



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

HT 2015

## Strategiskt beslutsfattande

En studie om ledningsbeslut inför en expansion till den Kinesiska marknaden inom  
fordonsindustrin

Författare:

Justus Jahja

Caroline Carlsson

Adam Knutar

Antal ord: 17 295

Handledare:

Christine Blomqvist

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* Strategiskt beslutsfattande: En studie om ledningsbeslut inför en expansion till den Kinesiska marknaden inom fordonsindustrin

*Seminariedatum:* 2016-01-14

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete på kandidatnivå i Strategic Management, 15 högskolepoäng

*Författare:* Caroline Carlsson, Justus Jahja, Adam Knutar

*Handledare:* Christine Blomqvist

*Fem nyckelord:* Strategiskt beslutsfattande, Kina, Fordonsindustrin, Inträdesbarriärer, Early-mover advantage

*Syfte:* Den här uppsatsen syftar på att undersöka hur det strategiska beslutsfattandet kan se ut i ett företag som står inför en expansion till den Kinesiska marknaden inom fordonsindustrin.

*Metod:* En kvalitativ studie har gjorts utifrån semistrukturerade intervjuer med ett fallföretag samt personer med inblick i den Kinesiska marknaden som fyller de krav för att kunna belysa uppsatsens syfte

*Teoretiska perspektiv:* Uppsatsens teoretiska bas består främst utav teorier som berör strategiskt beslutsfattande samt analys av konkurrenssituationen på den Kinesiska marknaden.

*Empiri:* Studieobjektet är ett medelstort svenskt företag med en marknadsledande produkt, som är i ett tidigt skede av en expansion till den Kinesiska marknaden samt individer med inblick specifikt i Kina.

*Resultat:* Studien har främst uppdagat beslutsfattande som inte enbart utgår ifrån den egna organisationens intresse, utan en flerstegsprocess som även innebär en analys av sina egna kunders konkurrenssituation.

## **Abstract**

*Title:* Strategic Planning: A study focusing on management decisions regarding an expansion to the Chinese market in the automotive industry

*Seminar date:* 2016-01-14

*Course:* FEKH19, Bachelor thesis in Strategic Management, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr

*Authors:* Caroline Carlsson, Justus Jahja, Adam Knutar

*Advisor/s:* Christine Blomqvist

*Key words:* Strategic Planning, China, Automotive industry, Entry barriers, Early-mover advantage

*Purpose:* This bachelor thesis aims to examine the process of strategic planning in a company facing an expansion to the Chinese automotive industry.

*Methodology:* A study has been made from semi-structured interviews with a case company and individuals with specific insight in the Chinese market that meets the requirements in order to highlight the purpose of this thesis.

*Theoretical perspectives:* The theoretical base of this thesis consists mainly of theories concerning strategic planning along with tools to analyze the competitive environment in the Chinese market.

*Empirical foundation:* The case company is a medium-sized Swedish company with a market leading product in the automotive industry, which is in the early stages of an expansion to the Chinese market, as well as individuals with insight specifically in the Chinese market.

*Conclusions:* The study has primarily discovered decisions that not only are based on the organization's own interest, but a multi-step process that also involves an analysis of their customers' competitive situation.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Teoretisk bakgrund .....	7
1.2 Praktisk bakgrund .....	8
1.3 Problemdiskussion .....	9
1.4 Problemformulering .....	10
1.5 Syfte .....	10
1.6 Avgränsningar .....	11
<b>2. Metod</b> .....	<b>12</b>
2.1 Val av ämne .....	12
2.2 Val av forskningsmetod .....	12
2.3 Forskningsdesign .....	14
2.4 Genomförande av intervjuer .....	15
2.5 Sekundärdata .....	16
2.6 Reabilitet & Validitet .....	16
2.7 Käll- och metodkritik .....	18
<b>3. Teori</b> .....	<b>20</b>
3.1 Blue ocean strategi .....	20
3.1.1 Value innovation .....	21
3.1.2 Differentiering kontra blue ocean .....	21
3.1.3 Kritik mot blue ocean .....	22
3.2 Strategic planning (Strategisk planering) .....	23
3.2.1 Kritik mot strategic planning .....	28
3.3 Inträdesbarriärer .....	29
3.3.1 Stordriftsfördelar .....	30

3.3.2 Produktdifferentiering .....	30
3.3.3 Kostnadsfördelar.....	31
3.3.4 Investeringskostnader .....	31
3.3.5 Kundväxlingskostnader .....	32
3.3.6 Tillgång till distributionskanaler .....	32
3.3.7 Statliga regler och lagar.....	32
3.4 Isoleringsmekanismer.....	33
3.4.1 Hinder för imitation.....	33
3.4.2 Early-mover advantage.....	33
3.4.3 Early-mover advantage över tid .....	35
3.5 Omgivningsanalys: Kina .....	38
3.5.1 Historia .....	38
3.5.2 Kina .....	38
3.5.3 Kinas BNP .....	39
3.5.4 Kina som affärsmarknad.....	39
3.5.5 Miljösamarbete Kina & Sverige.....	40
3.5.6 Språk.....	40
3.5.7 Affärskultur i Kina .....	41
3.5.8 Patent Kina .....	45
<b>4. Empiri.....</b>	<b>48</b>
4.1 Intervju – Företaget .....	48
4.1.1 Företagets position på befintliga marknader .....	49
4.1.2 Företagets expansion till den kinesiska marknaden .....	49
4.1.3 Framgångar.....	53
4.1.4 Motgångar.....	54
4.1.5 Inträdesbarriärer på den kinesiska marknaden .....	55

4.1.6 Företagets strategi.....	57
4.1.7 Företagets framtid.....	58
4.2 Intervju – Bengt Johansson f.d. Generalkonsul Shanghai, Kina .....	59
4.3 Intervju – Anna Djup Business Sweden Shanghai, Kina .....	61
<b>5. Analys .....</b>	<b>64</b>
5.1 Normal differentiering.....	64
5.2 Analys Kina .....	64
5.2.1 Exportmarknad .....	65
5.2.2 Språk.....	65
5.2.3 Guanxi .....	65
5.2.4 Patent .....	66
5.2.5 Företag i Kina .....	67
5.2.6 Konkurrenter.....	68
<b>6. Slutsats &amp; Diskussion.....</b>	<b>70</b>
6.1 Förslag till vidare forskning .....	73
<b>7. Referenser .....</b>	<b>74</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>82</b>

# 1. INLEDNING

## 1.1 Teoretisk bakgrund

Under flera årtionden har Kina varit en populär destination för entreprenörer och företag som försöker att utvecklas på världsmarknaden. Framst har Kina ansetts vara ett innovativt land med billig arbetskraft, men förändringar har under de senaste åren skapat en ny verklighet. Exempelvis gick Kina om USA och tog förstaplatsen som världens största ekonomi år 2014 (Dagens nyheter, 2014-09-29). Kina har gått om många länder och företag vad gäller innovation och utveckling, och ses idag som ett väldigt kompetent men framförallt attraktivt land att etablera sig i.

Kina är i dagsläget Sveriges största handelspartner i Asien och över 500 svenska företag finns idag etablerade i Kina, varav de flesta är tillverkande företag (Business Sweden, 2015). Då marknaden otvivelaktigt är lukrativ, framförallt för ett svenskt tillverkande företag, så ställer man sig frågan om hur pass enkelt det egentligen är för ett svenskt företag att etablera sig i Kina och vilka tankegångar har företagsledningen inför denna etablering. Den allmängiltiga teorin om inträdesbarriärer introducerad av Bain (1956) och kanske framförallt etablerad av Michael Porter (1980) samt teorin om strategic planning av Brandt (1981) kan ge en grundöversikt för vilka typer av svårigheter ett företag kan ställas inför vid en etablering på en ny marknad, men för ett mer djupgående perspektiv för hur den strategiska planeringsprocessen ser ut är det intressant att få ta del av hur en företagsledning som står inför just denna typ av etablering resonerar.

## 1.2 Praktisk bakgrund

### *Företaget*

Företaget som författarna har haft möjlighet att använda som fallföretag för den här studien är ett producerande företag inom fordonsindustrin. På grund av sekretesskäl har författarna i samråd med företaget och intervju medlemmarna kommit överens om att låta dem gå under anonymitet då känslig information som kan komma att skada företaget uppdagades under intervjuerna. Därför kommer fallföretaget hänvisas till som Företaget.

Företaget är ett producerande företag som är yngre än 10 år gammalt. De har två stora ägare bakom sig, och har visat på stor tillväxt under de år de har varit verksamma. Organisationen består utav cirka 120 anställda inom produktion, logistik, utveckling och administration.

Företaget producerar idag en produkt i olika utföranden vars huvudsyfte är att främja miljön sett utifrån fordonsindustrin. Företaget är verksamma främst i Europa och Nordamerika, varpå de har en marknadsledande roll. Exempelvis har de idag marknadsandelar på 75 % på den amerikanska marknaden.

Då företaget är de enda ute på marknaden som producerar en produkt av deras slag så möter de väldigt lite konkurrens. Anledningen är existerande lagstiftningar inom området varpå företagets produkt är den enda som uppfyller kraven både från kund och institutioner.

Företaget har en ambition om att expandera sin verksamhet till BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina) när väl deras miljölagar börjar möta de som redan existerar i Europa och Nordamerika. Dock ligger Kina främst i prioriteringslistan. Generellt har företaget en väldigt hög framtidstro och genomgår ständigt stora investeringar och satsningar för att försäkra dess fortlevnad.



### *Kinesiskt perspektiv: Bengt och Anna*

Utöver intervjuer med anställda på fallföretaget har två personer baserade i Kina, med erfarenhet utav Kinesiskt affärsliv intervjuats för denna uppsats.

Bengt Johansson har flerårig erfarenhet av Kina och Asien både som Generalkonsul i Shanghai och adjungerad professor vid Shanghai University MBA Center. Bland hans övriga tjänster inom svenska utrikesdepartementet som till exempel minister vid Svenska Ambassaden i Peking, samt ett antal positioner som CSR-ambassadör. Han har även tjänstgjort vid EU-kommissionen.

Anna Djup är Associate hos Business Sweden i Shanghai sedan maj 2014.

Business Sweden bildades 1 januari 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden, de ägs till hälften av staten och näringslivet. De är en organisation som har till uppgift att försöka hjälpa svenska företag att nå ut på den internationella marknaden, genom strategisk rådgivning och praktiskt stöd. I deras uppdrag ingår även att attrahera utländska investeringar till Sverige (Business-sweden.se, 2015).

### **1.3 Problemdiskussion**

Miljöproblemen som hela världen står inför att försöka reda ut påverkar inte minst Kina, som är världens näst största ekonomi, men har också världens största utsläppa av koldioxid (The Guardian, 2007-06-19).

Så sent som år 2014 genomfördes de första ändringarna i landets miljöskyddslagstiftning som fram till dess varit orörd sedan den infördes år 1989 (The Guardian, 2014-04-25). I ljuset av detta ser företaget ett gyllene läge att etablera sig på den Kinesiska marknaden med sin miljöfrämjande produkt, men den direkta lagstiftning som berör just deras produkt finns ännu

inte etablerad. Detta har lett till diskussioner om hur etableringsprocessen skall gå till och vilka strategiska val som är rätt för denna något komplexa situation.

Tidigare forskning som uppsatsförfattarna hittat inom detta ämne har exempelvis varit magisteruppsatser på teman såsom svenska miljöteknikföretag i Kina samt de svåraste inträdesbarriärerna i Kina för ett svenskt företag. Båda dessa teman kan tyckas låta snarlika med problemställningen för denna uppsats, men uppsatsförfattarna menar att denna uppsats särskiljer sig genom att fokusera på den strategiska beslutsprocessen inom företagsledningen. Den möjlighet som uppsatsförfattarna haft att på djupet sätta sig in i det strategiska beslutsfattandet hos företagsledningen inför fallföretagets Kinaetablering ser de som något unikt och något som bör kunna bidra till att fylla den eventuella kunskapslucka som finns inom detta ämne.

#### **1.4 Problemformulering**

Hur ser det strategiska beslutsfattandet ut för ett företag inom miljöfrämjande av fordonsindustrin inför en etablering på den Kinesiska marknaden?

#### **1.5 Syfte**

Syftet med denna studie är att redogöra för hur det strategiska beslutsfattandet ser ut hos företagsledningen på ett mellanstort svenskt företag inför en etablering i Kina på fordonsmarknaden. Teori som berör strategiskt beslutsfattande samt inträdesbarriärer på den kinesiska marknaden kommer jämföras med den empiri som har samlats in från intervjuer av ledningsgruppen på företaget samt intervjuer med en medarbetare på Business Sweden Shanghai samt tidigare anställd på UD i Kina.

## **1.6 Avgränsningar**

Endast marknaden inom miljöarbete för fordonsindustrin i Kina kommer bli taget i beaktning.

Då situationen är utav den unika natur att det endast finns ett företag i världen som producerar den här typen av produkt så har endast ledningsbesluten i den här organisationen varit av relevans. Företaget är sedan tidigare etablerade i de länder där deras teknologi är ett krav, därför avgränsar uppsatsen till den kinesiska marknaden för att kunna ta del av det strategiska beslutsfattande som sker i dagsläget.

## **2. METOD**

### **2.1 Val av ämne**

Ämnet för uppsatsen valdes delvis för den tillgång till information från ledningsgruppen som fanns tillgänglig, men främst för att möjligheten att kunna ta del utav de tankegångar som sker vid beslutsfattande inför en expansion i en företagsledning är såväl intressant som unik, främst för att kunna applicera på teorier och modeller inom ämnet Strategic Management. Även om teorin har sina synvinklar så är sällan fallet så att teorin och det faktiska utfallet stämmer överens då verkligheten är betydligt mer dynamisk, och då det finns väldigt mycket teori tillgänglig om just strategiskt beslutsfattande så är det väldigt intressant att dra paralleller till ett företag som befinner sig i en så pass unik position som fallföretaget.

### **2.2 Val av forskningsmetod**

I valet mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod var det tidigt väldigt tydligt att en kvalitativ undersökning genom semistrukturerade intervjuer var att föredra, då det fanns en unik möjlighet att få träffa företagsledningen och sitta ner och ta del av deras tankar. Via dessa intervjuer upptäcktes möjligheten för en djupare förståelse om hur den strategiska beslutsprocessen sett ut ifrån företagets sida samt möjlighet till att bygga en fylligare och mer djupgående empiri. Bryman och Bell (2011) menar på att en kvantitativ metod är lämpligast om man försöker få fram en objektiv sanning via exempelvis att redogöra för olika typer av statistisk data som sedan kan styrkas.

Den kvalitativa forskningsansatsen syftar till skillnad från den kvantitativa till att försöka tolka den sociala verkligheten där det inte alltid är meningen att man själv nödvändigtvis måste förstå allt, utan tanken är att man ska bidra till en mer generell förståelse för ett visst

fenomen. Denna tolkning blir sedan knuten till de teorier och det problem man valt att undersöka. Den kvalitativa forskningsmetoden präglas av ett intresse av att förklara ett fenomen och på så sätt bidra till den typen av forskning som finns inom ämnet (Alvehus, 2013).

