

¹³⁷ Sandén, W.; ”Han hittar allt”; *Veckans Affärer*; 2002.

5.6 Expansion

Med en ledning och styrelse med stor internationell erfarenhet har nu QlikTech visioner att expandera internationellt. Företaget anser att QlikView är en globalt anpassad produkt. Risken finns dock att det kommer en ny konkurrerande produkt. Därför behöver man växa snabbt. De stora konkurrenterna förväntas att inom en snar framtid gå över till att använda liknande teknologier om de anses vara bättre än de befintliga. Det är dock svårare att lyckas med en snabb tillväxt och riskerna blir större att misslyckas. Därför får en avvägning göras hur snabbt tillväxten ska ske och var pengarna ska satsas. Frågan är var avkastningen blir störst?

Den geografiska expansionen ska till en början ske genom att följa med befintliga kunder till nya marknader. Det görs med stora multinationella kunder. Nästa steg är sedan att hitta lokala konsulter som kan stödja kunderna på marknaden. Det sista steget blir att sätta upp ett lokalt försäljningskontor när tillräcklig intjäning finns för att täcka kostnaderna. Den geografiska expansionen som gjorts har inneburit att QlikTech har försäljningskontor i USA och Tyskland. Intåget på USA-marknaden gjordes genom att en av grundarna korsade atlanten och kontaktade personer i sitt sociala nätverk. Detta mynnade sedan lite tursamt ut i att Dendrite blev en storkund. Tillräckligt med pengar rullade sedan in för att QlikTech skulle ha råd med ett försäljningskontor. Öppnandet av dotterbolaget i Tyskland visar på ett liknade slumpartat tillvägagångssätt där QlikTech lyckades få en kontakt på en mässa. Personen i fråga började sälja produkten i egen regi och det har sedan mynnat ut i öppnandet av ett försäljningskontor i Tyskland. Den geografiska expansionen innebär att utveckla dels befintliga utländska marknader men även att satsa på nya, exempelvis Storbritannien, Danmark och BeNeLux-länderna.

5.7 Storbritannien

Inom den närmsta framtiden är Storbritannien ett av flera marknadsalternativ som QlikTech ska ta ställning till. Ska de gå in på marknaden överhuvudtaget och i så fall hur? Det som talar för Storbritannien är att de svenska och brittiska kulturerna liknar varandra och att QlikView redan finns i en engelsk version. Dessutom är det en stor marknad och många stora amerikanska IT-bolag har sitt europeiska huvudkontor i London. Ledningen anser att QlikTech absolut har ett existensberättigande på den brittiska marknaden. Segmentet blir med stor säkerhet medelstora företag inom tillverkningsindustrin. En anledning är att kunden i detta segment inte efterfrågar någon global support.

Hur ska segmentet nås? Då den befintliga marknadsstrategin som används i Sverige, USA och Tyskland fungerat finns ingen anledning att byta. Rent praktiskt skulle QlikTech kunna ha försäljnings- och supportbas i Sverige, men de vill helst ha partners eller finnas på plats via eget kontor då de tror att kunderna eftersträvar närhet till supporten. Supporten är också ett bra sätt att bygga upp en relation och därmed knyta till sig kunden. Om de väljer att starta ett dotterbolag tror de inte att det behövs så stor bemanning för att lyckas sälja även till större kunder. Trots tre mans styrka kan man skapa trovärdighet. Därför blir det relativt billigt att sätta upp ett litet dotterbolag.

Nu ska ett annat spår provas på den brittiska marknaden vilket innebär att gå direkt på partners utan att först bearbeta marknaden med direkt försäljning. QlikTech anser att de har industrireferenser som kan användas på brittiska marknaden. Frågan är bara om de befintliga referenserna runt om i världen räcker? Till sin hjälp har de nu hyrt in en konsult som ska

fungera som ”partner manager” under en tid. Uppgiften blir bland annat att hitta ett antal lämpliga större partners för att komma in på den brittiska marknaden. Konsulten har i sin tur anlitat ett professionellt partnersökningsföretag i Storbritannien. För att nå de stora partnerna måste QlikTech synas och höras mer i bl.a. press. Med hjälp av PR-byråer i Storbritannien ska de försöka att göra företaget mer känt i branschen.

Vad vet QlikTech om den brittiska marknaden? Inte mycket, enligt dem själva. De har i dagsläget ett antal kunder i Storbritannien som är nöjda med produkten. Om de väljer att gå direkt på partners så är inte behovet av marknadskunskap lika stort då man kan förlita sig till partnern. Enligt den inhyrde partnerkonsulten är inte en massa statistik om marknaden det viktiga. Det gäller att känna av läget på marknaden och vilka trender som är i ropet. Lyssna av marknaden och dina kontakter och känn vad som är på gång. Storbritannien är för tillfället inte glödhet vad gäller ”business intelligence” men väl varmt i alla fall.

6 Analys

Detta kapitel analyserar QlikTech och vilka tillvägagångssätt som kan vara möjlig för en etablering på den brittiska marknaden. Uppläggningsen av kapitlet följer till stor del kapitel 4, tillvägagångssätt.

6.1 Bakgrund

QlikTech hade redan från början siktet inställt på att bli ett internationellt företag. I ett tidigt skede fanns en stark vilja hos grundarna att etablera företaget på den amerikanska marknaden. Genom att åka över till USA lyckades en av grundarna genom sitt sociala kontaktnät etablera en kontakt med Dendrite. Detta utmynnade sedan i ett lyckosamt avtal för QlikTech som blev en OEM-leverantör. Intäkterna från samarbetet har lyckats finansiera upprättandet av ett dotterbolag i USA.

QlikTech försökte, som så många andra företag, etablera sig utomlands genom att visa upp sig på mässor. På tyska Cebit-mässan lyckades de få en kontakt som visade intresse för QlikView. Personen i fråga började sälja produkten i egen regi och det har sedan mynnat ut i öppnandet av ett försäljningskontor i Tyskland.

Ovanstående två händelser visar hur internationaliseringsprocessen varit ostrukturerad och slumpartad. Mål fanns säkerligen men vägen dit var oklar. Företaget hade för några år sedan en dålig försäljning. Produkten var fortfarande helt ny för marknaden. De visade inga lysande siffror. Genom ett omfattande arbete och med nytt humankapital, upprättades en strategi för hur QlikTech skulle lyckas. Nyckeln till framgång var att bli ett marknadsinriktat företag. Första steget blev att bygga upp en ordentlig försäljning på hemmamarknaden.

Det första steget har påbörjats med goda resultat. Företaget har byggt upp en försäljningsorganisation och lyckats erhålla ett stort antal kunder. Produkten har visat sig tillfredsställa kunderna mer än väl och etableringen av produkten på svenska marknaden går bra. Företaget visar fortfarande röda siffror, men det är bara en tidsfråga innan det numera marknadsinriktade företaget får en tillräcklig grund för att visa positiva resultat.

Andra steget i strategin är att fortsätta utvecklas internationellt. Det innebär att utveckla de marknader de har försäljningskontor på men även att satsa på nya, exempelvis Storbritannien och BeNeLux. Precis som för alla andra SME har QlikTech begränsade resurser att satsa internationellt. Det är kostsamt att bygga upp en försäljning på en helt ny marknad och de ekonomiska riskerna är påtagliga och spelar stor roll för företagets möjligheter att lyckas. En avvägning måste göras på vilka marknader intäkterna maximeras per satsad krona.

Visionerna i företaget är att vara verksam på många marknader. Problemen att samla, bearbeta samt förmedla information är lika för kunder över hela världen. Det finns alltså möjligheter att få en internationellt etablerad produkt. Utifrån dessa förutsättningar ser flera aktörer, både investerare och anställda, större vinstpotential om en mer omfattande internationalisering genomförs. Det finns dock en oro om att det inom snar framtid ska komma upp konkurrenser med liknande produkter men med större resurser.

Varje företag är unikt och präglad av en mängd olika faktorer. Det blir därför viktigt att analysera QlikTechs situation och överväga vilket av möjliga tillvägagångssätt som effektivt, men ändå med begränsade risker, leder till en lyckad internationalisering. Analysen och diskussionen om de olika möjliga tillvägagångssätten är baserat på, och följer i stort, den struktur som finns i empiridelen "tillvägagångssätt" (kapitel 4.4 - 4.6).

6.2 Nulägesanalys QlikTech

I nulägesanalysen kommer vi att behandla de olika faktorer som präglar QlikTech och som påverkar valet av tillvägagångssätt vid internationalisering. Det är:

- Företagsspecifika faktorer.
- Produktspecifika faktorer.
- Brittiska marknaden.

6.2.1 Företagsspecifika faktorer

Målsättningen hos QlikTech är att tillsvidare, till största del, växa organiskt, dvs. utan externt kapitaltillskott. En viktig förutsättning för detta är att uppnå ett positivt kassaflöde. Det leder till att det alltid kommer att finnas en avvägning om hur resurserna ska fördelas. På vilken marknad kan exempelvis en miljon SEK få bäst avkastning? QlikTech har i sin femårsplan avsatt kapital för en marknadsexpansion. Den kommer att till en början bekostas till viss del från externt nytt kapital, för att om några år vara baserad på eget positivt kassatillskott.

QlikTech ämnar ta sig in på marknader där de i nuläget inte har någon egen försäljning som exempelvis Storbritannien, Danmark och BeNeLux. Genom att etablera sig med försiktighet på nya marknader och känna på marknaden, kan sedan beslut fattas om vilken av marknaderna som i ett inledande skede har bäst förtjänstmöjligheter. Företaget kommer således att satsa på de marknader de tror sig få bäst utveckling på.

