



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi –

*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2012

**Utmaningar för svenska små och medelstora företag vid etablering på  
den kinesiska marknaden**

Författare:

Mattis Falkentoft

Martin Wickholm

Handledare:

Matts Kärreman

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Utmaningar för svenska små och medelstora företag vid etablering på den kinesiska marknaden

**Seminariedatum:** 30 maj 2012

**Ämne/Kurs:** Magisteruppsats Civilekonomprogrammet - Strategi, FEKN90 30 hp

**Författare:** Mattis Falkentoft, Martin Wickholm

**Handledare:** Matts Kärreman

**Fem nyckelord:** Strategi, etablering, nätverk, Kina, inträdesbarriärer.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka hinder svenska medelstora företag kan stöta på i sin etableringsprocess på den kinesiska kommersiella marknaden. Vi vill förbättra förutsättningarna för såväl praktiker som teoretiker. För praktikerna uppnås detta genom att vi tydligt presenterar vilka hinder som kan uppkomma i etableringsprocessen. För teoretikerna uppnås detta genom att vi vidgar tidigare forskning inom ämnet med hjälp av aktuell empirisk data.

**Metod:** Tre fallstudier har genomförts med tre svenska små och medelstora företag. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter från var och ett av företagen. Innan fallstudien gjordes insamlades teori vilken sedan användes vid analys av de empiriska resultaten.

**Teoretiska perspektiv:** Uppsalamodellen, teorier om kinesiska affärskulturen, teorier om framgångsfaktorer vid etablering på den kinesiska marknaden samt teorier om inträdesbarriärer

**Empiri:** Intervjuföretagen var Bona AB, Lesjöfors banddetaljer och Orrefors Kosta Boda. Intervjuunderlaget var kopplat till de teoretiska perspektiv som presenterats i uppsatsen och målet var att få kunskap om de erfarenheter intervjuföretagen tillgodogjort sig vid sin etablering i Kina.

**Slutsatser:** För att lyckas med sin etablering på den kinesiska marknaden bör svenska små till medelstora företag anpassa sig efter den rådande affärskulturen i Kina. Viktiga aspekter anses vara nätverksbyggande, respektfullhet och vårdande av relationer. Att skaffa sig god marknadskunskap före etableringen finner vi vara en vital aspekt. Finns inte resurserna för detta kan en mellanhand med kunskap om den kinesiska marknaden vara till hjälp. Avslutningsvis anser vi att företag bör analysera sin lönsamhet på hemmamarknaden och hur tidigare utlandsetableringar fallit ut. Detta kan tänkas påverka företagets förmåga att lyckas med sin etablering på den kinesiska marknaden.

## Abstract

**Title:** Utmaningar för svenska små och medelstora företag vid etablering på den kinesiska marknaden

**Seminar date:** 30th of May 2012

**Course:** Master thesis in business administration - Business Strategy, 30 University Credit Points (30 ECTS).

**Authors:** Mattis Falkentoft, Martin Wickholm

**Advisor:** Matts Kärreman

**Five key words:** Strategy, Market Entry, Network, China, Entry Barriers

**Purpose:** The purpose with the essay is to examine which obstacles/barriers Swedish small and medium sized enterprises can encounter during market entry on the Chinese commercial market. Our goal is that our findings should be valuable for both practical and theoretical use.

**Methodology:** Three case studies have been conducted on three Swedish small and medium sized enterprises. A semi structured interview method has been used with respondents from each one of the case study enterprises. Before the case study was carried out the authors developed a theoretical approach that was intended to work as an analytical tool during the analysis of the empirical findings.

**Theoretical perspectives:** The Uppsala model, theories concerning Chinese business culture, drivers of success for market entry in China, and Porter's entry barriers

**Empirical foundation:** The enterprises in the case study were Bona AB, Lesjofors banddetaljer, and Orrefors Kosta Boda. The questions for the interviews were connected to the theoretical framework presented in the essay and the goal was to gain knowledge about the case study enterprises' experience during their market entry in China.

**Conclusions:** When Swedish SMEs try to enter the Chinese commercial market it is of the utmost importance to adjust to the Chinese business culture. Important aspects seem to be networking, respectfulness, and nursing relations. To obtain market knowledge before the market entry seems to be another important aspect. If the enterprise doesn't possess the necessary resources they could use an agent with proper knowledge about the Chinese business environment. Finally, we claim that the enterprise is bound to analyse their profitability on their home market and the outcome of past market entry attempts. It's highly likely that this will affect the ability to succeed with their attempt to enter the Chinese market.

## **Förord**

Arbetet med denna uppsats har varit oerhört lärorikt och utvecklande. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Matts Kärreman på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, för hans vägledning, värdefulla kommentarer och konstruktiva kritik under uppsatsens gång. Vi riktar även ett tack till vårt samarbetsföretag som bistått med värdefulla synpunkter, infallsvinklar och kontaktinformation.

Avslutningsvis vill vi även tacka uppsatsens tre intervjupersoner Kerstin Lindell, Andreas Ravelli och Jakob Lindquist. Deras medverkan har varit väldigt värdefull för vår uppsats.

Lunds universitet, maj 2012

Mattis Falkentoft

Martin Wickholm

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	4
1.3 Syfte .....	5
<b>2. Metod.....</b>	<b>6</b>
2.1 Kvantitativ kontra kvalitativ forskning .....	6
2.1.1 Metodval.....	7
2.2 Arbetsprocess.....	8
2.2.1 Ämnesval .....	8
2.2.2 Val av teorier.....	9
2.2.3 Det faktiska skrivandet.....	10
2.2.4 Empiriskt urval – val av företag .....	11
2.2.5 Intervjuunderlag .....	12
2.2.6 Intervjutillfället och risker .....	13
2.2.7 Transkriberingen av intervjuerna.....	13
2.2.8 Analysförfarandet .....	14
<b>3. Teoriavsnitt .....</b>	<b>15</b>
3.1 Inledning .....	15
3.2 Uppsalamodellen .....	16
3.2.1 Market commitment .....	17
3.2.2 Market knowledge .....	17
3.2.3 Current activities.....	18
3.2.4 Commitment decisions .....	19
3.2.5 Kritik mot modellen .....	19
3.3 Reviderad Uppsalamodell.....	19
3.4 Affärsklimatet i Kina.....	21
3.4.1 Guanxinätverk .....	22
3.4.2 "Face" .....	23
3.4.3 Myndigheternas betydelse i Kina.....	23
3.5 Inträdesbarriärer .....	24
3.6 Drivkrafter bakom en lyckad etablering i Kina .....	26
3.6.1 Entry Mode .....	27
3.6.2 Entry Timing.....	29
3.6.3 Firm Size .....	29

3.6.4 Economic Distance .....	30
3.6.5 Cultural Distance .....	30
3.6.6 Country Risk.....	31
3.6.7 Country Openess .....	31
3.7 Teorisammanfattning.....	32
<b>4. Empiri.....</b>	<b>34</b>
4.1 Bona AB.....	34
4.1.1 Intervju Bona .....	35
4.2 Lesjöfors AB.....	39
4.2.2 Intervju Lesjöfors AB.....	40
4.3 Orrefors Kosta Boda AB .....	43
4.3.3 Intervju Orrefors Kosta Boda .....	44
<b>5. Analys .....</b>	<b>48</b>
5.1 Det psykiska avståndet till den kinesiska marknaden.....	48
5.2 Bakomliggande framgångsfaktorer .....	51
5.3 Affärskultur och kulturella skillnader.....	54
5.4 Myndigheternas betydelse .....	56
5.5 Summering av analys .....	57
<b>6. Slutsats och avslutande diskussion .....</b>	<b>60</b>
6.1 Utmaningar för företag i etableringsprocessen .....	60
6.2 Teoretiska referensramens brister.....	61
6.3 Vidare forskning .....	62
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>64</b>
7.1 Vetenskapliga artiklar .....	64
7.2 Litteratur.....	66
7.3 Digitala referenser.....	66
<b>8. Appendix .....</b>	<b>69</b>
8.1 Appendix 1 .....	69
8.2 Appendix 2.....	70

---

# 1. Introduktion

---

*I detta kapitel presenteras en inledande bakgrund över Kinas starka ekonomiska utveckling de senaste åren, hur detta påverkat den kinesiska konsumtionskraften och vilka möjligheter som håller på att skapas för svenska företag. Därefter följer en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens problemformulering och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det kan inte nog poängteras vilken betydande roll globaliseringen spelar i dagens företagsklimat. Det är allmänt känt att världen genomgår en dramatisk period med ökat internationellt utbyte. Varor, tjänster, kapital, information, idéer och människor rör sig mellan länder i allt större omfattning. Handeln med varor och tjänster har växt betydligt fortare än den totala produktionen. 1970 stod varuexporten för 12 procent av världens BNP, 2006 var samma siffra 25 procent och den fortsätter att stiga. Fria kapitalrörelser, minskade globala handelshinder, informationsteknikens utveckling och sänkta transportkostnader nämns som drivkrafterna bakom utvecklingen. (Svenskt Näringsliv 2012)

Som ett led i denna globaliseringsprocess har lågkostnadsländernas intåg på världsmarknaden medfört en betydande omallokering av världens produktionsanläggningar. Kina har en lönenivå som ligger på omkring en trettiondel av de svenska lönenivåerna. (Svenskt Näringsliv 2012) Under dessa rådande förhållanden är det begripligt att stora delar av världens tillverkningsindustrier under senare år flyttat sina verksamheter hit. I Fang et al (2005) går att läsa att Kina har utvecklats till att bli ”världens fabrik”.

Samma författare beskriver den kinesiska ekonomiska revolutionen som inleddes efter Mao Zedongs bortgång 1978 när landet lade om sina riktlinjer för hur man skulle uppnå ekonomisk tillväxt. Mao Zedongs efterträdare Deng Xiaoping förespråkade ekonomisk öppenhet och mindre regleringar vilket ledde till en kraftig liberalisering av den kinesiska ekonomin. Minskade regleringar och ökad liberalisering i kombination med attraktiva regelsystem har resulterat i att den internationella handeln blomstrat upp och utländsk valuta strömmat in i landet, framförallt via direktinvesteringar av utländska företag. I Kiesow och Sandklefs rapport från 2005 går det att läsa att när Kina 2001 blev fullvärdig medlem i WTO försvann ytterligare handelshinder och som en direkt effekt av medlemskapet ökade den kinesiska

exporten med 26 procent 2002 och med 36 procent 2003 samtidigt som importen ökade med 23 procent 2002 och 40 procent 2003.

Företag världen över har sedan länge känt till de ekonomiska fördelarna med att flytta sin produktion till Kina. Fang et al (2005) nämner att flera studier visar på att vinstmarginalerna för de produktionsverksamheter som flyttas till Kina ofta ökar med över 50 procent. Skälet till detta är de lägre lönekostnaderna men också de oväntade dynamiska spinn-off-effekterna som har uppstått genom att den snabbväxande kinesiska ekonomin skapat nya affärsmöjligheter och att arbetskraften blivit allt mer välutbildad. År 2005 fanns det närmre 500 000 företag med utländska investeringar verksamma i Kina och denna siffra inkluderar 400 utav Fortune 500:s lista över världens största företag räknat i bruttointäkter.

Under de senaste tjugo åren har landets BNP fyrdubblats med en årlig BNP-ökning på ungefär 10 procent och Kina är nu den näst största ekonomin i världen. Analytiker, på såväl IMF som Handelsbanken (2012), räknar dessutom med att landet passerar USA som världens största ekonomi inom fyra år. Resultatet av detta för den kinesiska befolkningen har varit en standardhöjning som saknar liknande motstycke i historien. Bara under 1990-talet lyftes 200 miljoner kineser ur extrem fattigdom (de som lever på under en dollar om dagen). (Fang et al, 2005)

Enligt Credit Suisse (2011) är den mest intressanta trenden idag, som tycks kunna påverka alla världens företag, den växande kinesiska medelklassen som är villig att börja konsumera.

Helen H. Wang presenterade en, i sammanhanget, intressant rapport om den kinesiska medelklassens utveckling i Financial Post i december 2011.

*“The Chinese middle class is already larger than the entire population of the United States. In fifteen years, the Chinese middle class will reach 800 million. It has changed, and will continue to change, the dynamics of the world we live in, and have huge impact on everything – our life, our jobs, our economy, and the world.”*

Mckinsey (2011) instämmer med Credit Suisse och Helen H. Wang i sin rapport ”*The Value of China’s Emerging Middle Class*” att den kinesiska medelklassen kommer fortsätta att öka i



takt med den kinesiska ekonomiska tillväxten och redan år 2025 väntas 520 miljoner kineser kunna kategoriseras som medelklass.

De senaste åren har utländska producerande företag i Kina märkt av en ökning av de kinesiska lönerna. Boston Consulting Group (BCG) presenterade i augusti 2011 en rapport ”*Made in America Again*” där man redovisar att de kinesiska lönekostnaderna har ökat med 15-20 procent de senaste åren och att ökningen kommer fortsätta. Vilket kan leda till att amerikanska företag minskar sin flytt av produktion till Kina och behåller den inom landet.

*”Wage and benefit increases of 15 to 20 percent per year at average Chinese factories will slash China’s labor-cost advantage over low-cost states in the U.S., from 55 percent today to 39 percent in 2015, when adjusted for higher productivity of U.S. workers.”*

Deloitte skriver i sin rapport *China’s Consumer Market: What’s Next?* från 2011 att som en konsekvens av detta kan vi anta att utländska företag successivt kommer minska sin produktion i Kina och istället fokusera på att ta sig in på den växande kinesiska kommersiella marknaden.

Cui (1998) presenterar i sin artikel *The Emergence of the Chinese Economic Area (CEA)* (Chinese economic area, författarnas anmärkning): *a Regiocentric Approach to the Markets* en i sammanhanget intressant och relevant forskning om karaktäristikan på den kinesiska kommersiella marknaden. Cui skriver:

*”One of the common threads in the CEA economies is a growing and increasingly affluent middle class looking for quality goods and services.”*

Cui anser sig se en tydlig trend där den växande kinesiska medelklassen är ute efter västerländska produkter med bra kvalitet. Cui hävdar, i samma artikel, att Kina är *”the largest untapped consumer market in the world”* och att det finns enorm potential för utländska aktörer.

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt svenska exportrådet (2012) finns det idag cirka 800 svenska företagsetableringar i Kina som drar nytta av, i första hand, landets låga produktionskostnader. Få svenska företag är idag etablerade på den kinesiska kommersiella marknaden vilket vi anser är anmärkningsvärt med bakgrund av vad som precis presenterats för läsaren.

I förra avsnittet beskrev vi den skiftande trenden med stigande kinesiska produktionskostnader och den växande kinesiska medelklassen som ligger i startgroparna för att börja konsumera som sina gelikar i västvärlden. Redan idag har Kina, vilket vi nämnt tidigare i uppsatsen, en medelklass som till antalet är fler än USA:s totala befolkning och som fortsätter att öka i rask takt. (Mckinsey, 2011, Credit Suisse, 2011, Wang, 2011). Det finns här en enorm potential för svenska företag att vidga sin marknad, öka sin tillväxt och generera högre vinster.

Enligt Anders Grath (2004) är dock en utlandsinvestering förknippad med större risker än en motsvarande investering i Sverige. Grath talar om att såväl finansiella som politiska risker är större och mer svårkontrollerade utomlands än på hemmamarknaden. Lassere och Proberts (1998) forskning, som presenterades i deras artikel *Competing in Asia Pacific: Understanding the Rules of the Game*, ger validitet till Graths studier och visar att såväl finansiella som affärsrisker är högre i Asien än i Europa. För svenska företag torde därför en kinaetablering troligtvis innebära ett större risktagande än att bedriva verksamhet endast på den svenska hemmamarknaden. Detta måste dock sättas i relation till den enorma potential som finns på den kinesiska kommersiella marknaden och som tidigare diskuterats i uppsatsen.

Det finns idag ingen samlad helhetsbild över drivkrafterna bakom vad som skiljer en lyckad etableringsprocess på den kinesiska kommersiella marknaden från en misslyckad. Genom att studera rådande teorier och applicera dessa på vårt empiriska material vill vi bidra till en ökad förståelse för förutsättningarna för ett lyckat marknadsinträde.

För att förstå kärnan i problemet är det viktigt att läsaren är väl förtrogen med innebörden av begreppet etablering. Enligt svenska nationalencyklopedin (2012) betyder ordet etablera ”upprätta eller inrätta (något stadigvarande)”. När man lyckats upprätta något stadigvarande och nått ”visst (högt) anseende” har man enligt nationalencyklopedin blivit etablerad. För att

tillämpa detta i mer företagsekonomiska termer tittade vi på US Business and Law:s (2012) definition av ordet.

*“An establishment is a single business location of a company which is engaged in a single activity. The Department of Labor specifies: An establishment may also be a store, office or other physical entity that sells or produces goods or services that is physically distinct from any other facility operated by a business.”*

Ordets betydelse i denna uppsats kan därför definieras som att ”upprätta en stadigvarande fysisk enhet med försäljning (till den kinesiska kommersiella marknaden)”.

Vidare har vi valt att avgränsa uppsatsen till att behandla vilka hinder som kan uppkomma vid etableringsprocessen för svenska små till medelstora företag. Anledningen till denna avgränsning är att svenska små till medelstora företag besitter andra finansiella förutsättningar än ett stort multinationellt bolag. Ett medelstort företag har begränsade ekonomiska resurser och en misslyckad utlandsetablering kan riskera hela verksamhetens existens. Ett multinationellt företag besitter helt andra ekonomiska resurser och ett misslyckande påverkar inte bolaget i samma grad som ett medelstort. Företagets storlek har således betydelse och riskerna kan ses som större för ett medelstort företag vilket vi anser gör det mer intressant och relevant att studera.

Det finns idag ingen klar definition av vad som karaktäriserar ett medelstort företag. Vi har därför valt att utgå ifrån EU kommissionens definition av begreppet SME, small medium enterprise. Enligt denna definition är ett SME ett bolag med under 250 anställda och en årlig omsättning på under 50 miljoner euro.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka hinder svenska medelstora företag kan stöta på i sin etableringsprocess på den kinesiska kommersiella marknaden. Vi vill förbättra förutsättningarna för såväl praktiker som teoretiker. För praktikerna uppnås detta genom att vi tydligt presenterar vilka hinder som kan uppkomma i etableringsprocessen. För teoretikerna uppnås detta genom att vi vidgar tidigare forskning inom ämnet med hjälp av aktuell empirisk data.

## 2. Metod

---

*Kapitlet ger en inblick i, och uppfattning om, uppsatsens metodval och författarnas tillvägagångssätt. Vidare diskuteras och motiveras gjorda val och hur dessa påverkat uppsatsens resultat.*

---

### 2.1 Kvantitativ kontra kvalitativ forskning

Vid vetenskapliga undersökningar finns det i huvudsak två olika angreppssätt att välja bland, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ forskning kännetecknas, enligt Bryman och Bell (2005), av insamling av numeriska data, att förhållandet mellan teori och forskning är av ett deduktivt anslag, att man har en benägenhet för det naturvetenskapliga synsättet och att synen på verkligheten är objektivistisk. Backman (1998) instämmer med Bryman och Bell och anser att kvantitativ forskning i första hand kännetecknas av mätningar och kvantifieringar med hjälp av matematik för att skapa ett statistiskt underlag. Författaren menar även att kvantitativ forskning är utav sådan karaktär att den utmynnar i numeriska observationer eller enkelt låter sig omvandlas till sådana.

Bryman och Bell (2005) poängterar att kvalitativ forskning skiljer sig på flera olika sätt ifrån kvantitativ forskning. Den första och mest uppenbara skillnaden är att kvalitativ forskning har ett fokus snarare på ord än siffror. Backman (1998) instämmer med detta och hävdar att kvalitativ forskning oftast är gjord med underlag ifrån intervjuer eller observationer medan kvantitativ forskning i samhällsvetenskapligt sammanhang oftast baseras på diverse enkätundersökningar. Bryman och Bell tillägger att kvalitativ forskning även skiljer sig från kvantitativ forskning genom att man har en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik. Fokus ligger på förståelse av den sociala verkligheten och inte på det naturvetenskapliga som tillämpas vid kvantitativ forskning samt att man tar en ontologisk ståndpunkt, det vill säga att sociala egenskaper är resultatet av ett samspel mellan individer och inte bara ”finns där ute”.