Inom den kvalitativa forskningen finns det oftast två sätt att arbeta; Deduktivt eller induktivt. Bryman & Bell (2011) menar att den deduktiva metoden, där man i utgångspunkt ifrån en viss teori och sedan applicerar denna på ett affärscase eller ämne, är det vanligaste tillvägagångssättet. Detta genomförs ofta via att hypoteser utformas utifrån den teori man valt. Hypoteserna förkastas eller godkänns sedan när man utforskat och analyserat den data man tagit fram via undersökningar, experiment eller liknande.

Denna uppsats har skrivits utifrån ett annat tillvägagångssätt då den istället utgår ifrån ett fallföretag. Med hjälp utav de teorier och verktyg som använts är förhoppningen att kunna bidra till både litteraturen inom ämnet som valts samt att kunna bistå med nya insikter för företaget själva och andra företag med liknande förutsättningar då de står inför en spännande framtid med komplexa frågor att ta ställning till. När man arbetar med forskningsobjektet i fokus snarare än teorin i sig är det en induktiv forskningsmetod man använder sig av, som enligt Bryman & Bell (2011) betyder att valet av ett visst affärscase eller forskningsämne i sin tur bidrar till att generera de teorier man vill använda. Alvehus (2013) menar att man förenklat kan förklara det som att en induktiv ansats tar utgångspunkt i det empiriska materialet (utan tidigare teoretisk förståelse) för att sedan bygga sina slutsatser enbart med hjälp utav empirin.

Den tredje forskningsmodellen är den abduktiva, som Alvesson & Sköldberg (2008) nämner. Eftersom man ofta inte kan arbeta helt och hållet rent deduktivt eller induktivt får detta ses som den modell som kan sägas ligga närmast det sätt uppsatsförfattarna har tagit an uppgiften som utreds med hjälp av denna uppsats. Alvehus (2013) menar att ren deduktion är svårt i kvalitativ forskning då tolkningsprocessen försvårar detta och att ren induktion är svår då man nästintill alltid har någon form av teoretisk förståelse på förhand, vilket givetvis är fallet i den här uppsatsen. Den abduktiva forskningsmodellen beskrivs närmast som en blandning av den deduktiva respektive induktiva. Detta eftersom den har induktion och dess huvudfokus på den insamlade empirin utan att på något sätt ignorera de bakomliggande och grundläggande teorier som författarna redan har kunskap om. Gällande den här uppsatsen var valet av fallföretaget grunden, men de teorier och modeller inom strategi som författarna sedan tidigare har fått förståelse för utgör verktygen för hur uppsatsen bör utformas och bildar därför den form av symbios som är abduktion.

### **2.3 Forskningsdesign**

Som tidigare nämnt bygger den här uppsatsen på en kvalitativ metod, då det anses vara lämpligast för att skapa en djup förståelse om ämnet och problematiken den omges av samt en rikare empiri. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer fås en inblick i hur verkligheten ser ut för företaget, och för att kunna tolka den sociala verkligheten samt utmaningarna som ställs för en verksamhet av detta slag ter sig kvalitativ metod som bättre än den aningen statistiska kvantitativa metodiken (Bryman & Bell 2011).

Valet av semi-strukturerade intervjuer motiveras av det faktum att det anses vara den intervjuform som ger bäst förutsättningar att arbeta på ett abduktivt sätt, då intervjupersonerna får tillgång till ett frågeschema på förhand och kan således förbereda sig på att ge utförliga

svar på dessa frågor, men samtidigt finns det gott om utrymme för eventuella utsvävningar och diskussioner om ämnen som kanske tidigare har resonerats över. En grundläggande tanke var att intervjuerna inte skulle ledas för mycket, utan utrymme gavs för intervjupersonerna att djupt reflektera över ämnet för att på så sätt kunna ge sin subjektiva bild, något som Bryman och Bell (2011) menar gör att intervjun får ett större djup. Före intervjuerna genomfördes var författarna inte låsta vid ett visst antal teorier, vilket genererade chansen att beröra de nya ämnen som togs upp under intervjuernas gång när författarna sedan på ett induktivt vis kom fram till vilken typ av teorier som borde utvidga uppsatsen.

## **2.4 Genomförande av intervjuer**

Med 4 av intervjupersonerna gjordes det personliga, semi-strukturerade intervjuer mellan 50 minuter och en timme per person. Innan intervjuerna genomfördes hade frågeschemat som sammanställts av författarna mailats ut så att varje person hade tid att förbereda svar på frågorna. Varje intervju spelades sedan in med intervjupersonens tillstånd, men då mycket av informationen som delades kan anses vara av känslig karaktär upprättades ett kontrakt angående tystnadsplikt mellan författarna och företaget, i den mån som inte omfattas av Lunds Universitets inblandning. 2 av intervjuerna genomfördes via mailkonversation, då respondenterna befann sig i Kina vid denna tidpunkt. Även de intervjupersonerna fick ta del av ett frågemanus som de kompletterade med utförliga svar och skickade tillbaka. För alla 6 personer gällde att författarna fick höra av sig till personen igen efter intervjuens slut för att tydliggöra eller komplettera intervjun med ytterligare svar vid behov.

## 2.5 Sekundärdata

Vid sidan om primärkällor i form av intervjuer har det även använts tryckta källor i form av kurslitteratur och andra böcker inom det aktuella ämnet och som bidragit till teorier, såväl som elektroniska sekundärkällor via internet såsom affärspress samt artiklar ur Lunds Universitets forskningsdatabas LubSearch samt Google Scholar. Eftersom arbetet har skett utifrån en abduktiv forskningsansats så har LubSearch och Google Scholar bidragit till att hitta elektroniska sekundärkällor i form av vetenskapliga artiklar som hittats genom att söka på ett eller flera kombinerade sökord utifrån den empiri som sammanställts.

## 2.6 Reabilitet och validitet

För en kvalitativ fallstudie av detta slag lägger man mindre vikt vid att mäta saker och ting för att istället försöka lägga fokus vid att tolka (Bryman & Bell, 2011). En anpassning av begreppen reliabilitet och validitet för att passa bättre för just kvalitativt inriktad forskning har bland annat tagits fram av Guba och Lincoln (1994) som menade att man bör revidera begreppen för hur kvaliteten i en kvalitativ forskning skall mätas till att istället fokusera på två huvudsakliga delar: *Trovärdighet* och *äkthet*.

Guba och Lincoln (1994) menar att det finns fyra beståndsdelar för att förklara begreppet trovärdighet; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Tillförlitligheten i denna uppsats består av att uppsatsförfattarna använt sig av legitima källor samt accepterad forskningslitteratur för att presentera sina teorier. Utöver detta menar Guba och Lincoln (1994) att det är centralt att resultaten utav forskningen rapporteras korrekt till alla inblandade i studien. Detta har uppsatsförfattarna gjort genom att informera tydligt för intervjudeltagarna om uppsatsens innehåll, presenterat frågorna på förhand samt gett alla



medverkande chansen att läsa igenom allt intervjumaterial efter sammanställning för att på så sätt bekräfta att ingenting de sagt på något sätt manipulerats eller missförstått.

Guba och Lincoln (1994) menar att överförbarheten är ett mått på extern validitet, vilket innefattar hur pass bra resultaten som man kommit fram till kan transfereras till en annan kontext eller situation. För kvalitativa studier ligger fokuset här på djupa och fylliga redogörelser för just det skeendet som undersöks i den, för denna uppsats del, avskilda kontexten. Genom uppsatsförfattarnas val av fallföretag har fokus inte legat på att nödvändigtvis måla upp några slutsatser som absoluta sanningar för alla företag inom liknande branscher, utan uppsatsförfattarna har gått in på djupet för just fallföretaget för att förstå hur den strategiska processen sett ut just i deras fall.

Pålitligheten består av ett granskande synsätt på arbetsgången för uppsatsens framkomst. Med denna del menas att man fullständigt redogör för alla faser av forskningsprocessen på ett tydligt sätt och kan motivera sina val av problemformulering, val av undersökningsspersoner, intervjuutskrifter och så vidare (Guba och Lincoln, 1994). Detta är något uppsatsförfattarna gjort löpande under uppsatsens gång, bland annat genom att spela in alla intervjuer som genomförts för att på så sätt minimera risken för missförstånd mellan författare och intervjupersonerna.

När det kommer till delen konfirmering så handlar detta enligt Guba och Lincoln (1994) om att författaren måste hålla sig objektiv och inte låta sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka uppsatsens utförande eller form. Uppsatsförfattarna har under processens gång varit objektivt inställda till all information de kommit över, även om sedan tolkningen genomförts subjektivt så har alla tre medförfattare varit medvetna och noggranna

med att gå igenom allt material tillsammans för att inte några delar ska kunna upplevas som formade efter personliga värderingar.

Den sista punkten rörande äkthet eller autencitet har ett flertal kriterier som bör uppfyllas (Guba & Lincoln, 1994). Dessa innefattar exempelvis att en rättvis bild ska förmedlas av de åsikter och uppfattningar som finns ibland människorna som studerats. Detta anser uppsatsförfattarna att de uppnått genom att ha gett intervjupersonerna chansen att läsa igenom allt material och komma med synpunkter innan detta sammanställts i uppsatsen. Vidare bör undersökningen hjälpa till en vidare förståelse av den sociala situationen, en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker, möjlighet till förändring, samt bättre möjlighet att vidta åtgärder för intervjupersonerna. Uppsatsförfattarna tycker att de bidragit till alla dessa kriterier genom de informella, semi-strukturerade intervjuerna där gott om utrymme fanns för följdfrågor samt förklaring av olika begrepp och det faktum att alla intervjupersoner gavs chansen att ta del av hur de andra resonerat om dessa frågor.

## **2.7 Käll- och metodkritik**

Uppsatsförfattarna anser att intervjupersonerna är trovärdiga och lämpliga för den undersökning de valt att genomföra. Då detta fallföretag valts och fokus legat på hur företagsledningen resonerat anser de sig inte kunnat ha intervjuat några mer lämpliga kandidater än de fyra som ställde upp, då de alla personifierar de viktigaste beståndsdelarna ur fallföretagets ledning. Att genomföra ytterligare intervjuer med annan personal på fallföretaget anser uppsatsförfattarna inte hade tillfört något rikare empiriskt material.

Kritik kan möjligtvis riktas mot en av de två intervjupersoner som uppsatsförfattarna valt för att representera den svenska representationen i Kina. Både Bengt och Anna är ytterst

kompetenta och uppsatsförfattarna anser de vara legitima källor, men det kan vara värt att notera att Anna inte har någon längre arbetslivserfarenhet ifrån Business Sweden.

Uppsatsförfattarna anser ändå att i den mån av tid och resurser de kunnat lägga på att finna kunnigt folk som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju, får vara mer än nöjda med de personer de fick kontakt med och de svaren som de fick på sina frågor. Uppsatsförfattarna hade givetvis velat träffa både Bengt och Anna personligen, men då de båda befann sig i Kina under hela perioden då uppsatsen skrevs var detta dessvärre inte någon möjlighet. I deras pressade scheman fanns heller inte någon tid för intervjuer via exempelvis Skype utan mailkonversation blev den smidigaste lösningen för båda parterna.

Fallföretaget har valt att vara anonyma på grund av den känsliga karaktären för vissa delar i denna uppsats. Uppsatsförfattarna ser dock inte några större komplikationer med detta då all information som krävts för att redogöra för hur den strategiska beslutsprocessen sett ut för fallföretaget kunnat anpassas på så sätt att inga viktiga beståndsdelar behövts skalas bort.

### 3. TEORI

#### 3.1 Blue Ocean Strategi

Författarna Kim och Mauborgne (2004), har delat in affärsområde/marknader i två olika områden ”oceaner” en röd och en blå. De flesta strategier som används inom företagsekonomi talar om hur man skall öka sin marknadsandel på den befintliga marknaden. Det finns ett antal olika strategier där företagen befinner sig på samma marknad och inom samma affärsområde kämpande om samma kunder. Man försöker att ta marknadsandelar från konkurrenterna för att öka sin egen andel av marknaden. Varor blir handelsvaror, marknaden blir överbelastad och ökad konkurrens gör marknaden blodig (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2004). Det är den röda marknaden där gränserna och spelreglerna är satta samt accepterade av deltagarna (Kim & Mauborgne, 2005).

De blå oceanerna är där man borde vara och skapa nya marknader medan de röda är där alla är och slåss blodiga. På de blå oceanerna kan efterfrågan skapas. Det är de okända marknaderna, de kräver nyskapande och har möjligheter för stor tillväxt. Alla blå oceaner är inte okänd mark, de flesta skapas inom eller från de röda oceanerna genom att man expanderar existerande gränser. Inom de blå oceanerna är inte regler satta ännu eftersom de väntar på att utvecklas (Kim & Mauborgne, 2005). Blå oceaner handlar om att ”skapa nya marknader och inte om att dela upp redan existerande”. Man sätter skapande och uppfinnande i fokus för sin affärsstrategi. Fokuserar man på konkurrens och att skydda den befintliga existerande marknaden, glömmer man att utveckla och söka nya marknader där det inte finns någon eller liten konkurrens. Författarna menar att det som skiljer vinnare från förlorare när det gäller att skapa blå oceaner är deras förhållande till strategi.

### **3.1.1 Value innovation**

Företag som är fast i en röd ocean följer en konventionell strategi och kämpar för att försvara sina positioner. Med blå strategi försöker man följa en annan logik som de kallar value innovation eller värdeskapande, de försöker att skapa ytterligare värde. Innovationer utan värde är ofta tekniskt drivna, marknadspionjärer eller för futuristiska och är bortom kunders acceptans. Oftare är det att företag lyckas att styra uppfinningen med egenskaper, pris och kostnadsposition. Misslyckas företag med deras nyskapande att skapa värde, blir det ofta andra företag som tar fördel och utvecklar värden till kunderna (Kim & Mauborgne, 2005).

### **3.1.2 Differentiering kontra Blue Ocean**

Det är vanligt att företag som befinner sig i det röda havet föreslår differentiering för att skilja sig från andra företag, oftast leder differentiering till dyrare produkter. Många företag tror att Blue Ocean är enbart differentiering och koncentrerar sig därför på att förbättra och skilja sig från andra, samtidigt som de försöker reducera kostnaderna. Det skapar antingen differentierade nischföretag eller ett premium företag istället för ett nytt värdeskapande som tar bort eller reducerar konkurrens. (blueoceanstrategy.com, 2015). Värdeskapande kan exempelvis vara som när Cirque Soleil som skapade ett helt nytt koncept för cirkus. Blue Ocean är både differentiering och lägre kostnad, i normala fall får man differentiering genom att erbjuda premium värde som dels är dyrare för kunden och har en högre kostnadsbild för företaget. Normalt är differentiering ett val av strategi som reflekterar ett kostnadsval för ett visst marknadssegment. Blue Ocean strategi, för att uppnå nya marknader men samtidigt möjliggöra för att sänka kostnader genom att exempelvis ta bort sådant som inte skapar värden, som när Cirque du Soleil tog bort djurnummer och ändrade i de traditionella clownnummer som visades i traditionell cirkus. Djurnummer var enormt kostsamma samt så var djurhållningen inom cirkus hårt kritiserad av djurrättsorganisationer. (Kim & Mauborgne

2005).

Ett exempel på något inte blev en succé är de digitala glasögon som Google presenterade 2012 trots att de utsågs till årets bästa uppfinning av Time Magazine. Det blev det ingen succé eftersom kunderna inte ansåg att den tillförde sådant som de önskade, istället uppkom det många farhågor om missbruk som hotade människors privatliv, och kom snart att återkallas för omdesign (blueoceanstrategy.com, 2015).