QlikTechs styrkor och svagheter

Företagets styrkor:

- Effektiv försäljningsapparat med kunnig försäljningspersonal.
- Närvaro på amerikanska och tyska marknaden vilket ger internationell erfarenhet samt ökat förtroende för företaget hos kunder och partners.
- Nöjda kunder vilka kan användas som referenser.
- Produkten och patentet

Företagets svagheter:

- Litet företag med okänt varumärke, vilket medför att det kan vara svårt för framförallt stora företag att få förtroende för QlikTech. Ett företag som använder sig av QlikView måste veta att de även på sikt kan erhålla support och få uppdatering av produkten.
- Begränsade finansiella resurser och kunskaper om brittiska marknaden.

6.2.2 Produktspecifika faktorer

Som beskrivits tidigare skiljer sig QlikView gentemot konkurrenternas produkter. Den nya tekniken som används har ifrågasatts då datorkapaciteten har varit en begränsad faktor. Men med de nya datorerna är det argumentet i längre hållbart. Ska då QlikView ses som en helt ny produkt eller enbart som en vidareutveckling av befintligt utbud? Är det en helt ny produkt för marknaden leder detta till i så fall till ett ändrat beteende hos kunden. Vem är då kunden?

Kunden är framförallt chefer av olika slag som har ett behov att sammanställa, bearbeta samt förmedla information. Ungefär 75 % av de medelstora företagen har redan analysprogram. Ur detta perspektiv är QlikView bara ännu ett analysprogram. För de som ansvarar för driften av datorer och datasystem är det däremot en helt ny teknologi. Dessa personer, som också påverkar köpprocessen, kan då försvåra möjligheterna att sälja in produkten. Det finns således två användare av produkten vilket gör situationen komplicerad.

I stora organisationer med en stor IT-avdelning kan det vara svårare att bearbeta de ansvariga för driften. Beslutsvägarna är långa och det tar lång tid att sälja in produkten. I mindre organisationer kan det därför vara enklare för en försäljare att nå beslutsfattarna med en gång. Det är således lättare att sälja till små kunder men intjäningspotentialen är bättre för större företag. Det är en av anledningarna till att QlikTech har valt medelstora företag som målgrupp.

Om QlikView räknas som en helt ny produkt för marknaden är det stora problemet att sälja till kunder som är av slaget "tidig majoritet". Det kan vara svårt att använda sig av partners för att få igång en försäljning. Däremot om en kritisk massa (tillräckligt antal kunder) nås inom denna grupp kan sedan produkten säljas betydligt lättare och då även med hjälp av partners. Allteftersom QlikTech bygger upp en kundkrets kommer den nya teknologin bli allt mer accepterad. Hade teknologin redan varit förankrad hade aldrig IT-ansvariga behövts bearbetas. De hade räckt att försöka övertyga användaren, dvs. cheferna, om produktens nytta.

När QlikTech ska in på en ny marknad kommer samma scenario igen, dvs. produkten är i princip okänd för marknaden. Genom att visa goda referenser från hemmamarknaden kan de användas till viss del mot den "tidiga majoriteten" på den nya marknaden, då branschen är global. Att ha referenser från andra internationella marknader är också en styrka i detta sammanhang.

Produktegenskaper

Produkten har flera fördelar:

- Lätt att implementera och använda vilket ger en snabb intjäning hos kunden.
- Lätt att anpassa efter andra produkter vilket blir en fördel då OEM-partners ska skaffas.
- Produkten går även att applicera inom alla användningsområden där information ska integreras och analyseras. Den är även kompatibel för kunder över i princip hela världen och den behöver inte anpassas till nya marknader annat än språkligt sett. Detta leder till att marknaden är otroligt stor.
- Distributionskostnaden är försumbar.

Däremot krävs det support till kunden, vilket leder till att företaget måste ha en lokal närvaro. Detta kan antingen göras själv med egen personal eller genom att använda sig av en partner med sådan funktion.

En annan anledning till att QlikTech bör ha en närvaro på marknaden är att det inte bara är en produkt som säljes utan en hel lösning. *Kärnprodukten* är lösningen på ett problem och består av två delar. Den första delen är den *fysiska produkten* QlikView. Den andra delen utgörs av den *utvidgade produkten* som innebär de tjänster och kompetens som är förknippat med problemet och produkten. Kunden skulle aldrig köpa enbart den fysiska produkten. Det är kärnprodukten som kunden önskar och för det krävs det naturligtvis en fysisk produkt men även en kompetens hos försäljaren. Kompetensen innebär att säljaren är införstådd i företagets problematik och kan lösa denna.

6.2.3 Marknad

QlikTech har som tidigare nämnts planer på att expandera geografiskt. Anledningen till de har valt Storbritannien är att:

- Marknaden är stor jämfört med den svenska.
- Många amerikanska IT-bolag har sina Europakontor placerade där. En fördel på sikt är möjligheterna att bygga upp relationer med IT-bolagen i Storbritannien för att sedan sprida samarbetet vidare internationellt.
- Kulturen är lik den svenska och språket behärskas av de flesta inom företaget. Det behövs ej heller några produktanpassningar alls vad gäller manualer som kan behövas i andra länder.

QlikTech vet inte mycket om den brittiska marknaden. Det som skiljer den mot svenska marknaden är att den är större till antal företag och att även storleken på företagen är större. De ska sälja till segmentet ”privata marknaden” i Storbritannien vilket betyder att QlikView ska säljas till medelstora organisationer. Då de brittiska företagen är större kan det få effekten att säljcykeln (tiden att sälja en produkt) bli längre.

Storbritannien är geografiskt en stor marknad och bör delas upp i flera geografiska segment. QlikTech har valt att fokusera på området runt London, då många företag finns koncentrerade i denna region. Ett alternativ är att vända sig mot andra geografiska segment i Storbritannien där konkurrensen inte är lika påtaglig.

Som tidigare nämnts är brittiska marknaden uppbyggd kring den traditionella tekniken. En central fråga är hur utvecklingen på marknaden kommer att bli. Kommer liknande teknik som QlikTech använder att börja tillämpas och i så fall när kommer detta ske? Det kommer att bli avgörande för hur snabbt de måste etablera sig på den brittiska marknaden. Enligt dem själva finns möjligheterna att konkurrenter kommer att börja tillämpa liknande teknik inom en snar framtid. Att vara först ut på marknaden med ny teknologi medför fördelar såsom kunskap om marknaden och hur den ska bearbetas. Dessutom kan ett varumärke byggas upp som förknippas med den nya tekniken. Nackdelen är att det tar tid och kostar pengar att sälja in ny teknik. Konkurrenter kan enkelt "rida på vågen" när "tidig majoritet" börja intressera sig för produkterna.

6.3 Marknadsanalys Storbritannien

Varje marknad ska ses som unik med sina egenskaper. Som tidigare beskrivits är QlikTech inte speciellt påläst på den brittiska marknaden. Att göra en marknadsundersökning kan då vara värdefullt.

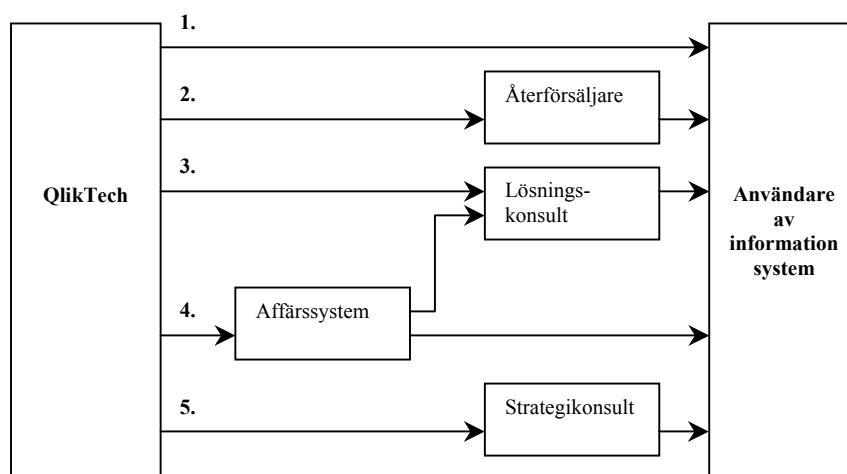
QlikView är en produkt som kan tillämpas på alla marknader som behandlar information och så även i Storbritannien. Många företag är internationella och har då ofta samma affärskultur. Därför är det sannolikt att kunderna i Storbritannien har samma behov och motiv att köpa QlikView. Dessutom har QlikTech redan några kunder i Storbritannien som är nöjda med produkten. Att göra en noggrann kundundersökning är därför inte en nödvändighet, men några frågor kan vara intressant att veta svaret på:

- I Sverige har de IT-ansvariga påverkat när kunder ska besluta om ett eventuellt köp. Frågan är om IT-ansvariga besitter samma konservatism för nya teknologier i Storbritannien. Hur mottagliga är de brittiska kunderna för nya produkter?
- Det kan vara bra att få en kunskap om kunderna i det valda segmentet. Hur stora är företagen och hur många är de till antalet?
- I Sverige har QlikTech satsat framförallt på kunder med affärssystemen från Intenia och IBS. Om IBS och Intenia har en liten kundbas i Storbritannien måste QlikTech även fokusera på andra affärssystem. Det är därför viktigt att få en bild av vilka affärssystem som används.
- Vilka är konkurrenterna? Naturligtvis finns de stora globala IT-företag som Cognos och Brio Software, men det kan även finnas andra mindre företag.
- I Sverige har 80 procent av de medelstora företagen ett analysverktyg. Hur stor är den siffran i Storbritannien och vilka analysverktyg används? Hur ser prisnivån ut?