Bryman och Bell (2005) har tagit fram en tabell som visar de vanligaste skillnaderna mellan kvantitativ och kvalitativ forskning.

<b>Kvantitativ</b>	<b>Kvalitativ</b>
Siffror	Ord
Forskarens uppfattning	Deltagarnas uppfattning
Distans	Närhet
Teoriprovning	Teorigenerering
Statistik	Processinriktad
Strukturerad	Ostrukturerad
Generalisering	Kontextuell förståelse
"Hårda", reliabla data	Rika och fylliga data
Makroinriktning	Mikroinriktning
Beteende	Mening
Konstlade miljöer	Naturliga miljöer

Figur 1. Bryman och Bell, 2005, s.322

### 2.1.1 Metodval

Efter att ha studerat de båda angreppssätten föll det sig naturligt för oss att använda oss av den kvalitativa ansatsen. Syftet med uppsatsen har varit att skapa en bild för företag över de olika inträdesbarriärer och hinder som finns på den kinesiska kommersiella marknaden. Vårt mål har därför snarare varit att skapa en kontextuell förståelse för naturliga miljöer än att genomföra hypotesprovning av redan etablerade teorier. För att lyckas med detta var vi beroende av våra empiriska studier. För att få ut så mycket av dessa som möjligt valde vi därför att fokusera på respondentens erfarenheter och egna ord istället för att fokusera på kvantitativa enkätundersökningar.

Vi ansåg att ett kvalitativt angreppssätt med djupgående fallstudier på företag, vilka hade kunskap om den kinesiska marknaden, skulle ge oss de mest informativa svaren för att kunna uppfylla uppsatsens syfte och besvara vår frågeställning. Vi ansåg vidare att möjligheten att kunna ställa motfrågor och diskutera svar med respondenterna skulle leda till en större förståelse för de problem och hinder som de upplevt i sin etableringsprocess.

Vid kvantitativa studier har forskarna sällan någon relation till intervjuobjekten, i synnerhet inte när enkätundersökningar används. Avsaknaden av en relation till intervjuobjektet kan ibland upplevas som önskvärt, framförallt inom den kvantitativa forskningen, då man på så vis lättare kan bevara sin objektivitet. (Bryman och Bell 2005) Vi ansåg det dock som viktigt för uppsatsens innehåll att vi personligen talade med respondenterna. På så vis fick vi en

möjlighet att se världen ur deras ögon vilket, förhoppningsvis, har bidragit till ett ökat kunnande inom ämnesområdet.

## 2.2 Arbetsprocess

### 2.2.1 Ämnesval

Som masterstudenter med business strategy som inriktning ville vi skriva om ett ämne som berörde just detta, företags strategiska beslut. Vi gick tillsammans igenom gamla uppsatser, affärstidningar och artiklar för att skapa oss förutsättningar att kunna skriva en intressant problemformulering. Relativt omgående enades vi om att den kinesiska ekonomins utveckling de senaste åren och den positiva framtidstron med årliga projekterade BNP-ökningar på 10 %, när resten av världen brottas med en finanskris, skulle vara ett intressant område att behandla. Frågan var bara hur vi skulle koppla Kinas glödgheta ekonomi till en akademisk uppsats med strategiinriktning.

Via en arbetsintervju kom vi i kontakt med ett headhunting och management consulting företag i Malmö. Detta företag kommer vi härnäst att benämna ”samarbetsföretaget”. Samarbetsföretaget arbetar framförallt med att hjälpa skandinaviska företag att etablera sig på den kinesiska marknaden. Samarbetsföretaget tyckte att våra planer om att skriva en uppsats om Kina lät väldigt intressant och erbjöd sig att ställa upp som samarbets-/partnerföretag i vår uppsats och bistå med hjälp i vår forskning. Vi bokade kort därefter in ett möte med samarbetsföretaget där vi diskuterade intressanta ämnesval. När vi kom till mötet hade vi fokus inställt på att skriva om svenska företags möjligheter till att förlägga sin produktion i Kina för att spara kostnader. Efter mötet hade samarbetsföretaget vidgad våra vyer när de visat artiklar om en växande kommersiell kinesisk marknad med stor efterfrågan på europeiska/västerländska produkter. Vi ställde oss frågande till varför så få svenska företag etablerat sig på den kinesiska kommersiella marknaden. Vilka hinder/inträdesbarriärer är det som stoppar svenska företag från försäljning på denna jättemarknad?

I detta skede gjorde vi en första screening av artiklar och uppsatser som behandlade just detta. Vi insåg relativt omgående att det inte fanns någon samlad helhetsbild över de bakomliggande faktorerna till vad som skiljer en lyckad etablering på den kinesiska kommersiella marknaden från en misslyckad. Framförallt fanns det en stor avsaknad av forskning som behandlade SME:s möjligheter och hinder angående etablering på den kinesiska kommersiella

marknaden. Forskning om Multinational Enterprises (MNE:s) fanns i större omfattning men vi fann det mer intressant att analysera de största hindren för SME:s då dessa arbetar under helt andra förutsättningar än ett MNE som har råd med ett finansiellt misslyckande och i princip har tillgång till obegränsade resurser för att lyckas.

Ett intressant ämne som verkligen ligger i ropet och som är skvalt behandlat i den akademiska världen, i synnerhet svenska SME:s, resulterade i att detta blev kärnan i uppsatsen och problemformuleringen. Problemformuleringen fick vi anledning att revidera senare i uppsatsen, något vi återkommer till senare i detta avsnitt.

### **2.2.2 Val av teorier**

Vi inledde momentet med en grundlig litteraturgenomgång där vi i första hand använde oss av Lunds universitets samlade databaser, LibHub och Summon, för att skapa oss en bild av managementlitteraturen kring ämnet. Genom att läsa gamla uppsatser med liknande syfte och problemformulering kunde vi gå igenom deras referenslistor, vilket gav oss en ännu bättre bild över litteraturen. Efter ett tag fann vi att vissa artiklar, teorier och forskare hade en tendens till att återkomma frekvent i läsningen. Detta var ett första sätt att gallra i djungeln av olika teorier.

Vi började så smått skapa oss en bild av vilka teorier som var mest relevanta för uppsatsen och bestämde oss för att sätta upp två urvalskriterier som teorierna var tvungna att uppnå för att bidra till vår uppsats. Första kriteriet var att teorin skulle vara vetenskapligt förankrad, teorin skulle vara publicerad i en respekterad tidskrift med gott rykte. Detta ledde in till det andra kriteriet nämligen att teorin skulle vara ”reviewed”, det vill säga referensgranskad.

Målet med uppsatsen har hela tiden varit att producera en välskriven och lättläst text med en tydlig röd tråd. Vi valde därför att inleda teoriavsnittet med ett allmänt avsnitt som behandlade internationaliseringsprocesser och utlandsetableringar. Vi fick uppfattningen, efter vår litteraturgranskning, att Uppsalamodellen var den ledande teorin inom detta område. Samtidigt som det var den ledande teorin var det också en teori som var lätt att förstå och som skulle kunna utgöra en bra grund för vår empiriska analys.

I princip hade varenda artikel, bok och uppsats som vi läst angående etablering i Kina behandlat den kinesiska affärskulturen. Vi fick en bild av att denna skilde sig oerhört från den

västerländska och att detta var en vital aspekt av det kinesiska affärslivet att förstå för att lyckas i landet. På grund av att uppfattningar om affärskultur kan skilja sig åt mellan författare med olika upplevelser ansåg vi att det var viktigt att i detta avsnitt använda oss av flera olika artiklar och författare. Tanken var att det skulle styrka att det vi skrev faktiskt var den allmänna uppfattningen och ge tyngd åt de framförda argumenten.

Nu ville vi smalna av uppsatsen ännu mer och sökte efter teorier som specifikt behandlade etablering i Kina och mindre företag, det vill säga inte MNE:s. Detta ledde oss in på en artikel av Johnson och Tellis från 2008 som beskrev drivkrafterna bakom ett lyckat marknadsinträde i Kina.

Relativt omgående förstod vi att de legala hindrena (de kinesiska myndigheterna) var en stor och viktig inträdesbarriär. Ganska snabbt insåg vi hur komplext detta ämne var och att behandla det på ett korrekt sätt hade behövt en uppsats för sig själv. Samtidigt ansåg vi att vi inte kunde skriva en uppsats om inträdesbarriärerna till den kinesiska kommersiella marknaden utan att nämna de legala hindrena. Vi bestämde oss för att ta med en del om legala hinder som introducerar läsaren i ämnet samtidigt som vi skulle vara väldigt tydliga med att detta är ett komplext ämne och att vår uppsats inte ger en heltäckande bild kring problemet. Det ska även tilläggas att det är en ekonomisk (strategisk) uppsats och inte en juridisk. Detta var också en av anledningarna till att vi valde att göra som vi gjorde.

### **2.2.3 Det faktiska skrivandet**

För att göra uppsatsen så enhetlig som möjligt valde vi att skriva så mycket som möjligt tillsammans. Vi anser dock att det är orimligt, omöjligt och inte alls eftersträvansvärt att skriva vartenda ord tillsammans. I några delar av uppsatsen har vi gjort så men inte i samtliga. För att öka effektiviteten och kvalitén i den producerade texten satt vi inför varje avsnitt ihop och diskuterade vad avsnittet skulle behandla och hur vi skulle förmedla budskapet så att det tydligt kom fram till läsaren. När vi båda var överens om avsnittets innehåll delade vi upp det sinsemellan och skrev var för sig. Därefter sammanställde och reviderade vi texten tillsammans så att språket flöt på bra, budskapet kom fram och att den röda tråden ständigt var närvarande.



### 2.2.4 Empiriskt urval – val av företag

För att skapa ett relevant urval satte vi upp avgränsande kriterier för vilka företag vi sökte till vår empiriska studie. Vi ansåg att följande parametrar var relevanta för avgränsningen: företaget var tvunget att vara ett svenskt litet till medelstort företag, företaget skulle ha varit etablerat på den kinesiska marknaden i minst två år samt att respondenten vi fick intervjua skulle inneha en relevant position i företaget och ha varit engagerad i etableringen.

I början av uppsatsarbetet hade vi målat upp en bild av att det fanns stor tillgång på företag som passade in på våra kriterier. När vi påbörjade den empiriska delen av uppsatsen visade det sig att så inte var fallet. De flesta företag vi kom i kontakt med föll utanför de storlekskriterier vi satt upp. Vi hade också missuppfattat att vi inte fick nämna samarbetsföretaget när vi kontaktade de aktuella företagen. Vi antog att vi skulle kunna nämna dess namn och att företagen skulle ställa upp på en intervju då de redan hade en relation med samarbetsföretaget. De flesta företag vi fick kontaktuppgifter till var intressanta men många föll utanför de omsättningskrav som fanns för att de skulle kunna definieras som SME:s. För att lösa problemen återgick vi till de teorier vi hade behandlat tidigare i uppsatsen för att analysera om de var applicerbara även på lite större företag. Vi fann att medelstora företag, även om de faller utanför den övre gräns vi hade satt upp tidigare, skulle påverkas i ungefär samma grad och att våra teorier skulle vara applicerbara. Detta grundades på att medelstora företag liksom små har relativt begränsade resurser och skiljer sig från MNE:s. På grund av detta bestämde vi oss för att justera våra urvalskriterier.

Antagligen har detta vägval påverkat utfallet av våra empiriska studier något, likväl speglar även detta empiriska resultat vårt mål att analysera företag som inte har obegränsade resurser och i hög grad påverkas av hinder och svårigheter i samband med etablering på den kinesiska marknaden. Vi tror fortfarande att våra slutsatser kommer att vara av värde för SME:s trots att studien inte uteslutande behandlar SME:s. Dock är det viktigt att läsaren har insett detta innan läsaren tolkar resultaten.

Vi valde ut Bona och Lesjöfors genom den kontaktinformation vi hade fått från samarbetsföretaget då vi ansåg att dessa två företag passade bäst in på de uppställda kriterierna. Efter det sökte vi efter lämpliga företag och hittade på svenska handelskammarens hemsida en lista över svenska företag som var etablerade i Kina. Efter vidare research fann vi att Orrefors Kosta Boda skulle passa in på våra urvalskriterier och skulle vara ett intressant

företag för våra empiriska studier. Vi kontaktade företagen via telefon och e-mail för att få kontaktinformation till en anställd i relevant position. Företagen var väldigt positiva till vår förfrågan och medverkade gärna i vår uppsats.

### **2.2.5 Intervjuunderlag**

Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervju då detta skulle skapa ett större utrymme för respondenterna att fritt förklara sina egna erfarenheter och inte bli låsta av begrepp och termer de inte förstod. Enligt Bryman & Bell (2005) passar denna metod bättre för kvalitativa studier och det föll sig då naturligt för oss att använda denna metod för våra empiriska studier.

Om vi använt oss av en strukturerad intervjumetod anser vi att det djup vi sökte i svaren antagligen hade gått förlorat. Det fanns även risk för att respondenten, vid en strukturerad intervju, skulle låsa sig om det dök upp ett begrepp vilket respondenten inte var familjär med. Vid en helt ostrukturerad intervjumetod får respondenten oftast ett fåtal eller en fråga vilken han eller hon sedan kan associera fritt kring (Bryman & Bell, 2005). Vi ansåg att det fanns en viss risk att respondenten skulle sväva ut i sina svar och inte behandla frågor som var relevanta för vår uppsats. Denna risk i kombination med den begränsade intervjutiden gjorde att vi inte ansåg denna intervjumetod som lämplig och att valet av metod föll på den semistrukturerade intervjumetoden.

För att skapa en så relevant intervjuguide som möjlig gick vi igenom vår teoridel systematiskt och analyserade vad vi ansåg vara mest intressant att få svar på. På grund av att det var svårt att få respondenterna att finna tid för en längre intervju ansåg vi att valet av intervjuunderlag var en mycket viktig process och detta genomfördes med stor noggrannhet.

För att underlätta för respondenterna och effektivisera den begränsade intervjutiden skickade vi intervjuunderlaget till respondenterna i förväg. Detta visade sig vara uppskattat av respondenterna och ökade kvaliteten på intervjuerna. Det fanns dock en risk för att respondenterna skulle vinkla sina svar då de hade god tid att förbereda sig, men då vi bara skickade ut huvudfrågorna och inte följdfrågorna anser vi att den negativa effekten var försumbar.

### **2.2.6 Intervjutillfället och risker**

För att dokumentera intervjuerna spelade vi, efter samtycke från respondenterna, in alla våra telefonintervjuer samtidigt som vi förde detaljerade anteckningar. Trots att vi spelade in intervjuerna ansåg vi det nödvändigt att föra anteckningar för att vi inte skulle missa några viktiga detaljer samt att vi kunde understryka de områden respondenten ansåg viktigast. Detta underlättade transkriberingen av intervjuerna, vilket vi gjorde individuellt för att sedan jämföra och sammanställa tillsammans. Vi tror att denna metod skapade en viss verifikation på att vi inte missade någon viktig del eller detalj av intervjun.

Konsekvenserna av att använda sig av telefonintervjuer var att vi fick tillgång till fler intervjuobjekt då de flesta respondenter hade det som villkor för att ställa upp på intervjun. Vi är dock medvetna om att detta val av intervjumetod kan ha påverkat vårt empiriska resultat i viss utsträckning. Vi kanske inte hade samma möjlighet att observera respondentens sinnesstämning och kroppsspråk då vi inte träffades personligen.

Innan vi genomförde intervjuerna analyserade vi vilka risker som kunde påverka kvaliteten på det empiriska resultatet. Vi fann att det var viktigt att inte ställa ledande frågor om respondenten inte gav oss de svar vi hade förväntat oss. Vi uppmärksammade och förberedde oss på hur vi skulle reagera ifall respondenten inte förstod något begrepp eller någon fråga. För att eliminera denna risk förberedde vi omformuleringar på de frågor som kunde tänkas vara svårtolkade eller som byggde på vetenskapliga begrepp.

För att ytterligare minska risken för att våra intervjuer skulle bli bristfälliga gjorde vi, före intervjutillfället, en bakgrundsresearch om företaget och den aktuella respondenten. Att använda sig av detta tillvägagångssätt beskriver Bryman & Bell (2005) som viktigt för att skapa förståelse för respondentens situation och genererar ökad förståelse för de svar man får under intervjun. Genom detta förfarande upplevde vi att vi fick större förståelse för företaget och hade lättare att tolka intervjun på ett korrekt sätt.

### **2.2.7 Transkriberingen av intervjuerna**

När vi sammanställde de empiriska resultaten skrev vi i narrativ form. Risker som uppstår med detta tillvägagångssätt kan vara att det kan vara svårt för läsaren att genomföra en granskning av intervjuerna för att skapa sig en egen tolkning av vad respondenten menade vid

vissa specifika tillfällen. Dock ansåg vi att fördelen med att beskriva resultaten i en mer lättförståelig form uppvägde denna nackdel.

### **2.2.8 Analyzförfarandet**

Vid analysförfarandet gick vi väldigt systematiskt tillväga. Vi började med att sammanställa svaren från de tre olika intervjuerna. Detta gjorde vi genom att arbeta med en fråga i taget från vårt intervjuunderlag och jämföra svaren mellan de olika intervjuföretagen. När detta var sammanställt gick vi igenom våra, i uppsatsen presenterade, teorier ytterligare en gång. Detta anser vi var viktigt för att inte missa några detaljer när vi sedan påbörjade själva analysen mellan våra teorier och våra empiriska studier.

Vårt mål var att se ifall våra presenterade teorier återspeglade sig i våra empiriska resultat. När vi konstruerade vårt intervjuunderlag utgick vi, som vi tidigare berättat, ifrån våra teorier och varje fråga grundade sig i någon av dessa. Därför kom det väldigt naturligt att jämföra svaren vi fick ifrån dessa frågor med hur de bakomliggande teorierna beskrev verkligheten. Vi analyserade en fråga i taget innan vi efter detta försökte se på helheten och se ifall vi kunde se några återkommande mönster.

---

## 3. Teoriavsnitt

---

*Vi kommer i detta kapitel först förklara vårt val av teorier. Därefter kommer vi presentera de teoretiska modeller och perspektiv som vi kommer använda oss utav för att analysera våra empiriska slutsatser.*

---

### 3.1 Inledning

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en teoretisk förståelse över faktorerna som påverkar utländska företag vid en etablering på den kinesiska marknaden. Efter en noggrann litteraturgenomgång har följande teorier valts ut som de mest intressanta och relevanta för uppsatsens syfte.

Teoriavsnittet inleds med Johanson och Vahlnes etablerade Uppsalamodell vilken beskriver centrala faktorer vid ett företags internationaliseringsprocess och hur dessa påverkar risken vid en etablering på en utländsk marknad. Därefter kommer vi beskriva en utökad version av Uppsalamodellen, vilken också är författad av de ovannämnda forskarna men utgiven 2009. Johanson och Vahlne utgår från sin ursprungliga Uppsalamodell med tillägget att man adderat in ett nätverksperspektiv. Dessa två modeller är viktiga för att förstå bakgrunden till företags etableringsbeslut och vilka risker som föreligger vid en etablering på en utländsk marknad.

Vi kommer sedan att förklara för läsaren hur affärskulturen ser ut i Kina. Denna aspekt anser vi vara viktig att förstå då den avsevärt skiljer sig från vad vi är vana vid i Sverige och resten av västvärlden. Kunskap om affärskulturen kan vara skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad etablering.

För att ge utökad förståelse för de inträdesbarriärer och hinder som existerar vid inträde på nya marknader kommer vi att beskriva Porters teorier om inträdesbarriärer för att slutligen beskriva en modell, författad av Johnson och Tellis, som specifikt behandlar den kinesiska marknaden och vilka drivkrafter som ligger bakom en lyckad etablering. Dessa teorier kommer ge läsaren en bättre förståelse för den analys vi kommer att framföra senare i uppsatsen.