Med låg kostnad skulle företag lättare kunna nå exempelvis utvecklingsmarknaderna, bland annat Kina, Brasilien, Indien. De ses som framtida tillväxtmarknader och finns redan nu bland världens tio största ekonomier (investopedia.com, 2015). Tillväxtmarknader skiljer sig på flera sätt från de stora marknader som många företag är vana vid i västvärlden, marknader där det finns en relativt hög inkomst per capita - samt en stor konsumtion av varor och tjänster. De nya tillväxtmarknaderna är i länder där det är en låg om än stigande inkomst för väldigt stora grupper av deras befolkning. Att enbart erbjuda lågkostnadsvaror och tjänster till dem är inte tillräckligt. Genom deras tillgång till internet, mobiltelefoner, TV med dess globala utbud ökar deras krav och önskemål för bättre produkter. För att kunna locka dessa kunders pengar och fantasi bör företagen använda blue ocean strategier för ge dem erbjudande till låg kostnad och som är differentierade (blueoceanstrategy.com, 2015).

### **3.1.3 Kritik mot Blue Ocean**

Det framförs kritik mot Blue Ocean teorin till exempel att den inte är starkare än andra analysverktyg, den har samma svagheter som andra kända analysverktyg. Kampa, Cziulik och Amodio (2012) provade att se hur Blue Ocean Strategy stod i Product Development Process (PDP)/Produktutvecklingsprocess och fann att Blue Ocean i sig själv inte var tillräcklig för att

utveckla nya produkter utan fungerade bättre tillsammans med andra analysverktyg som till exempel Strategic Process Planning som föreslagits av Kaplan och Norton (2008). Man anser också att det inte finns någon klar definition för vilka inputs man bör använda samt vilka outputs man förvänta sig (Kampa, Cziulik & Amodio 2012). En annan kritik som kan framföras mot Blue Ocean är att det finns brist på empiriska bevis för hur väl den fungerar att implementera som strategiskt styrverktyg. Det framför även kritik att det endast är gamla trick i en ny förpackning (Parvinen, Aspara, Hietanen & Kajalo, 2011). Även Munsayac (2012) har framfört kritik mot huruvida den är ny eller inte, författarna nämner att den inte är ny (Munsayac, 2012). Kritik som även framförs är om boken är deskriptiv eller preskriptiv. Kritikerna menar att författarna har tagit värdeskapande för givet och att succén kommer automatiskt att följa därpå; och att de har sedan förklarat och tolkat Blue Ocean med deras ”linser” ([statemaster.com](http://statemaster.com), 2015).

### **3.2 Strategic Planning (Strategisk planering)**

Trots att Strategic planning är en relativt gammal teori när det kommer till strategi och strategiskt tänkande så är den än idag den i särklass vanligaste metoden som organisationer använder sig av vid utveckling och strävan efter framsteg ([www.hbr.org](http://www.hbr.org), E. Barrows, 2009). Strategic planning är till en fördel för företag som genomgår stora förändringar, främst genom att det tvingar de anställda att utveckla ett gemensamt språk. Med vardera individ kommer även en individuell uppfattning som berör exempelvis uttryck som strategi, mål och struktur. S.C. Brandt (1981) menar på att uttryck som strategi, policy, planering och struktur är exempel på vad olika chefer inom en organisation är ute efter att klargöra. Brandt beskriver de olika dimensionerna av strategic planning:

- *Objectives*: Vad är organisationen ute efter att uppnå?

- *Strategy*: Hur kommer organisationen uppnå sina mål?
- *Structure*: Hur fördelar organisationen sina resurser?
- *Policies*: Vilka är de organisatoriska reglerna samt gränserna?

Vad som är viktigt för att ett företag ska vara framgångsrikt menar Brandt är de företag vars chefer har en förmåga att separera de olika dimensionerna av strategic planning. Främst är det av vikt att separera de olika dimensionerna inom företag som genomgår en stor expansionsprocess, precis som fallföretaget. Dessa organisationer är enligt Brandt de organisationer som generellt har ett underskott av pengar, personal eller tid. Dock har dessa företag ofta stor potential för att kunna konkurrera med större spelare på marknaden. Detta kan ske på olika sätt, exempelvis genom att företaget drivs av ledare som ständigt lyckas upptäcka nya möjligheter, alternativt att företaget upptäcker en ny banbrytande teknik. I fallföretagets fall så hoppas de på ett genomslag på den kinesiska marknaden i fas med att miljölagarna skärps, och främst baserat på deras tidiga inträde på marknaden kunna ta en stor marknadsandel.

Brandt säger även att växande företag har en tendens till att undvika problem som annars hade drabbat större företag, exempelvis skiftningar i konsumtion eller finansiella nedgångar. Detta anser Brandt ha en relativt enkel förklaring:

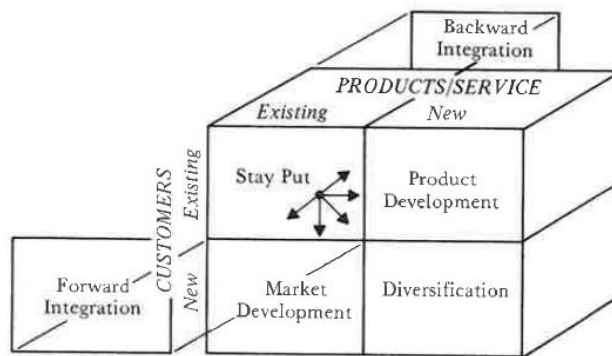
*“The managers involved grow and change with the company size and complexity”*

De har med andra ord en tydligare förståelse för hur företaget fungerar i dagsläget, samt vilka förändringar som behövs för att kunna fortsätta existera på en högre nivå. Det är även lättare



för en chef i ett mindre företag att utöka fokus på den strategiska planeringen i takt med att företaget expanderar.

I tidigare forskning har det visat sig finnas några gemensamma fenomen hos små företag som genomgår en expansionsprocess. Tydligast kan vara att när företag blir äldre samt större så leder detta till en mer komplex organisation, vilket i sin tur kräver förändringar hos ledarskapet så väl som organisationsstrukturen.



**BASIC STRATEGIES FOR BUILDING A BUSINESS**

Bilden ovan (Strategic Planning in emerging companies, 1981) ger en relativt tydligt och samtidigt enkel modell för hur företag bör tänka när de befinner sig i ett stadie är de vill utöka organisationen. De olika boxarna kan beskrivas som följer:

- *Product development* innebär att en organisation stannar kvar på de marknader som den redan finns etablerad på, men försöker istället att utveckla en ny produkt.
- *Diversification* innebär att organisationen helt släpper sin befintliga marknad och sina befintliga produkter för att testa helt nya marker.
- *Backward and forward integration* innebär en investering i sin egen värdekedja, exempelvis att en organisation bestämmer sig för att köpa upp en leverantör,

alternativt att man börjar producera komponenten eller tjänsten som de erbjuder i sin egen organisation.

- *Market development*, vilket är det område som främst berör den här uppsatsen, innebär att en organisation utforskar en ny marknad med en redan existerande produkt. Market development är enligt Brandt (1981) endast framgångsrikt om företaget lyckas identifiera vilka kapabiliteter som krävs för att det ska vara möjligt att expandera, framförallt en identifikation av de nödvändiga kapabiliteterna huruvida de redan är tillgängliga i företaget eller om de behöver utvecklas. Främst så kräver en marknadsexpansion ett humankapital som generellt inte existerar i organisationen då marknaden är helt ny. Brandt är även en representant för principen att struktur bör följa strategi.

Brandt anser att en utav de viktigare egenskaperna i en lyckad strategi är att den ska vara så enkel som möjligt, då det leder till en större chans att fler individer kan förstå och applicera samma strategi.

Brandt listar olika planeringstekniker i turordning:

- *Intuition*. Det absolut vanligaste i beslutsfattandesammanhang är att chefer och dylikt förlitar sig på sin egen erfarenhet då det är de som har sista ordet.
- *Försäljningsvolym*. Hur mycket ett företag producerar har ofta stor inverkan i beslut gällande vilken marknad man vill befinna sig på och hur stora fabriker man vill bygga. Nackdelen med detta antagande är att man förutsätter att produkternas popularitet kommer vara oförändrad genom tid.

- *Lönsamhet*. Antagligen en utav de vanligaste planeringsteknikerna som företag använder sig av.
- *Bidrag marginal*

Vad en strategisk plan gör är att den sammanställer de faktorer som ett företag är kapabel till att utföra och gör sedan en smalare avgränsning till de faktorer som företaget är bäst på.

Forbes listar de fem viktigaste punkterna att tänka på vid utformandet av en strategisk plan (Forbes, 2011):

1. *Determine where you are*. Det är svårt särskilt för små företag att förstå vilken exakt position som man har på marknaden. Därför är det nyttigt att göra interna så väl som externa undersökningar för att ta reda på hur anställda samt kunder och leverantörer ser på företaget och dess position på marknaden.
2. *Identify what's important*. För att kunna gå framåt måste ett expanderande företag fastställa vilka kunder man vill nå, vilka marknader man vill spela på samt vilken företagsvision man har. Främst hjälper den här punkten företaget att identifiera var det kan finnas problem med prioritering.
3. *Define what you must achieve*. Företaget måste identifiera de faktorer som behöver prioriteras för att kunna nå sina mål.
4. *Determine who is accountable*. En tydlig plan på hur tid, pengar och humankapital ska fördelas för att på ett så effektivt sätt som möjligt uppnå sina utsatta mål.
5. *Review. Review. Review*. Det viktigaste i processen av att framställa en strategisk plan är att konstant se till att undersöka hur väl det fungerar.

### 3.2.1 Kritik mot Strategic Planning

Strategic Planning är en relativt gammal teori som först uppstod på 1960-talet. Till en början ansåg många att Strategic planning var den självklara vägen att ta, vilket gjorde att många felaktiga beslut började tas på vägen, främst på grund av att organisationer som tillämpade Strategic Planning förhöll sig mer till teori än till verklighet ([www.hbr.com](http://www.hbr.com), H. Mintzberg, 1994). H. Mintzberg menar på att det största misstaget som organisationer gör när de applicerar Strategic Planning är att de glömmer bort att strategiskt planerande inte är detsamma som strategiskt tänkande. Ett annat misstag som även ofta begås är att de personer inom organisationen som står för att utveckla strategin ofta letar efter en enda perfekt väg att gå, när de egentligen borde arbeta runt redan existerande material och information för att sedan kunna utveckla och motivera en strategi som sammantaget av olika element lämpar sig bäst för just den organisationen.

H. Mintzberg (1994) menar även på att det som särskiljer strategiskt tänkande mot strategiskt planerande främst är den kombination av innovation och kreativitet som sker i det strategiska tänkandet. Något som även måste undvikas vid strategiskt planerande är att de som utvecklar strategin inte får bli mer kalkylerande än engagerade. Så länge engagemanget är det som lyser igenom tydligast så blir det lättare för chefer och dylikt att inspirera och motivera sina medarbetare till att applicera strategin. De största fallgroparna som har uppdragats inom strategiskt planerande menar H. Mintzberg är att organisationer tror att det går att förutsäga, med hjälp av strategiskt planerande, hur framtiden kommer te sig. Detta gör att man ofta missar att titta upp och ser hur verkligheten faktiskt har utvecklats sig. De personer som står bakom den strategiska planeringsprocessen riskerar att tro att de kan separera sig själva från deras strategi och förbli objektiva, samt så riskerar organisationen att inbilla sig själv att deras strategi kan formaliseras och utgöra en standardmodell för vad som alltid fungerar.

Vad H. Mintzberg främst pekar på är vikten av att inte låta de som utvecklar en strategisk plan enbart vara cheferna i företaget, vilket ofta är fallet, utan att låta en individ som kan ge sin fulla uppmärksamhet till just det strategiska planerandet för att sedan kunna bolla detta med cheferna. Även E. Barrows (2009) listar de fyra vanligaste misstagen som brukar medfölja med strategic planning:

1. Chefer tror att den information de ramlar över och analyserar är den enda existerande information som är nödvändig för organisationen.
2. Många tror även att strategi inte helt omöjligt kan byggas upp på väldigt kort tid.
3. Många misslyckas med att översätta strategisk planering till strategiskt utförande.
4. Chefer missar att strategi måste hållas vid liv genom att kontinuerligt undersöka vad som görs, vad som har gjorts och vad som borde göras.

### **3.3 Inträdesbarriärer**

Begreppet inträdesbarriärer innefattar de olika företeelserna som innebär att en redan etablerad aktör inom en industri kan få stora ekonomiska fördelar i jämförelse med en ny aktör som försöker ta sig in på samma marknad (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010). Ofta ses Joseph Bain's studier ifrån 1956 som vedertagna när det gäller att förklara olika typer av inträdesbarriärer och teorin har senare kompletterats av en rad olika forskare, däribland Michael Porter som 1980 kom med ytterligare bidrag till teorin. Bain (1956) tar bland annat upp tre olika typer av inträdesbarriärer som påverkar företag vars avsikt är att etablera sig på en ny marknad: *Stordriftsfördelar*, *produktdifferentiering* samt *absoluta kostnadsfördelar*.

Utöver *produktdifferentiering* och *kostnads fördelar* menar Porter (1980) att man bör ta ytterligare fyra faktorer i beaktning, nämligen: *Investeringskostnader* (i form av kapitalbehov), *kundväxlingskostnader*, *tillgång till distributionskanaler* och *statliga regler och lagar*.

Nedan följer en kortare redogörelse för dessa olika typer av inträdesbarriärer som Bain och Porter framförallt såg som de huvudsakliga inför inträde på en ny marknad.

### **3.3.1 Stordriftsfördelar**

När ett företag kan tillverka sin produkt i en så pass stor skala att kostnaden per enhet minskar i samband med att produktionen ökar säger man att ett företag har uppnått stordriftsfördelar. Detta sker oftast genom att den genomsnittliga kostnaden minskar per enhet eftersom de fasta kostnaderna för företaget sprids ut på ett ökat utbud av tillverkade varor (Porter, 1980). Bain (1956) pekar även på att nyetablerade företag, vars produktion skapar ett utbudsöverskott, tenderar att få ett pris per enhet lägre än kostnad per enhet, vilket i sin tur leder till en olönsam etablering inom industrin i fråga. Porter (1980) pekar också på att den ekonomiska risken ökar för de företag som måste gå in storskaligt på en marknad, då den etablerade aktören som innehar stordriftsfördelar ytterligare kan pressa ner kostnaden per producerad enhet i syfte att avskräcka ifrån marknadsinträde ifrån konkurrenter (Hallin & Nömmik, 2008).

### **3.3.2 Produktdifferentiering**

Redan etablerade företag har ofta starka varumärken och en stark lojalitet hos sina kunder som uppnåtts på olika sätt genom exempelvis god marknadsföring, service och tidigare investeringar på marknaden i fråga. För att kunna ta sig förbi den redan etablerade lojaliteten mellan kunder och produkten som existerar på marknaden kan det krävas stora ekonomiska

uppoftningar, i form av investeringar, för en ny aktör, detta ses som en inträdesbarriär på denna marknad (Bain, 1956 & Porter, 1980). Porter (1980) pekar vidare på att det kan krävas stora ekonomiska uppoftningar under en längre tidsperiod i början av etableringsprocessen för en ny aktör och att de måste räkna med en relativt lång stabiliseringsprocess för att kunna konkurrera med den etablerade aktören.