Mycket av den information som QlikTech saknar om brittiska marknaden går att köpa in. Däremot kan många kunskapsbrister endast erhållas genom att med sin egen närvaro lära känna marknaden. Alternativet är naturligtvis att anställa någon med erfarenhet. QlikTech måste bygga upp en kunskap om den brittiska marknaden och hur den fungerar. Det görs bäst genom att, på ett eller annat sätt, börja sälja sina produkter på marknaden. För att sälja produkter måste kunderna nås. Detta kan göras på flera olika sätt. Det kan därför vara lämpligt att ha en strategi för hur marknadskanalen ska se ut.

6.3.1 Marknadskanaler

Det är viktigt att veta på vilka möjliga sätt kunderna kan nås. När QlikTech säljer sin produkt till en organisation använder sig den av QlikView som ett komplement till andra produkter. För att användaren ska kunna nyttja produkten måste alltså ett antal andra produkter och tjänster först produceras. QlikTech kan sälja direkt till kunden efter det att kunden påbörjat användandet av andra produkter. Ett annat alternativ är att använda sig av de företag som tillhandahåller de andra produkterna (hårdvara, mjukvara) och tjänsterna som medel för att nå kunden. Det finns även företag som tillhandahåller exempelvis både en tjänst och mjukvara. Det finns således olika marknadskanaler för att nå kunden. Här har vi valt ut de som vi anser vara relevanta (se figur 6.1).



Figur 6.1 Olika marknadskanaler som QlikTech kan nå slutanvändaren.

Som figur 6.1 visar finns det fem olika sorters kanaler att nå kunden.

1. Den kortaste kanalen är direkt försäljning. De funktioner som krävs för att sälja QlikView är försäljning samt "after-sales" service. Med detta alternativ måste QlikTech själv leta upp, bearbeta och sälja till kunden samt ge den support som erfordras.
2. Nästa marknadskanal är att sälja via återförsäljare. De säljer i princip bara QlikView vidare utan några större modifieringar. Återförsäljaren kan ha olika stort produktutbud och variera i storlek på företaget. Många gånger får kunden betala för den tid det tar att installera och supporta produkten.
3. Lösningsexperten säljer sin kompetens genom att bygga IT-lösningar åt företag. Begreppet innefattar en mängd olika konsulter i olika storlekar med olika kompetensområden. Erhåller QlikTech lösningsexperten som partners kan de bygga in QlikView i sina lösningar. Således överläts funktionerna försäljning och support till lösningsexperten. QlikTech får dock ge support åt konsulten i de fall de behöver hjälp. I vissa fall överläts endast supportfunktionen, dvs. QlikTech säljer in QlikView till kunden medan partnern levererar produkten och supporten.

4. QlikTech kan nå slutanvändaren genom att låta företag som tillverkar och säljer informationssystem, då framförallt affärssystem, sälja produkten. Det förutsätter naturligtvis att QlikView medför ett mervärde. Om affärssystemföretaget väl inser värdet kommer de börja sälja produkten som ett komplement. Således utnyttjas affärssystemföretagets säljkår, som även tar över servicefunktionen mot slutanvändaren. QlikTech har dock en servicefunktion gentemot affärssystemföretaget, precis som för lösningskonsulterna. Har produkten tillräckligt stort mervärde finns möjligheten att integrera denna i affärssystemet. QlikTech blir då en OEM-leverantör. En alternativ kanal blir då affärssystemföretagen låter en lösningskonsult sälja och implementera affärssystem.
5. Strategikonsulter är de som lägger upp strategier för IT-system. Är QlikView tillräckligt bra kommer konsulterna att rekommendera denna produkt i sin lösning. Incitamentet för konsulterna är att alla delar i lösningen måste vara av hög kvalitet så att strategierna kan genomföras med bra resultat. Denna marknadskanal bygger på att konsulten säljer in QlikView i sin lösning till slutanvändaren som i sin tur själv får ansvaret att implementera lösningen, då ofta genom rekommenderade lösningskonsulter. QlikTech kommer i så fall få implementera QlikView och tillhandahålla support såvida inte det arbetet läggs på en lösningskonsult. Ett strategikonsultföretag kommer troligtvis aldrig offentligt bilda ett partnersamarbete med QlikTech.

Det finns således fem sorters marknadskanaler som QlikTech kan använda. Varje kanal har sin karaktäristik med respektive för- och nackdelar. Det går naturligtvis att ha flera olika kanaler samt ha en bredd inom varje kanal, dvs. använda flera partners. Strategikonsulter är väldigt låg sannolikhet att få som samarbetspartner, enligt QlikTech, varvid detta alternativ inte kommer att redogöras för vidare i analysen.

QlikTech kan således nå kunden genom direkt försäljning eller genom att använda sig av en partner med försäljningsfunktion. Att namnge de olika partners med de benämningar som anges i empiridelen ”tillvägagångssätt” (kap 4.2) anser vi kan ge en felaktig uppfattning om de olika valmöjligheterna vid en internationalisering. Vi tycker detta är ett bra exempel på att inte fokusera på benämningarna utan istället på de funktioner som partnern bör ha. Däremot kommer våra förslag att ha likheter med de olika teoretiska tillvägagångssätten och då med tillhörande för- och nackdelar. Därför finns, enligt oss, följande tillvägagångssätt för QlikTech att etablera sig på den brittiska marknaden:

- **Direkt försäljning**
- **Via återförsäljare**
- **Via lösningskonsulter**
- **Via affärssystem**

6.4 Jämförelse mellan möjliga tillvägagångssätt

Oavsett vilket tillvägagångssätt som QlikTech väljer krävs en närvaro vid försäljning. Det beror på att det inte bara är en produkt som säljes utan en hel lösning och att kunderna ska känna en trygghet då de köper produkten. Det är viktigt att inge förtroende och framstå som professionell hos kunden. En viktig faktor för att kunna övertyga både chefer och IT-ansvariga är att kunna använda sig av goda referenser. Då kunden anser att QlikView är en ny produkt är det viktigt att försäljaren i alla tänkbara fall kan försvara produkten.

Således finns följande krav på försäljning till kund:

1. Att det finns en närvaro på marknaden.
2. Att försäljarna har kompetens om produkten och problematiken och kan överföra budskapet till kunden.
3. Att det finns en trovärdighet som kan fås genom ett professionellt förfarande samt gedigna referenser.

Oavsett vilket av tillvägagångssätten som väljs måste de leva upp till de tre faktorerna ovan för att försäljningsförfarandet ska fungera.

6.4.1 Direkt försäljning

Vid direkt försäljning (se figur 6.2) krävs det att QlikTech öppnar kontor på den brittiska marknaden, då lokal närvaro krävs.



Figur 6.2 Direktförsäljning mellan QlikTech och kund.

Följande fördelar finns:

- Med direkt försäljning går det att kontrollera försäljningen på ett bra sätt. Det innebär att företaget bestämmer själv vem de vill sälja och till vilka priser.
- Med direkt försäljning kan en kunskap byggas upp om den brittiska marknaden. Dels om hur marknaden ser ut och vilka aktörer som finns etc., men även vilka försäljningsargumenten är. Det kan finnas nyanser i försäljningsargumenten mellan svenska och brittiska marknaden.

- När kunderna erhålls byggs relationer upp som är värdefulla framöver. Vid bra relationer är det lättare att behålla kunden samt att sälja mer till resten av organisationen.
- Genom att använda sig av direkt försäljning går det att få en kontinuitet i arbetet med att skaffa kunder och sälja. Det är tills kontinuiteten uppnås som den ekonomiska risken är påtaglig.

Följande nackdelar finns:

- Det kräver resursinsatser på flera miljoner. Det är en ekonomisk risk då det inte är säkert att tillräcklig försäljning kan erhållas tillräckligt fort för att täcka kostnaderna.
- Det tar tid att etablera sig på marknaden. Det tar två till tre år bara för att få upp en kontinuerlig försäljning.
- Det krävs en större försäljningsapparat i Storbritannien än i Sverige. Det beror på att storleken på medelstora företag är större i Storbritannien och försäljningstiden för varje kund då blir längre. Det betyder att det kommer ta lång tid att erhålla marknadsandelar och etablera en stabil grund på brittiska marknaden.

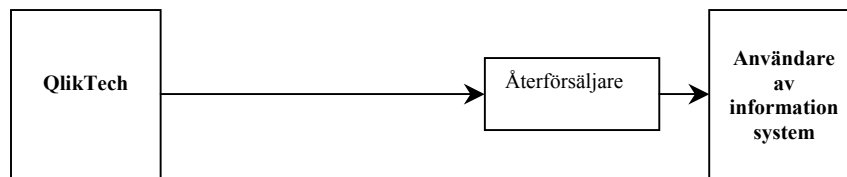
QlikTech har den fördelen att det krävs bara ett fåtal anställda för att öppna ett dotterbolag. Därför kan initialkostnaderna innan kontinuiteten uppnåtts hållas låga. Ett sätt att snabbare få intäkter för att täcka en del av initialkostnaden, är att inledningsvis börja med att använda sig av befintliga kunders nätverk i Storbritannien. Genom att sälja till andra delar av ett företags koncern eller genom att utnyttja ett företags supply-chain kan en kundbas byggas upp. Denna bearbetning och försäljning kan göras från det egna hemmakontoret och är ett sätt att skaffa de första kunderna i Storbritannien. Fördelen är att befintliga referenser används på bästa sätt.