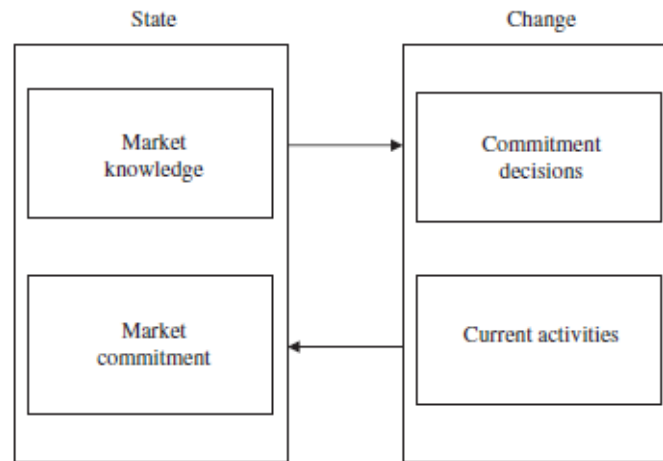
## 3.2 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen är baserad på Johansons och Vahlnes (1977) arbete vid Uppsalas universitet. Deras utgångspunkt för att skapa denna modell var empiriska studier av internationell handel. De anser att man kan se internationaliseringsprocessen på två olika vis: ökad marknadsnärvaro i ett specifikt utländskt land och företagsetablering i nya länder. Uppsalamodellen fokuserar på det förstnämnda, vilket innebär hur företag etablerar sig och växer på individuella utländska marknader.

Uppsalamodellen beskriver hur företag ofta börjar sin internationaliseringsprocess i små inkrementella steg på marknader där det psykiska avståndet inte är för stort. Psykiskt avstånd definierar Johanson och Vahlne (1977) som summan av de olika parametrar som påverkar informationsflödet till och från den utländska marknaden. De nämner skillnader i språk, utbildning, kultur och industriell utveckling som viktiga parametrar vilka påverkar det psykiska avståndet mellan två länder.

Johanson och Vahlne (1977) beskriver i sin artikel att på grund av dessa psykiska avstånd mellan länder, vilka ökar riskerna vid etableringen på en marknad, börjar företag oftast att etablera sig småskaligt. Detta minskar risken i förhållande till att göra stora direkta investeringar och etablera sig storskaligt. De beskriver att företag måste införskaffa sig kunskap om marknaden och förhållandena i det nya landet där de tänker etablera sig för att minska det psykiska avståndet och därigenom minska riskerna. Johanson och Vahlne beskriver i sin artikel att det är vanligt att företag först etablerar exportmöjligheter till landet genom en agent, därefter etableras ett dotterbolag som sköter försäljningen i landet och slutligen anlägger företaget produktionsfaciliteter.

För att skapa förståelse om internationaliseringsprocessens olika steg och de olika faktorerna som påverkar ett företags möjligheter att vidareutveckla sin utlandsverksamhet har Johanson och Vahlne (1977) utvecklat en dynamisk modell.



Figur 2. Johanson & Vahlne, 1977, *The Basic Mechanism of Internationalization-State and Change Aspects*.

Modellen tar sin utgångspunkt i fyra olika interagerande faktorer som är indelade i två olika aspekter: i vilken grad företaget är internationaliserat och företagens förändringsmöjligheter. I vilket tillstånd av internationalisering företaget befinner sig idag förklaras av market knowledge och market commitment. Commitment decisions och aktuella aktiviteter beskriver hur företags internationalisering sker och hur den kan utvecklas.

### 3.2.1 Market commitment

Market commitment kan delas upp i två olika delar vilka är: hur mycket resurser som satsas på marknaden och graden av engagemang. Detta kan förtydligas genom mängden av resurser som är allokerade till den specifika marknaden, vilket kan härledas till storleken på investeringarna på den specifika marknaden. Den andra delen handlar om i vilken grad dessa resurser är specialiserade för användning. Det vill säga hur integrerade dessa resurser i verksamheten är på den specifika marknaden och att de inte skapar samma värde om de flyttas till en annan marknad.

### 3.2.2 Market knowledge

För att ta beslut om vidareutveckling av företaget och dess internationaliseringsprocess krävs det kunskap. Det kan vara kunskap om vilka förhållanden som råder på marknaden och hur dessa kommer att utvecklas. En annan typ av kunskap är den som ligger till grund för att en ny beslutssituation uppstår, exempelvis problem och möjligheter på marknaden. Författarna hävdar att empirisk kunskap är den viktigaste kunskapsstypen när det gäller företags internationaliseringsprocess. Sådan typ av kunskap är viktig eftersom den inte är allmänt vedertagen. De menar även att om företaget har en gedigen branschkunskap på

hemmamarknaden så måste de börja om och införskaffa sig relevant kunskap om den nya marknaden, vilken de vill expandera till. Denna kunskap skapas successivt genom företagets närvaro på den utländska marknaden.

Johansson och Vahlne (1977) skiljer mellan generell- och marknadsspecifik kunskap. De menar att generell kunskap handlar om affärsverksamhet i allmänhet, till exempel hur man sköter produktionsprocesser eller hur man hanterar säljverksamhet. Marknadsspecifik kunskap handlar om specifik kunskap angående den utvalda utländska marknaden, till exempel kulturella företeelser och kundbeteende. Författarna menar att ett företag behöver en mix av såväl generell kunskap som marknadsspecifik kunskap för att lyckas med en internationaliseringsprocess. Om man ser kunskap som en resurs så finns det ett klart samband mellan market knowledge och market commitment. Detta samband skapas genom att mängden market knowledge ett företag har anskaffat sig ökar värdet på resursen och när man allokerar fler eller mer värdefulla resurser till en specifik marknad så ökar market commitmentet.

### **3.2.3 Current activities**

Det finns en viss fördröjning mellan handling och konsekvens i current activities, till exempel marknadsföring. Konsekvensen av denna fördröjning gör att företaget allokerar fler resurser till marknaden innan man får se resultatet av de ursprungliga handlingarna, vilket ökar market commitmentet. Johanson och Vahlne (1977) hävdar att den löpande verksamheten är ett ypperligt tillfälle för att skapa erfarenhet och kunskap, vilket är av yttersta vikt när det gäller marknadsföringsaktiviteter. Att kunskapen och erfarenheten är viktigast för marknadsföringsaktiviteter grundar de i att kontakten med marknaden är som störst vid dessa aktiviteter. De personer som hanterar dessa aktiviteter måste ha både intern kunskap om företaget och extern kunskap om hur marknaden fungerar för att lyckas. Att anställa extern personal vilka redan besitter kunskap om marknaden är ofta ineffektivt då de inte har den adekvata kunskapen angående företaget. Men för att minimera denna fördröjning innan marknadsföringspersonalen skaffar sig kunskap om den nya marknaden kan man anställa en säljchef från den firman som representerat företaget tidigare på den utländska marknaden eller köpa upp firman. Författarna menar också att det ofta visar sig att denna erfarenhet är svåråtkomlig, vilket gör det till en av de viktigaste faktorerna som påverkar farten av ett företags internationaliseringsprocess.



### **3.2.4 Commitment decisions**

Commitment decisions är beslut som rör företagets market commitment. Johanson och Vahlne (1977) menar att hur dessa beslut ser ut kan förklaras av två olika orsaker: vilka alternativ som läggs fram och på vilket sätt man väljer alternativen. Detta underlättar förståelsen för att market knowledge påverkar commitment decisions, vilket visas i figur 2 ovan. Vilka alternativ som läggs fram beror på hur medvetet företaget är om problem och möjligheter som uppstår på den marknad vilken företaget agerar på. När alternativen skall väljas görs detta ofta av den del av personalen som interagerar med den utländska marknaden. Detta leder till att de handlingsalternativ som väljs innefattar aktiviteter på den utländska marknaden och inte på hemmamarknaden. Fler aktiviteter på den utländska marknaden leder till ökad närvaro och i sin tur till ökad kunskap om marknaden. Författarna nämner också att beslut om ytterligare engagemang på marknaden oftast tas i små inkrementella steg med undantag för stora företag med obegränsade resurser, stabila marknader och om företaget redan har mycket kunskap från likande marknader.

### **3.2.5 Kritik mot modellen**

Kritik kan riktas mot författarnas etableringskedja där företag följer en viss ordning för att ständigt utöka sin kunskap om marknaden och öka den internationella närvaron. Detta kan kritiserars då affärsklimatet har ändrats väsentligt sedan Johanson och Vahlne skrev sin artikel 1977. Men som författarna poängterar så är detta en empirisk slutsats som inte påverkar modellens applicerbarhet. Detta leder oss in på nästa stycke där Johanson och Vahlne har reviderat sin modell och anpassat den för det affärsklimat som råder i dagsläget.

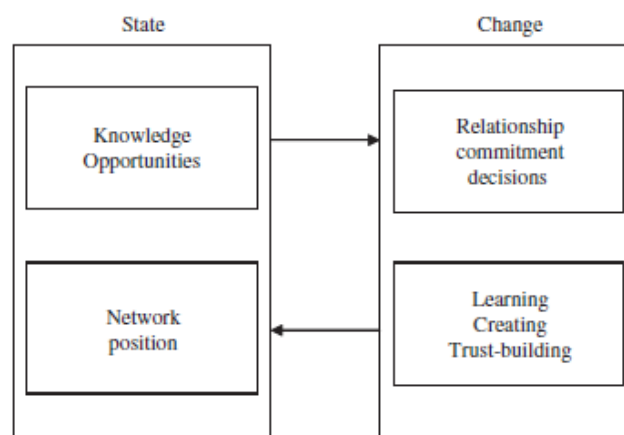
## **3.3 Reviderad Uppsalamodell**

Johanson och Vahlne har 2009 i Journal of International Business Studies publicerat en ny artikel där de reviderar sin ursprungsmodell och lägger till en nätverksaspekt. Detta tycker vi är värdefull kunskap för vår studie av etableringsprocessen för svenska medelstora företag i Kina.

Skillnaden mellan den ursprungliga Uppsalamodellen och den nya reviderade som Johanson och Vahlne presenterade 2009 är att man kan se den miljö som företag agerar i som ett nätverk av relationer. Dessa relationer mellan till exempel det fokala företaget och dess leverantörer, kunder och partners är vitalt för att lyckas med en internationalisering.

Författarna menar att, för att öka chansen till en lyckad internationaliseringsprocess, måste företagen införskaffa sig kunskap och bli en del av de nätverk som är specifika för den marknad företaget vill slå sig in på. De för fram begrepp som de kallar för ”outsidership” och ”insidership”. Dessa begrepp handlar om företaget har tagit sig in i de marknadsspecifika nätverken eller om de står utanför dessa. De menar också att outsidership är den elementära faktorn som skapar osäkerhet vid etablering på en ny marknad, vilket skiljer sig från deras ursprungsmodell.

När ett företag inte lyckas etablera sig i affärsnätverken på den specifika marknad de har tänkt sig kan detta resultera i svårigheter för företaget. Det blir svårt för företaget att etablera kontakter samt att ordna fram underleverantörer och försäljningskanaler. Därför menar Johanson och Vahlne (2009) att det är av yttersta vikt att medverka i affärsnätverk för att underlätta internationaliseringsprocessen. De menar också att det är genom affärsnätverk på den specifika marknaden som företag har störst möjlighet att skapa den kunskap om marknaden och dess aktörer som enligt den ursprungliga Uppsalamodellen är vital för att lyckas på en ny marknad.



**Figur 3.** *The business network internationalization process model (the 2009 version).* Johanson och Vahlne (2009)

Johanson och Vahlne har som nämnt ovan reviderat sin modell så att den tar hänsyn till hur nätverk påverkar tillgången på kunskap. Modellen bygger på samma grund, vilken beskrivs i förra avsnittet, med skillnaden att de har lagt till fyra nya koncept. Till kunskapsvariabeln har de lagt till ”recognition of opportunities”. Med detta tillägg menar Johanson och Vahlne (2009) att möjligheterna till att införskaffa sig kunskap är det mest centrala elementet inom kunskapsvariabeln. Variabeln market commitment har de döpt om till ”network position” då de nu bedömer att den position företaget har, eller inte har, i nätverken på den nya marknad de ska etablera sig på är den avgörande faktorn för internationaliseringsprocessen. Vidare har de

reviderat engagemangsvariabeln på så sätt att den nu behandlar ”relationship commitment decisions”. Att beslut angående förändrat engagemang handlar om hur man ska minska eller öka engagemanget i de relationer företaget har eller i de nätverk företaget ingår i. De delar upp dessa beslut i två olika delar: att utveckla nya relationer och hur man skapar länkar mellan de befintliga relationerna företaget har, det vill säga att bygga nätverk. Variabeln vilken handlar om current activities i deras ursprungliga modell har de gjort mer specifik genom att benämna den ”Learning, Creating, Trust-building” för att påvisa de viktiga faktorerna som kan utvecklas från current activities.

### 3.4 Affärsklimatet i Kina

När företag skall etablera sig på en utländsk marknad är, enligt Johanson och Vahlne (1977), market knowledge en avgörande faktor. Enligt Wang et al (2003) måste man, för att förstå en marknad, förstå de underliggande värderingarna som råder i den specifika kontexten. Wang et al drar detta så långt att de påstår att företagets förståelse för kinesisk affärskultur är direkt relaterat till om utländska företag lyckas med sin etablering på den kinesiska marknaden eller ej.

Wang et al fortsätter och nämner att till skillnad från västlänarna, där individualismen är utpräglad, har den kinesiska kulturen sitt ursprung i Konfuciusismen där kollektivism är ett viktigt inslag. I västvärlden definieras en person ofta av sina individuella prestationer medan det i Kina är vanligare med ett mer kollektivt synsätt där man definieras av hur väl man agerar som familjemedlem, anställd och/eller medborgare. Fang och Faure (2007) påpekar att globaliseringen och ”open-door” policyn som introducerades 1978 har påverkat Kina. Författarna hävdar att det kan argumenteras om att även Kina börjar påverkas av individualismen, men de skriver likväl att de gamla kulturella värderingarna fortfarande lever kvar och påverkar den kinesiska affärskulturen i allra högsta grad.

Den affärskultur som råder i dagens Kina kan ses som en ständig avvägning mellan de gamla traditionerna och de normer som gäller i den moderna globala affärsvärlden. Wang et al (2003) beskriver affärskulturen i Kina som ett tillstånd av paradoxer där kulturen dras mellan gamla och nya värderingar och normer där agerande kan skilja sig åt mellan olika kontexter.

För att få en större inblick i den kinesiska affärsvärlden har vi valt att beskriva två viktiga faktorer, vilka har fått mycket uppmärksamhet i managementlitteraturen på senare år och som i hög grad påverkar utländska företags möjligheter till att agera på den kinesiska marknaden. Park och Lou (2001), Lu och Reve (2011), Langenberg, (2007), Wang et al (2003) och Fang et al (2005) talar samtliga om dessa faktorer. Den första faktorn är Guanxinätverk och den andra är den kulturella aspekten ”Face”. Detta är inte en heltäckande beskrivning men att förstå dessa två aspekter underlättar förståelsen av den kinesiska affärskulturen.

### 3.4.1 Guanxinätverk

Vid etablering på den kinesiska marknaden är nätverk en oerhört viktig faktor. I Kina är dessa personliga nätverk, Guanxi, ett av de viktigaste inslagen i affärsvärlden. Wang et al (2003) beskriver att dessa Guanxinätverk består av personliga kontakter där tjänster och gentjänster värderas högt. Det anses mycket viktigt att uppfylla sin roll i ett Guanxinätverk genom att hjälpa de andra medlemmarna med tjänster och andra affärsmässiga åtaganden. Eklund (2011) definierar begreppet Guanxi i sin bok, *Kina – Den nygamla supermakten*, som de relationer som finns mellan människor. Han menar också att kineserna själva ser detta som ett mycket viktigt nätverk av affärskontakter, som de aktivt underhåller. Skillnaden mellan dessa Guanxinätverk och de affärsnätverk västvärlden är vana vid är att de oftast är mindre, mer personligt engagerande och byggda på förtroende. De handlar om skaffa sig ett litet intimt nätverk av affärskontakter vilka man behandlar på samma sätt som man behandlar nära vänner och familj. Wang et al (2003) beskriver att det är mycket svårt att lyckas på den kinesiska marknaden utan att medverka eller ha kontakter i ett av dessa Guanxinätverk. Detta argument styrks av Park och Luos (2001) slutsatser om att användandet av Guanxinätverk positivt påverkar företags förmåga att expandera och skapa sig en strategisk marknadsposition. Ett exempel på detta är den byråkrati som finns kring affärsverksamheter i Kina, vilket ofta beskrivs som en tidskrävande process. Med de rätta kontakterna inom ett Guanxinätverk där den rätta myndighetspersonen medverkar kan dessa processer skyndas på och man kan undvika dröjsmål. Dessa kontakter är mycket svåra att etablera för utländska aktörer då nätverken utvecklas över lång tid. Det kan underlätta att ta hjälp av en agent med ett välutvecklat Guanxinätverk när man ska etablera sig på marknaden. Eklund (2011) skriver dock att detta kan vara svårt eftersom introduktion till ett Guanxinätverk oftast kräver en personlig introduktion från en medlem.

### 3.4.2 "Face"

Som beskrivet är personliga relationer av stor vikt i den kinesiska affärsvärlden. Att en person tar hänsyn till "face" kan, enligt Cardon (2009), beskrivas som att visa hänsyn och respekt för status, hierarki och prestige. Med detta menas, enligt Eklund (2011), att det är oerhört viktigt att inte göra bort sig och inte tappa "ansiktet"/anseendet. Enligt den kinesiska kulturen påverkar detta inte bara dig själv individuellt utan drar också skam över alla i din närhet. Det påverkar också ditt Guanxinätverk och dess medlemmar. Leung (2008) skriver att detta kan sträcka sig så långt att en person inte tänker vinstmaximerande på ett individuellt plan bara för att inte tappa sitt "face". Detta kan också kopplas till det paradoxala beteende som genomsyrar den kinesiska affärskulturen. En person kan till exempel ta ett beslut vilket inte gynnar företaget ekonomiskt för att skydda sin chefs anseende, men samma person kan, när det kommer till förhandlingar, gå till den yttersta gränsen för att skapa ett vinstmaximerande avtal. Wang et al (2003) poängterar att visa hänsyn och respekt till företagsrepresentanter är ett sätt att respektera "face", vilket kan vara mer avgörande än själva förhandlingen angående ett affärsbeslut. Detta skall göras oavsett var i företagshierarkin de aktuella representanterna befinner sig, då det på grund av den kollektivism som råder, ses som ett sätt att visa respekt för företaget som helhet.

### 3.4.3 Myndigheternas betydelse i Kina

På grund av det statsskick som råder i Kina är staten, Kinas kommunistiska parti, involverade i all sorts affärsverksamhet. Detta sträcker sig från statligt ägda företag till lagar och restriktioner för utländska företag till geografiska affärskluster vilka är bestämda av staten. Att bedriva affärsverksamhet i detta affärsklimat är mycket utmanande och kräver stor kunskap om de legala aspekterna. Efter Kinas inträde i WTO, vilket underlättade affärsverksamheten för utländska företag, kvarstår dock en trög byråkrati samt legala restriktioner för utländska företag. Det är värt att nämna att trots de kinesiska myndigheternas ansträngningar att få in utländska investeringar och affärsverksamheter i landet är deras yttersta mål att få Kina att växa och bli så inflytelserikt som möjligt. (Eklund, 2011). Denna form av tvetydighet och komplexitet avspeglas också i de lagar som reglerar utländska företags affärsverksamhet. Det finns incitament för utländska investerare i form av patentskydd och kontraktsrättsliga aspekter vilket stimulerar anskaffningen av utländska investeringar. Men samtidigt vill de kinesiska myndigheterna inte tappa förmågan att begränsa utländska företags handlingsförmåga så att de inte får för stort inflytande och påverkan på den kinesiska ekonomin. (Wang, 2002) Att dessa legala och byråkratiska hinder

är viktiga för etablering av utländska företag är väl omskrivet i affärlitteraturen (Youngge, N, Dong, C, Chen, R, 2012), (Nair, A, Stafford, E, 1998), (Song, J.R, 2007), (Williams, M, 2009).