### **3.3.3 Kostnads fördelar**

De redan etablerade företagen kan dra kostnads fördelar på så sätt att de kan inneha produktteknologi, bättre tillgång till råmaterial, bättre geografiskt läge, patent eller fördelar av statliga regleringar för befintliga företag såsom exempelvis import- och exporttariffer (Porter, 1980). Bain (1956) menade att kostnads fördelarna för de redan etablerade företaget är de generellt sätt viktigaste barriärerna för företag som försöker att ta sig in på samma marknad, beroende på skaleffekterna.

### **3.3.4 Investeringskostnader**

Kapitalbehovet som uppstår för ett företag i syfte att etablera sig och framgångsrikt konkurrera på en befintlig marknad brukar kallas för investeringskostnader (Bain, 1956 & Porter, 1980). Dessa kostnader avser inte bara produktion och inventarier utan kan även röra uppstartskostnader som kanske inte kan fås tillbaka, såväl som kundkrediter exempelvis (Porter, 1980). Är dessa investeringskostnader för höga ökar risken för nya företag att etablera sig, då ett misslyckat marknadsinträde får större konsekvenser än på en mindre kapitalintensiv marknad. Detta kan leda till att företag avskräcks ifrån att försöka etablera sig på marknaden i fråga (Porter, 1980).

### **3.3.5 Kundväxlingskostnader**

När en ny aktör träder in på en redan etablerad marknad och vill skaffa sig kunder finns dessa redan hos någon av konkurrenterna. Man kan inte räkna med att dessa kunder väljer att byta leverantör bara för sakens skull då en ny aktör presenterar sig, utan man måste räkna med att ett byte av leverantör kan innebära stora kostnader för kunden. Detta menar Porter (1980) är en faktor som man måste förhålla sig till, vara flexibel med och som kräver stor kunskap, då dessa kunder måste kunna övertalas om att ett byte av leverantör trots allt ligger i deras intresse trots kostnaden.

### **3.3.6 Tillgång till distributionskanaler**

Om ett företag måste skapa sina egna distributionskanaler kan detta tendera att bli kostsamt och i vissa fall avskräcka det ifrån etablering. Detta kan ses som en viktig inträdesbarriär, då de etablerade företagen redan har tillgång till sina egna kanaler, ofta har långa relationer med dessa och ibland exklusiva kontrakt. Innebörden av dessa relationer kan bli att de ogärna delar med sig utav kanaler utan en ekonomisk kompensation, vilket kan leda till att de nyetablerade företagen måste acceptera lägre vinster på grund av det priskrig om distributionskanalen som kan uppstå (Porter, 1980).

### **3.3.7 Statliga regler och lagar**

Regeringsbeslut kan innebära en av de största inträdesbarriärerna för en aktör, då de helt sonika kan stoppa tillträde till en viss marknad genom exempelvis krav på licensiering och strypt tillgång till visst råmaterial och så vidare. Dessa regleringar och lagar begränsar antalet aktörer på marknaden och gör den mer svåråtkomlig, samtidigt som vissa företag på samma sätt kan subventioneras (Porter, 1980). Porter menar också på att subventioneringar ofta sker



för exempelvis statligt ägda och högteknologiska bolag, vilket kan missgynna och försvåra etableringsprocessen för nya aktörer som ofta kan vara utländska.

### **3.4 Isoleringsmekanismer**

Inträdesbarriärer kan stoppa eller försvåra processen för en ny aktör att etablera sig i en ny industri, men på samma sätt finns det barriärer mot att etablera sig inom ett visst marknadssegment. Besanko et. Al (2010) benämner dessa inombranschliga inträdesbarriärer som isoleringsmekanismer och delar in de i två huvudkategorier: *Hinder för imitation* och *Early-Mover Advantage*.

#### **3.4.1 Hinder för imitation**

Besanko et. Al (2010) benämner de mekanismer som hindrar nya aktörer från att imitera de resurser och kapabiliteter som den marknadsledande aktören besitter, dessa benämns som hinder för imitation och innefattar fyra huvudsakliga delar: Legala restriktioner, överlägsna tillgångar till information och kunder, marknadsstorlek och stordriftsfördelar samt immateriella barriärer till imitation.

#### **3.4.2 Early-Mover Advantage**

Utöver hinder för imitation finns det enligt Besanko et. Al (2010) ett antal faktorer som skapar isoleringsmekanismer och som påverkas av hur pass tidigt en aktör trätt in på marknaden i fråga. De eventuella fördelar ett företag kan få av att vara tidigt ute på en specifik marknad benämns som "early-mover advantages" och innefattar framförallt fyra delmoment: *Inlärningskurvan, ryktes- och inköpsosäkerhet, växlingskostnad för inköpare samt nätverkseffekter*.

### *Inlärningskurvan*

Enligt modellen för inlärningskurvan, sjunker tillverkningskostnaden per enhet kumulativt. Detta kan i sin tur generera en hållbar kostnadsfördel för en tidig aktör, om lärandet kan hållas inom företaget och om de kan behålla sin ledande marknadsandel (Lieberman & Montgomery, 1988). Om ett företag sålt högre volymer av sin vara under en tidigare period än konkurrenterna bör de enligt teorin hamna längre fram på inlärningskurvan och kan på så sätt få ett lägre styckpris än sina konkurrenter samt i längden öka sitt övertag gentemot konkurrenterna enligt Besanko et Al (2010).

### *Ryktes- och inköpsosäkerhet*

Desto längre du sålt din produkt, desto större chans har du i praktiken att skapa ett starkt rykte. Besanko et. Al (2010) menar att köparen av en produkt från ett företag med starkt rykte och som köparen har bra erfarenhet av kommer att tveka inför att byta leverantör om chansen finns att den nya aktörens produkter inte håller samma standard. Denna osäkerhet baserad på ryktet om, samt tidigare god erfarenhet av, den etablerade leverantören skapar en isoleringsmekanism gentemot nya aktörer på marknaden i fråga. De nya aktörer som försöker träda in på denna marknad kommer i regel behöva sätta ett lägre pris än aktören med gott rykte för att klara sig (Besanko et. Al, 2010). Denna typ av lojalitet är ofta starkare inom branscher som karakteriseras av lågkostnads varor, då fördelarna med att hitta en ny och kanske även bättre leverantör i praktiken sällan överstiger de kostnader det medför att finna en ny leverantör (Lieberman & Montgomery, 1988).

### *Växlingskostnad för inköpare*

Vissa produkter medför en viss merkostnad för köparen om denne skulle välja att byta leverantör utav den. Under tidens gång kan en stark relation ha skapats mellan kunden och

leverantören och specifik ”know-how” parterna mellan kan vara tids- och kostnadskrävande att duplicera med en ny leverantör. Det kan exempelvis gälla produktspecifika datorprogram eller service- och garantisystem. Besanko et. Al (2010) menar även att leverantören kan försöka att öka den eventuella kostnaden för byte av leverantör genom olika poängsystem eller program med erbjudanden som uppmuntrar trogna kunder exempelvis.

### *Nätverkseffekter*

Desto fler användare av en produkt, desto högre tenderar köparen att värdera produkten i fråga. Detta kallas för nätverkseffekt och tas av Besanko et. Al (2010) upp som en isoleringsmekanism, på så sätt att desto tidigare man trätt in på en marknad desto större är chansen att man kan vara med och bygga upp ett stabilt nätverk. Kunderna inom nätverket behöver inte nödvändigtvis vara i ständig kontakt med varandra utan nätverket i sig och de vinster som detta medför utgör fördelen gentemot konkurrerande verksamheter inom branschen i fråga.

### **3.4.3 Early-mover advantage över tid**

I en studie skriven av Lieberman och Montgomery (1988) undersöks begreppet early-mover advantage ytterligare och författarna påpekar en rad viktiga aspekter. De menar att man bör vara försiktig med att tillskriva ett visst företag ett övertag gentemot senare tillkomna konkurrenter eftersom detta övertag kan komma att ändras över tid. Exempelvis kan en tidig utövare på en marknad inneha en rad olika patent som under tidens gång löper ut, vilket kan bidra till att en ny, starkare aktör träder in på marknaden. Det nya företaget som träder in på marknaden kan exempelvis ha en marknadsföringsmässig fördel gentemot den etablerade aktören.

Förvisso har det första företaget dragit nytta av sina patent till en början och på så sätt skaffat sig ett övertag gentemot nya aktörer, men när dessa patent löper ut kan detta övertag snabbt reduceras eller till och med elimineras helt och hållet och leda till utträde ur marknaden eller försäljning av sina produktionsstillgångar. Författarna menar på att detta fenomen kan kallas för *late-mover advantage* och är något som bör tas i beaktning då man undersöker vilket av företagen som har ett övertag relativt det andra, då det helt och hållet avgörs av när i tiden jämförelsen görs företagen emellan (Lieberman & Montgomery, 1988).

För att en tidig aktör på marknaden ska kunna agera och skydda sig mot nytilkomna konkurrenter krävs det en strategisk handlingskraft. I en artikel skriven av Kalyanaram och Gurumurthy (1998) menar författarna på att den tidiga utövaren måste kunna reagera på och även förutse att nya aktörer kan komma att etablera sig och agera därefter. Författarna delar upp försvarsstrategin hos en etablerad tidig utövare i tre olika steg:

- 1) Öka inträdesbarriärerna för senare tillkomna aktörer på marknaden
- 2) Ha en snabbare innovationstakt än de nytilkomna
- 3) Bygga upp en marknadslyhörd och flexibel organisation

Strategin för att öka dessa nya företags inträdesbarriärer till marknaden kan se ut på olika sätt. Detta kan exempelvis ske genom prissänkningar, på detta sätt signalerar man för den nya aktören att branschen är av låg-kostnads karaktär och att nya aktörer kan få det svårt att klara sig på marknaden, på detta sätt minskar det potentiella värdet för en etablering hos den nya aktören. Man kan även öka inträdesbarriärerna genom att helt och hållet kontrollera essentiella underleverantörer eller distributionskanaler på marknaden i fråga. På många marknader kan detta dock vara en omöjlighet och företagen kan därför försöka försvåra för

kunderna att byta leverantör genom olika typer av ökad kundservice och lojalitetsprogram eller liknande (Kalyanaram & Gurumurthy, 1998).

Gällande innovation så är det viktigt att hålla en hög innovationstakt gentemot nytilkomna konkurrenter, inte minst i högteknologiska branscher, då detta till stor del kan avgöra vilken riktning kunderna väljer. Om man inte är först ut med en ny teknologi gäller det åtminstone att vara tidigt ute med att annonsera om att nästa generations teknik är på väg, för att på så sätt avskräcka nya företag ifrån att etablera sig (Kalyanaram & Gurumurthy, 1998).

Den sista punkten gällande en flexibel organisation kan visa sig oerhört viktig, framförallt inom branscher som står inför betydande strukturella förändringar såsom exempelvis teknologiskifte till följd av nya samhälls- och miljömässiga krav. Kalyanaram och Gurumurthy (1998) menar att det i dessa fall kan behövas flexibel organisation som kan anpassa sig efter rådande spelregler och som hela tiden ligger steget före konkurrenterna och förutser deras handlingar för att på så vis kunna påverka bytesbarriärerna för kunderna inom branschen.

En artikel skriven av Suarez och Lanzolla (2005) tar upp viktiga aspekter av early-mover advantage och belyser några av de ”halvsanningar” som finns inom teorin. Författarna tar bland annat upp situationen där teknologiskiftet sker snabbt, fast marknaden är trögflytande och har svårt att acceptera den nya tekniken. I dessa fall menar författarna att tidiga aktörer kan komma att möta många år av låg försäljning, förluster på grund av driftskostnader och mötas av skepticism ifrån marknadsanalytiker. I takt med att teknologin utvecklas och nya konkurrenter träder in på marknaden blir det allt svårare för den tidiga utövaren att behålla sin fördel över tid.

Suarez och Lanzolla (2005) menar att det endast är ett företag med oerhört stabil ekonomisk grund som kan träda in på en sådan marknad och klara av att överleva de svåra förhållandena under en längre period innan någon form av stabil fördel kan sägas ha uppstått till följd av det tidiga inträdet. Den stabila ekonomin hos företaget gör att de kan vänta tills den teknologiska innovationstakten ebbat ut eller till dess att deras befintliga teknik i produktionslinjen blir den nya standarden inom branschen. Först då kan marknaden lyfta till nya höjder, men under tiden krävs det ett gediget forsknings och utvecklingsarbete för att klara av att anpassa sig till den rådande teknologin.

### **3.5 Omgivningsanalys: Kina**

#### **3.5.1 Historia**

Den kinesiska historiebeteckningen gör gällande att den sträcker sig mer än femtusen år tillbaka. Det var Qin Shi Huangdi som 221 var den första som centraliserade kejsarmakten och även gav upphov till namnet ”Kina”. Kina har sedan haft en stor del i historien genom årens förlopp, till exempel genom uppfinningar som skottkärran, teet, porslinet, sidenet, papper, boktryckarkonsten, krutet och magnetkompassen. I Kina använder man ofta begreppet ”De fyra stora” vilket är en benämning på uppfinningarna papper, krut, magnetkompassen och boktryckpressen (Kinas.se, 2015).

#### **3.5.2 Kina**

Dagens Kina vars officiella namn är Folkrepubliken Kina utropades av Mao Zedong den 1 oktober 1949 då kommunisterna intog Peking. Från 1950-talet fram till idag har Kina varit under en utveckling i olika faser. Utvecklingen i Kina påverkade stora delar av samhället. De

olika politiska kampanjerna avlöste varandra då både rättsystem och utbildningssystem slogs ut och uttryck för religion och tradition attackerades. 1978 öppnade Deng Xiaoping Kina mot omvärlden samt för ekonomiska reformer, har varit utsatta för konservativa krafter inom Kommunistpartiet, men 1992 slog Deng Xiaoping fast en gång för alla att Kina var i behov av en liberal ekonomisk politik. Jiang Zemin implementerade sedan denna policy när han tog över som Generalsekreterare. Från 2003 till 2013 var Hu Jintao Kinas President och Wen Jiabao dess Premiärminister, under denna period genomgick Kina en enorm ekonomisk utveckling. År 2013 blev Xi Jinping President och Li Keqiang Premiärminister (Swedenabroad.com, 2015).

### **3.5.3 Kinas BNP**

USA är den största enskilda ekonomin mätt i BNP/GDP (BNP = Brutto National Produkt, GDP = Gross Domestic Product) följt av Kinas ekonomi år 2015 (tradingeconomics.com, 2015).

År 2014 var BNP/GDP räknat i miljarder US dollars: Kina 10360, EU 18460 och USA 17419 (tradingeconomics.com, 2015). Dock skall man vara observant att EU som helhet har ett större BNP än USA och Kina. Man skall även vara medveten om att BNP/GDP inte är det bästa måttet men ger ändå en indikation på hur den ekonomiska tillväxten är i ett land (ekonomifakta.se, 2015).