En annan metod är att köpa upp ett företag i Storbritannien, som på ett naturligt sätt har en koppling till samma bransch som QlikTech. Fördelen är att det finns ett fungerande företag med en kundbas som kan användas. Det betyder att den ekonomiska risken begränsas till köpesumman som allra max, då företaget redan bör tjäna tillräcklig med pengar för att gå runt. Det blir därför viktigt att hitta rätt företag att förvärva. En förutsättning är naturligtvis att det finns ekonomiska resurser.

Ett alternativ är att använda sig av en återförsäljare som säljer bra, som sedan kan bilda grundstommen i ett helägt eller samägt dotterbolag. Problemet här kan vara att partnern är en bra säljare på egen hand och fungerar kanske inte lika bra i ett dotterbolag. Detta tillvägagångssätt är det som lett till QlikTechs etableringen på tyska marknaden och kan ses som ett opportunistiskt men resurssnålt tillvägagångssätt.

6.4.2 Återförsäljare

QlikTech har tidigare provat att sälja via återförsäljare (se figur 6.3) i Sverige, men det har visat sig fungera dåligt.



Figur 6.3 Försäljning mellan QlikTech och kund via återförsäljare.

Följande fördelar finns:

- Återförsäljaren har marknadskännedom samt är insatt i vilka försäljningsargumenten är på marknaden.
- Den stora fördelen blir att den ekonomiska risken minskar. En säljare kostar mellan 1-2 miljoner per år. En återförsäljare med samma funktion kostar troligtvis varken mer eller mindre. Skillnaden blir att QlikTech slipper kostnaden och återförsäljare tar 30 % av försäljningspriset. Kostnaderna uppkommer istället för att hantera samarbetet med en partner.

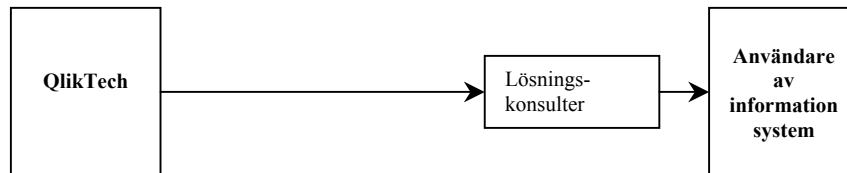
Följande nackdelar finns:

- Ett problem är att det inte byggs upp några relationer mellan QlikTech och kunden då återförsäljaren har kontakt med kunden. En följd blir då också att företaget inte får någon marknadskunskapen. Om samarbetet med återförsäljaren upphör finns risken att kunderna försvinner.
- Ett problem, precis som med direkt försäljning, är att det är svårt att komma upp i större försäljningsvolymen. Problemet är, jämfört med egen direktförsäljning, att det blir svårare att kontrollera ett stort antal återförsäljare till skillnad från ett lika stort antal egna säljare. Dessutom kan det bli känsligt när det finns flera återförsäljare inom samma marknadssegment och geografiska område.
- Samarbetet med återförsäljare kan vara resurskrävande.

Detta tillvägagångssätt bygger på att erhålla ett antal återförsäljare på en önskad geografisk marknad och sedan upprätta ett gemensamt partnerprogram för dessa. Programmet är till för att forma och påverka återförsäljarna och på så sätt utbyts information och kunskap varvid QlikTech kan erhålla en marknadskännedom. Bara för att ett partnerprogram används garanteras inte att samarbetet fungerar. Det krävs mycket tid och kraft för att ett samarbete ska fungera.

6.4.3 Lösningsskonsulter

Lösningsskonsulter besitter en kompetens inom ett område där de är väl medvetna om problematiken. Det kan exempelvis vara konsulter med specialiteten, analysverktyg. Lösningsskonsulter är ett ganska vitt begrepp med konsulter inom en mängd olika områden och med stor vidd på storleken av företagen. Gemensamt för alla lösningsskonsulter är att de säljer lösningar till ett problem där olika produkter är inbakade i lösningarna (se figur 6.4).



Figur 6.4 Försäljning mellan QlikTech och kund via lösningsskonsulter.

Följande fördelar finns:

- Lösningsskonsulter besitter de tre nödvändiga faktorer (se 6.4) för att sälja, förutom möjligtvis kunskapen om just produkten QlikView.
- Möjlighet på sikt till att få upp en bra försäljningsvolym med bra marknadstäckning och på så sätt erhålla bra intäkter till förhållandevis låga egna kostnader.

Följande nackdelar finns:

- Svårigheter med att skaffa lösningsskonsulter som partners då de redan har fungerande lösningar. Så för att sälja QlikView måste den tillföra ett tillräckligt högt mervärde i lösningarna för att det ska vara värt besväret för konsulterna att lära sig använda produkten.
- I större konsultföretag finns många fler säljare och konsulter som säljer och implementerar lösningar. För att lösningsskonsulter ska vara värdefulla som partners måste QlikView etableras i hela organisationen. Detta är en lång process och kräver mycket arbete, där alla säljare och konsulter hos partnern måste bearbetas.
- Det tar lång tid att få upp en kontinuitet i försäljningen.
- QlikTech får svårare att bygga upp relationer med kunden.

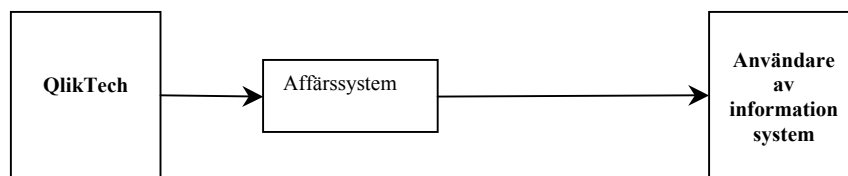
Att etablera QlikView hos en större partner kan ta flera år. För att lyckas krävs resurser för att bearbeta partnerns organisation. Lyckas QlikTech sälja in sin produkt hos partnerns säljare och konsulter, får de samma fördel som tidigare var nackdel. Det finns inte många som förändrar något som fungerar och säljer bra.

Att använda sig av för små partners ger inga större resultat, då QlikTech får betalt per licens medan lösningsskonsulterna tar betalt för själva lösningen. Partnern kan således sälja dyra

lösningar, men kanske inte så många licenser. Större partners vänder sig ofta mot större företag där lösningarna innefattar ett större antal användare, varvid det blir fler licenser som säljs. Att skaffa större partners kan ta lång tid och vara mer kostsamt. Vid val av partner får en avvägning göras mellan tiden och resurser för att bearbeta partnern samt potentiell försäljningsvolym.

6.4.4 Via affärssystem

Istället för att försöka erhålla partners som säljer informationssystemslösningar, kan istället de som tillverkar och säljer affärssystem vara ett alternativ (se figur 6.5).



Figur 6.5 Försäljning mellan QlikTech och kund via affärssystemföretag.

Följande fördelar finns:

- Att använda sig av affärssystemspartner är det tillvägagångssätt som kan generera flest sålda QlikView relativt satsade resurser.
- Möjlighet till OEM och stora försäljningsvolymmer.
- Ett partnerskap med systemtillverkare är en form av ett erkännande av både QlikTech och QlikView och kan ses som en mycket bra referens.

Följande nackdelar finns:

- Många av problemen är samma som de för lösningskonsulterna. QlikView måste tillföra ett högt mervärde för att en systemtillverkare ska intressera sig. Ett sätt att påvisa mervärdet är att det finns tillräckligt många användare som kompletterar sina affärssystemlösningar med QlikView. Alternativt måste affärssystemföretaget vara medveten om den egna produktens begränsningar samt ha en vilja att förändra dessa.
- När en systemtillverkare ska börja använda sig av QlikView kan det ses som att den egna produkten inte är tillräckligt bra. Psykologiska faktorer gör att det är svårt att ”svälja sin egen stolthet” och erkänna att produkten inte räcker till. Ett bra sätt att skapa mervärde hos en partner är att visa att produkten är kompletterande istället för visa att den ska ersätta delar av affärssystem som inte är lika effektiva.
- Tar lång tid att få upp en kontinuitet.

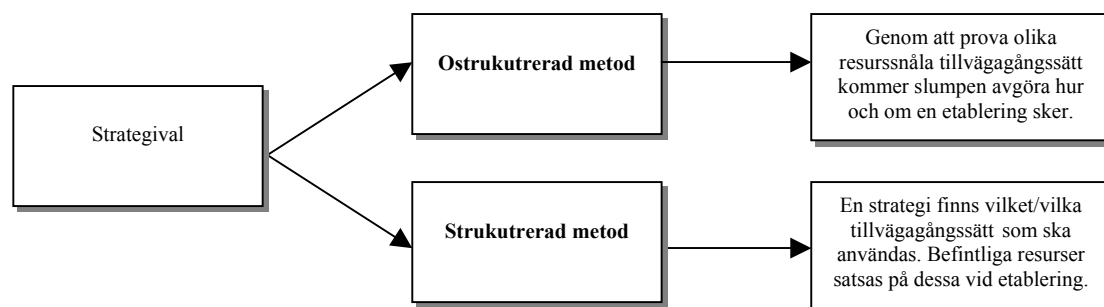
En affärssystemspartner kan användas på två sätt. Antingen säljs QlikView som en separat produkt som kan komplettera affärssystemet vid behov. Då blir det i princip samma problematik som för lösningskonsulterna. Svårigheten är då att etablera QlikView till hela partners organisation.