Björkstén & Hägglund (2010) anser att goda relationer till myndigheterna i Kina, för att underlätta affärsverksamhet, till viss del kan ses som överreklamerade. Björkstén & Hägglund menar att kontakter med högt uppsatta politiker på central nivå inte är vitalt för att driva affärsverksamhet i Kina utan att kontakter till lokala myndigheter är mycket viktigare, främst för små och medelstora företag. Dessa kontakter kan påskynda och underlätta lösningen av problem som uppstår i den dagliga affärsverksamheten.

### 3.5 Inträdesbarriärer

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till, förutom Johanson och Vahlnes (2009) Uppsalamodell, för företag när de ska etablera sig på en ny marknad är, enligt Niu, Dong och Cheng (2010), att känna till vilka olika inträdesbarriärer som existerar. Inträdesbarriärer kan definieras på flera olika sätt. Svenska regeringen definierar inträdesbarriärer som:

*”Alla de faktorer som innebär att det är olönsamt för nya företag att etablera sig på marknaden”.* (SOU 1998:98 s. 107)

Niu, Dong och Cheng (2010) definierar begreppet som:

*”Any factor that reduces the motivation or ability of potential entrants to enter a new market despite the high profits enjoyed by early pioneers in that market”.*

Företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden har därför ett stort behov av att kartlägga och analysera vilka inträdesbarriärer som existerar för att lyckas med sin etablering.

En av de ledande forskarna inom ämnet är Michael E. Porter som redan 1980 publicerade sin första artikel, *Competitive Strategy*, i ämnet. 2008 i reviderade han denna och publicerade artikeln *The Competitive Forces That Shape Strategy* där han listade sju huvudsakliga inträdesbarriärer för företag som vill etablera sig på en ny marknad.

**1. Supply-side economies of scale.** Skalfördelar som uppstår när redan etablerade aktörer på marknaden kan producera större volymer och således sänka sina kostnader per enhet genom att sprida sina fasta kostnader på en större volym. Supply-side economies kan avskräcka nya aktörer från att etablera sig på marknaden genom att de tvingar dessa att antingen satsa fullt eller acceptera en cost disadvantage gentemot konkurrenterna.

**2. Demand-side benefits of scale.** Dessa fördelar, även kallade nätverkseffekter, uppstår på marknader där köparens vilja att köpa ett företags produkt ökar med antalet andra köpare som använder samma produkt. Ett bra exempel på detta är auktionssajter på internet likt Blocket eller Ebay. Kunder lockas till dessa sajter framförallt på grund av deras redan etablerade och stora kundbas. Demand-side benefits of scale avskräcker nya aktörer genom att begränsa kunders vilja att köpa från denne innan en konkurrenskraftig kundbas byggts upp.

**3. Customer switching costs.** Fasta kostnader som drabbar kunden när denne byter leverantör. Dessa kostnader kan till exempel uppkomma eftersom bytet av leverantör innebär att man måste träna upp personal på nytt eller ändra på sina interna processer.

**4. Capital requirements.** Stora kapitalbehov kan avskräcka nya aktörer från att etablera sig på en ny marknad. Kapital kan vara nödvändigt inte enbart för byggande av anläggningar utan även för att förlänga kundkrediter, bygga lager och finansiera förluster i början av etableringen. Barriären är av särskild betydelse när kapitalet som används är oåterkalleligt såsom vid marknadsundersökningar, forskning och utveckling eller marknadsföringskampanjer.

**5. Incumbency advantages independent of size.** Oavsett det etablerade företags storlek kan det ha kostnads- eller kvalitetsfördelar som är omöjliga för nya aktörer att uppnå. Det kan röra sig om proprietär teknologi, tillgång till det bästa råmaterialet, oslagbart geografiskt läge eller ett redan etablerat varumärke. Detta försvårar för nya aktörer att konkurrera på marknaden.

**6. Unequal access to distribution channels.** En ny aktör måste säkra sin distribution innan den kan etablera sig på en marknad. Vissa marknader karaktäriseras av få distributörer där redan etablerade företag kan knyta upp sig och på så vis försvåra för nya aktörer att antra marknaden.

**7. Restrictive government policy.** Statliga policys kan antingen hjälpa eller hindra nya aktörer från att etablera sig på marknaden. Detta kan exempelvis ske genom statliga monopol, reglerade branscher eller genom att ställa höga krav på verksamheten, såsom säkerhets- eller miljökrav.

Karakaya och Stahl är två forskare som inspirerats av Porters teorier om inträdesbarriärer och har själva presenterat vilka de anser vara mest vitala vid etableringar på nya marknader. I sin artikel *Underlying Dimensions of Barriers to Market Entry in Consumer Goods Markets* från 1992 presenterar Karakaya och Stahl sina forskningsresultat och presenterar tjugofem inträdesbarriärer, listade i tre dimensioner, som försvårar för nya aktörer att etablera sig på marknaden (se appendix 1).

Karakaya och Stahl poängterar i sin bok *Entry Barriers and Market Entry Decision* (1991) att inträdesbarriärer skiljer sig åt mellan konsument- och industriella marknader. Författarna framhåller att en etablering på den industriella marknaden ofta är förknippad med stora investeringar på grund av produkternas karaktär och marknadsföringssätt, där produkterna generellt säljs via personliga säljare. Enligt författarna innebär därför en etablering på en kommersiell marknad en lägre finansiell risk, vilket i längden även innebär att inträdesbarriärerna är lägre för företag som vill etablera sig på en kommersiell marknad i förhållande till företag som vill etablera sig på en industriell marknad.

### **3.6 Drivkrafter bakom en lyckad etablering i Kina**

Vi har tidigare i uppsatsen diskuterat Kinas attraktionskraft med en växande medelklass och ökad konsumtion. Detta till trots innehåller managementlitteraturen begränsad och otillräcklig information om vad som skiljer ett lyckat marknadsinträde från ett misslyckat.

De två forskarna Johnson och Tellis (2008) har uppmärksammat detta och utvecklat en modell för drivkrafterna bakom ett lyckat marknadsinträde på den kinesiska marknaden. Modellen bygger på två grundvalar *firm differentiation* och *country differentiation*.

Konceptet *firm differentiation* behandlar företagskaraktäristiska och är uppbyggt kring två koncept *firm strategy* och *firm resources*. Dessa koncept är sedan indelade i tre underkategorier, *entry mode*, *entry timing* och *firm size*.



Konceptet country differentiation behandlar Kinas landsspecifika karaktäristiska och är även det uppbyggt kring två koncept *host-home location* och *host-country characteristics*. Dessa är i sin tur indelade i fyra underkategorier *country openness*, *country risk*, *cultural distance* och *economic distance*.

Målet med Johnson och Tellis forskning är att genom historisk granskning av tidigare företags marknadsinträden analysera de nyss nämnda drivkrafterna och finna hur de påverkar företags chanser att lyckas med sitt marknadsinträde.

Appendix 2 visar deras modell av hur de olika faktorerna är relaterade till varandra. Det efterföljande avsnittet diskuterar vilken roll var och en av dessa variabler spelar för ett lyckat marknadsinträde.

### 3.6.1 Entry Mode

Steg ett för en lyckad etablering handlar om att välja rätt entry mode (inträdesmetod). Detta eftersom inträdesmetoden direkt påverkar företagets produktions- och försäljningsstrategi. Enligt Johnson och Tellis finns det fem huvudsakliga tillvägagångssätt för att ta sig in på den kinesiska marknaden vilka är en uppdaterad version av Johanson och Vahlnes (1977) etableringskedja.

1. **Export:** Företaget producerar produkten/tjänsten på sin hemmamarknad och säljer den på den kinesiska.
2. **Licens och franchising:** En formell behörighet eller rätt erbjuds ett kinesiskt företag eller ombud som ger dem rätten att använda företagets teknologi eller liknande resurser mot betalning.
3. **Allians:** Avtal och samarbete mellan företaget på hemmamarknaden och ett kinesiskt för att dela på aktiviteterna i Kina.
4. **Joint Venture:** Delat ägandeskap av en enhet (verksamhet) belägen i Kina mellan ett företag som är stationerat i sitt hemland och ett kinesiskt.
5. **Helägt dotterbolag:** Fullständigt ägande i ett företag placerat i Kina för att tillverka, utföra förädlingsarbete eller sälja varor/tjänster som producerats i hemlandet på den kinesiska marknaden.

Attributet som skiljer de olika tillvägagångssätten åt är i vilken grad företaget behöver kontrollera sina nyckelresurser. I den ena änden på skalan är export där man har full kontroll över sina resurser. Produktionen sker hemma och inga extra resurser behöver läggas på att övervaka sina kinesiska kollegor. Samtidigt eliminerar man risken för stöld av patent, avancerad teknologi och liknande konkurrensfördelar. Därefter är det en stigande kurva där det helägda dotterbolaget är det som kräver högst grad av kontroll och övervakning.

Kontroll är ett väl utforskat ämne inom managementlitteraturen med framförallt två dominerande teorier som ger avvikande utfall om effekterna. Det resursbaserade perspektivet presenterades av Barney (1991) och hävdar att ett företags chanser till framgång ökar med ökad kontroll över sina resurser. Resurserna kan enligt Barney vara immateriella resurser, såsom varumärkeskapital eller market knowledge, eller materiella resurser som exempelvis patent eller unik teknologi. Enligt Johnson och Tellis är det i kontexten med växande marknader framförallt två fördelar förknippade med ökad kontroll. Först skyddar ökad kontroll från stöld av nyckelresurser som exempelvis patent. För det andra ökar det den interna operationella kontrollen över företagets aktiviteter vilket är en grundläggande förutsättning för att lyckas på tillväxtmarknader.

Transaktionskostnadsteorin är motpolen till det resursbaserade synsättet och hävdar att ökad kontroll leder till en mer komplex organisation och givet detta ökade kostnader. Ökade kostnader leder i sin tur till att marknadsinträdet blir mindre lönsamt. Hög kontroll i kombination med höga kostnader innebär att företaget blir väldigt förpliktigt på marknaden, vilket är förknippat med högre risker.

Johnson och Tellis forskning visar att företag som valt någon av de senare inträdesmetoderna, där extra kontroll är i centrum, har varit de mest framgångsrika. Deras undersökning visar även på att hög kontroll av företagets resurser och hur de distribueras är en av de största drivkrafterna för ett lyckat inträde på den kinesiska marknaden. Detta eftersom den kinesiska marknaden karaktäriseras av snabba miljöombyten vilket kräver en flexibilitet i företagets resurser för att snabbt kunna anpassa sig till nya marknadsförhållanden och bibehålla sin konkurrenskraftighet.

Eklund (2011) instämmer med Johnson och Tellis om att en företagsform med hög grad av kontroll är att föredra vid etablering på den kinesiska marknaden. Ett av problemen som kan

uppstå är nämligen risken att det startas upp parallella kinesiska skuggföretag, där man tar med kompetenser och teknik från det ursprungliga företaget för att därefter starta upp en konkurrerande verksamhet inom samma bransch och ibland till och med inom samma kundkrets.

### **3.6.2 Entry Timing**

Ett annat viktigt strategiskt val för företag är när de ska etablera sig på en ny marknad. Tidigare forskning har gått isär huruvida det är en fördel eller nackdel att etablera sig först på en utländsk tillväxtmarknad.

Å ena sidan kan tidiga aktörer dra nytta av många first mover advantages. Den tidiga aktören kan låsa tillgängligheten till nyckelresurser såsom ledande distributionskanaler och leverantörer av kritiska komponenter. Något som Porter (2008) också uppmärksammat som en stark inträdesbarriär. Den tidiga aktören har också en möjlighet att tidigt påverka konsumenternas preferenser, vilket kan försvåra för senare aktörer. Tidiga aktörer kan ofta dra nytta av statliga subventioner, vilket ofta förekommer på tillväxtmarknader för att locka utländska investerare. En fjärde fördel är att den tidiga aktören får tid på sig att exploatera marknaden och lära sig hur den fungerar utan att tappa marknadsandelar till konkurrenter.

Johnson och Tellis forskning visar dock att det ytterst sällan är pionjärerna på den kinesiska marknaden som är vinnarna i det långa loppet. Enligt författarna finns det tre anledningar till att så är fallet. Tidiga aktörer som har bråttom in på en växande marknad känner inte till fallgroparna och vilka problem som kan uppstå vid en etablering, detta blir i många fall väldigt kostsamt för företaget. Avkastningen för de tidiga aktörerna är oftast väldigt låg i början i förhållande till investeringen. Detta beror framförallt på infrastrukturen inte är fullt utvecklad. Den tredje och främsta anledningen är att senare aktörer kan studera vilka misstag som begåtts av tidigare aktörer och således kan arbeta fram en konkurrenskraftig och hållbar strategi.

### **3.6.3 Firm Size**

Johnson och Tellis har studerat vilken roll storleken på företaget har för ett lyckat marknadsinträde. Något överraskande visade det sig att mindre företag, med under 500 anställda, tenderar till att vara mer framgångsrika, relativt sett, än stora företag med över 500 anställda.

En förklaring till detta menar författarna är att en mindre organisation är mindre byråkratisk vilket resulterar i att de är mer flexibla och fortare kan anpassa sig till de snabba miljöombyten som karaktäriserar den kinesiska marknaden. En annan orsak är att ett mindre företags etablering på en ny marknad görs med större hängivelse. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i att de har en bättre relation med sina partners och således bättre kontroll över sina aktiviteter och resurser än stora företag. I spåret av detta menar författarna även att större företag kommer med ett arrogant synsätt och en övertro på sin egen förmåga.

Stora företag har förvisso en viss fördel från start med sina stora ekonomiska resurser, stor kunskap om hur olika marknader fungerar samt det faktum att ett större företag har råd med att inte leverera vinster direkt utan kan se det som en längre process. Detta till trots är storleken ingen garanti för framgång och författarnas studie visar att små företag relativt sett är mer framgångsrika än stora på den kinesiska marknaden.

#### **3.6.4 Economic Distance**

Ekonomisk distans är ett mått för ekonomiska olikheter mellan två länder. Etablering underlättas när länderna är lika varandra i ekonomiska termer. Detta beror dels på att länder som påminner om varandra i ekonomiska termer har liknande marknadssegment som konsumerar likartade produkter som konsumenterna på hemmamarknaden. Följaktligen kan företag använda sina sedvanliga kompetenser även på den nya marknaden.

Företag som etablerar sig på marknader som är vitt skilda från sin hemmamarknad måste anpassa sig till nya marknadsförhållanden vilket minskar sannolikheten för framgång. Detta stämmer väl överrens med Johanson och Vahlnes (1977) diskussion om hur det psykiska avståndet är relaterat till en lyckad etablering.

#### **3.6.5 Cultural Distance**

Det är inte bara den ekonomiska distansen mellan länderna som är viktig att beakta utan även de kulturella skillnaderna. Kultur definieras ofta som gemensamma värderingar för medlemmarna i ett samhälle. De kulturella dimensionerna spelar enligt Johnson och Tellis en betydligt större roll än vad strikta ekonomiska teorier hävdar. Fang et al (2005) delar denna uppfattning. Kulturen präglar inte enbart konsumenterna utan även utförandet och implementeringen av marknads- och managementstrategier. Vikten av detta har vi lyft fram tidigare i uppsatsen när vi diskuterat det kinesiska affärsklimatet.

Johson och Tellis undersökning visar att ekonomisk och kulturell närhet till Kina underlättar för ett framgångsrikt marknadsinträde. Som exempel nämner författarna jordbruksföretaget Charoen Pokphand Group från Thailand som konkurrerat ut det betydligt större Nordamerikanska företaget Seagram mycket på grund av den ekonomiska och kulturella närheten. Charoen Pokphand Group har en överlägsen kunskap om konsumenterna och hur det är att göra affärer i Asien (Kina) vilket lett till deras ledande ställning på den kinesiska marknaden.

### **3.6.6 Country Risk**

Erb, Harvey och Viskanta (1995) definierar landsrisk som ovisshet om landets miljö, vilket grundar sig i tre källor: politiska, finansiella och ekonomiska. Politiska risker är risken att lagar och regleringar ändras innan, under eller efter företaget etablerat sig på marknaden. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i ändrade skatteförhållanden eller påtryckningar som skadar företagets konkurrensfördelar. I teorin skulle det kunna gå så långt att politiker konfiskerar tillgångar utan att ge adekvat ersättning. De politiska riskerna är något företag i allra högsta grad måste beakta och analysera innan de bestämmer sig för etablering.

Finansiella och ekonomiska risker kan uppenbara sig på flera olika vis. Exempelvis kan de ta sig formen av recession eller marknadsnedgång, valutakurskriser eller plötsligt utbrott av hög inflation likt det som utspelade sig i Argentina 2001. (IMF, 2003) Dessa faktorer grundar sig i de underliggande ekonomiska fundamenten i värdlandet och stämmer väl överrens med teorierna som vi presenterat tidigare i uppsatsen (Grath, 2004 samt Lassere och Proberts, 1998).

### **3.6.7 Country Openness**

Med termen öppenhet refererar Johnson och Tellis till avsaknaden av regleringar och andra hinder för etablering av utländska företag. Ett lands öppenhet kan båda öka och minska etableringens framgång. Öppenhet stimulerar utbudet vilket leder till fler valmöjligheter och en friare marknad. Öppenhet leder även till ökad konkurrens på pris och kvalitet vilket ständigt stimulerar och tvingar företag till att bli mer effektiva. Pressade priser och stort utbud öppnar upp marknaden än mer för konsumenterna och gör den oerhört intressant för företag.

Samtidigt menar författarna att man även skulle kunna vända på dessa fördelar och se dem som nackdelar för ett företag som vill etablera sig. Öppenhet innebär att det är lätt för företag

att starta upp konkurrerande verksamheter. Stor konkurrens innebär en prispress och minskade marginaler vilket gör att endast de mest effektiva och konkurrenskraftiga bolagen kommer att överleva. Stor konkurrens innebär också ökade kostnader för inköp, anställning av personal samt marknadsföring av företagets produkter. Minsta misstag kan leda till att konkurrerande företag går förbi och tar över din marknadsposition vilket i värsta fall kan leda till att vinsterna förvandlas till förluster, vilket givetvis inte är hållbart i längden.

Författarnas forskning visar att Kinas semi-öppenhet är gynnsam för de företag som lyckas etablera sig på den kinesiska marknaden.

### 3.7 Teorisammanfattning

Enligt Johansson och Vahlnes Uppsalamodell ökar riskerna vid etablering på en ny marknad då det psykiska avståndet mellan länderna är stort. De hävdar att man genom bättre kunskap om marknaden och större marknadsnärvaro kan reducera dessa risker. I sin utvidgade modell beskriver de hur viktigt det är att skapa relationer med lokala aktörer och bygga upp starka fungerande nätverk med dessa för att lyckas med sin etablering. De menar att outsidership, att stå utanför dessa vitala nätverk, är den största osäkerhetsfaktorn vid etablering på en ny marknad.

Den affärskultur som råder i Kina skiljer sig mycket från den vi är vana vid i väst. Att införskaffa sig kunskap om skillnaderna mellan de olika rådande affärskulturerna är av stor vikt för att lyckas med sin affärsverksamhet i Kina. Såväl Wang et al (2003) som Eklund (2011) och Park och Luo (2001) hävdar att bildande och medverkan i Guanxinätverk är en mycket viktig aspekt vid etablering av affärsverksamhet i Kina. Dessa två koncept förstärker de argument som Johanson och Vahlne presenterar i sina teorier gällande relevansen av marknadskunskap och nätverk vid etablering på utländska marknader.