### **3.5.4 Kinas som affärsmarknad**

2013 var Kinas viktigaste exportprodukter kläder, skor, IT-utrustning, hemelektronik, elektriska produkter och verkstadsmaskinell utrustning. Dess viktigaste importprodukter är IT-utrustning och halvledare, råvaror, olja/oljeprodukter, metaller och verkstadsmaskinell utrustning. Sveriges årliga import från Kina är 43,8 miljarder, och exporten till Kina är 39,5

miljard. Kinas största handelspartners är USA, EU, ASEAN, Hong Kong och Japan (swedenabroad.com, 2015).

Kina är Sveriges största handelspartner i Asien, år 2013 ökade den svenska exporten till Kina med 4,7%. Det finns cirka 10 000 svenska företag som bedriver handel med Kina, samt cirka 500 företag som har verksamhet i Kina. Statistiken ovan är inte komplett då det inte inkluderar de svenska företag som producerar sina varor i Kina eller via ett annat land (swedenabroad.com, 2015).

Kina som affärsmarknad är intressant då Kinas strategiskt inriktar sig på utveckling som innebär att de arbetar med att bli mer integrerade i värdekedjan där tjänster och produkter växer fram. Denna utveckling passar Svenska storföretag då de redan är väl positionerade i dessa värdekedjor, med forskning och utveckling, design, logistik och marknadsföring (Sveriges Exportstrategi, 2015).

### **3.5.5 Miljösamarbete Kina och Sverige**

Under november 2015 träffade den Svenska Framtidsministern Kristina Persson den Kinesiska Premiärministern Zhang Gaoli. Man träffades för att diskutera Kinas miljösatningar och gröna investeringar, som man hoppas skall locka internationella investeringar för infrastruktur. Kristina Perssons besök är en förberedelse inför kommande klimattoppmöte som skall ske i Paris november 2015. Kristina Persson menar att Kina är en nation som är viktig, dels för att miljöproblem har blivit väldigt aktuella och prioriteras på dagordningen. Kina har ändrat inställning från att tidigare låta andra lösa miljöproblemen till att de nu skall delta. Sverige har lämnat förslag om ett samarbete om policynivå, vilket den Kinesiske vice Finansministern uttryckte han väldigt gärna fortsätter samarbetet (Göteborgs Posten, 2015).



### **3.5.6 Språk**

Kina är ett stort land med närmare 1,4 miljarder människor.

Det officiella språket är standardkinesiska ”Putonghua” (swedenabroad.com, 2015), det är en typ av Mandarin kinesiska som talas i Peking. Mandarin kinesiska är känt under många namn: i Taiwan kallas det guóyǔ (nationalspråk), i Singapore huáyǔ (kinesiskaspråket) och i Kina pǔtōnghuà (allmänt språk). Kinas språk består av fem olika grundläggande språkgrupper och upptill 250 distinkta olika språk eller dialekter. Det nämns ofta att två olika språkgrupper är de centrala i Kina; mandarin och kantonesiska. Kantonesiska talas i stora delar av södra Kina, Hong Kong och Macao. Cirka 400 miljoner talar enbart kantonesiska. Kommunistpartiet jobbar på olika sätt att ena Kina under mandarin till exempel genom att ändra på vilket språk TV sänds i städer som till exempel Guangzhou och andra områden som tidigare var Kantonesiskspråkiga (mandarin.about.com, 2015).

### **3.5.7 Affärskultur i Kina**

I Kina har Guanxi en central betydelse om man skall få affärer gjorda. Guanxi är inte statisk utan utvecklas i takt med att Kina och deras ekonomi utvecklas, det blir större integration mellan kinas affärspraktik och förväntningarna från deras västerländska partners (Roy Y. J. Chua, 2012.). Det finns flera utländska stora företag som upplevt svårigheter på den kinesiska marknaden eftersom de saknat tillräcklig Guanxi (Charles W.L. Hill, 2008). Guanxi kan enkelt översättas som relationer eller kontakter, enkelt sätt kan det sägas vara tjänster personer emellan. ”Om någon gör en tjänst åt dig då skall du göra dem en tjänst”, om man följer mönstret har man ”god Guanxi” (dongxiunited.com, 2015). Nyckeln till Guanxi är reciprocitet, inom konfucianism är trohet mot sina överordnade ens plikt och lojalitet, dock kan denna plikt begränsad via reciprocitet. Om till exempel en arbetsgivare inte följer konfucianismens tes om reciprocitet och belönar de anställdas lojalitet då har man inte heller

de anställdas lojalitet. Den konfuciska etiken är central för Guanxi (Charles W.L. Hill, 2008). I intervjuer som gjordes av (Junyan Li, 2015) framkom att det även är viktigt att ha en god relation med flera olika parter; den lokala regeringen, entreprenörer och andra organisationer. Kinesiska förhandlare är mer intresserade av processen än av slutmålet (John L. Graham and N. Mark Lam, 2003).

Det är inte bara ”personliga kontakter” som är viktiga för Guanxi, till exempel amerikaner lägger stor vikt vid nätverkande, information, mm medan kineserna lägger stor vikt vid individers sociala kapital inom deras grupp av vänner, anhöriga och nära kollegor (John L. Graham and N. Mark Lam, 2003). Ericssons förre verkställande direktör Kurt Hellström uttryckte att *”personliga relationer som är baserade på ömsesidig förståelse är nyckeln till framgång” i det kinesiska affärslivet*. Guanxi innebär att affärer i Kina måste skapa meningsfulla relationer som kan vara skillnaden mellan att erhålla kontrakt eller inte (Prescott C. Ensign & Nicholas P Robinson, 2008). Även om Guanxi håller på att tappa fäste bland en del i den kinesiska affärskulturen och affärer blir mer ”västerländska”, kommer ändå oftast den personen som har mest Guanxi att vinna (John L. Graham and N. Mark Lam, 2003). När en kines till exempel har total tillit till sina vänner förväntar han sig alltid att hans bekanta skall ge honom bästa kvalitet och bästa pris utan förhandling. Kineser sätter önskemål från sina långsiktiga vänner före sina egna behov, många kineser anser att äkta vänner binder sig till varandra genom tjänster och små gåvor som är kärnan i reciprocitet och för många själen i den Kinesiska kulturen (Robert M March & Su-Hua Wu, 2007).

I Kina tar man stor hänsyn till att undvika att förlora ansiktet/socialt kapital – *Mianzi*, en persons sociala ställning och rykte grundar sig på det. Det kan enkel beskrivas som konceptet med anständighet och prestige. Det som ger en person Mianzi kan vara rikedom, intelligens,

attraktivitet, kunskap, befattning och Guanxi. Kineser ser på Mianzi i väldigt konkreta termer, något man har eller inte har, det kan förtjänas men även förloras. Om exempelvis någon skulle förlora humöret i en förhandling eller bryta ett löfte skulle det betraktas som att förlora sitt ansikte/Mianzi (John L. Graham and N. Mark Lam, 2003).

*Doing Business With China: Avoiding the pitfalls* listar exempel på fel som ofta begås av företag som siktar på att expandera i Kina:

- Det är väldigt enkelt att överexpandera, vilket gör att när marknaden dalar så står företagen ofta med en stor produktion som kostar dem pengar.
- Vid marknadsföring av sin produkt eller tjänst så gör många företag felaktiga val. Kina är ett så pass stort land att exempelvis vissa TV-kanaler endast sänds ut i utvalda delar av landet, och kan därför på så sätt nå fel publik.
- Många företag har även fel marknadsfokus, och även här spelar Kinas storlek in. Företag måste överväga att göra relationsspecifika investeringar i form av att placera sig nära de leverantörer och/eller kunder man har.
- Utländska företag har även en tendens till att missa när nya produkter och tekniker utvecklas i Kina.
- Brist på kapital och kompetens har även visat sig vara ett överhängande problem.

Som tidigare nämnt så spelar Kinas storlek väldigt stor roll när det kommer till strategiska vägval för företag. Exempelvis kan den nationella och lokala konkurrensen skilja sig åt även för stora företag. Författarna nämner även att den kinesiska muren inte enbart existerar i verkligheten, utan även i kinesernas tankesätt. Många företag gör misskalkyleringen att kinesiska företag behöver dem mer än de behöver kinesiska företag, vilket ofta väcker problem. För att förstå sin partner måste man även förstå deras kultur.

En annan intressant aspekt som författarna nämner är ovanligheten i att win-win situationer uppstår i samband med långsiktiga kontrakt med kinesiska företag. Det är med andra ord väldigt ovanligt att relationer med kinesiska samarbetspartners blir långvariga, dock är det ändå att föredra för att kunna etablera sig på den kinesiska marknaden. En förklaring till att långsiktiga kontrakt är ovanligt menar författarna är det faktum att västerländska såväl som kinesiska företag alltid har ett incitament till att vilja bibehålla mer kontroll än sin partner. Den partner som lär sig mest på kortast tid är också oftast den part som går ut som en vinnare ur relationen. Kineser är väldigt snabba och villiga att lära, därför finns det både för och nackdelar med att inleda samarbete med kinesiska företag. Vad man bör överväga när man ska inleda ett joint venture med ett kinesiskt företag är huruvida man själv har något att bidra med, vad det kinesiska företaget kan bidra för dig, samt hur yttre faktorer så som regering och kultur kan påverka samarbetet. Författarna listar de viktigaste punkterna som de anser alla företag bör tänka på när man vill ingå i ett joint venture med kinesiska företag:

- Vad är din strategiska avsikt?
- Vad får du ut av samarbetet?
- Vad kan du bidra med?
- Vilka gränser kan påverka samarbetet?
- Är alla parter nöjda?

### 3.5.8 Patent Kina

#### *Utveckling*

Kina går i en utveckling där man vill bli ett land som är känt för att vara innovativt. Kina satsar på att utveckla högteknologi som de själva utvecklar och producerar, från att vid sekelskiftet satsa en halv procent av BNP till att 2014 satsa cirka 2%. Kina passerade Japan 2007 i antal investeringar för forskning, och 2010 passerade Kina EU (finansliv.se, 2014).

Kina intog 2014 första plats 32,1% före USA 22,3%, samma år stod Kina för nästan en tredjedel, 825 000 av de totala 2,6 miljoner patentansökningar som har gjorts till WIPO (World Intellectual Property Organization), ett FN-organ baserat i Geneve (Jojje Olsson, 2015).

Patenten har gjort att Kina har ändrats från ”Made in China” till ”Created in China” (Svd, 2013).

#### *Patent historia*

Patent i Kina har en lång historia, redan under Tangdynastin och till slutet av Qingdynastin år 618 – 907 e.kr, fanns det ett skydd för intellektuellt material.

År 1889 skapade Kina den allra första patentspecifika lagen. År 1950 började en modernare patentlag att gälla Provisional Regulation of Invention Rights and Patent Rights.

Staten har äganderätt av den immateriella egendomen, men lagen ger även uppfinnaren belöningar.

År 1984 börjar Patent Law of the Peoples Republic of China (Patent Law), man har utvecklat lagen genom att studera andra länders patent lagar och tillämpningar. År 1985 blir Kina medlem i Paris Convention for the Protection of Industrial Property (Paris Convention) och år

1994 blev Kina medlem i Patent Cooperation Treaty (PCT).

År 2000 tog den nionde Nationella Folkkongressen beslut att ändra patentlagen så att den följer regelverket som gäller enligt WTO (World Trade Organization) Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). TRIPS är gällande sedan 2001([beijing.usembassy-china.org](http://beijing.usembassy-china.org), 2015).

Kina har insett att det är viktigt med fungerande immaterialrättssystem och arbetar för att utveckla patentlagarna kontinuerligt. Kina arbetar även på att ändra en del inom kultur, vilket har påverkats genom att inkomsterna har ökat och gör att man agerar annorlunda ([prvbloggen.se](http://prvbloggen.se), 2011).

### *Industripatent*

Det finns tre olika typer av immateriella rättigheter som företag kan tillgå i Kina: patent, varumärken (trademark), och upphovsrätt. Patent på uppfinningar, patent för bruks/nyttföremål, patent för design ([sipo.gov.cn](http://sipo.gov.cn)).

Patent för uppfinningar gäller 20 år, patent för design gäller 10 år, patent för bruks/nyttföremål gäller i 10 år. Patent kan förgås om ägaren avstår från patentet eller om ägaren inte betalat de administrativa kostnaderna([beijing.usembassy-china.org](http://beijing.usembassy-china.org), 2015).

Patent kan inte erhållas för ett antal objekt som till exempel vetenskapliga upptäckter, metoder för diagnos eller behandling av sjukdomar, växt- och djursorter, och datorprogram kan endast patenteras om de är i kombination med en dator eller en teknik för att lösa ett tekniskt problem ([beijing.usembassy-china.org](http://beijing.usembassy-china.org), 2015).

### *Trademark protection och squatting*

Varumärkesskyddet i Kina är utvecklat enligt principen ”först till kvarn” gäller. Systemet har

gjort att det man kallar för ”Trademark Squitting” har blivit använt för att till exempel registrera kända varumärken eller kända personers namn. Det innebär att den som först har registrerat ett varumärke eller ett namn i Kina som är internationellt känt, men inte finns representerat på den kinesiska marknaden har besittningsrätt för namnet i Kina. Till exempel har företag som Hermès, Chivas med flera fått sina varumärken kidnappade. Företag försöker ofta att få tillbaka sina varumärken genom till exempel domstol eller via förhandlingar (trademark-china.net, 2015).

## 4. EMPIRI

### 4.1 Intervju – Företaget

Semistrukturerade intervjuer har utförts med fyra ledningsmedlemmar på företaget.

Intervjudeltagarna är:

**VD** som har varit den drivande motorn i projektet. VD'n har även haft i uppgift att se till att alla som är involverade i projektet blir bekanta med Kina.

**Marknadschefen (MC)** har haft i uppgift att lokalisera kunder samt stärka relationen med dessa. Sammanlagt har företaget varit i kontakt med åtta kunder, och utav dessa är fyra intresserade av deras produkt. Marknadschefen har även erfarenhet sedan tidigare inom expansion till andra länder från tjänsten som global marknadschef.

**Produktionschefen (PC)** har främst drivit på vikten av att vara ute i god tid.

Produktionschefen har även fört upp hur företaget bör arbeta kring projektet samt drivit frågor rörande kvalitet, ledningssystem och miljöfrågor. Även produktionschefen har sedan tidigare god erfarenhet av att expandera till flera länder, bland annat Kina.

**Administrativ chef (AC)** som har översikt över de kostnader som uppstår under expansionen.

AC poängterar även att alla i ledningsgruppen har haft ett starkt samarbete för att komma fram till den bästa lösningen för uppstarten av en produktion i Kina.



#### **4.1.1 Företagets position på befintliga marknader**

Produkten som företaget tillverkar idag har väldigt stor betydelse på fordonsmarknaden, nästan för stor betydelse menar VD'n, med som tidigare nämnt marknadsandelar på 75 % på den amerikanska marknaden. Den enda konkurrens som företaget har stött på är sämre produkter med liknande egenskaper som produceras inhouse av potentiella kunder. VD'n menar på att när det kommer till att konkurrera ut något som görs inhouse så stöter man på väldigt stora hinder.

Företaget har väldigt starka patent, och har därför vunnit i legala tvister när konkurrerande företag har gjort patentintrång på deras produkt. Företaget är även under utvecklingsstadiet för fler varianter av produkten. Montering av produkten sker enbart i Sverige för att sedan skeppas vidare ut i världen. I USA har företaget även cellsupport för att upprätthålla kundkontakt. I respektive land som företaget säljer sin produkt så arbetar de via sina ägares försäljningsorganisationer.