Det andra sättet är att sätta in QlikView i affärssystemet som en OEM-lösning. Det görs antingen genom att produkternas gränssnitt mot användaren sammanförs eller kan källkoderna integreras. Den senare kan ses som en fullständig OEM-lösning. Att lyckas få en OEM-lösning är en lång process. För det första måste partnern vara fullt övertygade om att QlikView är en lämplig produkt med högt mervärde samt att det finns ett förtroende för att QlikTech kan leva upp till samarbetsavtalet även i det långa tidsperspektivet. För det andra tar det tid att anpassa produkterna mot varandra och att implementera den hos partners organisation samt utbilda alla berörda. Lyckas QlikTech erhålla en sådan partner är det nästan en garanti för en kontinuerlig försäljning av ganska stora volymer en lång tid framöver.

Storleken på en partner spelar roll i hur svårt det blir att sätta ihop QlikView med partners produkt. En större partner medför större krav på QlikTech då kontaktytan mot partnern blir större. Det blir helt enkelt fler individer som ska samarbeta. En stor potentiell partner innebär också att det blir svårare att förhandla till sig ett bra pris. Att upprätthålla en systempartner kostar en hel del resurser. Mycket tid går att utveckla produkten samt att ge support till partnern. Det vägs ändå upp av de intäkter som genereras.

6.5 Val av tillvägagångssätt

Utifrån det som ovan nämnts kan QlikTech välja mellan två strategier (se figur 6.6). Den första är att på ett ostrukturerat och resurssnålt sätt etablera sig på brittiska marknaden. Den andra innebär att på ett strukturerat sätt penetrera marknaden.



Figur 6.6 Ett första strategival är om en ostrukturerad eller strukturerad metod ska tillämpas.

6.5.1 Ostrukturerad metod

Vid en ostrukturerad metod väljs resurssnåla tillvägagångssätt där målet är odefinierat. Denna slumpartade metod är uppbyggd på att med små medel känna på marknaden. De tillvägagångssätt som finns att tillämpa är att använda sig av direkt försäljning och utnyttja det befintliga nätverket för att hitta nya kunder på brittiska marknaden. Dessa kan bearbetas från QlikTechs befintliga kontor i Sverige eller Tyskland. Genom goda referenser inom nätverket samt att garantera bra support kan detta räcka för att sälja till kunderna i nätverket.

Vidare kan QlikTech skaffa någon mindre konsult eller återförsäljare på brittiska marknaden. På detta sätt kommer troligtvis QlikTech kunna erhålla ett antal kunder på brittiska marknaden. Troligtvis kommer de nog också kunna bygga upp en viss kunskap om marknaden, vilka försäljningsargumenten är samt vilka problemen är att sälja QlikView. Om detta utfaller väl kan på sikt ett dotterbolag öppnas om företaget anser det som lämpligt.

Den ostrukturerade metoden är en mer slumpartad metod och om ett par år kommer QlikTech att få omvärdera hur den brittiska marknaden ska etableras. Det kommer då att finnas mer kunskap om brittiska marknaden men även de företagsspecifika faktorerna kommer att vara förändrade. Kanske har de då mer resurser att satsa på en etablering i Storbritannien. Den ostrukturerade metoden kan fungera bra om QlikTech endast är villiga att satsa små resurser och om det inte är bråttom med en etablering.

6.5.2 Strukturerad metod

Är det mer bråttom att etablera sig och det finns mer resurser att tillgå måste en etablering ske strukturerat, dvs. det finns en tydlig strategi. Utifrån det som diskuterats tidigare finns det tre alternativ vid etableringen. Lösningss konsulter och affärssystemföretag slås samman till ett alternativ och kallas för partners, då karaktäristiken för dessa är snarlika.

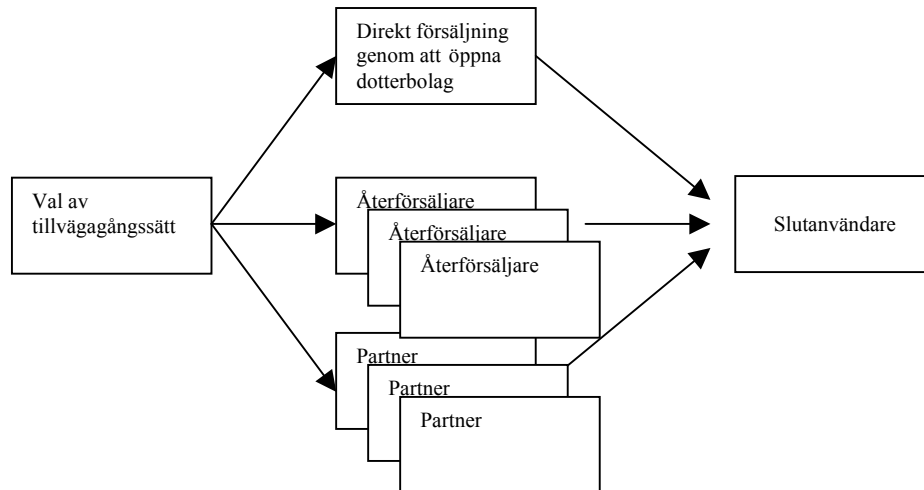
1. Det första är att nå kunden genom egen direkt försäljning. Då måste QlikTech öppna ett dotterbolag.
2. Det andra alternativet är att hitta en eller flera återförsäljare, som utför säljarbetet samt eventuellt även supporten. Detta alternativ ska även ses som en möjlighet att på sikt starta ett dotterbolag med återförsäljarna som en grund.
3. Det tredje alternativet är att försöka erhålla lösnings- och affärssystemspartners.

De tre alternativen ovan har alla potential att fylla de tre kraven vi ställt tidigare för att en försäljning ska vara möjlig (se kapitel 6.4). Troligtvis passar alla den brittiska marknaden. De tre alternativen har olika för- och nackdelar som diskuterats i tidigare kapitel. Detta kan sammanfattas genom att beskriva dem utifrån sex faktorer som redovisas på nästa sida i figur 6.7.

	Dotterbolag	Återförsäljare	Partners
Kostnader	Höga initiala kostnader.	Låga kostnader.	Låga initialkostnader. Kostnaderna ökar då partner måste bearbetas.
Kapital	Höga resursinsatser.	Låga resursinsatser.	Mellanstora resursinsatser.
Kontroll	Mycket hög kontroll. Stora möjligheter att påverka kunderna samt att bygga upp relationer med kunderna.	Medelhög kontroll.	Låg kontroll att påverka försäljningen. Begränsade relationer med slutkunden.
Marknadsmål	När väl en fungerande försäljning byggts upp finns möjligheter att erhålla marknadsandelar. För att erhålla större marknadsandelar krävs en stor organisation och det tar lång tid.	Begränsade möjligheter att nå marknadsandelar, då volymerna troligtvis inte kommer bli så höga. Det beror på att QlikTech endast kan hantera ett visst antal partners.	Lyckas QlikTech erhålla en eller ett par bra partners med ett väl fungerande samarbete kan det på sikt ge stora försäljningsvolymerna med erhållna marknadsandelar som följd. Speciellt om partnern är ett affärs-systemföretag då det finns möjlighet att bli en OEM-leverantör.
Kontinuitet	Det tar ett tag innan en kontinuerlig försäljning uppnås. Hur lång tid det tar utgör en osäkerhet och kan ses som en ekonomisk risk.	Det är enkelt att få upp en kontinuerlig försäljning, om QlikTech har ett fungerande partnerprogram. En fördel är återförsäljarnas marknadskännedom.	Det tar lång tid att uppnå en kontinuitet i försäljning via en partner. Då hela organisationen ska övertygas om att använda QlikView.
Karaktäristik	Den egna organisationen är idag mest uppbyggd kring egen direkt försäljning varvid den karaktäristiken är mest lämpad för QlikTech. Däremot är det viktigt att organisationen utvecklas så att andra marknadskanaler kan användas och utvecklas. Det kan vara värdefullt när marknader ska expanderas.	Ska detta tillvägagångssätt fungera måste det finnas ett partnerprogram som styr hur samarbete med partners ska fungera och utvecklas. Det gäller att stimulera återförsäljare och att premiera dem på samma sätt som säljare inom den egna organisationen.	QlikTech måste övertyga partnern om vilket mervärde QlikView kan medföra och att QlikTech är ett trovärdigt och säkert företag. Det kan vara svårt för ett litet företag med en ny produkt.

Figur 6.7 En sammanfattande jämförelse mellan QlikTechs tre möjliga tillvägagångssätt att ta sig in på brittiska marknaden..

Ett viktigt ställningstagande är vilken bredd som är lämpligt i marknadskanalerna. Då QlikTech inte har en organisation anpassad för partners kan det vara lämpligt att inte ha för stor bredd. Det kan vara bättre att börja med en partner och/eller återförsäljare och bygga upp ett väl fungerande och utvecklat samarbete. Naturligtvis kan en kombination av de olika tillvägagångssätten användas, dvs. flera marknadskanaler användas (se figur 6.8).



Figur 6.8 När QlikTech ska etablera sig på brittiska marknaden finns tre tillvägagångssätt. Ett val måste göras vilka av de tre kanalerna som ska tillämpas samt vilken bredd som är lämpligt vid val av återförsäljare och partners.