Vidare presenterade vi Porters teorier ifrån hans artikel "*Competitive Forces That Shape Strategy*". Porter listar här sju huvudsakliga inträdesbarriärer för företag som vill etablera sig på en ny marknad. Supply-side economies of scale, capital requirements och restrictive government policy är tre tydliga hinder, i synnerhet för företag som vill etablera sig på en utländsk marknad där marknadskunskapen är låg.

Som en naturlig fortsättning på Porters inträdesbarriärer följdes en artikel av Johnson och Tellis (2008) som lyfter fram sju specifika drivkrafter för en lyckad etablering i Kina. Dessa drivkrafter stämmer väl överrens med tidigare presenterad forskning i uppsatsen. Författarna hävdar, precis som Johansson och Vahlne, att ju större det psykiska och kulturella avståndet är mellan ”hemlandet” och Kina, ju större risk utsätts man för. Vidare visar författarnas forskning att hög kontroll av företagets resurser och hur de distribueras är en av de största drivkrafterna för ett lyckat inträde på den kinesiska marknaden. Att etablera sig som ett helägt dotterbolag med full kontroll har visat sig vara betydligt mer framgångsrikt än att etablera sig som ett joint venture eller strategisk allians.

---

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras resultaten från vår empiriska undersökning. Kapitlet innehåller också en kort bakgrundsbeskrivning av de olika respondenterna och företagen.*

---

### 4.1 Bona AB

Bona erbjuder produkter för installation, underhåll och renovering av trägolv under hela deras livslängd. Bona är ett familjeägt företag grundat 1919 med sitt huvudkontor i Malmö och dotterbolag, samt återförsäljare, i över 70 länder världen över.

2010 omsatte Bona 1,3 miljarder svenska kronor. Det är framförallt på den amerikanska kommersiella marknaden som Bona under senare år skördat stora framgångar där man lyckats lansera sina produkter i ledande konsumenthandlar såsom Wal-Mart och Home Depot.

Bona är dock noggranna med att i sin kundsegmentering skilja mellan ”vanliga konsumenter” och ”professionella hantverkare”. För att behålla differentieringen mellan sina produkter har man skapat en produktserie utformad specifikt för den breda kommersiella marknaden. Detta har man gjort för att minimera den potentiella konflikten som hade kunnat uppstå mellan de båda kundsegmenteringarna. Hittills har man inte märkt av någon konflikt utan snarare att de två produktlösningarna kompletterar varandra och gör Bonas produktsortiment mer dynamiskt. (Bona årsberättelse, 2011)

Framgångarna på den amerikanska marknaden har lett till att Bona nu försöker anpassa sin amerikanska affärsmodell för att nå andra växande marknader. Den kinesiska marknaden är en av de mest intressanta marknaderna för Bona de kommande åren, med en årlig tillväxt på 15 %, och den 8 juni 2010 invigde Bona sitt utbildningscenter i Shanghai för att komma närmre marknaden. Kerstin Lindell, VD och koncernchef på Bona, skriver i företagets årsberättelse för 2011 följande:

*”I och med vårt nya utbildningscenter blir Bona först i världen med att utbilda kinesiska golventreprenörer. Utbildning och träning har alltid varit en viktig del i Bonas strategi. Genom att dela med oss av kunskap och erfarenhet vill vi bidra till en bättre resursanvändning, samtidigt som vi ökar våra marknadsandelar i Kina. Målet de kommande åren är att etablera utbildningscenter i fler kinesiska städer”*



#### 4.1.1 Intervju Bona

Bona representerades under intervjun av företagets VD och koncernchef Kerstin Lindell. Kerstin Lindell har en gedigen akademisk bakgrund vilken omfattar såväl en civilingenjörsexamen som en civilekonomexamen i marknadsföring från Lunds universitet. Innan Kerstin Lindell började på Bona arbetade hon fjorton år på Akzo Nobel som bland annat R&D Manager. Kerstin Lindell anställdes på Bona 2006 som vice VD och tog det efterföljande året i januari över rollen som VD och koncernchef. Utöver sitt arbete på Bona har Kerstin Lindell även styrelseuppdrag i andra företag och ingår i Sydsvenska Industri- och Handelskammarens fullmäktige. Kerstin Lindell har varit en av de drivande krafterna, i sin roll som VD, bakom Bonas etablering i Kina. Med etableringsprocessen i färskt minne är hon en god representant för att beskriva företagets tillvägagångssätt och vilka hinder samt problem man stötte på under etableringen.

Intervjun inleddes med att Kerstin Lindell berättade om att Bona varit etablerade på den asiatiska marknaden i snart tjugo år via produktionsanläggningar och försäljning i Singapore. Det var dock först 2007 som Bona invigde sin första fabrik i Kina. Fabriken placerades strategiskt i området Dalian i norra Kina, en region där många trägolvsstillverkare finns samlade. Tanken var att fabriken skulle producera produkter för att täcka behovet på den asiatiska marknaden och förbättra såväl logistiken som leveranstiden till kunderna i regionen.

Det var en gynnsam tid att etablera sig i Kina då flera stora nybyggnadsprojekt var på gång och Bona såg en möjlighet att komma in på den kinesiska marknaden, i synnerhet i de byggnadsprojekt som gick i ”västerländsk stil”. Bona märkte nämligen ganska omgående att kineserna inte har samma kultur av trägolv som vi i väst. Det var därför viktigt, enligt Kerstin Lindell, att lära upp och utbilda kineserna inom detta område. 2010 invigde därför Bona ett utbildnings- och träningscenter i Shanghai för att lära upp hantverkare och presentera sina produkter på ett snyggt och professionellt sätt. Detta dels för att, som sagt tidigare ”lära upp” potentiella kunder, men även för att skapa ”trovärdighet” om företaget och dess produkter.

Ordet ”trovärdighet” är nämligen ett ord som Kerstin Lindell använder återkommande under intervjun när vi diskuterar hur det är att göra affärer i Kina. Kineser gör inte affärer med personer de inte har förtroende för. Enligt Kerstin Lindell är det därför av yttersta vikt att synas i ”rätt sammanhang” och öka sin trovärdighet. Kerstin Lindell berättar några exempel på hur Bona gått tillväga för att öka sin trovärdighet och hur det ena har lett till det andra med

stora positiva spinn-off effekter som följd. 2010 var Bona officiell sponsor för den svenska paviljongen vid World Expo i Shanghai, en mässa som är det största i sitt slag med 238 deltagande länder och cirka 70 miljoner besökare varav nästan samtliga kommer från Kina. Det här var enligt Kerstin Lindell en fantastisk möjlighet för Bona att visa sitt långsiktiga engagemang på den kinesiska marknaden samtidigt som det var ett stort skyltfönster för företagets produkter.

Kerstin Lindell berättar stolt om ett annat exempel där Bona blev ansvariga för att fräscha upp golven i statliga The Great Hall of People i Peking. Detta projekt, där staten anställde Bona, gav företaget en stor ”trovärdighetshöjning” och öppnade upp flera nya vägar för företaget.

Bona valde att etablera sig via ett helägt dotterbolag i Kina. På frågan om varför man valde denna etableringsform och inte exempelvis ett Joint Venture kunde inte Kerstin Lindell nämna någon speciell anledning förutom att det är djupt rotat i organisationen historiskt. Bona är som sagt etablerade i över 70 länder världen över och i nästan samtliga fall har man etablerat sig genom att starta upp ett helägt dotterbolag. Bona gjorde hela sin investering i Kina direkt och delade inte upp den i små inkrementella steg.

Som Kerstin Lindell berättat tidigare hade Bona redan stor erfarenhet av den asiatiska marknaden efter snart tjugo år på kontinenten. Detta kan ha varit en av anledningarna till att etableringen gick ”relativt smärtfritt” och ”förvånansvärt enkelt” enligt Kerstin Lindell. Det fanns dock vissa problem under etableringsprocessen. Kerstin Lindell lyfte fram följande:

- Myndigheter
- Kulturella skillnader
- Personal- och kvalitetskontroll

### **Myndigheter**

Myndigheter som ändrar förutsättningar, lagar och regler med kort varsel var, och är, enligt Kerstin Lindell ett stort problem för Bona. När Bona byggde sin fabrik i Dalian 2007 var tanken att denna fabrik skulle försörja hela Asien med produkter. Så blev dock inte fallet eftersom staten kort efter invigningen ändrade gällande exporttullar vilket resulterade i att Bona inte kunde använda anläggningen till att försörja hela den asiatiska marknaden då det inte längre var ekonomisk lönsamt. Effekterna av detta för Bona blev att man byggt en stor

fabrik men nu har låg beläggningsgrad samtidigt som man investerat såväl tid som pengar på att lära upp den kinesiska arbetskraften. Kerstin Lindell berättade att det nu gick diskussioner inom Bona huruvida man ska ha kvar fabriken eller stänga ner den. Förhoppningen var ändå att behålla fabriken och hoppas att beläggningsgraden ökade i takt med den kinesiska tillväxten.

Kerstin Lindell talar även om att avsaknaden av transparens vid myndighetsbeslut kan leda till problem. Som företagare har man ingen insikt i de statliga processerna och utan förvarning kan myndigheterna implementera nya bestämmelser vilka ställer till problem för verksamheten. Kerstin Lindell nämner även att den byråkratiska processen kan vara väldigt komplex och tidskrävande.

### **Kulturella skillnader**

Mycket av det vi talat om tidigare under intervjun med Kerstin Lindell faller in under denna kategori. Kerstin Lindell nämner återigen vikten av att skapa ”trovärdighet” för att kunna göra affärer i Kina. Utan trovärdighet och utan att synas i ”rätt sammanhang” är det enligt Kerstin Lindell väldigt svårt att göra affärer i Kina.

Kerstin Lindell berättar under intervjun om skillnaderna i den kinesiska ledarskapsstilen kontra den svenska. Den kinesiska ledarskapsstilen skiljer sig i den mån att den är väldigt auktoritär. Kerstin Lindell fortsätter och berättar att kineserna är väldigt måna om sin ”heder” och är rädda för att tappa sitt anseende. Detta är ett problem som Kerstin Lindell sedan återkommer till under nästa kategori där hon berättar om den kinesiska arbetskraften.

Att knyta kontakter och skapa nätverk är enligt Kerstin Lindell ett effektivt verktyg för att lyckas på den kinesiska marknaden. Ett stort nätverk tyder på hög trovärdighet vilket i sin tur leder till större chans för en lyckad affär.

Kerstin Lindell nämner i slutet av intervjun att hon de senaste tio åren märkt av en ”internationaliserande” trend i Kina. Ungdomarna idag är uppväxta med Facebook och västerländsk musik och film. Ungdomarna har även andra preferenser och förebilder än den äldre generationen. Om detta är början på ett kulturellt skifte vill Kerstin Lindell inte spekulera i utan nämner endast att hon de senaste åren märkt av en sådan här skillnad.

### **Personal- och kvalitetskontroll**

Kerstin Lindell inleder med att beskriva den kinesiska arbetskraften som väldigt välutbildad och duktig på att följa instruktioner. En markant skillnad gentemot Sverige är dock, enligt Kerstin Lindell, kinesernas oförmåga till att tänka ”outside the box” och ovilja till att ta egna initiativ. Kerstin Lindell berättade om ett exempel där produktionen stannade och hade kunnat återupptas på ett ganska enkelt sätt men där man först kontaktade företagsledningen innan man rättade till felet. Detta trots att felet var väldigt banalt och hade kunnat klaras upp genom eget initiativ. Vid närmare eftertanke kopplar Kerstin Lindell detta till den kulturella skillnaden om att ”tappa anseendet” som hon talade om innan. En kinesisk arbetare är rädd för att göra fel och för att inte tappa sitt anseende gör man hellre ingenting än att arbeta fram en lösning på problemet. Kerstin Lindell beskriver denna skillnad som stundtals väldigt ”frustrerande” och energikrävande. Detta gäller produktionspersonal såväl som försäljningspersonal.

Som sista problem talar Kerstin Lindell om svårigheterna med kvalitetskontrollen på produkterna. Det är oerhört viktigt att produkterna når upp till rätt standard. Denna uppsats fokus ligger dock på etablering på den kinesiska kommersialiserade marknaden och inte på etablering av produktion, så vi har valt att inte ta med detta i uppsatsen även om det var en intressant aspekt.

Kerstin Lindell talade mycket om nätverk och kontakter under intervjun vilket gjorde oss nyfikna på om Bona kommit i kontakt med begreppet ”Guanxi” som det skrivs mycket om i litteraturen. Vi frågade därför Kerstin Lindell om hon hade någon uppfattning om detta begrepp. Kerstin Lindell svarade att hon mycket väl kände till begreppet och att Guanxinätverk skiljer sig ifrån traditionella svenska affärsnätverk, som i princip bara grundar sig i affärer. Skillnaden med Guanxi är enligt Kerstin Lindell att det lika mycket handlar om det sociala planet som det handlar om affärer. Det bygger mycket på tjänster och gentjänster där man hjälper varandra för att lyckas. Kerstin Lindell talade tidigare om den bristande transparensen i myndighetssystemet och enligt henne är ett Guanxinätverk med rätt kontakter ett sätt att få inblick i processen och spelet bakom gallerierna. Man skulle således kunna använda Guanxi för att minska osäkerheten vid vissa moment. Återigen kom ordet ”trovärdighet” på tal och att medlemskap i ett bra Guanxi kan vara ett sätt för att bygga upp sin trovärdighet.

Problemen och de hinder som Kerstin Lindell lyfter fram under intervjun kan ses som komplexa problem och svåra för ett medelstort företag att handskas med på egen hand. Vi frågade därför Kerstin Lindell om de under sin etableringsprocess tagit hjälp av någon mellanhand för att lyckas. Kerstin Lindell berättade då att man haft mycket kontakt med svenska exportrådet. Svenska exportrådet hade sedan i sin tur, via sitt kontaktnätverk, presenterat Bona för de lokala myndigheterna och andra viktiga aktörer. Kerstin Lindell uppfattade denna hjälp som väldigt betydelsefull. Utan dessa kontakter menar Kerstin Lindell att det hade varit väldigt svårt, omständigt och dyrt, ja kanske rent av omöjligt, att etablera sig på marknaden. Hon hävdar att det är omöjligt för ett litet bolag som Bona att känna till alla lagar och regler som finns vid etablering på den kinesiska marknaden och att hjälp utifrån i princip är ett måste. Återigen kom vi att tala om begreppet ”trovärdighet” och vilken betydande roll detta spelar redan såhär tidigt i etableringsprocessen.

Kerstin Lindell avslutar intervjun med att nämna att hon i grunden är väldigt positiv till Kina och den kinesiska utvecklingen. Hon menar att ett gediget kontaktnätverk är vitalt för att lyckas och att det är viktigt att känna till de kulturella skillnaderna så att man som företag och företagsledare kan förhålla sig till dessa.

## 4.2 Lesjöfors AB

Lesjöfors är en fullsortimentsleverantör av standardfjädrar och kundangepassade fjädrar, tråd- och banddetaljer samt gasfjädrar. Företagets affärsidé är att:

*”vara en pålitlig partner i sammanhang där vi kan bidra med kompetens, kunskap och en kostnadseffektiv produktion av trådfjädrar och banddetaljer”*

Lesjöfors är ett företag med lång historia och grundades redan år 1675. Idag ägs koncernen av det börsnoterade företaget Beijer Alma och är en av Europas ledande tillverkare av fjäderprodukter. 2010 hade företaget en omsättning på 1,2 miljarder och gjorde en vinst på 350 miljoner svenska kronor.

Företagets verksamhet är organiserad i tre områden, banddetaljer, trådfjädrar och eftermarknadsprodukter. Lesjöfors har ett brett sortiment vilket gör att de kan nå många potentiella kunder.

Lesjöfors utökar ständigt sin position på marknaden genom förvärv och naturlig tillväxt. För tillfället har de tillverkning och säljkontor i Sverige, Finland, Norge, Danmark, Tyskland, England, Nederländerna, Lettland, Korea och Kina.

Lesjöfors inledde sin satsning på den kinesiska marknaden 2002 vilket visade sig vara helt rätt i tiden. Lesjöfors har märkt av en stark efterfrågan på sina produkter och företaget växer stadigt på den kinesiska marknaden. De ökade volymerna har resulterat i en förstärkt organisation, investeringar i utökad tillverkningskapacitet samt ny produktionsteknologi.

Mikael Andersson, Business Area Manager för Lesjöfors i Kina, citeras på företagets hemsida:

*”Vi är övertygade om att tillväxten i Kina kommer att fortsätta och vi finns här för att serva den lokala marknaden. Vi står nu redo att introducera ny teknologi och har en utökad kapacitet tack vare vår nya, större produktionsenhet.”*

#### **4.2.2 Intervju Lesjöfors AB**

Lesjöfors representerades under intervjun av Jakob Lindquist. Jakob Lindquist är VD för Lesjöfors banddetaljer i Värnamo vilka har 50 anställda och en årlig omsättning på cirka 100 miljoner kronor. Jakob Lindquist har varit tolv år i bolaget varav de senaste sex åren som VD. Det var just Jakob Lindquists företagsverksamhet i Värnamo som var först i Lesjöfors tre olika marknadsområden att etablera sig i Kina. Vid tiden för etableringen var Jakob Lindquist inte VD men var högt uppsatt och aktivt med och diskuterade, planerade samt implementerade Lesjöfors banddetaljers strategi för sin kinaetablering. Mot denna bakgrund och hans nuvarande position i företaget där han kan titta tillbaka och berätta vad som lyckades samt misslyckades, gör att Jakob Lindquist är en god representant för att berätta om Lesjöfors banddetaljers resa in på den kinesiska kommersiella marknaden.

Jakob Lindquist berättar att företaget i slutet av år 2000 och framåt märkte av en tydlig trend där flera av deras stora kunder flyttade sin produktion från Europa till Asien och Kina. Detta ledde till minskade ordrar och stora distributionsproblem för Lesjöfors. Företaget bestämde sig då för att starta upp en filial i Kina som skulle hantera de ökande distributionsproblemen och fungera som en försäljningskanal i Kina. Samtidigt valde man att behålla sin produktion i Värnamo, åtminstone till en början. Jakob Lindquist poängterar att satsningen var affärsdriven

och i princip uteslutande berodde på att deras nuvarande kunder flyttat sina verksamheter till Kina. Hade så inte varit fallet hade förmodligen inte heller Lesjöfors inlett sin satsning i Kina, i alla fall inte just då.

Jakob Lindquist berättar vidare att etableringen skedde i små inkrementella steg. Den första verksamheten som startades upp startades upp i nära samarbete med Lesjöforskoncernens dotterbolag, Habia Cable. Habia Cable, ett företag som producerar specialkablar för krävande industriapplikationer, hade redan etablerat sig på den kinesiska marknaden några år tidigare och hade således stor kunskap om hur marknaden fungerar och det rådande affärsklimatet. Jakob Lindquist berättar att man hade oerhörd nytta utav detta och att man inledde sin satsning genom att starta upp som en ny avdelning i Habia Cable. Lesjöfors startade alltså som en underavdelning till Habia Cable och inte i egen regi.

Lesjöfors bestämde sig efter ett år i Kina, och som en underavdelning till Habia Cable, att starta upp produktion i landet för att öka flexibiliteten och vid årsskiftet 2003/2004 stod deras produktionsanläggning klar. I samband med detta tog man steget fullt ut och startade upp en egen verksamhet i Kina och blev då en organisation som var oberoende av Habia Cable.

Vi frågade Jakob Lindquist om de hade någon specifik etableringsstrategi för att lyckas med sitt marknadsinträde i Kina. Jakob Lindquist svarar då att om han ska vara ärlig så hade dem faktiskt inte det.

*”vi bara körde på och var tvungna att följa efter våra stora kunder”*

Som sagt tidigare i intervjun skedde etableringen i små steg. Detta för att Lesjöfors inte ville ta för stora risker. Jakob Lindquist erkänner att Lesjöfors hade liten kunskap om den kinesiska marknaden, att man egentligen inte var intresserade av marknaden utan att satsningen enbart berodde på att företagets kunder tvingade Lesjöfors till det. Jakob Lindquist förklarar att Lesjöfors har haft svårt att konkurrera med de lokala aktörerna i form av pris vilket har lett till att de fokuserar på Europeiska företag, aktiva på den kinesiska marknaden, som värdesätter kvalitet framför lågt pris. Jakob Lindquist nämner i samband med detta att det finns kulturella skillnader och att detta var ett tydligt exempel på det. Lesjöfors var inte vana vid att konkurrera enbart på pris, något Jakob Lindquist uppfattade var den avgörande faktorn för kinesiska kunder.