Företaget står endast för montering och design av produkten, vilket har bidragit till att de även har en väldigt nära relation till sina leverantörer då det är dem som står för den kostnadsmässiga samt materiella utvecklingen av komponenterna. Detta gör det möjligt för företaget att följa den prispress som kommer från deras kunder, och då företagets leverantörer har av intresse att fortsätta leverera till dem då de har en så pass marknadsledande roll inom fordonsindustrin så väcker detta ett incitament för ett gott samarbete.

#### **4.1.2 Företagets expansion till den kinesiska marknaden**

Expansionen till Kina inleddes redan 2010 då ledningsgruppen gemensamt åkte till Kina. Det första steget var att inköpsavdelningen fick ansvaret att hitta kinesiska leverantörer. Idag

kommer hälften av alla företagets inköp räknat i pengar från kinesiska underleverantörer. Motiveringen att börja med att hitta leverantörer var att den processen generellt tar mycket längre tid än att enbart bygga upp en monteringslina på kinesisk mark. Det andra steget var att lokalisera kunder som var intresserade av deras produkt. Flera kunder har visat sig intresserade på marknaden. Expansionen planeras att ske till en början i Shanghai, främst för att företagets ägare redan finns lokalt utanför Shanghai, men också för att den lokala kompetensen är mycket högre.

Varför en expansion i Kina gick före Brasilien, Ryssland och Indien hade flera motiv - bland annat om man tittar på miljölagar som kan komma att så ligger Ryssland och Indien längst bort i utvecklingen. PC beskriver den ryska marknaden som väldigt svår att sätta sig in i då utomstående aktörer inte har möjligheten att ta del av lagarna där på samma sätt som man kan i andra delar av världen. Indien är däremot en väldigt öppen demokrati jämfört med Ryssland, dock ligger de så pass långt bak i utvecklingen att de inte är relevanta för företaget än. Skulle däremot lagarna börja ändras och utvecklingen gå framåt så menar PC på att tullar och gränser mellan Kina och Indien har öppnats upp, och därför ser företaget i så fall möjligheten att kunna skeppa till Indien från produktionen i Kina.

Brasilien ligger huvudsakligen främst när det kommer till lagändringar som kan komma att gynna företaget, dock så uttrycker VD'n Brasilien som ett litet mini-Europa. Kunderna som skulle vara intressanta för företaget i Brasilien är redan kunder åt dem på den europeiska marknaden, därav är samma nivå av marknadsföring som kommer att krävas i Kina inte lika nödvändig i Brasilien. Ett annat viktigt motiv blir tydligt om man jämför exempelvis den kinesiska med den indiska marknaden: den kinesiska marknaden är lika stor som den Europeiska och Nordamerikanska tillsammans.

I dagsläget har företaget inga kunder i Kina, och ser det därför som kritisk att etablera sig tidigt på den kinesiska marknaden då deras produkt inte innebär ett behov som kan skapas av företaget, utan ett behov som måste skapas av regeringen och nya lagstiftningar. Om företaget hade bestämt sig för att expandera på den indiska och brasilianska marknaden så hade de dessutom varit tvungna att öppna produktion där oavsett ambitioner, främst på grund av varadera landets specifika lagar kring tull och dylikt. Dock uttrycker PC att företaget planerar att besöka Brasilien under 2016 för att hålla sig uppdaterade om läget som råder på marknaden, samt hur utvecklingen rörande lagstiftningar ser ut.

Den kinesiska marknaden är så pass stor att företaget inte ser något annat val än att försöka etablera sig. Företaget planerar först och främst för att starta upp en produktion i Kina, detta för att kunna vara så tidiga som möjligt ut på marknaden, och just för att hinna skapa sig ett välkänt namn innan lagändringarna träder i kraft. VD'n nämner även att när lagändringarna väl träder i kraft så bör företaget ha funnits åtminstone i 3 år på den kinesiska marknaden. Produktionen i Kina kommer till en början huvudsakligen skeppa tillbaka produkten till deras redan befintliga marknader i Europa och USA. När det väl blir aktuellt att sälja produkten även i Kina så ser företaget det inte som en möjlighet att skicka produkterna från Sverige som de gör idag, utan för att kunna hålla nere priser och hålla sig konkurrenskraftiga måste det finnas en produktion lokalt i Kina. Om däremot Ryssland i framtiden skulle bli en aktuell marknad så ser företaget det som en möjlighet att behålla produktionen i Sverige för att sedan skeppa till Ryssland.

Konkurrenssituationen på den kinesiska marknaden anser VD'n se ut precis som den gjorde för företaget när de först etablerade sig i Europa och USA, detta på grund av att precis som i Europa och USA så fanns det inget behov av produkten och därför heller inga konkurrenter.

När väl lagändringarna i Kina träder i kraft förväntar sig företaget väldigt stor konkurrens på den kinesiska marknaden. Lösningen är dock ändå inte att undvika den kinesiska marknaden, utan VD'n tror att så länge de är tidigt ute med att skapa sig ett namn så kan företaget inte helt förvånande få en så stor del som 25 %.

En annan viktig aspekt är det faktum att fordonsindustrin mer och mer börjar domineras av kinesiska märken. Företaget förväntar sig därför att kinesiska märken kommer börja exporteras till Europa och USA, vilket i sin tur kommer leda till att de kinesiska leverantörerna måste anpassa sig till samma miljölagar som redan existerar i USA och Europa. Därför kommer företags produkt vara relevant för kinesiska kunder oavsett när lagändringen i Kina träder i kraft. VD'n har även varit i kontakt med ett institut i Kina som fungerar som rådgivare för staten när det kommer till lagändringar inom miljö, just för att se till att företaget finns i åtanke när dessa lagförslag kommer upp.

Verksamheten som företaget planerar att starta upp i Kina kommer inte att vara en egen organisation, utan kommer till en början vara en del utav deras ägare. Trots sina stora och etablerade ägare så är det företaget själva som driver på expansionen till Kina, och PC förklarar detta genom att mindre organisationer som fallföretaget har starkare incitament till ett mer långsiktigt perspektiv än större organisationer. Verksamheten kommer bestå utav en pilotanläggning på 9 anställda med bland annat en sitechef, en produktionstekniker, arbetsledare samt ett fåtal montörer. Tjänster inom ekonomi, juridik och human resources kommer främst köpas in från deras ägare, medan utvecklingsavdelningen fortfarande kommer utgå från Sverige.

Dock sker det skilda meningar hos intervjudeltagarna. PC menar på att man förr eller senare måste acceptera att utbytet av kunskap med samarbetspartners kommer att leda till en hundraprocentig överföring av företagets kompetens till organisationen i Kina. MC menar på att detta kan göra det för enkelt för konkurrenter att kopiera och ta över marknaden. AC förväntar sig att organisationen kommer att vara fullskalig på samma sätt som i Sverige när väl lagändringarna har trätt i kraft och produktionen når samma volymer. AC säger även att produktionen inte helt och hållet kommer flyttas till Kina då det ses som ett strategiskt dåligt beslut att ”lägga alla ägg i samma korg”. Istället ser de Kina som en mer flexibel produktionsbas som huvudsakligen kan leverera till den asiatiska och möjligtvis även den amerikanska marknaden. Eventuella produktionstoppar och dalar kommer främst att påverka produktionen i Kina. PC menar även på att så länge transportkostnaderna inte är för höga så lönar det sig att inte sprida ut produktionen, och då företaget är en relativt liten organisation så blir de styrda till stor del av kundens önskemål.

#### **4.1.3 Framgångar**

Vanligtvis brukar företag som slår sig in på en ny marknad tvingas dela ut gratis prototyper för att väcka ett intresse som kanske inte än existerar, men detta har företaget som tidigare nämnt lyckats undvika. VD'n berättar att det finns flera intressanta kunder för företaget på den kinesiska marknaden. Han är övertygad om att några kunder kommer vara intresserade, men också att några kunder kommer att vända sig till konkurrenter. Arbetet med att hitta kinesiska leverantörer har även visat sig vara väldigt lyckat för företaget. Då uppsatsen skrivs i ett tidigt stadi under företagets expansion så har några kommersiella framgångar inte hunnit uppnås. Däremot är VD'n väldigt optimistisk till vad som kommer hända i framtiden, och uppskattar företaget till att kunna kontrollera 25 % av den kinesiska marknaden. Eftersom att

produkten som företaget tillverkar endast är attraktiv för fordonstillverkare när det blir ett lagtvång så menar AC på att deras produkt ligger helt rätt i tiden för den kinesiska marknaden.

Kina är ett land som mer och mer strävar mot att utveckla design istället för enbart produktion, och därför börjar det bli mer aktuellt även för kinesiska företag att följa patentlagar. En annan fördel som företaget ser med Kinaexpansionen är Kinas storlek, och att produkten som företaget tillverkar just väcker ett behov i samband med nationella lagändringar, vilket i sin tur leder till att hela Kina påverkas.

#### **4.1.4 Motgångar**

De lagstiftningar som idag existerar i Europa och USA har som tidigare nämnt gjorts att företagets produkt mer eller mindre blivit ett tvång inom fordonsindustrin. Lagstiftningarna i Kina och Europa är väldigt snarlika, dock är lagstiftningen i Kina inte tillräcklig för att företagets produkt ska vara relevant. Hur lång tid det kommer ta för Kina att höja sina miljökrav är omöjligt för företaget att uppskatta, dock anser de att det är en för stor risk att vänta på att lagstiftningen ska ske innan de etablerar sig.

En annan faktor som även hade kunnat påverka företaget negativt menar PC är om staten exempelvis skulle satsa på subventionering för att främja lokala aktörer. Den överhängande risken för att kopior kommer göras på företagets produkt har även tagits i beaktande.

Företaget räknar med att produkten kopieras, men strategin att etablera sig på marknaden långt innan efterfrågan finns anser VD'n kunna rädda dem från konkurrenterna.

En annan risk som företaget ser med den kinesiska marknaden är som tidigare nämnt det faktum att kinesiska kunder mer och mer förväntas att inta den europeiska samt amerikanska

marknaden, vilket gör att de få men stora kunder som företaget har riskerar större konkurrens. AC nämner även problemet i att veta när och hur de kinesiska kunderna bör bearbetas. Även att behålla produktion i Sverige och skeppa till Kina ses inte som något alternativt då det rent kostnadsmässigt blir alldeles för dyrt, och eventuella kinesiska konkurrenter hade snabbt fått övertaget. Vad fallföretaget även måste vara beredda på är just en produktion med tillräcklig kapacitet när lagändringarna träder i kraft. Är företaget inte beredda med en produktion som kan täcka den enorma ökningen av efterfrågan som kan uppstå så riskerar företaget att förlora stora marknadsandelar till sina konkurrenter. PC nämner även den överhängande risken för att en billigare och bättre leverantör kan komma in i bilden och ta över marknaden alltid kommer finnas. De kvalitetstester som kunderna genomför på företagets produkt kan även komma att förändras, vilket i så fall skulle innebära lägre växlingskostnader samt relationsspecifika investeringar för kunderna hos företaget.

#### **4.1.5 Inträdesbarriärer på den kinesiska marknaden**

För att bli tagen på allvar under förhandlingar med kinesiska kunder och leverantörer menar AC på att man förväntas ha en produktion etablerad i Kina. Det är även viktigt att inte tro att förhandlingar och dylikt smärtfritt kan ske på engelska på samma sätt som i Europa och USA, utan man behöver en person som är kunnig inom språket samt kulturen. Företaget har själva en kontaktperson som de vänder sig till vid möten och dylikt. Man måste även kunna visa att leverantörerna man använder sig utav är inhemska.

Samma idéer har funnits på den amerikanska marknaden, dock visade det sig att det blev billigare för kunderna i USA att beställa en produkt som producerades i Sverige, därför har det accepterats av amerikanska kunder att produktion inte har startats på den lokala marknaden. Den främsta anledningen till att kinesiska kunder gärna ser att företaget har

produktion samt leverantörer i Kina menar AC är för att kunderna får en känsla av större kontroll, samt så kan det ge en uppfattning om att produkten är dyrare om man marknadsför sin produkt som europeiskt tillverkad. Kinesiska kunder ser det även som en bättre finansieringslösning desto fler komponenter de kan köpa från inhemska leverantörer. PC förklarar även att företaget är väldigt kompetenta när det kommer till att se och förstå nya kulturer och marknader, och tar alltid lika stor hänsyn till den kinesiska marknaden som exempelvis den europeiska när det kommer till arbetsmiljö och dylikt.

Trots sin kontakt i Kina kan företaget ibland fundera över huruvida de är tillräckligt insatta i den kinesiska kulturen, och ställer sig ofta frågan hur man gör affärer i Kina på bästa sätt. När frågan kom ifall företaget ser kultur som en inträdesbarriär till den kinesiska marknaden så var VD'n säker på att det inte var det. VD'n jämförde Kina med Europa, och ansåg att de på många sätt är väldigt lika. Dock har företaget satsat mycket på att se till att alla i ledningen skall besöka Kina minst en gång årligen, samt så har de alltid i åtanke att ta seden dit man kommer och inte anta att företaget vet bäst.

AC förklarar att det är lättare att förhandla med kinesiska leverantörer än kinesiska kunder. Problemet ligger främst i att få kunderna att förstå produktens funktion och varför den är nödvändig. VD'n nämner även hur stor barriär språket är, och framförallt på inköpssidan är det av stor vikt att det finns någon som kan kommunicera. VD'n menar på att det garanterat finns fler och billigare leverantörer än de som de själva har lyckats lokalisera, men språkbarriären gör det svårare för företaget att hitta dem. Trots medvetenheten om de kulturella skillnaderna och vikten av att förstå kinesiskt tillvägagångssätt så har företaget inte investerat i någon utbildning eller analys kring ämnet.



Trots att VD'n anser att kultur inte kan ses som en inträdesbarriär så verkar det finnas skilda meningar inom ämnet. AC menar på att kulturen är viktig att ta hänsyn till, och utan företagets ägare hade det varit betydligt svårare för företaget att försöka expandera i Kina. Då Kina är så stort som det är så bör extra hänsyn tas till var ett företag väljer att expandera. På grund av företagets ägare så har de inte behövt någon extern hjälp från exempelvis Business Sweden, dock valde företaget att vända sig till just Business Sweden och exportrådet för att få hjälp med var i Kina de bör starta sin expansion. I och med detta har även företaget själva besökt tre separata regioner i Kina för att undersöka var som skulle kunna vara mest lämpligt för uppstart. Generellt hyser företaget stor respekt för den kinesiska marknaden och förväntar sig stark konkurrens när det väl slår kraft.

#### **4.1.6 Företagets strategi**

Då företaget möter utmaningar som är svåra att sätta en tidsaspekt på, exempelvis som när lagändringar kommer träda i kraft, så anser VD'n att den främsta delen av företagets expansionsstrategi är att fortsätta växa samt att tidigt kunna etablera sig på den kinesiska marknaden. Ambitionen är att bli 3 gånger större än vad de är idag inom loppet av 10 år. Då företaget inte har några exakta tidsramar så ser dem det som viktigare att befinna sig på plats 2 år för tidigt snarare än 6 månader för sent, därför är de beredda på att starta upp en produktion som riskerar att stå tom och egentligen kosta mer än det ger till en början. De ser att uppstarten i Kina får ta den tid det tar då det rent strategiskt är viktigt att finnas på plats före behovet av produkten väcks. Företaget ser det även som en viktig punkt att hela tiden driva utvecklingen framåt, därför är de idag under utvecklingsstadiet till en uppdaterad produkt. Företaget har även inlett ett samarbete med en kinesisk partner som säljer support för svenska företag som är ute efter att etablera sig i Kina.