Används flera kanaler finns möjlighet att de olika för- och nackdelarna skulle kunna komplettera varandra. Risken finns dock att det blir svårt att styra de olika tillvägagångssätten åt samma håll och fokusera på samma mål. Detta då det exempelvis kan vara svårt att hantera organisationer som fungerar på olika sätt och som har olika mål.

7 Slutsats

I detta kapitel dras slutsatser efter vad som analyserats i det föregående kapitlet. Slutsatserna ska skapa underlag för utformning av strategier för hur QlikTech ska lyckas erhålla marknadsandelar på den brittiska marknaden.

Utifrån analysen kan konstateras att QlikTech kan välja mellan två strategier, en ostrukturerad eller en strukturerad. Vi tror att det bästa alternativet är att välja ett strukturerat tillvägagångssätt för den brittiska marknaden. Det motiveras med att Storbritannien är en strategisk viktig marknad samt att QlikTech har kommit så långt i sin internationaliserings-process att en slumpartad metod att ta sig in på nya marknader inte är godtagbar. En slumpartad metod kommer dessutom inte att ge några större marknadsandelar.

Vårt förslag bygger därför på ett strategiskt uppbyggt tillvägagångssätt. I analysen konstaterades att det fanns tre möjliga alternativ. Dessa var egen direkt försäljning via ett dotterbolag, återförsäljare eller partners (lösningss konsulter och affärssystemföretag). Att öppna ett dotterbolag innebär stora initiala resursinsatser, vilket QlikTech i nuläget inte har. Det tar flera år att få upp en kontinuitet i försäljningen och därmed att täcka kostnaderna. Dessutom krävs det en stor försäljningsapparat för att erhålla marknadsandelar då marknaden är stor. Detta ser vi således som det sämre alternativet.

Vår rekommendation till vilken strategi QlikTech ska använda för att ta sig in på brittiska marknaden är en kombination av tillvägagångssätten:

- **Återförsäljare**
- **Partners**

Detta med motiveringen att de två alternativens för- och nackdelar kompletterar varandra. Lösningen bygger på att QlikTech i ett tidigt skede skaffar en eller ett fåtal noga utvalda återförsäljare. Samtidigt ska sökning av lämpliga lösningss- och systempartners påbörjas. Genom att utveckla ett samarbete med återförsäljare kan detta bilda grunden till ett dotterbolag. För att lyckas med lösningen krävs:

- En marknadsanalys så att rätt återförsäljare och partner kan väljas.
- Noga utvalda återförsäljare.
- Ett utvecklat partnerprogram för både återförsäljare och partner.

Fördelen med återförsäljare är att det går relativt snabbt att få upp en kontinuitet med en försäljning. Det kommer inledningsvis att utgöra stommen i QlikTechs etablering på brittiska marknaden. Det medför att QlikTech på ett kostnadseffektivt sätt kan vara närvarande på marknaden samt bygga upp värdefull marknadskunskap. Samtidigt kan QlikTech försöka hitta lösningss- och systempartners och utveckla ett samarbete med dessa. Detta tar längre tid, men när ett samarbete väl börjat fungera kommer det att ge höga försäljningsvolymerna och svara för de stora intäkterna i Storbritannien. När intäktsmassan är tillräckligt stor kan ett dotterbolag öppnas. Hur bråttom QlikTech har för att etablera sig på brittiska marknaden är svårt att svara på, men vi anser ändå att vårt förslag ligger väl inom ramarna vad gäller tidsperspektivet.

8 Allmängiltig reflektion

I det sista kapitlet görs en egen allmängiltig reflektion över den information som insamlats och de resultat som uppnåtts.

Att internationalisera sig och upprätta en försäljning är som konstaterat i rapporten uppbyggt på samma principer som att sälja på hemmamarknaden. Grundläggande innebär det att ett företag förser en kund, som har ett behov, med en produkt eller tjänst vilket leder till att behovet tillfredsställs. Problemet vid internationalisering är att det saknas kunskap om hur kundens behov ser ut samt hur detta behov i så fall ska tillfredsställas. Hade denna kunskap varit fullständig hos ett internationaliserande företag skulle processen att etablera sig och sälja på en ny marknad vara relativt enkel. En intressant tanke är att dra parallell till människor som har en affärsidé som ska förverkligas. När de ämnar starta verksamhet i Sverige står de i princip inför samma dilemma som för ett etablerat SME-företag som ska in på en ny internationell marknad. Hur ser behoven ut på marknaden? Vem är kunden? Hur når man kunden? Finns det andra som tillfredställer samma behov? Frågorna innebär naturligtvis en osäkerhet, både för den blivande nystartade företaget samt för det internationaliserande företaget.

Som beskrevs i inledande teori (kapitel 3) framgår att förutsättningarna vid internationalisering har förändrats. Detta har lett till begreppet "Born Global", dvs. att företag har internationella aktiviteter redan från starten och ser hela världen som en marknad. Några av förutsättningarna är att människor i företagen har högre internationell erfarenhet och att det blivit mer homogenare internationella marknader. Detta innebär i praktiken att svaren på ovanstående frågor är samma på hemmamarknaden såväl som för andra marknader.

Efter att ha studerat QlikTech anser vi nog detta vara ett "Born Global" företag. De hade redan från starten visioner om en etablering runt om i världen. Internationella aktiviteter kom relativt tidigt i företagets utveckling. Det finns även internationell erfarenhet hos ledningen. Men framförallt är QlikTech övertygade om att behoven ser lika ut oberoende marknad.

En annan intressant fråga är hur internationaliseringsprocessen ser ut för QlikTechs del. Till början kan konstateras att processen påbörjats ostrukturerat och slumpartat men ändå fungerat ganska bra. Framtida internationaliseringen kan ses på två sätt. Första alternativet bygger på att QlikTech bygger upp en kunskap om marknaden genom att sköta all försäljning själv. Först då tillräcklig kunskap om marknaden har jobbat upp är QlikTech redo att starta ett dotterbolag. Detta blir således en typ av stegmodell med utveckling av interna resurser. Alternativet blir att använda sig av en partner då erhålls istället kunskapen externt dvs. från nätverket, vilket då blir ett tillvägagångssätt med ett nätverksperspektiv. Detta påverkar troligtvis inte valet av tillvägagångssätt utan blir mer en beskrivning av hur det ser ut.

Det bör poängteras att de forskningsartiklarna som behandlar förutsättningar samt processen för internationalisering av SME, har varit grunden till undersökningen och var därför till stor hjälp i början men har därefter successivt minskat i betydelse.

En fråga som bör ställas är huruvida generaliserbar vår rapport är och i vilka fall den kan användas. Vi har genom våra avgränsningar valt att endast behandla hur teknikintensiva SME ska lyckas att sälja producentvaror på en ny västerländsk marknad. Vi anser dock att den

struktur och de faktorer som påverkar en internationalisering, som framkommit i empiridelen ”tillvägagångssätt”, även kan användas inom många andra fall. Att internationalisera sig mot icke västerländska marknader kan säkerligen medföra många andra problem som exempelvis stora skillnader i rättsväsende mellan länder. Dessa aspekter liksom de kulturella skillnaderna har lämnats utanför rapportens ramar och är med största sannolikhet faktorer som påverkar en internationalisering. Vad det gäller de slutsatser vi kommit fram till är de specifikt anpassade efter QlikTech och ska inte ses som generaliserbara. Detta då vi anser att valet av internationaliseringsstrategier bygger på så många olika faktorer. Det gör att varje företag är i en unik situation när de ska etablera sig på en ny internationell marknad. Därför finns det enligt oss inget allmänt bästa tillvägagångssätt för en lyckad internationalisering.

Källförteckning

Publicerade källor

Armstrong G., Kotler P.; ”Marketing – an introduction”; 6:th edition; 2002. Bell. J.; “The internationalisation of small computer software firms”; *European Journal of Marketing*; Vol. 29 No. 8, 1995, pp. 60-75.

Burgel O., Murray C.G.; “The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries”; *Journal of International Marketing*; 2000.

Coviello N., Munro H.; “Network relationships and the internationalisation of small software firms”; *International Business Review*; Vol. 6; 1997.

Darmer P., Freytag P.V.; ”Företagsekonomisk undersökningsmetodik”; Studentlitteratur; Lund; 1995.

Fletcher R.; “A holistic approach to internationalisation”; *International Business Review*; 2001.

Forsgren. M.; “The concept of learning in the Uppsala internationalisation process model: a critical review”; *International Business Review*; 2002.

Gilmore A., Carson D., Grant K.; “SME marketing in practice”; *Marketing Intelligence & Planning*; 6-11; 2001.

Hill C.W.L. ; “International Business: Competing in the global marketplace”; Third edition; 2000.

Jones M. V.; “First steps in internationalisation, Concept and evidence from a sample of small high-technology firms”; *Journal of international Management*; 2001.

Lekvall P., Wahlbin C.; ”Information för marknadsföringsbeslut”; IHM Förlag AB; Göteborg; 1993.

Madsen K. T., Servais P.; “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”; *International Business Review*; 1997.

Moberg C.; ”Marknadsetablering i Europa”; Sveriges Exportråd, Stockholm 1990.

Moore G. A.; “Crossing the Chasm”; revised edition; 1999.

Olsson H-I.; “Tysk jätteorder dubblar Qliktechs omsättning”; *Dagens Industri*; 2002-04-25.

Oviatt B. M.; ”GLOBAL START-UPS: ENTREPRENEURS ON A WORLDWIDE STAGE”; *The Academy of Management Executive*; May 1995.