Jakob Lindquist berättar att man inför etableringen inte nämnvärt funderade över vilka problem och hinder som skulle kunna uppstå. Habia Cable var redan etablerade och Jakob Lindquist visste att man skulle få mycket hjälp i sin egen etableringsprocess via deras erfarenheter och lärdomar. Det enda Jakob Lindquist och hans kollegor hade diskuterat i förväg, som de ansåg kunde bli ett problem, var hur man skulle få tag på kompetent arbetskraft och hur man skulle övervaka arbetskraften så att den skötte sig och uppehöll Lesjöfors goda produktkvalité som är företagets viktigaste konkurrensfördel. Det visade sig dock att denna oro var omotiverad. Enligt Jakob Lindquist finns det ofantligt mycket kompetent arbetskraft i Kina. Övervakningsproblemet löste Lesjöfors genom att ha en svensk ledning som övervakade den kinesiska arbetskraften.

Lesjöfors har, enligt Jakob Lindquist, ett välutvecklat underleverantörsnätverk i Kina. På frågan hur arbetet har sett ut för att bygga upp detta svarar Jakob Lindquist att Lesjöfors ”kört på som vanligt” med undantag från att man i Kina måste vara mer tydlig i sina affärsupplägg. Kontrakt spelar en oerhört vital roll och man måste vara väldigt noggrann med att få ner alla detaljer i skrift. Just denna osäkerhet vid avtalsförfarande upplever Jakob Lindquist som betydligt större i Kina jämfört med Sverige.

Vi blev något förvånade när vi frågade Jakob Lindquist om han kommit i kontakt med begreppet ”Guanxi” och hur detta i så fall påverkat företagets affärer. Jakob Lindquist svarade att han aldrig hört talas om begreppet. Efter att ha fått en förklaring av oss svarar Jakob Lindquist att det är mycket viktigt att bygga upp personliga relationer genom representation och genom att träffas utanför affärssammanhang. Detta tillvägagångssätt tycker Jakob Lindquist dock inte skiljer sig från tillvägagångssättet i Sverige.

Vi gick över till att diskutera vilka kulturella skillnader mellan Sverige och Kina som Jakob Lindquist upplevt. Han berättar att en av de största skillnaderna är att kinesiska organisationer är väldigt strikt hierarkiskt uppbyggda. Det är mycket viktigt med vem som är på vilken position i den kinesiska organisationen och han upplever också att personal är mer lojala mot sina chefer än mot företaget i helhet. Jakob Lindquist berättar en historia om en långdragen förhandling med en kinesisk firma som höll på att stranda. När Jakob Lindquist, i roll som VD, åkte ner till Kina personligen och träffade sin kinesiska motsvarighet löste sig förhandlingen nästan omedelbart. Jakob Lindquist ser detta som ett tydligt tecken på hur hierarkiskt uppbyggda de kinesiska organisationerna är.



Jakob Lindquist berättar också att han märkt av att sättet man förhandlar på och sättet att göra affärer skiljer sig gentemot Sverige. Kineserna förhandlar ständigt i termer av absoluta kronor och ören. Jakob Lindquist berättar att han varit med om förhandlingar där en försumbar procentuell prisskillnad kan vända en förhandlig. Han upplever detta personligen som märkligt men analyserar snabbt att det är en affärsmässig kulturell skillnad mellan Sverige och Kina.

När det kommer till hinder som uppstått på grund av byråkrati och myndigheternas inblandning i affärer upplever Jakob Lindquist att det har gått smärtfritt för Lesjöfors. Han tillägger dock att det kan ha förekommit hinder med byråkrati utan hans vetskap. Jakob Lindquist berättar att han inte varit involverad i just dessa processer och därför inte kan uttala sig mer detaljerat angående detta.

Avslutningsvis berättar Jakob Lindquist att för att underlätta affärer i Kina är det viktigt att "rätt" person förhandlar med "rätt" kinesisk motsvarighet, dvs. chef med chef, VD med VD och så vidare. Jakob Lindquist upplever det som att en finare titel kan underlätta en förhandling oerhört, något som är väldigt svårt att förstå när man är van vid det svenska affärsklimatet.

### **4.3 Orrefors Kosta Boda AB**

På Orrefors Kosta Bodas hemsida kan man läsa att det är ett småländskt designföretag med formgivning och tillverkning av högkvalitativt bruks- och konstglas. Kosta Boda utvecklar, producerar och säljer ett brett bruks- och konstglassortiment för såväl privat som offentligt bruk under varumärkena Orrefors och Kosta Boda. Företaget är Nordens största glasbruksgrupp med en historia som sträcker sig tillbaka till 1742.

2005 köptes Orrefors Kosta Boda upp av det svenska börsnoterade bolaget New Wave Group som verkar med ett flertal varumärken på konsument- och företagsmarknaden inom områdena sport, fritid, inredning och gåvor.

2011 omsatte Orrefors Kosta Boda 400 miljoner svenska kronor varav ca 70 % av omsättningen skedde på den svenska marknaden, strax under 10 % på den amerikanska och

resterande 20 % på övriga marknader. Orrefors Kosta Boda har cirka 250 anställda och försäljning i 35 länder via egna försäljningsbolag, agenter och distributörer.

På senare år har Orrefors Kosta Boda fått upp ögonen för den kinesiska kommersiella marknaden. Tidigare Vd:n Magnus Andersson säger till Smålandsposten, 2008-01-19:

*”Det är en blomstrande medelklass som bjuder hem folk och vill exempelvis duka vackert. Det västerländska efterstävvas i allt. Därför är det viktigt att vara med från början och etablera en position. Att vara med när tåget går.”*

Magnus Andersson fortsätter att tala om Kinas attraktionskraft i artikeln:

*”Kina är en av våra viktigaste tillväxtmarknader. De 90 butikerna ska vara uppbyggda om tre till fem år, vi håller just nu på att titta på var etableringarna ska ske.”*

#### **4.3.3 Intervju Orrefors Kosta Boda**

Orrefors Kosta Boda representerades under intervjun av företagets exportchef Andreas Ravelli. Andreas Ravelli blev anställd som exportchef 2008 med ansvar för all export av Orrefors Kosta Bodas produkter till marknader utanför Sveriges gränser. Andreas Ravelli har således full insyn i Orrefors Kosta Bodas export till den kinesiska marknaden och vet in i minsta detalj vad som krävs för att lyckas i Kina.

Andreas Ravelli inleder intervjun med att berätta om att Orrefors Kosta Boda nischat sig mot kunder som är ute efter unika och exklusiva glasprodukter. Andreas Ravelli förklarar att, på grund av denna nischning, har företaget drabbats hårt av finanskrisen som slog till under 2008. Innan finanskrisen var USA och Grekland två av Orrefors Kosta Bodas mest lönsamma och största marknader. Andreas Ravelli förklarar att man tappat 75-80 % av sin omsättning på den grekiska marknaden, något som påverkat företagets resultat hårt, och att även tappet på den amerikanska marknaden varit väldigt kännbart för företaget.

Detta leder oss vidare till en diskussion om övriga marknader där företaget etablerat sig och väljer att fokusera på den kinesiska och när Orrefors Kosta Boda först började intressera sig för denna. Andreas Ravelli berättar att det var i samband med New Wave Groups uppköp av

företaget 2005 som intresset för Kina tog fart på allvar. New Wave Groups VD Torsten Jansson hade sedan tidigare erfarenheter av denna marknad och såg en enorm potential här.

New Wave Group hade redan en väletablerad organisation i Kina och många av företagen inom koncernen hade redan delar av sin verksamhet på plats. De såg en stor försäljningspotential i den växande medelklassen och rika delen av befolkningen i Kina, vilka tycktes ha utvecklat en smak för västerländska lyxvaror. Andreas Ravelli menar att om de bara kunde sno åt sig en bråkdel av marknaden skulle detta innebära ett enormt lyft för företagets omsättning och vända de röda siffrorna. Han är dock noga med att poängtera att det inte är lätt att slå sig in på kinesiska marknaden. För Orrefors Kosta Boda har det varit en tuff resa. Som mest hade företaget tjugotvå butiker etablerade i landet, den siffran är idag nere i sex stycken.

Andreas Ravelli berättar för oss att Orrefors Kosta Boda etablerat sig på flera andra utländska marknader långt innan de etablerade sig i Kina. Andreas Ravelli förklarar för oss att de idag är etablerade i 35 länder och att man generellt sätt etablerar sig via dotterbolag eller startar försäljning via agenter när man ska in på en ny utländsk marknad. Varför man väljer just denna etableringsform har Andreas Ravelli inget riktigt bra svar på utan menar att det ”alltid är så man gör”. I Asien har man varit etablerade ett tag och då i första hand på den japanska och den koreanska marknaden.

I Kina etablerade man sig, som brukligt, genom att starta upp ett dotterbolag, New Wave China. Produktionen behöll man, som alltid - då det är ett av Orrefors Kosta Bodas starkaste konkurrensfördelar - hemma i Sverige. Företaget kunde på så vis utnyttja New Wave Groups väletablerade organisation. Andreas Ravelli är noga med att påpeka att etableringen inte hade gått att genomföra utan dem. Som exempel nämner han att de haft mycket hjälp med marknadsstrategier, butiksdesign och anpassning till det kinesiska affärslivet i stort. Vid vidare eftertanke korrigerar Andreas Ravelli dock sitt uttalande och berättar att det eventuellt hade fungerat att etablera sig, men då hade man varit tvungen att bilda ett starkt nätverk av välutbildade distributörer med kännedom om den lokala marknaden.

Andreas Ravelli berättar att det inte fanns någon riktig etableringsplan utan att det mer var ett direktiv från de nya ägarna att de skulle etablera sig på den kinesiska marknaden och ”ta en del av kakan”. Han refererar till sitt tidigare uttalande om den växande medelklassen och den

försäljningspotential som utvecklats i Kina som ett av huvudargumenten till beslutet att försöka etablera sig på marknaden.

Intervjun fortsätter med att Andreas Ravelli berättar om vilka hinder och problem Orrefors Kosta Boda stötte på i etableringsprocessen. Andreas Ravelli berättar att varumärkesetablering, legala hinder såsom tullar och skatter och hög personalomsättning skapade stora problem i den inledande etableringsprocessen. Andreas Ravelli fördjupar sig i diskussionen om varumärkesetablering och beskriver hur svårt det är att etablera ett ”okänt” svenskt lyxvarumärke på den kinesiska kommersiella marknaden. Han beskriver att man måste bygga upp ett förtroende hos konsumenterna och vara noga med att kommunicera till kunderna varför just Orrefors Kosta Bodas produkter är unika.

Diskussionen om kinesiska konsumenters preferenser leder oss ganska naturligt vidare in i en diskussion om landets affärskultur. Andreas Ravelli berättar att den skiljer sig oerhört ifrån vad vi är vana vid i Sverige. Orrefors Kosta Boda har verkligen fått lära sig att etablera relationer och hur vitalt det är att underhålla dessa för att bedriva affärsverksamhet på den kinesiska marknaden. Andreas Ravelli sträcker sig så långt att han hävdar att det är ett måste för att bedriva försäljningsverksamhet i landet. Utan trovärdighet och goda relationer med sina partners och kunder klarar man sig inte på den kinesiska marknaden hävdar han. Han beskriver att den höga personalomsättningen försvårat detta relationsbyggande och att även interna relationer med den kinesiska arbetskraften är en viktig faktor för att lyckas.

Andreas Ravelli berättade tidigare i intervjun att man varit etablerade i andra asiatiska länder, då främst Japan och Korea. Andreas Ravelli menar dock att detta inte underlättat etableringsprocessen och anpassningen till den kinesiska affärskulturen. Ravelli förklarar för oss att det är stora skillnader mellan de olika asiatiska ländernas affärskulturer och att deras kunskap om den japanska och koreanska marknaden inte underlättat etableringen i Kina.

Vi avslutar intervjun med att fråga Andreas Ravelli om det är någon aspekt vi ännu inte behandlat som han vill ta upp och vilka framtidsutsikter han ser för svensk affärsverksamhet i Kina. Andreas Ravelli berättar då att det är svårt för ett mindre företag utan finansiella muskler att gå in på en så annorlunda marknad som den kinesiska och slå igenom direkt. Han återkommer än en gång till att det tar lång tid att etablera sig och att det tar tid att bygga upp dessa vitala relationer som han talat om genomgående under intervjun. Han menar också att

små företag måste försöka skapa en ”ringar på vatten”-effekt för sin produkt och leta alternativa försäljningskanaler för att nå ut till den stora massan.

Andreas Ravelli anser att det finns goda utvecklingsmöjligheter på den kinesiska marknaden, men att det tar lång tid att etablera sig. Han avslutar med att berätta att Orrefors Kosta Boda sitter lite ”i kläm” mellan att skapa en långsiktig hållbar strategi, vilken han anser vore mest effektivt, och generera vinst och att skapa snabba resultat för att tillfredställa huvudägaren New Wave Group.

---

## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras och diskuteras våra empiriska resultat utifrån de teorier som presenterats i kapitel 3. Syftet med detta kapitel är att lägga grunden för de slutsatser som kommer presenteras i nästkommande kapitel.*

---

### 5.1 Det psykiska avståndet till den kinesiska marknaden

Enligt Johansson och Vahlne är det psykiska avståndet en faktor som skapar risker och påverkar resultatet av företags internationaliseringsprocesser. Vi anser att Johansson och Vahlnes modell avspeglas väl i vårt empiriska resultat.

Lesjöfors tidigare utlandsetableringar var på marknader nära hemmamarknaden där det psykiska avståndet var litet. Det var det av våra fallföretag som hade minst kunskaper om den kinesiska marknaden och som haft svårast att attrahera kinesiska kunder. Jakob Lindquist berättade att det fanns en stor osäkerhet vid etableringen i Kina och att de använde sig av en mellanhand, Habia Cable, innan de själv slutligen byggde en egen produktionsanläggning. Detta tillvägagångssätt är i linje med de antagande Johansson och Vahlne lägger fram i sin modell om att företag ofta tar internationaliseringsprocessen i små inkrementella steg för att minska riskerna. Lesjöfors tillvägagångssätt för sin etablering i Kina stämmer väl in på Johansson och Vahlne antagande att ett företags grad av internationalisering bestäms av hur stor market knowledge och market commitment företaget besitter. Vi kan anta att anledningen till att Lesjöfors har tagit etableringen i små inkrementella steg kan grundas på deras bristande kunskap om marknaden och det stora psykiska avståndet.

Trots att Bona använde sig av ett helt annat tillvägagångssätt vid sin etablering anser vi att även detta stämmer väl in på Johansson och Vahlne Uppsalamodell. Bona hade varit etablerade i Asien i tjugo år innan de bestämde sig för att etablera sig i Kina. Vi kan anta att detta påverkat Bonas beslut att satsa på en stor produktionsanläggning direkt istället för att etablera sig med små inkrementella steg. Kerstin Lindell beskrev att de kunskaper om hur affärsverksamheten fungerade i Asien underlättade etableringen i Kina. Detta kan tolkas som att Bona redan hade en viss market knowledge och att det psykiska avståndet egentligen inte var så stort i Bonas fall. Att Bona startade sin etablering med större handlingskraft och säkerhet än vad Lesjöfors gjorde stämmer också väl överens med Johansson och Vahlne slutsatser om vilka parametrar som påverkar ett företags internationaliseringsprocess.

Orrefors Kosta Boda besatt i princip ingen kunskap om den kinesiska marknaden när de bestämde sig att för att etablera sig. De var etablerade i Asien sedan tidigare men Andreas Ravelli påpekade att detta inte hjälpte dem. Detta på grund av att affärskulturen i Kina skilde sig mycket ifrån vad de var vana vid. Kerstin Lindell berättade för oss att Bona hade mycket nytta av sina erfarenheter från den asiatiska marknaden men Andreas Ravelli hävdar att deras erfarenheter inte hjälpte dem på samma sätt. Detta kan bero på att Bonas organisation i Asien består av allt från produktion till försäljning vilket skapar en större exponering mot marknaden, vilket genererar mer kunskap, jämfört med Orrefors Kosta Boda vilka endast hade försäljning.

Andreas Ravelli beskrev att en etablering utan hjälp av en mellanhand, New Wave Group, hade försvårat etableringen mycket då affärsklimatet är mycket annorlunda. Orrefors Kosta Boda satsade stort direkt och deras mål var att öppna upp nittio butiker, vilket som mest blev tjugotvå. Idag har de sex butiker kvar. En orsak till att detta etableringsförsök inte gick som det skulle kan bero på att New Wave Groups kunskap om den kinesiska marknaden inte var så god som de ursprungligen trodde. Johansson och Vahlne beskriver hur kunskap om den utländska marknaden är något som växer fram successivt genom företagets närvaro på marknaden, vilket stämmer överens med Andreas Ravellis antagande. Det finns en möjlighet att New Wave Groups ”Just Do It” mentalitet inte fungerar då det psykiska avståndet och behovet av marknadskunskap är för stort.

Även Johnson och Tellis talar om psykiskt avstånd, om än i andra termer än Johanson och Vahlne, men dock med samma innebörd. Johnson och Tellis talar om begreppen economic distance och cultural distance. Ekonomisk distans är ett mått för ekonomiska olikheter mellan två länder. Författarna hävdar att etablering underlättas när länderna är lika varandra i ekonomiska termer. Detta beror dels på att länder som påminner om varandra i ekonomiska termer har liknande marknadssegment som konsumerar likartade produkter som konsumenterna på hemmamarknaden.

Det kulturella avståndet spelar enligt Johnson och Tellis en betydligt större roll än vad strikta ekonomiska teorier hävdar. En uppfattning som såväl Fang et al (2005) som Johanson och Vahlne delar. Kulturen präglar inte enbart konsumenterna utan även utförandet och implementeringen av marknads- och managementstrategier.

Just det kulturella avståndet är något som såväl Orrefors Kosta Boda som Lesjöfors tydligt märkt av under sina etableringsprocesser. Båda företagen berättade vid intervjutillfällena att de i princip ”bara körde på som vanligt” vad gällde strategier och affärsverksamhet. Andreas Ravelli, Orrefors Kosta Boda, berättade för oss under intervjun att man hade svårt med att utveckla en fungerande marknads- och managementstrategi och att man var tvungen att ta hjälp av New Wave Group för att utveckla dessa. Lesjöfors skötte sig själva och tog inte hjälp av någon kontakt för att upprätta fungerande strategier. Vi kan idag fastslå att Orrefors Kosta Bodas storsatsning på flera butiker direkt gick fel. Vi kan även fastslå att Lesjöfors ”vanliga” marknadsstrategier inte tagits emot väl av de kinesiska kunderna då man fortfarande har svårt att få ordrar av dessa. Detta är ett tydligt tecken på att ett stort psykiskt avstånd försvårar utvecklandet av strategier och således även påverkar etableringen negativt. Vi kan konstatera att i fallet med våra fallföretag har resultatet av att bedriva verksamheten ”precis som vanligt” inte fallit väl ut. Bona som anpassat sin verksamhet till den kinesiska affärskulturen och de ekonomiska samt kulturella skillnaderna har lyckats betydligt bättre än Orrefors Kosta Boda och Lesjöfors.

Företag som etablerar sig på marknader som är vitt skilda från sin hemmamarknad måste således anpassa sig till nya marknadsförhållanden vilket minskar sannolikheten för framgång om man inte sätter sig in i skillnaderna. Detta stämmer väl överrens med Johanson och Vahlnes diskussion om hur det psykiska avståndet är relaterat till en lyckad etablering.