När frågan om vilka företagets viktigaste resurser är när det kommer till en expansion till Kina ställdes så var samtliga intervjudeltagare överens. De främsta resurserna är humankapitalet då många som sitter i företagets ledning tidigare har lång erfarenhet av just expansioner och samarbete med Kina. Samtliga anställda har vad VD'n benämner som en "nybygggaranda" och är därför inte rädda för att våga testa nya vägar.

En annan väldigt viktig resurs är företagets ägare. Båda företagen har lång erfarenhet när det kommer till etablering i Kina, och trots att företaget ser att de mer eller mindre kommer behöva klara sig själva i Kina så har de alltid möjlighet att vända sig till sina ägare. Även det faktum att tekniken som används i företagets produkt är ny för Kina gör att företaget ser sig kunna få ett starkt övertag i ett tidigt stadie då det generellt är svårare att etablera sig i Kina med en teknik som redan existerar. MC förklarar att företaget hittills endast har använt sig utav direkt representation av produkten på den kinesiska marknaden, men planerar att under 2016 hålla mässor och kommer även publiceras i tidningsartiklar.

Samtliga intervjudeltagare är även överens om att den främsta strategin företaget använder sig utav för att nå sina mål är *early-mover advantage*. Produkten har kommit fram rätt i tiden, och PC menar på att det uppstår för stora transaktionskostnader samt relationsspecifika investeringar för kunderna ifall de skulle bestämma sig för att använda någon annan leverantör än dem. Vidare förklarar PC att dessa kostnader skulle bero på att kunderna har utvecklat så pass avancerade testsystem som är specifika för deras produkt.

#### **4.1.7 Företagets framtid**

Företaget ser väldigt ljus på framtiden, och VD'n uppskattar att om 10 år så kommer det finnas en verksamhet som är minst lika stor som huvudverksamheten. Företaget planerar även

att kunna utforska större delar av marknaden med sin produkt. VD'n och AC ser det även som en möjlighet att produktion kommer ha startat upp i Brasilien, och med hjälp utav försäljning i både Kina, Brasilien och Ryssland kommer ambitionen att växa kunna förverkligas. Då världen generellt går mot miljövänligare alternativ så kommer företagets produkt vara relevant.

#### **4.2 Intervju - Bengt Johansson, f.d. Generalkonsul Shanghai Kina**

När man talar om företag som skall etablera sig i Kina, är ett av de vanligaste problem som man sett att partner som företagen har valt inte håller måttet i det långa loppet och att man för tidigt har bundit sig. Det finns även att vissa verksamheter som kan vara olämpliga för etablering i Kina. Kan teknologin enkelt kopieras, då kan konkurrerande kinesiska företag snuva det svenska företaget. När det gäller försäljning i Kina bör det ske nära kunderna, men för tillverkning är det bäst att använda de industriparker som finns. De har möjlighet att hjälpa till med rekrytering, administration samt myndighetskontakter. Det är vanligast att småföretag har helägda företag i Kina, fast inom några sektorer föreskrivs fortfarande Joint Venture till exempel fordonsindustrin.

Att göra affärer i Kina bygger helt på kontakter det finns inget grundläggande förtroende, vilket gör att kontakter är mycket viktigare än de till exempel är i Sverige. Företag som etablerat sig i Kina har upplevt olika problem; förr var det svårt att få igång verksamheten, och idag är det den mördande konkurrensen från de inhemska företagen som är det största problemet. När det gäller kulturskillnader är det nog aldrig en fördel utan snarare ett problem som man får leva med var i världen man än är. Som svensk är det nog hierarki och oviljan att tappa ansikte som är de kulturskillnader som är svårast att anpassa sig till i längden.

Under de åren (ca 2005 – 2013) var löneökningarna höga och den kinesiska personalen tog vara på situationen och byte ofta jobb. Det är lättare idag att behålla personalen då deras alternativ inte är lika omfattande. När det gäller mindre kvalificerad personal är det lättare att hitta och behålla dem på mindre orter än det är i Shanghai. När det gäller samarbete med de lokala regeringarna anser Bengt att man skall se dem som möjligheter eftersom de är väldigt måna om att både få och behålla investeringar från utlandet. Att etablera sig i Kina med representationskontor är inte speciellt svårt och ganska riskfritt. Fast skall man investera i Kina finns det många fallgropar för en potentiell investerare man kan lära mycket från andra företag. Man kan även ta hjälp av Business Sweden som ger råd och har lång erfarenhet. Business Sweden kan även bistå med löpande hjälp när det gäller att göra affärer. Även ambassaden/konsulat kan vara till hjälp med inledande myndighetskontakter och sedan stödja om det blir konflikt.

### **4.3 Intervju - Anna Djup, Business Sweden Shanghai**

Företag som skall etablera sig i Kina har ett flertal faktorer att tänka på innan etablering, är enligt Business Sweden:s erfarenhet att de bör ha utförlig information om vad som kommer att påverka deras verksamhet i Kina. Vilka är ens kunder, är det tier-1 städer som Beijing och Shanghai, då bör man lokalisera sig nära dem. Det samma gäller om man har produktion. Ha den nära kunderna. Faktor som man även bör ha kontroll på är lagar/regler och om säljkanaler, eventuell partner har kunskap/styrka att driva eventuell verksamhet framåt. Om man har direktförsäljning på marknaden är starka kundrelationer en viktig faktor, men blir mindre viktig om man använder sig av en distributör/partner/agent som har relationen med slutkunden. Det gäller även leverantörsrelationer då det är viktigt vid import från Kina.

Etablering i Kina kan vara svårt då det finns en del sektorer som är begränsade eller förbjudna för västerländska företag, som till exempel finansiella tjänster, försvar, publikationer av böcker och tidningar. Det finns inte egentligen någon specifik sektor som är olämplig för etablering dock kan vissa sektorer var svårare eftersom den Kinesiska staten skyddar sina inhemska företag. Försäljning och tillverkning beror på företagets funktion. De flesta svenska företag brukar etablera sig i den provins där de flesta av deras kunder finns till exempel Blueair började bland premium kunder i Shanghai. First-mover-advantage är en viktig faktor som sällan finns i Kina eftersom konkurrensen är hård från både andra västerländska företag och de kinesiska aktörerna.

En annan viktig faktor som bolag bör vara medvetna om är möjligheten till finansiella incitament som finns i vissa provinser, till exempel miljösubventioner om företaget etablerar sig där.

För vårt fallföretag så kommer de förmodligen att etablera sig i någon av de produktionskluster som redan finns i Kina, till exempel Shanghai - provinsen tillverkar textil,

Guangdong – provinsen tillverkar elektronik. När det gäller produktionskostnader då är till exempel Chongqing/Chengdu mer passande då de kan minska markant eftersom de är betydligt lägre i inlandet.

För inträde på den kinesiska marknaden är storleken på företaget avgörande, till exempel för stora börsnoterade företag så är det vanligt med en egen organisation eller någon typ av Joint venture, medan även små och medelstora företag kan ha en egen organisation eller arbeta med distributörer. Allianser är inte vanliga.

Guanxi spelar stor roll i det kinesiska samhället, enkelt beskrivet så är det relationer mellan individer, det innebär primärt tjänster och gentjänster. Till exempel har man inte bra guanxi med sin part som företag eller person kan det vara svårt att få igenom sina affärer. Det är viktigt att veta vem man arbetar med i deras kontaktnät. Majoriteten av företagen har initialt en ganska liten förståelse av den kinesiska företagskulturen samt hur den fungerar i verkligheten. Man har förståelse för det med att ta emot visitkort med två händer, ge presenter, men man har däremot stora svårigheter med att förstå de underliggande faktorerna hos kineserna i företagssammanhang. Många svenska företag har svårt att förstå tyngden av Guanxi.

Svenska företag brukar uppleva att brist på information är ett stort problem, till exempel bristfällig förstudie före etablering, bristfällig kunskap om lagar, säljkanaler och liknande. Även den hierarkiska företagskulturen ses som ett problem eftersom den skapar en passiv och toppstyrd företagskultur. Vidare kommunikationsproblem oförmåga att vara tydlig, språksvårigheter bristande kunskaper i engelska skapar problem. Det är inte heller en företagskultur som lyfter fram problem, man vill inte erkänna sina problem eller misstag, och man är ovilliga att ta till sig kritik. Men en stor fördel är att beslut som fattas snabbt

implementeras. Svenska företag har problem med den ”healing and dealing” som det innebär att jobba med en kinesisk partner. Kinesiska företag tenderar till exempel att tacka ja till ett kontrakt men tar sedan tillbaks det för att försöka sänka pris/mängd efter att man kommit överens. Kineser har inte samma mentalitet som svenskar, har man skrivit på kontrakt gäller det för svenskar men inte för kineser. Det är även vanligt att de svenska företagen inte utvärderar till exempel sin leverantör/distributör, inte registrerar varumärke och patent samt vilka som är ens slutkunder. För mycket kontroll av verksamheten överläts till den kinesiska partnern. Innan man släpper kontroll bör man ha inblick i vem den kinesiska partnern är. Om man släpper kontroll till sin kinesiska samarbetspartner har man en bättre chans att kunna nå marknaden då man kan utnyttja samarbetspartners förståelse och etablerade nätverk. De essentiella delarna av verksamheten skall man inte släppa för mycket av, till exempel teknik det finns stor risk för kopiering.

Svenska företag har inte förståelse för dyrt det börjar bli att anställa kompetent personal i Kina, svenska företag har ofta en annan prisbild. Inom vissa specifika och tekniska områden kan det även vara svårt att hitta personal. När det gäller de lokala regionala ledningarna eller regeringen i Kina upplevs inte de som ett problem. Vissa sektorer med deras regleringar kan vara komplicerade eftersom den kinesiska regeringen medvetet gör det svårt, till exempel medtech, matprodukter, informations och kommunikationsteknik. Reglerna inom vissa sektorer ändras, frekvent ibland månadsvis; detta kan skapa problem för företag som är i Sverige.

När det uppstår problem är det generellt ”scams”, det svenska företaget har blivit lurat av sin kinesiska motpart. Då kan antingen ambassad eller konsulat försöka lösa det med hjälp av sina kanaler och försöka lösa problemet med den lokala regeringen eller myndigheten.

## 5. ANALYS

### 5.1 Normal differentiering

Fallföretaget arbetar med produkter för att främja miljön inom fordonsindustrin. Deras produkter finns idag på ett flertal marknader, men på nya marknader som till exempel BRIC-länderna kommer de att utgöra ett bättre miljöalternativ än de befintliga produkterna. Deras produkt kommer att vara en differentierad produkt med nya egenskaper, men att bara differentiera produkten räcker inte den måste även skapa ett nytt värde för kunden ett användbart värde som även måste vara kostnadseffektiv.

Att använda sig av Blue Ocean för att nå en ny marknad bör fungera för vårt fallföretag, en marknad som är dels väldigt konkurrens utsatt samt som är extremt kostnadsdriven. För att nå den existerande marknaden räcker det inte endast att komma ut med en ny produkt, utan man måste ha en produkt som är differentierad men samtidigt kostnadseffektiv. Produkten måste vara kostnadseffektiv både på kort- och långsikt. En kortsiktig investering kan motivera sig om produktens kostnad är av engångsart vilket sänker den långsiktiga kostnaden under produktens livslängd. Den långsiktiga kostnaden kan även komma att sjunka då olika inte det inte är sällsynt att statsmakter använder olika typer skattemässiga incitament för att aktualisera olika miljömässiga investeringar.

### 5.2 Analys Kina

Kina är ett av de länder i världen som har utvecklats mest under de senaste tio åren, historiskt har Kina varit tongivande med uppfinningar som papper, krut, magnetkompass och boktryckpressen. Dagens Kina håller ett högt ekonomiskt tempo, den ekonomiska utvecklingen har gått i olika steg sedan 1978 då Deng Xiaoping öppnade för ekonomiska



reformer och idag har Kina den näst största BNP år 2015. Kinas viktigaste exportprodukter är konfektion, elektronik, elektriska produkter och verkstadsmaskinell utrustning. Deras export är främst råvaror, metaller, olja och oljeprodukter.

### **5.2.1. Exportmarknad**

Kina är Sveriges största exportmarknad i Asien och som affärsmarknad är Kina intressant för Sverige då de arbetar med att utveckla deras affärer i en riktning som väl överensstämmer med Sveriges intressen inom forskning och utveckling, design, miljö och logistik. Sverige arbetar aktivt centralt med Kina till exempel via olika ministerbesök inom olika områden till exempel miljö. Kina har ökat sin medvetenhet om miljö och satsar på att finna lösningar som kan förbättra miljön inom olika områden.

### **5.2.2. Språk**

Språk i Kina är ofta ett problem som många företag möter, dels finns det många dialekter och om det dessutom handlar om specialtermer kan problemet bli svårt att hantera. Anna Djup på Business Sweden påpekar att språkproblem är ganska vanliga och att man inte alltid skall ta möjligheten att kommunicera på engelska förgivet. Mandarin och kantonesiska är de som är mest förekommande, dock har mandarin en starkare position då den aktivt stöds av den kinesiska staten.

### **5.2.3. Guanxi**

Guanxi är något som många utländska företag är medvetna om och har betydelse för om man skall lyckas i sina affärer. Guanxi har en gammal tradition som bygger på reciprocitet och dess tanke finns med på många olika sätt i affärslivet. Dock skall man vara medveten om att Guanxi utvecklas och det finns till och med de som menar att den avtar i betydelse. Tillit är

väldigt viktig inom Guanxi och ofta är de kinesiska förhandlarna mer intresserade av förhandlingsprocessen än av slutmålet. För att hantera problem som kan uppkomma med språk och Guanxi brukar företag ofta anställa en lokal representant som hjälper dem att hantera det.

Affärer i Kina bygger helt på kontakter, det finns inget grundläggande förtroende. Kontakter är mycket viktigare än de är i Sverige. Guanxi har en stor roll i det kinesiska samhället, och avsaknad av det gör att det blir svårt att få igenom sina affärer. Kulturskillnader är ett problem som inte bara finns i Kina utan något man får leva med i hela världen. Svenska företag upplever ofta hierarki och oviljan att tappa ansikte (om man till exempel behöver ta fram eventuella misstag eller ta till sig kritik) som man har svårt att anpassa sig till. En stor fördel är att när väl ett beslut tagits är det snabbt implementerat. Vissa saker tar man till sig men i stort har man svårt att förstå hur den kinesiska företagskulturen och Guanxi fungerar.