Sandén, W.; “Han hittar allt”; *Veckans Affärer*; Nr 22, 27 Maj 2002.

Schary P. B., Skjøtt-Larsen T.; ”Managing the Global Supply Chain”; 2 edit.; 2001.

Shrader R. C., Oviatt B. M., McDougall P. P.; “Overcoming Foreign Markets Risks: The Case Of New Ventures”; paper presented at the Annual Academy of Management Conference; Boston (August); 1997.

Småföretagsguiden; Exportrådet.

Stern W. L., El-Ansary I. A.; ”Marketing Channels”; 3:rd edit.; 1993.

Tikkanen H.; ”The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME’s focal net 1992-1995”; *Journal of Business & Industrial Marketing*; vol 13; 1998.

Turnbull P., Ford D., Cunningham M.; "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective"; *Journal of Business & Industrial Marketing*; vol 11; 1996.

Yli-Renko. H., Autio. E., Tontti. V.; "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms"; *International Business Review*; 2002.

Young S. m.fl.; "International Market Entry and Development"; 1989.

Zhan S.E.; "Choosing a market entry strategy"; *World Trade Magazine*; May 1999.

Muntliga källor

Andersson Svante. Docent marknadsföring. Halmstad högskola. Personlig intervju 021202.

Englund Jonas. Exportrådet. Malmö. Personlig intervju 021203.

Grettve Per. VD Ma-system AB. Personlig intervju 030113.

Larsson Roger. VD Decuma AB. Personlig intervju 030114.

Liljebrunn Leif. VVD XOR AB. Personlig intervju 021211.

Lindhe Magnus. Vice President Sales Sweden. QlikTech int AB. Personlig intervju 021015.

Marklund Mats. VD Kelva AB. Personlig intervju 021210.

Sherman Peter. Partner Manager (Management for hire). Personlig intervju 030131.

Ström-Olsen Helge. VD Impetab AB. Personlig intervju 030116.

Weibull Lars. VD Lars Weibull AB. Personlig intervju 021126.

Wirsén Lisbet. Sydsvenska industri- och handelskammaren. Personlig intervju 021217.

Företagsinterna källor (Qliktech)

Business Plan 2002-2006. Qliktech International AB. 020701.

Björk Lars. CFO. Personlig intervju.

Hultman Måns. VD. Personlig intervju.

Lindhe Magnus. Vice President Sales Sweden. Personlig intervju.

Rosell Pär. Marketing Manager. Personlig intervju.

Sherman Peter. Partner Manager (Management for hire). Personlig intervju.

Strålbrand Roland. Key Account Manager. Personlig intervju.

Elektroniska källor

<http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; "Företagarhandboken"; kap 13; Företagargymnasiet/Fakta; 1995; 021127.

<http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap16/kap16t.pdf>; "Företagarhandboken"; kap 16; Företagargymnasiet/Fakta 1995. ; 021127.

http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci214136,00.html; 021219.

http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci213571,00.html; 030307.

www.weibull.se/sve/links/strategy/popmeny.htm; Lars Weibull AB. 021204.

Bilaga I - Metodteori

Resultaten av ett examensarbete ska vara av vetenskaplig karaktär. Genom att använda sig av en vetenskaplig framarbetad metodik, möjliggörs att arbetssättet ger ett behovsrelaterat, kvalitetssäkrat resultat. För att uppnå detta krävs att problemlösningen medvetet bygger på en analys, som i sin tur bygger på ett metodval som motiverats av problemlösaren.¹³⁸

En undersökning föranleds av en beslutsituation varefter mål sätts upp. Utifrån vilken referensram problemlösaren besitter preciseras undersökningen subjektivt. Detta kommer även att prägla valet av metodik. Men genom ett metodval kan undersökningen genomföras objektivt och insamlad data motiveras. Därefter görs en subjektiv tolkning av insamlad data utifrån den referensram som finns. Genom att datainsamlingen är objektiv genomförd (teoretiskt sett) möjliggör detta en annan tolkning av någon med annan referensram. Genom att teorier och modeller för undersökningen beskrivits i rapporten kan en förståelse ges för det metodval och de tolkningar som görs. Nedan följer den metodikteori som styr examensarbetets och tillika projektets arbetsgång.

”Metodvalet är inte fritt, utan ska passa för problemet och dess innehåll”¹³⁹. En skillnad görs mellan undersökningsmetod och datainsamlingsmetod. Undersökningsmetoden ska styra projektförloppet från början till slut medan datainsamlingsmetoden är en del av undersökningsmetoden och därför bör anpassas efter denna.¹⁴⁰ Båda metoderna kommer till stor del följa en struktur baserad på boken ”*Information för marknadsföringsbeslut*”¹⁴¹, då dessa stämmer väl överens med problemställningens natur i detta projekt.

Undersökningsmetod¹⁴²

Undersökningsmetoden består av två steg.

Steg1: Precisering av undersökningsuppgift.

Ett första steg är att precisera undersökningsuppgiften. Detta sker genom att:

1. klarlägga undersökningens inriktning beroende på de resultat som ska uppnås.
2. ange innehållet i undersökningen på ett konkret sätt. Detta leder till en preciserad frågeställning som undersökningen ska ge svar på.
3. göra lämpliga avgränsningar av undersökningen.

Undersökningens inriktning kan delas in i explorativa, beskrivande, förklarande och förutsäggande undersökning. Den förstnämnda innebär att få en mer grundläggande förståelse för ett problem för att senare möjliggöra en mer ingående undersökning. En beskrivande undersökning syftar till att söka information om en given frågeställning där målet är att

¹³⁸ Darmer P., Freytag P.V.; ”Företagsekonomisk undersökningsmetodik”; 1995.

¹³⁹ Darmer P., Freytag P.V.; ”Företagsekonomisk undersökningsmetodik”; 1995.

¹⁴⁰ Darmer P., Freytag P.V.; ”Företagsekonomisk undersökningsmetodik”; 1995.

¹⁴¹ Lekvall P., Wahlbin C. ; ”Information för marknadsföringsbeslut”; 1993.

¹⁴² Lekvall P., Wahlbin C. ; ”Information för marknadsföringsbeslut”; 1993.

beskriva hur det ser ut men inte varför. Förklarande undersökning innebär att hitta orsakssamband i en problemställning. Med en förutsäggande undersökning vill man göra prognoser för framtiden.

Den andra punkten innebär att man sätter sig in i problemet och det som ligger bakom beslutet att utföra en undersökning. På så sätt ges förståelse vad som är viktigt och vilken precision som eftersträvas i lösningen. Därefter måste man, tillsammans med befintlig kunskap och erfarenhet, förankra sig i teorier och modeller som är centrala för undersökningen. Det ger en referensram och en ökad förståelse om problemområdet. Nu kan innehållet i undersökningen samt frågeställningen preciseras.

Avgränsningen syftar till att konkretisera undersökningen än mer. Det är lämpligt att göra avgränsningar innan fältarbetet startas. På så sätt blir undersökningen effektivare. Man skiljer på sakliga och tid- och kostnadsmässiga avgränsningar.

Steg2: Val av undersökningsansats.

Nästa steg är att välja undersökningsansats, som baseras på tre olika dimensioner. Den första dimensionen anger om en undersökning ska göras på bredden, djupet eller under en viss tidsrymd. En bred undersökning, en så kallad tvärsnittstudie, innebär flera undersökningsobjekt vid en viss tidpunkt. En djup undersökning av ett enskilt fall kallas för fallstudie. Med tidsseriestudier undersöks företeelser under en viss tidsrymd. Den andra dimensionen är att avgöra om undersökningen är av kvantitativ och/eller kvalitativ karaktär. Med kvantitativ undersökning menas då insamlad data kan uttryckas och analyseras i siffror. Den kvalitativa undersökningen innebär att det samlas in, analyseras och tolkas material som inte går att beskriva i sifferform. Den tredje dimensionen är hur undersökningen ska byggas upp utav primärdata och sekundärdata. Primärdata är information som samlas in själv genom fältundersökningar medan sekundärdata bygger på befintlig information som finns i ett annat sammanhang.

Datainsamlingsmetod¹⁴³

Datainsamlingsmetoden skiljer mellan primär och sekundär data. För primär data kan det både vara problematiskt att inhämta relevant information och registrera data. I den sekundära datainsamlingen består problemet i att söka relevant information. Registreringen av informationen är vanligtvis enkel.

Primärdata

Insamling av primärdata handlar antingen om att observera människor (eller andra objekt) eller att ställa frågor om det man är intresserad av. Observationsmetoden läggs åt sidan då den ej används i detta projekts datainsamling. Vid frågemetoden finns tre olika huvudtyper av kommunikationssätt med olika egenskaper:

- brevenkäter
- telefonintervjuer
- personliga intervjuer

¹⁴³ Lekvall P., Wahlbin C. ; ”Information för marknadsföringsbeslut”; 1993.

För och nackdelar mellan de olika kommunikationssätten finns redovisade i figur I¹⁴⁴.

	Brevenkät	Telefonintervju	Personlig intervju
Kostnad per undersökt enhet	Låg	Låg	Hög
Snabbhet	Låg	Hög	Ganska hög
Administration av fältarbete	Enkel	Ganska enkel	Svår
Risk för stort bortfall	Hög	Måttlig	Låg
Kontroll över vem som svarar	Dålig	God	God
Kontroll över "miljö" vid besvarandet	Dålig	Dålig	Begränsad
Anonymitet för respondenten	Möjlig	Omöjlig	Omöjlig
Möjlighet att fråga ostrukturerat	Ingen	Ganska stor	Stor
Möjlig omfattning av utfrågningen	Högst 5-10 sidor	Högst 5-30 minuter	Högst 2-3 timmar
Begränsningar av möjliga frågetekniker	Stora	Stora	Inga
Möjlighet att ställa kunskapsfrågor	Dålig	Tveksam	God

Figur I Jämförelse mellan olika datainsamlingsmetoder.