I Johansson och Vahlnes reviderade Uppsalamodell menar författarna att outsidership är den elementära faktorn som skapar osäkerhet vid etablering på utländska marknader. De menar att det är av stor vikt att medverka i affärsnätverk för att skaffa sig kunskaper om marknaden och att det ökar chansen till nya affärsmöjligheter. Lyckas man inte ta sig in i det rätta nätverken kommer detta påverka företagets förmåga att anpassa sig till den nya marknaden negativt.

Lesjöfors och Orrefors Kosta Boda hade bristfälliga eller få kontakter inom affärsnätverk på den kinesiska marknaden innan deras etablering. Detta kan antas ha bidragit till den osäkerhet respondenterna från de båda företagen beskrev. De var tvungna att ta hjälp av en mellanhand som redan hade kontakter på den kinesiska marknaden. Efter etableringen så skiljer dessa företag sig dock åt när det kommer till nätverksbyggande. Jakob Lindquist beskriver att Lesjöfors inte arbetar aktivt med affärsnätverk men att relationer är viktiga. Men han särskiljer inte sitt tillvägagångssätt i Kina från det i Sverige. Detta kan tänkas vara en orsak



till att Lesjöfors inte lyckats skaffa sig så många kinesiska kunder utan i princip bara levererar till västerländska företag som är etablerade i Kina. Dessa antagande stämmer också väl överens med Johansson och Vahlnes antagande om vikten av att etablera kontakter i de rätta nätverken vid en utlandsetablering. Även Wang et al (2002) beskriver att medverka och utnyttja nätverk, Guanxi, är vitalt för att lyckas på den kinesiska marknaden.

Andreas Ravelli beskriver att relationer och nätverkskontakter är vitalt för att bedriva försäljningsverksamhet i Kina. Men trots denna vetskap har inte Orrefors Kosta Boda lyckats att genomföra sina etableringsplaner fullt ut. Det är värt att notera att trots Andras Ravellis kunskap om nätverksbyggande betyder det inte att Orrefors Kosta Boda har agerat på detta vis, då de har krav på sig från New Wave Group att skapa en vinstdrivande verksamhet snabbt.

Bona skiljer sig även i denna aspekt från de två andra intervjuföretagen. Kerstin Lindell beskriver hur kontakter etablerades via exportrådet för att komma åt nödvändiga kontakter på den kinesiska marknaden. Kerstin Lindell beskrev också hur viktigt det var att tidigt etablera kontakter i affärsnätverk för att kunna ta del av den kunskap som behövdes för att etablera sig på den kinesiska marknaden. Bona jobbar också hårt för att skapa nya kontakter och relationer på den kinesiska marknaden. Detta anser Kerstin Lindell vara vitalt för att växa och utvecklas som företag i Kina. Detta stämmer bra överens med vad Johansson och Vahlne beskriver i sin reviderade Uppsalamodell.

Det kan tänkas att Lesjöfors och Orrefors Kosta Bodas bristfälliga affärskontakter på den kinesiska marknaden kan varit en av faktorerna som har försvårat deras etableringsprocesser. Bona som använde ett annorlunda approach och skaffade sig kontakter och påbörjade sitt nätverksbyggande redan innan etableringen ägde rum kan tänkas ha bättre förutsättningar för att lyckas med sin etablering på den kinesiska marknaden.

## **5.2 Bakomliggande framgångsfaktorer**

Johnson och Tellis forskning hävdar att företag som väljer en inträdesmetod (företagsform) där kontroll är i fokus, har upplevt minst problem att etablera sig på den kinesiska kommersiella marknaden. När man studerar våra empiriska resultat kan man se att samtliga tre fallföretag har använt sig av en företagsform med fokus på kontroll. Bona och Orrefors

Kosta Boda etablerade sig i Kina genom helägda dotterbolag medan Lesjöfors var något mer försiktiga. Lesjöfors startade först upp som en underavdelning till systerföretaget Habia Cable innan de i slutet av 2003, när de fått större kännedom om marknaden, startade upp ett eget dotterbolag i landet.

När vi diskuterade val av företagsform med intervjuföretagen uppfattade vi det som att det i ledningsgrupperna aldrig diskuterades fördelar och nackdelar med olika företagsformer i samband med deras etablering på den kinesiska kommersiella marknaden. Intervjuföretagen förmedlade intrycket av att starta upp som ett helägt dotterbolag var det enda tänkbara alternativet. Detta gäller för samtliga fallföretag och kan tyckas vara något märkligt. I synnerhet eftersom Johnson och Tellis lyfter fram just detta, val av företagsform, som ett av de mest vitala besluten för en lyckad etablering. Huruvida intervjuföretagens fördelaktiga val av företagsform, samtliga valde att etablera sig med fokus på kontroll, beror på lyckosamma omständigheter eller om det analyserats vid tidigare utlandsetableringar kan vi inte att svara på. Det vi däremot kan konstatera är att samtliga tre företag valt att etablera sig med en företagsform med fokus på kontroll, något som rekommenderas i de teorier vi presenterat. Vi kan även fastställa att samtliga tre fallföretag idag har etablerat sig på den kinesiska kommersiella marknaden, om än med skiftande resultat.

Johnson och Tellis lyfter även fram entry timing som ett viktigt strategiskt val för företag när de ska etablera sig på en ny marknad. Huruvida det är en fördel eller nackdel att etablera sig först på en utländsk tillväxtmarknad skiljer sig dock åt från fall till fall. Å ena sidan kan tidiga aktörer i vissa fall dra nytta av många first mover advantages. Den tidiga aktören kan låsa tillgängligheten till nyckelresurser såsom ledande distributionskanaler och leverantörer av kritiska komponenter. Något som även Porter (2008) uppmärksammat som en inträdesbarriär. Den tidiga aktören har också en möjlighet att tidigt påverka konsumenternas preferenser, vilket kan försvåra för senare aktörer.

Johnson och Tellis forskning visar att det sällan är pionjärerna på den kinesiska marknaden som är vinnarna i det långa loppet. Enligt författarna finns det tre anledningar till att så är fallet. Tidiga aktörer som har bråttom in på den växande kinesiska marknaden känner inte till fallgroparna och vilka problem som kan uppstå vid en etablering, detta blir i många fall väldigt kostsamt för företaget. Avkastningen för de tidiga aktörerna är oftast väldigt låg i början i förhållande till investeringen. Den tredje och främsta anledningen är att senare

aktörer kan studera vilka misstag som begåtts av tidigare aktörer och således kan arbeta fram en konkurrenskraftig och långsiktigt hållbar strategi.

I intervjun med Orrefors Kosta Boda lyfte Andreas Ravelli fram svårigheterna med varumärkesetablering på den kinesiska marknaden. Vi kan konstatera att Orrefors Kosta Boda inte kunnat utnyttja möjligheten att, som first mover, påverka konsumenternas preferenser. Detta trots att de var bland de första lyxvarumärkena inom sin bransch att försöka etablera sig i Kina. Bona är däremot ett företag som i viss mån lyckats påverka kundernas preferenser med hjälp av att vara first mover. Bona startade i samband med sin etablering upp ett utbildnings- och träningscenter i Shanghai för sina kunder. Detta kan man se som en aktivitet för att försöka forma kundernas preferenser och som en metod för att dra nytta av att vara bland de första aktörerna på marknaden. Utbildnings- och träningscentret har även fungerat som ett "showroom" för att visa upp Bonas produkter för de kinesiska kunderna och centret har varit en starkt bidragande orsak till Bonas positiva start i Kina.

Det Orrefors Kosta Boda har fått erfara stämmer istället väl överrens med Johnson och Tellis slutsatser om att pionjäreterna sällan är vinnarna i det långa loppet, även om det eventuellt ännu är för tidigt att dra de slutsatserna. Det vi med säkerhet kan säga är i alla fall att Orrefors Kosta Boda har fått erfara att avkastningen på den kinesiska kommersiella marknaden är väldigt låg i början.

Andreas Ravelli talade i intervjun om pressen från huvudägaren, New Wave Group, att omgående leverera vinst. Detta har resulterat i att företaget hamnat i kläm mellan å ena sidan en stor, stark huvudägare som vill se snabba resultat och å andra sidan Orrefors Kosta Bodas egna önskan om att arbeta fram en konkurrenskraftig och långsiktigt hållbar strategi. Det faktum att Orrefors Kosta Boda sitter i kläm angående att leverera snabba resultat och etablera en långsiktig hållbar strategi kan vara en av anledningarna till att etableringen inte gått lika väl som planerat. Det skulle i så fall stämma väl överrens med Johnson och Tellis undersökning.

För Bona verkar entry timingen ha varit bättre. Dels för att företaget sedan tjugo år tillbaka varit etablerade i Asien och med sin marknadskunskap visste när det var dags att starta sin etableringsprocess mot den kinesiska kommersiella marknaden. Men även för att Bona kunde gå in på marknaden under sina egna förutsättningar och inte känna någon press från någon

huvudägare att omgående generera vinst. Kerstin Lindell berättar i intervjun att det var en gynnsam tid att etablera sig i Kina med flera stora nybyggnadsprojekt. Det var ingen tillfällighet att Bona startade sin etableringsprocess just då utan det var ett medvetet strategiskt val.

Lesjöfors motiverade sitt val av etableringstidpunkt med att de var tvungna att följa efter sina stora kunder som flyttade stora delar av sin verksamhet till Kina. För att komma närmre dessa och behålla sina kunder kände Lesjöfors sig tvingade att följa efter till den kinesiska marknaden. Jakob Lindquist berättade under intervjun att hade det inte varit på grund av denna press hade man inte valt att etablera sig i Kina just då.

Det kan vara förhastat att dra några slutsatser utav detta men vi kan i vart fall konstatera att Bona, som utan press från utomstående intressenter och med en långsiktig strategisk plan, lyckats etablera sig väl på den kinesiska marknaden. Medan såväl Orrefors Kosta Boda som Lesjöfors haft svårare att slå sig in på marknaden. Lesjöfors har haft svårt för att få kinesiska kunder och arbetar främst med sina, sedan tidigare, etablerade europeiska kontakter medan Orrefors Kosta Boda slog på stort med sina butiker men den senaste tiden varit tvungna att stänga ner en majoritet av dem på grund av bristande lönsamhet.

### **5.3 Affärskultur och kulturella skillnader**

Enligt våra teoristudier är medverkande och underhåll av affärsnätverk, Guanxi, en viktig del av affärsverksamheten i Kina. Kerstin Lindell beskrev att Bona är väl medvetna om detta faktum och ständigt arbetar med att utveckla och underhålla sina relationer. Kerstin Lindell beskrev skillnaden som råder mellan att hantera affärsnätverk i västvärlden och i Kina. Hon beskrev att i Kina är det viktigt att skapa trovärdighet och underhålla sina kontakter, medan man i västvärlden hör av sig endast när man behöver en tjänst. Denna uppfattning delades av Andreas Ravelli på Orrefors Kosta Boda. Andreas Ravelli hade inte hört talas om termen Guanxi men när vi informerade honom om begreppets innebörd berättade han att det är en vital aspekt för att bedriva försäljningsverksamhet i Kina. Att Bona och Orrefors Kosta Boda har kunskap om den kinesiska affärskulturen tror vi är positivt för deras fortsatta utveckling av sin affärsverksamhet i Kina. Att Bona har lyckats bättre än Orrefors Kosta Boda kan tänkas bero på att Andreas Ravelli har varit tillbakahållen av New Wave Groups resultatkrav och inte fått möjligheten att satsa långsiktigt på det han anser är strategisk viktigt för företaget.

Jakob Lindquist hade aldrig hört talas om begreppet och när vi förklarade begreppet berättade Jakob Lindquist att han inte tog hänsyn till detta utan ”körde på som vanligt hemma i Sverige”. Bristen på kunskap om den kinesiska affärskulturen kan möjligen härledas till att Lesjöfors största kunder är västerländska företag. Detta gör att de inte exponeras för den kinesiska affärskulturen i samma utsträckning som Bona och Orrefors Kosta Boda, vilket leder till mindre kunskaper inom området. Jakob Lindquist nämner dock ett tillfälle då han ansåg att affärskulturen skiljde sig från väst. Tillfället var när en strandad förhandling löste sig omgående efter att Jakob Lindquist personligen, i rollen som VD, deltagit i förhandlingen. Detta ansåg Jakob Lindquist, vid första anblick, för tämligen märkligt. Efter att ha reflekterat över detta drog han slutsatsen att det är viktigt att högt uppsatt personal medverkade vid förhandlingar för att visa respekt för den kinesiska motparten. Wang et al (2003) poängterar att det är viktigt att visa hänsyn och respekt till företagsrepresentanter för att respektera ”face”, vilket kan vara mer avgörande än själva förhandlingen angående ett affärsbeslut. Även Kerstin Lindell på Bona hade varit i kontakt med uttrycket ”face”. I Bonas fall handlade det om att skapa trovärdighet för företaget. Att ”face” inte bara appliceras på individnivå utan kan betyda att man drar skam över sitt företag eller ens Guanxi gör att trovärdighet är mycket viktigt för affärsverksamhet i Kina (Leung, 2008). Det kan tänkas att kineserna är noga vem de gör affärer med då det inte vill bli förknippad med någon som kan påverka deras anseende. Att skapa trovärdighet för företaget skall enligt Kerstin Lindell ge Bona möjligheter att skapa nya kontakter och framtida affärsmöjligheter. Här bekräftas än en gång att Kerstin Lindell är väl insatt i vilka kulturella aspekter som är viktiga för att lyckas i Kina.

Johansson och Vahlne anser att kunskap om den utländska marknaden ökar när marknadsnärvaron ökar. Lesjöfors är det företag i vår empiriska studie vilket är minst exponerat mot kinesiska kunder då deras storkunder är västerländska bolag vilka har sin produktion belagd i Kina. Det kan tänkas att detta har påverkat Lesjöfors förmåga att förstå sig på den kinesiska affärskulturen och vilka aspekt i denna som är viktiga. Bona och Orrefors Kosta Boda har däremot skaffas sig förståelse för den rådande affärskulturen på ett bättre sätt, vilket kan tänkas härledas till att de har en större exponering mot kinesiska kunder och är mer beroende av dessa.

Vi kan fastslå att Bona är det företag av våra fallföretag som har bäst insikt i den kinesiska affärskulturen. Bonas tillvägagångssätt stämmer väl överrens med de teorier som presenterats

i uppsatsen och det kan tänkas vara en av de bidragande orsakerna till att Bona har upplevt sin etablering som relativt smärtfri utan några signifikanta hinder.

## 5.4 Myndigheternas betydelse

Såväl Johnson och Tellis som Porter talar om hur landsrisk/government policys kan orsaka problem för företag som vill etablera sig på en ny marknad i ett främmande land. I uppsatsens teoridel introducerade vi läsaren i vikten av att känna till att de kinesiska myndigheterna kan ses som ett stort hinder för en lyckad etablering. Det faktum att lagar, regleringar och skatteförhållanden kan ändras med kort varsel är en stor osäkerhetsfaktor för företag då ändrade förutsättningar kan skada företagets konkurrensfördelar. Wang (2002) och Eklund (2011) håller med Johnson och Tellis och Porter om att de politiska riskerna är något företag i allra högsta grad måste beakta och analysera innan de bestämmer sig för etablering på en ny marknad.

Vi kan i vårt empiriska resultat se att Bona drabbats av den bristande transparensen i det kinesiska legala systemet. Bona byggde en fabrik för att försörja den asiatiska marknaden med produkter. Det var en stor och omfattande investering som i längden skulle öka företagets lönsamhet. Kort efter att fabriken invigts ändrade de kinesiska myndigheterna förutsättningarna för Bona och införde höga exportskatter på de produkter Bona ville exportera till andra länder. Detta resulterade i att det inte längre var lönsamt att exportera och kvar står idag Bona med en dyr fabrik med väldigt låg beläggningsgrad. Detta är ett tydligt exempel på hur myndighetsbeslut kan förändra förutsättningarna och minska ett företags konkurrensfördelar. Lärdomarna vi kan dra av detta är att de legala förutsättningarna kan ändras hastigt utan förvarning och att det är av stor vikt för företag att känna till detta och kalkylera noga för dessa risker.

Det är dock viktigt i sammanhanget att nämna att varken Orrefors Kosta Boda eller Lesjöfors haft problem med de kinesiska myndigheterna under sin tid i Kina. Tvärtom förklarade båda intervjuföretagen för oss, under intervjuerna, att de inte märkt några legala hinder eller byråkratiskt trassel. Båda företagen hade innan de påbörjade sin etableringsprocess hört talas om att det kunde uppstå problem med de kinesiska myndigheterna men detta är alltså inget de märkt av.

## 5.5 Summering av analys

Våra fallföretag har samtliga lyckats etablera försäljning på den kinesiska kommersiella marknaden, om än med skiftande resultat.

Vi har under analysens gång uppmärksammat att våra fallföretag etablerat sig med olika stor market knowledge. Detta är något som tycks ha påverkat hur väl de lyckats med sin etablering. Lesjöfors hade minst kunskap om den kinesiska marknaden och har också haft svårast att attrahera kinesiska kunder. Orrefors Kosta Boda hade ingen specifik kunskap om den kinesiska marknaden innan de etablerade sig. De hade förvisso varit närvarande på den asiatiska marknaden sedan några år tillbaka men denna närvaro var inget Orrefors Kosta Boda ansåg sig ha någon fördel av när de startade sin etableringsprocess i Kina.

Det av våra fallföretag som lyckats bäst med sin etablering är Bona. Bona hade varit etablerade i Asien i tjugo år innan de bestämde sig för att etablera sig i Kina. Bona anser, till skillnad från Orrefors Kosta Boda, att de kunskaper de hade om hur affärsverksamheten fungerar i Asien underlättade etableringen i Kina. Detta kan bero på att Bonas organisation i Asien består av allt från produktion till försäljning vilket skapar en större exponering mot marknaden, vilket genererar mer kunskap än företag som enbart inriktat sig på försäljning.

Samtliga tre fallföretag har tagit hjälp av mellanhänder vid sin etablering. Detta är enligt de teorier vi presenterat en vanlig metod för att minska osäkerhetsfaktorn genom att öka sin market knowledge. Lesjöfors tog hjälp av sitt systerföretag Habia Cable, Orrefors Kosta Boda fick hjälp av huvudägarens, New Wave Groups, kinesiska dotterbolag och Bona vände sig till svenska exportrådet för att komma i kontakt med rätt personer och öka sitt kunnande. Samtliga tre företag beskriver hjälpen de fått av sina mellanhänder som ovärderlig och man hävdar att det hade varit mycket svårt att etablera sig utan denna hjälp.

Samtliga tre fallföretag berättade för oss om de stora skillnaderna mellan den svenska och den kinesiska affärskulturen, mycket på grund av det stora psykiska avståndet som existerar mellan länderna. Vi har uppmärksammat att såväl Lesjöfors som Orrefors Kosta Boda inte tagit hänsyn till detta utan snarare arbetat efter en ”vi gör som vanligt”-mentalitet. Bona å andra sidan har anpassat sina strategier efter de unika förutsättningar som existerar på den kinesiska marknaden och lyckats väldigt bra med detta.

Vi har under intervjuerna insett vikten av relationer och nätverksbyggande. Orrefors Kosta Boda beskrev till och med dessa relationer och nätverk som en av de mest vitala delarna för att lyckas med sin kinaetablering. Utan rätt och bra relationer i företagets affärsnätverk blir det i längden väldigt svårt att göra affärer på den kinesiska marknaden. Intervjuerna har även bekräftat de antaganden vi hade om att den kinesiska affärskulturen är väldigt ritualistisk och bygger mycket på relationer. En kinesisk chef vill förhandla med sin svenska motsvarighet och inte någon annan, att inte tappa anseendet ser kineserna som oerhört viktigt.

Två viktiga strategiska val att fatta innan man påbörjar sin etablering är valet av inträdesmetod (företagsform) och tidpunkten för sin etablering. Våra tre fallföretag har samtliga valt att etablera sig i en företagsform med fokus på kontroll. Att fokusera på kontroll är även det som våra presenterade teorier rekommenderar och vi kan konstatera att samtliga tre intervjuföretag, som valt denna typ av företagsform, idag är etablerade på den kinesiska marknaden.