Oavsett kommunikationssätt är valet av uppgiftslämnare viktigt. Detta beror dels på att uppgiftslämnarens svar ska vara av relevans dels på att alla har sin syn på situationen. En utfrågning kan göras muntligt eller skriftligt. Den muntliga intervjun görs antingen strukturerad, då färdigformulerade frågor ställs och det finns klara instruktioner för kodning, eller ostrukturerad, där intervjuare och intervjuad tillsammans diskuterar ett ämne. Den skriftliga intervjun görs vanligtvis genom enkätundersökning och är alltid strukturerad.

Vid den ostrukturerade intervjun använder sig ofta utfrågaren sig av en intervjuguide. Guiden behandlar breda frågeområden samt tillhörande följdfrågor. Inledningsvis används ofta en bred formulerad fråga. För varje fråga ska det finnas detaljer som intervjuaren vill ha svar på. Kommer inte den intervjuade in på dessa detaljer kan följdfrågorna användas. Intervjun påminner mycket om ett vanligt samtal.

Vid ett strukturerat kommunikationssätt är frågorna standardiserade och strukturerade. Med det standardiserade sättet görs frågorna så lika som möjligt för alla intervjuade personer. Vid intervju kan man välja att ställa frågorna exakt till alla respondenter (objektiv standardisering)

¹⁴⁴ Lekvall P., Wahlbin C.; "Information för marknadsföringsbeslut"; 1993; figur 11.1 sidan 185.

eller anpassad efter respondenten (subjektiv standardisering). Med strukturering menas att respondentens svarsalternativ styrs. En viktig aspekt är huruvida frågorna ska vara generella eller specifika. Med generell menas att frågorna kan tolkas mer subjektivt än för specifika. Vid skriftliga enkäter är det viktigt att göra så specifika frågor som möjligt.

Valet av datainsamlingsmetod baseras på precisering av undersökningsuppgift. Vid en explorativ inriktning väljs en ostrukturerad metod. Är det en beskrivande eller förklarande inriktning används en strukturerad metod. Det är viktigt vid frågeställningar att inte ställa frågor som respondenten inte tros ha möjlighet att svara på. Vidare ska frågorna vara tydliga och innehålla en enda frågeställning. Frågorna ska inte vara ledande.

Mätteknik

Oavsett kommunikationssätt är det viktigt att uppskatta noggrannheten i datainsamlingen. Detta görs genom validitet och reliabilitet. Validitet innebär att se om mätmetoden mäter det som avses att mäta. Det är många gånger mycket svårt att formulera frågor så att man med ens begränsad säkerhet kan säga att mätningarna är valida.

Med reliabilitet menas undersökningens förmåga att motstå slumpinflytande. Det finns ett antal källor till mätfel som kan påverka reliabiliteten. De är intervjuareffekter, instrumenteffekter och det kan även bero på respondenten. Respondenten kan exempelvis svara fast han/hon inte vet. Han kan också svara efter vad han tror kan vara socialt önskvärt. Instrumenteffekterna kan t ex ha med frågornas formulering att göra. Det kan vara otydliga eller ledande frågor och frågor som respondenten inte förstår. Intervjuareffekter har att göra med hur den intervjuade betar sig då det kan påverka på respondenten. Vidare är intervjuarens tolkning av respondentens svar en källa till fel.

Analys och tolkning av insamlade data

Analys och tolkning av insamlad data är sedan nästa steg. Först måste materialet göras tillgängligt för analys så att det kan sammanställas och bearbetas på olika sätt. För fallstudier innebär det att man skriver vad som sagts i intervjun. Det finns inga fasta regler för hur en analys av en fallstudie ska göras. Men att använda insidan av huvudet är en klar fördel.

Bilaga II – Företagspresentation

Nedan följer en kort presentation av de företag och organisationer vi varit i kontakt med.

Lars Weibull AB har två kompletterande verksamhetsområden. Marknadsutveckling i Europa för skandinaviska företag samt genomföra företagsaffärer med Europa som marknadsområde. Företaget är beläget i Malmö. (www.weibull.se)

Impentab AB grundades år 1986 med affärsidén att hjälpa svenska företag att etablera affärs-kontakter med andra svenska eller utländska företag. I samarbete med BCMS Tradeplan Ltd. erbjuder Impentab företagsförmedling och partnersökning. (www.impentab.com)

Sydsvenska Industri- och Handelskammaren är en näringslivsorganisation som företräder företag i södra Sverige. De 3000 medlemsföretagen är små som stora och representerar alla branscher. Målet är att göra regionen till en bättre plats för företagande. (www.handelskammaren.com)

Exportrådet utför i princip alla tjänster som syftar till att etablera och utveckla ett företag och dess produkter, tjänster och idéer på nya marknader. Totalt har Exportrådet cirka 400 anställda i 35 länder och verkar på uppdrag av näringslivet och staten. (www.swedishtrade.se)

AB KELVA tillverkar, säljer och distribuerar kvalitetshöjande komponenter och system till förpackningsindustrin och den grafiska industrin. Produkterna säljs genom ett globalt försäljningsnätverk. KELVA är baserat i Lund, Sverige. (www.kelva.se)

XOR är en leverantör av affärs- och ekonomisystem till både små-, medelstora och stora företag och organisationer. Företaget har drygt 130 anställda med kontor i Malmö, Stockholm, Finland och Polen. (www.xor.se)

Decuma är ett företag som har utvecklat en mjukvarulösning som möjliggör igenkännande av skrift. Produkten säljs i nuläget främst mot den asiatiska marknaden. Företaget är beläget på Ideon i Lund och har runt 25 anställda. (www.decuma.se)

MA-system AB är ett kunskapsföretag inom logistikområdet. I verksamheten ingår systemlösningar, konsultverksamhet och kompetensöverföring. Företaget, med huvudkontor i Lund, har 100 medarbetare och dotterbolag i Danmark och USA. (www.masystem.se)

Bilaga III - Olika tillvägagångssätts för- och nackdelar.

För- och nackdelar med direkt försäljning¹⁴⁵:

Fördelar

- God marknadskontakt
- Bygger upp lokal kunskap
- Eventuellt bättre marginaler
- Eventuellt lägre försäljningskostnader
- Upprätthåller image och policy

Nackdelar

- Fordras viss volym per kund
- Betalningsrisk
- Eventuella importproblem för kunden
- Fordrar exportorganisation på hemmaplan
- Slutkund kan tycka det är krångligt

För- och nackdelar med agent^{146,147}:

Fördelar

- Tillgång till etablerad lokal marknadsorganisation
- Snabb marknadskontakt
- Små egna marknadsinvesteringar
- Låga försäljningskostnader
- Påverka prissättning, försäljningsvillkor
- Påverka agent

Nackdelar

- Betalningsrisk och kreditrisk*
- Ibland höga kostnader för marknadsstöd
- Hanteringskostnader och importformaliteter
- Begränsad kundkontakt
- Agenten har flera uppdragsgivare (konkurrenter)
- Styrnings- och kontrollproblem
- Agenten tar kunderna då avtalet sägs upp¹⁴⁸
- Avvecklingsproblem

(*En fördel med att använda distributör är att kreditrisken ligger på distributören medan vid användande av agent ligger risken hos företaget själv).¹⁴⁹

¹⁴⁵ Småföretagsguiden; Exportrådet.

¹⁴⁶ Småföretagsguiden; Exportrådet.

¹⁴⁷ <http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; "Företagarhandboken"; 1995.

¹⁴⁸ Wirsén L.

¹⁴⁹ Marklund M.

För- och nackdelar med distributör^{150,151}:

Fördelar

- Inga marknadsföringskostnader
- Distributör står för service, garanti etc.
- Ofta inga lagerkostnader
- Låg betalnings- och kreditrisk
- Distributören står för importformaliteter

Nackdelar

- Risk att varumärket inte syns på marknaden
- Svårigheter att påverka marknadsinsatser och försäljningsvillkor
- Svårare att få information om marknaden, ex prisnivåer
- Svårare att få insyn och kontroll över marknaden
- Distributören har flera uppdragsgivare (konkurrenter)

För- och nackdelar med licensiering är^{152,153}:

Fördelar

- Låga resursinsatser
- Låga finansiella risker
- Lägre tullar och transportkostnader
- Partners lokala marknads- och produktionskunskap. Anpassa produkten.

Nackdelar

- Liten kontroll över produktion och marknad
- Kvalitetsproblem, vilket kan återverka på produktens och företagets anseende
- Lägre vinstmöjligheter
- Risk att partnern börjar konkurrera
- Dålig etablering av varumärke¹⁵⁴
- Legala komplikationer (viktigt med riktigt avtal!)

¹⁵⁰ Småföretagsguiden; Exportrådet.

¹⁵¹ <http://www.fgym.se/fakta/fakta/kap13/kap13t.pdf>; "Företagarhandboken"; 1995.

¹⁵² Småföretagsguiden; Exportrådet.

¹⁵³ http://whatis.techtarget.com/definition/0..sid9_gci214136.00.html; 20021219

¹⁵⁴ Marklund M.