Vår analys visar att det endast var Bona som själva fritt kunde välja tidpunkt för när de skulle etablera sig i Kina. Såväl Lesjöfors som Orrefors Kosta Boda tvingades till en etablering. Lesjöfors genom att deras stora viktiga europeiska kunder flyttade sin produktion till Kina och Orrefors Kosta Boda genom sin nya huvudägare New Wave Group. Orrefors Kosta Boda har även påverkats strategiskt genom att ha en huvudägare som vill se omgående resultat. Även Lesjöfors har påverkats genom att inte själva kunna styra över tidpunkten för etableringen. Det är möjligt att Lesjöfors kastades in på den kinesiska marknaden utan att man var riktigt förberedd. Bona är det enda av våra fallföretag som själva kunnat välja tidpunkt för etableringen och själva kunnat lägga upp en långsiktigt hållbar strategi.

Avslutningsvis visar vår analys att det endast är Bona som märkt av hinder med de kinesiska myndigheterna och den bristande transparensen i det legala systemet. Varken Orrefors Kosta Boda eller Lesjöfors har upplevt några problem med de kinesiska myndigheterna under sin tid i Kina. Tvärtom hävdar båda intervjuföretagen att de inte märkt av några legala hinder eller byråkratiskt trassel överhuvudtaget.



Sammanfattningsvis har vi illustrerat de viktigaste aspekterna vi behandlat i vår analys i tabellen nedan. Pilarna indikerar hur väl respektive företag har hanterat de olika parametrarna.

	<b>Bona</b>	<b>Lesjöfors</b>	<b>Orrefors Kosta Boda</b>
Marknadskunskap	➡	➡	➡
Kulturell förståelse	↑	➡	➡
Utnyttjande av nätverk	➡	➡	➡
Val av tidpunkt	↑	➡	➡
Mellanhand	↑	↑	↑
Antal kinesiska kunder	↑	↓	➡

Figur 4. Illustration av analys

---

## 6. Slutsats och avslutande diskussion

---

*I detta kapitel presenteras våra slutsatser och en avslutande diskussion kring uppsatsens resultat. Syftet med detta kapitel är att besvara vår problemformulering och uppfylla uppsatsen uppställda syfte.*

---

### 6.1 Utmaningar för företag i etableringsprocessen

Det talas mycket om Kina och dess enorma potential. Vår kartläggning av svenska små till medelstora företag visar dock att det är ytterst få som lyckats etablera sig på den kinesiska kommersiella marknaden. Den rimligaste förklaringen till detta torde vara att det föreligger stora hinder som är svåra att överkomma för mindre företag med begränsade resurser.

Vår undersökning visar att bristande marknadskunskap är ett hinder för svenska företag som vill etablera sig på den kommersiella kinesiska marknaden. Den kinesiska marknaden skiljer sig åt ifrån vad svenska företag är vana vid och att anskaffa sig marknadskunskap före etableringen är en viktig faktor för att lyckas.

Att ta hjälp av en mellanhand vid etablering på den kinesiska marknaden tycks vara ett vanligt förfarande. En rimlig förklaring till detta kan vara att man via mellanhanden ökar man sin kunskap om den kinesiska marknaden och på så vis underlättar sin etableringsprocess. En slutsats man kan tänkas dra av detta är att svenska små till medelstora företag bör använda sig av en mellanhand med kunskap om den kinesiska marknaden för att lyckas med sin etablering, förutsatt att företaget inte själv besitter tillräcklig kunskap om marknaden.

Vidare kan vi konstatera att den kinesiska affärskulturen väsentligt skiljer sig åt ifrån den svenska. I Kina är nätverksbyggande, i så kallade Guanxi, en vital del av företagandet. Goda relationer till sina kunder, leverantörer och övriga intressenter är en viktig faktor för att lyckas på marknaden. Det mesta talar för att svenska företag, som vill etablera sig på den kinesiska marknaden, bör anpassa sitt förhållningssätt och sitt agerande i affärssammanhang efter de normer som råder i den kinesiska affärsvärlden. De skillnader som är särskilt tydliga i den kinesiska kulturen tycks vara nätverksbyggande, respektfullhet samt att vårda sina relationer.

När det kommer till val av företagsform tycks det ligga ett fokus på att välja en företagsform som erbjuder kontroll. Detta kan tänkas bero på osäkerheten som skapas vid etablering på en marknad som skiljer sig åt från hemmamarknaden.

Val av tidpunkt tycks påverka hur väl företaget lyckas med sitt etableringsförsök. Chanserna att lyckas tycks minska om företaget blir tvingat in på den kinesiska marknaden jämfört med när etableringen varit långsiktigt planerad. Detta kan tänkas härledas till vilka bakomliggande förutsättningar företag, som befinner sig i olika tillstånd, besitter. Om ett företag är pressat av resultatkrav eller andra begränsningar leder detta ofta till sämre möjligheter för en lyckad etablering.

Att skapa goda relationer, fungerande nätverk och trovärdighet på den kinesiska marknaden tycks ta lång tid och tycks kräva en långsiktig satsning. Detta kan tänkas resultera i en låg lönsamhet i början av etableringen innan företaget anskaffat sig tillräcklig marknadskunskap och förstått sig på de kulturella skillnaderna. Vi anser därför att goda ekonomiska förutsättningar inom företaget ökar chanserna för en lyckad etablering i Kina. En etablering på den kinesiska marknaden tycks ta längre tid än en motsvarande investering på en marknad lik den svenska. Vi anser därför att man ska se etableringen som en långsiktig investering och inte förvänta sig omgående positiva resultat. En etablering på den kinesiska marknaden kräver troligtvis en viss ekonomisk uthållighet.

Det är inte alla företag som uppfattar detta som ett hinder men vi anser att det är viktigt för företag att vara medvetna om komplexiteten i det kinesiska byråkratiska och legala systemet.

## **6.2 Teoretiska referensramens brister**

De flesta av våra presenterade teorier i uppsatsen, och i synnerhet Johanson och Vahlnes Uppsalamodell, fokuserar uteslutande på företagets etableringsmoment och negligerar helhetsaspekten. Vi anser att en etablering inte kan ses som en enskild händelse utan måste ses i ett större sammanhang. Faktorer såsom lönsamhet, ekonomisk uthållighet och tidigare lyckade utlandsetableringar är viktiga aspekter att överväga och ta hänsyn till innan man beslutar om en etablering på den kinesiska marknaden.

Vidare tar inte de presenterade teorierna i uppsatsen hänsyn till storleken på företaget som ska etablera sig. Våra studier visar att små och medelstora företag ofta upplever sin storlek, då i första hand i form av begränsade ekonomiska resurser, som en nackdel i etableringsprocessen på den kinesiska marknaden. Vi anser därför att detta bör vara en aspekt som behandlas i de vetenskapliga teorier som diskuterar företags etableringsprocesser på utländska marknader.

Vår forskning indikerar även att ägarförhållandet kan påverka resultatet i ett företags etableringsprocess. En stor ägare kan, med sina kortsiktiga vinstkrav, påverka ett företags etablering på den kinesiska marknaden negativt. Vår undersökning visar att det tar tid att anpassa sig till den kinesiska marknaden och ett ägarförhållande där parterna inte är överrens om den långsiktiga strategin kan vara kostsamt. Vi upplever det som att detta är ett viktigt perspektiv att ta hänsyn till och att de presenterade teorierna i uppsatsen behandlar detta bristfälligt.

Avslutningsvis kan vi konstatera att de i uppsatsen behandlade teorierna stämmer väl överrens med resultatet från vår empiriska undersökning. Vi anser dock att ovannämnda brister bör beaktas vid framtida forskning inom ämnet. Detta för att skapa en mer fullständig bild över vilka faktorer som påverkar företag i deras etableringsprocess.

### **6.3 Vidare forskning**

Med tanke på möjligheterna som finns på den kinesiska marknaden och de svårigheter som våra fallföretag har upplevt anser vi att det vore lämpligt att vidareutveckla den forskning vi presenterar i uppsatsen. När vi påbörjade uppsatsarbetet hade vi en bild av att det fanns många svenska små och medelstora företag som hade etablerat sig på den kinesiska marknaden. Under uppsatsarbetets gång har vi insett att det inte var så många företag som vi först trodde.

Detta anser vi öppnar upp för möjligheten att genomföra en empirisk studie med ett urval som omfattar de flesta svenska små och medelstora företag som har etablerat sig i Kina. På grund av bristande resurser och den tidsavgränsning som rådde för vårt uppsatsarbete hade detta dock inte varit möjligt. Men vi anser att det är en utmärkt ansats för vidare forskning inom ämnet. En sådan studie skulle kunna ge goda möjligheter för att dra allomfattande slutsatser om vilka hinder som kan uppstå under etableringsprocessen.

Under uppsatsens gång har vi införskaffat oss goda kunskaper om den kinesiska marknaden och företags etableringsprocesser. Detta har lett till att vi har identifierat ytterligare område, vilka vi inte behandlar i vår uppsats, som i detta sammanhang skulle vara intressanta att studera. Ett område som delvis är presenterat i uppsatsen är myndigheternas roll. Det hade varit intressant att göra en mer omfattande analys av denna aspekt för att se hur mycket den egentligen påverkar utländska företags möjligheter att etablera sig och agera på den kinesiska marknaden.

Då det föreligger så stora skillnader mellan att bedriva affärsverksamhet i Kina jämfört med i västvärlden är det troligt att de flesta företag får bygga upp sina verksamheter från grunden när de etablerar sig i Kina. Företagen behöver anskaffa sig nya leverantörer, kunder, affärsnätverk och söka nytt kapital. Detta förfarande har många likheter med entreprenörskap. Det vore därför intressant att även behandla teorier angående entreprenörskap för att se om det föreligger något samband mellan de hinder en entreprenör generellt stöter på och de resultat vi har kommit fram till i denna uppsats. Samt för att se om goda entreprenöriella kunskaper påverkar möjligheten att lyckas med etableringen på den kinesiska marknaden.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Vetenskapliga artiklar

Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No 1, pp. 99-120

Cardon, P. W., 2009, *A model of face practices in Chinese business culture: Implications for western businesspersons*, Thunderbird International Business Review, Vol. 51, Issue 1, pp. 19-36

Cui, G., 1998, *The Emergence of the Chinese Economic Area (CEA): a Regiocentric Approach to the Markets*, Multinational Business Review, Vol. 6 No. 1, pp. 63-72.

Erb, C, Campbell R. H., and Viskanta, T., 1996, *Political Risk, Financial Risk and Economic Risk*, Financial Analysts Journal, Vol. 52, No. 6, pp. 28–46.

Fang, T. & Faure, G. O., 2008, *Changing Chinese values: Keeping up with Paradoxes*, International Business Review, Vol. 17, pp. 194-207

Johanson, J. & Vahlne, J., 1977, *The internationalization Process of the Firm-A Modell of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J., 2009, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, Journal of International Business Studies, Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431

Johnson, J & Tellis, G.J, 2008, *Drivers of Success for Market Entry into China and India*, Journal of Marketing, Vol. 72, Issue. 3, pp. 1-13

Karakaya, F & Stahl M, J., 1992, *Underlying Dimensions of Barriers to Market Entry in Consumer Goods Markets*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No. 3, pp. 275-278

Leung, K., 2008, *Chinese culture, modernization, and international business*, International Business Review, Vol. 17, Issue 2, pp. 184-187

Lu, R, Reve, T, 2011, *Guanxi, structural hole and closure*, Journal of Strategy and Management, Vol. 4, Issue 3, pp. 275-288

Nair, A, Stafford, E, 1998, *Strategic alliances in China: Negotiating the barriers*, Long Range Planning, Vol. 31, Issue 1, pp. 139-146

Niu, Dong och Cheng, 2011, *Market Entry Barriers in China*, Journal of Business Research 65, pp. 68–76

Park, S.H, Lou, Y, 2001, *Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms*, Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 5, pp. 455-477

Porter, M.E., 2008, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*", Harvard Business Review, January 2008, pp. 79-93

Song, J.R, 2007, *A Comparative Study on the Trade Barriers Regulation and the Foreign Trade Barriers Investigation Rules*, Journal of World Trade, Vol. 41, Issue 4, pp. 799 – 831

Yongge, N., Dong, C, Chen, R, *Market entry barriers in China*, Journal of Business Research, 2012, Vol. 65, Issue 1, pp. 68-76

Williams, M, 2009, *Foreign Investment in China: Will the Anti-Monopoly Law be a Barrier or a Facilitator?*, Texas International Law Journal, Vol. 45, Issue 1, pp. 127-154

Williamson, O, 1981, *The economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, The American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577

## 7.2 Litteratur

Backman, J., 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Björkstén, J. & Hägglund, A., 2010, *How to manage a successful business in China*, World Scientific, Singapore

Bryman, A. & Bell, E., 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana, Slovenia

Eklund, K., 2011, *Kina – Den nygamla supermakten*, SNS Förlag, Stockholm

Fang, T., 2005, *Att göra affärer i dagens Kina*, Elanders Infologistics Väst AB, Mölnlycke

Grath, A., 2004, *Företagets utlandsaffärer - riskhantering, betalning, valuta och finansiering*, Industrilitteratur, Sverige

Langenberg, E.A., 2007, *Guanxi and Business Strategy*, Physica-Verlag HD, Heidelberg

Wang, Y., 2002, *Chinese Legal Reform – The case of foreign investment law*, Routledge, London

Wang, Y., Zhang, X.S., Goodfellow, R., 2003, *China Business Culture Strategies for Success*, Talisman Publishing Pte Ltd, Singapore.

## 7.3 Digitala referenser

Bona årsberättelse 2011, *CloseUp 11*

<http://www.bona.com/Global/Countries/Sweden/PDFs/Close-up2011-SE.pdf>

Boston Consulting Group (BCG), *Made in America, Again – Why manufacturing will return to the US.*, (2011), [online], hämtad: 2012-01-26

<http://www.bcg.com/documents/file84471.pdf>



Credit Suisse, *Emerging Consumer Survey 2011*, (2011), [online], hämtad: 2012-01-26  
[https://www.creditsuisse.com/news/doc/media\\_releases/consumer\\_survey\\_0701\\_small.pdf](https://www.creditsuisse.com/news/doc/media_releases/consumer_survey_0701_small.pdf)

Deloitte, *China's consumer market: What's next?*, (2011) [online], hämtad: 2012-03-04  
[http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Research/dtt\\_dr\\_china\\_consumer\\_report\\_021109.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomGlobal/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Research/dtt_dr_china_consumer_report_021109.pdf)

Encyclopedia of Business in today's world, [online] hämtad: 2012-02-27  
<http://sage-reference.com/view/businesstoday/n457.xml?rskey=cJOrTb&result=1&q=Guanxi>

EU kommissionen, *What is an SME?*, [online] hämtad: 2012-04-05  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)

Handelsbanken TV, *Studio 12*, [online] sändes: 2012-01-18 hämtad: 2012-01-24  
<http://tv.handelsbanken.se/2012/01/18/kina-storsta-ekonomin-om-fyra-ar/>

IMF, "*Lessons from the Crisis in Argentina*", 2003  
<http://www.imf.org/external/np/pdr/lessons/100803.pdf>

Kiesow, I., & Sandklef, K., (2005). *Kina inför framtiden, Några viktiga trender i Mittens Rike*. [online] hämtad 2012-01-24  
<http://www.foi.se/upload/rapporter/kina-infor-framtiden.pdf>

Orrefors Kosta Bodas hemsida. [online] hämtad: 2012-04-24  
[www.kostaboda.se](http://www.kostaboda.se)

Mckinsey, *The value of Chinas emerging middle class*, (2011), [online] hämtad: 2012-01-26  
[http://www.mckinseyquarterly.com/The\\_value\\_of\\_Chinas\\_emerging\\_middle\\_class\\_1798](http://www.mckinseyquarterly.com/The_value_of_Chinas_emerging_middle_class_1798)

Nationalencyklopedin, [online] hämtad: 2012-04-05  
[www.ne.se](http://www.ne.se)

Smålandsposten, *Orrefors Kosta Boda exporterar glas till Kina* (2008), [online]

hämtad: 2012-04-24

[http://www.smp.se/nyheter/lessebo/orrefors-kosta-boda-exporterar-glas-till-kina\(437883\).gm](http://www.smp.se/nyheter/lessebo/orrefors-kosta-boda-exporterar-glas-till-kina(437883).gm)

Svenska exportrådet, Svenska företag i Kina, [online] hämtad: 2012-01-26

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/Svenska-foretag-i-Kina/>

Svenska regeringen, (SOU 1998:98), [online] hämtad: 2012-02-01

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/24/38/fc7ae5e8.pdf>

Svenskt Näringsliv, *Frihandel* [online] hämtad: 2012-01-24

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00015/Uppslaget\\_Frihand\\_15644a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00015/Uppslaget_Frihand_15644a.pdf)

US Business and Law, [online] hämtad: 2012-04-05

<http://biztaxlaw.about.com/od/glossarye/g/establishment.htm>

Wang, H. (2011, December, 24), The biggest story of our time: The rise of China's middle class. *Financial Post* [online] hämtad 2012-01-26

<http://business.financialpost.com/2011/12/24/the-biggest-story-of-our-time-the-rise-of-chinas-middle-class/>

## 8. Appendix

### 8.1 Appendix 1

Karakaya och Stahl (1992) lista över inträdesbarriärer på nya marknader.

Barriers	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<i>Factor 1: Firm specific advantages</i>				
Incumbents with proprietary product technology	0.732	0.124	- 0.038	- 0.017
Relatively easy access to raw materials	0.668	0.024	0.164	- 0.041
Incumbents possessing strategic raw materials	0.652	0.147	0.224	0.360
Incumbents with government subsidies	0.631	0.162	0.064	0.115
Incumbents with superior production processes	0.615	- 0.103	- 0.159	0.062
Government licensing requirements	0.593	0.413	- 0.008	- 0.221
Absolute cost advantages held by incumbents	0.587	- 0.121	- 0.116	0.206
Incumbents with cost advantages due to economies of scale	0.586	- 0.166	0.324	0.166
Trade secrets held by incumbent firms	0.555	0.303	0.215	- 0.122
Incumbents with cost advantages due to learning curves	0.375	0.078	0.149	0.342
Percent of Variation: 18.7% Alpha = 0.84				
<i>Factor 2: Product differentiation</i>				
Brand identification advantage held by incumbents	0.191	0.763	- 0.113	0.195
Access to distribution channels	0.011	0.761	- 0.011	- 0.068
Customer loyalty advantage held by incumbents	- 0.020	0.668	- 0.008	0.245
Heavy advertising by firms already in the market	0.097	0.616	0.100	0.044
Amount of selling expense involved in marketing a product	- 0.166	0.544	0.330	0.343
Customers' costs associated with switching from one supplier to another	0.048	0.422	- 0.029	- 0.077
Percent of Variation: 11.5% Alpha = 0.74				
<i>Factor 3: financial requirements or cost of market entry</i>				
Capital requirements to enter markets	- 0.048	- 0.166	0.783	0.088
Capital intensity of the market	0.108	- 0.026	0.742	0.056
Amount of sunk cost involved in entering a market	0.087	0.147	0.710	0.053
R&D expense involved in entering a market	0.282	0.412	0.491	0.014
Percent of Variation: 9.8% Alpha = 0.69				
<i>Factor 4: profit expectation of entering firms</i>				
Magnitude of market share held by incumbents	0.033	0.165	0.214	0.676
Expected post-entry reaction of incumbents	0.092	0.063	- 0.035	0.582
Number of firms in a market	- 0.091	- 0.095	0.253	0.566
High profit rates earned by incumbents	- 0.052	0.117	- 0.042	0.531
Low prices charges by incumbents	0.288	- 0.313	- 0.151	0.437
Percent of variation: 7.6% Alpha = 0.55				
Cumulative percent of variation: 47.6%				

## 8.2 Appendix 2

Johnson och Tellis figur över drivkrafterna bakom ett lyckat marknadsinträde på den kinesiska marknaden.

**FIGURE 1**  
Conceptual Framework: Drivers of Entry Success