#### **5.2.4. Patent**

Utvecklingen av patent i Kina håller ett väldigt tempo, man satsar på att skapa produkter inom högteknologi som de själva sedan tillverkar. Det nya Kina vill vara mer kopplad till ”Created in China” istället för ”Made in China”. Det finns en lång historia av patentskydd i Kina, det första redan på 600-talet e.kr till att man idag har anpassat sina lagar så att de sedan år 2000 följer regelverket som gäller via WTO och TRIPS som blev aktivt 2001. Patent i Kina förekommer på tre olika nivåer - patent för uppfinningar, patent för bruks/nyttö föremål och för design. Dock har varumärkeskyddet en egenskap som kommit att kallas ”Trademark Squitting” vilket en del varumärken och kända personer råkat utföra. Principen är att den som först registrerar ett varumärke eller ett namn har besittningsrätt.

### **5.2.5. Företag i Kina**

Att etablera företag i Kina berör ett antal problem som var man skall etablera sig och vilken typ av företagsform man skall ha. En bra hjälp är att använda sig av de olika industriparker som finns. Det finns olika typer av företag. Den vanligaste är helägda företag i Kina, men inom vissa sektorer som till exempel fordonsindustrin föreskrivs fortfarande Joint Venture.

Att etablera representationskontor i Kina är ganska smärtfritt och enkelt.

Det är även viktigt att ha klart för sig var ens kunder finns, och det är viktigt att vara representerad på rätt sätt på rätt ställe. Försäljning och tillverkning beror på företagets funktion.

Skall ett företag till exempel försöka nå en viss typ av klienter som finns representerade inom ett visst produktområde, är det viktigt att finnas där. I Kina har vissa regioner textiltillverkning medan andra har elektronik och så vidare, närheten till kunderna är viktig.

Det gäller oavsett om det gäller produktion eller försäljning. Det finns även företag som inte är lämpliga för etablering om de har till exempel teknologi som enkelt kan kopieras. Det finns även sektorer som är förbjudna eller begränsade för utländska företag. Det vanligaste problemet svenska företag i Kina har är att man har en partner som inte håller måttet. Man har bundit sig för tidigt. Skall man investera i Kina är det väldigt bra att se hur andra företag har gjort samt om man önskar kan man ta hjälp av Business Sweden.

### 5.2.6. Konkurrens

Konkurrensen i Kina kan enkelt beskrivas som mördande både från inhemska och andra västerländska företag, detta gör till exempel att first-mover-advantage sällan finns i Kina. Det är inte ovanligt att svenska företag överlåter för mycket kontroll till sin kinesiska partner utan att man har utvärderat dem tillräckligt. Det är inte heller alltid enkelt att få tag i information, vilket kan leda till bristfälliga förstudier för en etablering. Företag som befinner sig i Sverige kan ha problem med att vara uppdaterade om reglerna eftersom de inom vissa sektorer kan ändras väldigt frekvent. Bristerna kan vara inom lagar, säljkanaler och liknande.

Det finns en bristfällig förståelse hos svenska företag om hur dyrt det kan vara att anställa kvalificerad personal i Kina. Att hitta kvalificerad personal är lättare på mindre orter än i Shanghai. Men i vissa tekniska områden kan det vara ganska svårt att hitta personal i Kina.

Om det uppstår problem för företag i Kina finns Business Sweden representerad i Kina på vissa orter. De kan även vara till hjälp om det skulle kunna bistå med information och har lång erfarenhet av Kina. I vissa situationer kan om det krävs även ambassaden eller konsulaten vara till hjälp om det gäller inledande myndighetskontakter hos den lokala regeringen eller myndigheten.

När det kommer till att överväga huruvida man bör expandera till Kina så är inte företaget de enda som anser att några andra alternativ inte finns. Exempelvis så uttryckte sig Google på samma sätt, och precis som företaget så menade Google att Kina är en alldeles för stor marknad för att inte ha andelar i. Trots Googles storlek i övriga världen så stötte de på problem när de skulle etablera sig i Kina, framförallt då de inte hade en lokal verksamhet.

Ett annat exempel på ett företag som har expanderat på den kinesiska marknaden är Robust, ett företag vars strategi till skillnad från fallföretaget var att gå in som *fast seconds*. Robust anlidade det amerikanska konsultbolaget McKinsey & Company vars tjänster innefattar att vägleda vid strategiska företagsbeslut. Vad McKinsey drog för slutsats gällande Robust situation var bland annat att deras strategi att bli *fast seconds* inte lämpade sig på den kinesiska marknaden, utan att man alltid bör satsa på att bli marknadsledande. McKinsey kom även fram till att desto mer kontroll Robust var villiga att ge upp, desto mer lönsam blev deras verksamhet i Kina.

Då fallföretaget är sista stoppet i värdekedjan innan kunden nås så är backward integration det enda möjliga alternativet ifall de skulle vilja utöka sin kontroll i sin egen värdekedja. För att försäkra sig om en stadigare position på den kinesiska marknaden hade backward integration kunnat vara ett alternativ. Företaget står främst inför beslutet där de behöver fastställa vad som bör prioriteras, huvudsakligen vilka kunder man vill nå och hur de ska nås. Företagets position på marknaden kan även komma att ta dramatiska svängningar när de väl intar den kinesiska marknaden då det finns en överhängande risk av att bli kopierade och helt enkelt försvinna i den stora företagsdjungeln.

## 6. SLUTSATS & DISKUSSION

Trots att man enligt teorierna som har diskuterats i den här uppsatsen ska undvika att vara cynisk och se in i framtiden så är det exakt vad fallföretaget behöver göra då de sitter på kunskap och teknik som deras eventuella framtida konkurrenter inte har. Fallföretaget har visat på en väldigt unik situation som innebär att man är den som skapar behovet istället för att fylla begäret. Marknaden är inte en uteslutande blå marknad då andra dock obsoleta produkter finns för att lösa problemet som det är idag. Dock så har fallföretaget väldigt stark tro på sin produkt, något som inte tas upp särskilt tydligt i någon teori. Givet är att det måste finnas förutsättningar i form av kapital, know-how och en marknad och potentiella kunder. Dock är det minst lika viktigt att man måste ha en mentalitet som klarar av att våga chansa, för inga beslut eller affärer är riskfria. Något som även är viktigt att ha i åtanke är att trots att innovation och samt att vara ute tidigt på marknaden när man är ute efter att expandera sitt företag, är det faktum att innovation generellt är dyrare än att kopiera någon annans idéer, framförallt om något så viktigt som patent inte finns att tillgå. Fallföretaget visar även på vågat risktagande då produkten idag inte är värdeskapande på den kinesiska marknaden, utan man ser det istället som en möjlighet till värdeskapande längre fram i tiden. Trots att man enligt teorier som berör strategic planning ska akta sig för att vara cynisk, så är det ändå viktigt att speciellt på den kinesiska marknaden våga ta beslut som kan innefatta viss cynism.

Trots att fordonsmarknaden tenderar till att alltid vilja driva priser neråt så har fallföretaget visat på att med högre kvalité så är inte prispress lika viktigt. I Kina har man även en tendens till att tänka *dyrt* snarare än *kvalité* när man hör att en produkt har tillverkats i Europa, så just på den Kinesiska marknaden kan alla förutsättningar som fallföretaget har mött i västvärlden vara totalt annorlunda. Ledningsmedlemmarna i fallföretaget visar även på att principen att

med vardera individ så kommer en individuell uppfattning stämmer väl, särskilt när det gällde att våga släppa kontroll till sina samarbetspartners i Kina. En annan intressant aspekt var att fallföretaget inte bara såg expansionen till Kina som en möjlighet att bredda sin egen marknad, utan fallföretaget har även identifierat potentiella hot för sina egna kunder ifall kinesiska märken skulle börja säljas även i Europa och USA. Detta är något som sällan dyker upp i teorier som berör strategi och strategiskt tänkande, då det oftast utgår ifrån att företag alltid ska se till sitt eget bästa och vilka problem de själva kan komma att stöta på. Skulle man förlora potentiella kunder på grund av deras konkurrens så är inte bara deras framtid hotad, utan även den egna organisationen då man till slut står utan kunder då deras konkurrenter eventuellt redan har andra leverantörer av produkten som man är ute efter att leverera.

Fallföretaget förlitar sig mycket på sin egen intuition då de sitter på värdefull erfarenhet inom området. Dock är Kina en så pass unik marknad, och framförallt så pass mycket större än exempelvis Europa och USA, vilket gör det extra viktigt att ta hänsyn till förändringar i kultur, utveckling och efterfrågan. Fallföretaget visade även på att verkligheten är betydligt viktigare att förhålla sig till än teorier, vilket även enligt teorier är så det borde vara.

Ledningsgruppen visar på stort engagemang och ser hellre sig vara aktiva på marknaden och se med egna ögon och höra med egna öron. Vad som dock är intressant att diskutera är huruvida differentiering är viktigare än stordriftsfördelar och kostnadsfördelar. Med tanke på Kinas storlek så verkar det te sig så att de som når störst publik är de som skapar sig ett namn, och då även de som håller sig kvar på marknaden längst. Vad som är viktigast av early-mover advantage och arbetet för att förhindra imitation är även något som är intressant för vidare diskussion. Givetvis är båda väldigt viktiga punkter att ta hänsyn till, dock kan ett beslut om att vara tidigt ute på marknaden leda till att stora investeringar görs för att skapa produkten ett namn samt för att sälja in dess användningsområde, vilket gör det lättare för fast seconds att

komma in på marknaden och utnyttja det arbete som pionjärererna har utfört när det kommer till att väcka intresset för användningsområdet.

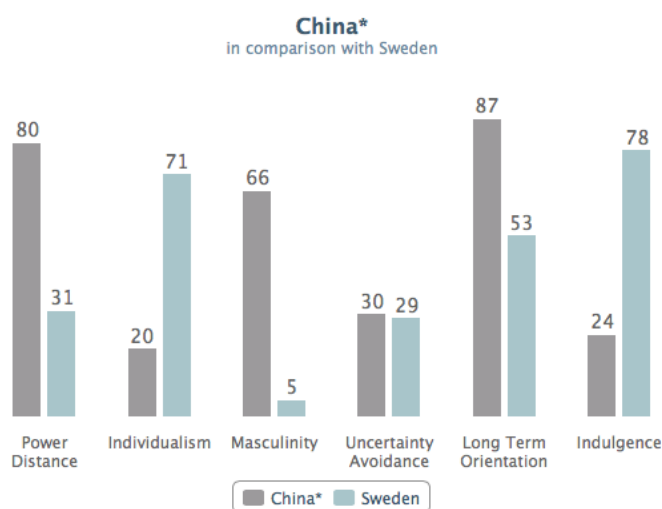


## 6.1 Förslag till vidare forskning

Att etablera företag i Kina är enkelt uttryckt ett stort projekt.

Det finns ett flertal punkter som uppsatsförfattarna har stött på som de tror kan vara intressanta att forska vidare inom. Exempelvis att fördjupa sig i Kinas affärskultur genom att använda Hofstede. Hofstede (1973) är en expert tvärkulturella skillnader och ledarskap, han menar att den ”kollektiva programmeringen av våra sinnen som skiljer en grupp av medlemmar från en annan”. Kultur enligt Hofstede inkluderar ett system av värden som avgör hur man bygger upp kultur. En annan definition som presenteras av Zvi Namenwirth och Robert Weber är att kultur är ett system av idéer som utgör designen för livet. Hofstede gjorde när han arbetade för IBM som Psykolog en studie där han samlade in data från mer än 100 000 personer i fyrtio länder under åren 1967 till 1973. Han isolerade fyra stycken parametrar som han påstod sammanfattade skillnaderna i olika kulturer. Det har även senare tillkommit både fem och sex dimensioner.

Nedan presenteras en jämförelse mellan Kina och Sverige med sex olika dimensioner; maktdistans, individualism kontra kollektivism, Maskulinitet kontra femininitet, osäkerhetsundvikande, långsiktighet kontra kortsiktig inriktning.



## 7. REFERENSER

### LITTERATUR

Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok* (Upplaga 1:1)

Stockholm: Liber AB

Bain, J. S. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th ed.).

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Brandt, S. C. 1981. *Strategic Planning In Emerging Companies*. Boston, Mass: Addison

Wesley Publishing Company

Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 2:1).

Stockholm: Liber AB.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005, *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested*

*Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School

Publishing Corporation.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994, *Competeting paradigms in qualitative research*.

Thousand Oaks, CA: N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.) – *Handbook of qualitative research*.

Hill, Charles W. L. 2008, *International Business - Competeting in the global marketplace*. Boston, Mass: McGraw - Hill Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.

March, Robert. M. & Wu, Su-Hua. 2007, *The Chinese Negotiator - How to succeed in the world's largest market*. Kodansha International: Tokyo • New York • London

Porter, M. E. 1980a: *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press 48.

Porter, M. E, 1980b: Industry Structure and Competitive Strategy. *Financial Analysts Journal*. Vol. 36, nr. 4, s. 30-41.

#### ARTIKLAR

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy - Competing in overcrowded industries is no way to sustain high performance. The real opportunity is to create blue oceans of uncontested market space. *Harvard Business Review Paper*.

Chua, Roy Y. J. 2012. Building Effective Business Relationships in China, *MIT Sloan Management Review*. REPRINT NUMBER 53416

Ensign, Prescott C. & Robinson, Nicholas P. 2008, Blackberry in Red China Research in motion Navigates Institutional Barriers in an Emerging Market. *Wiley InterScience*.

Graham, John L. & Lam, N. Mark. 2003 NEGOTIATIONS: The Chinese Negotiation, *Harvard Business Review Paper*. s.3, 6, October 01.

Kampa, J. R., Cziulik, C. & Estorilio Amodio, C. C. 2012. A critical analysis on the Blue Ocean Strategy and an approach for its integration into the Product Development Process.

*Federal University of Technology of Paraná State*, Brasil

Lieberman, M. & Montgomery, David B. 1988. First-Mover Advantages

*Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue Special Issue: Strategy Content Research.

41-58

[http://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Artikel\\_Internet\\_oekonomie/Lieberman\\_First\\_Mover.pdf](http://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Artikel_Internet_oekonomie/Lieberman_First_Mover.pdf)

Munsayac, Michael Gines. 2012. Critique of Blue Ocean Strategy. *Academia.edu*

[http://www.academia.edu/4552659/Critique\\_of\\_Blue\\_Ocean\\_Strategy](http://www.academia.edu/4552659/Critique_of_Blue_Ocean_Strategy)

[Suarez, F. & Lanzolla, G. 2005. The half truth of early-mover advantage. \*Harvard Business Review\*. https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/fma\\_paper-11.pdf](https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/fma_paper-11.pdf)

Hamilton, Stewart & Zhang, Jinxuan A. 2012. *Doing Business With China: Avoiding the pitfalls*. *Palgrave Macmillan*.

Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. and Kajalo, S. 2011, Awareness, action and

context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Aalto School of Economics*.

Helsinki, Finland

## UPPSATSER

Li, Junyan. 2015. A qualitative study of institutional opportunities and challenges for foreign venture capital investments in China. Master Thesis, *Umeå School of business*.

<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:827311/FULLTEXT01.pdf>

Hallin, E. & Nömmik, E. 2008. Marknadsinträde i Kina? - de svåraste inträdesbarriärerna för svenska företag vid marknadsinträde i Kina. Magisteruppsats, *Uppsala Universitet*.

<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:132306/FULLTEXT01.pdf>

## TIDNINGAR

*Dagens Nyheter*. 2014. Idag går Kina om Usa som största ekonomin.

<http://www.dn.se/ekonomi/i-dag-gar-kina-om-usa-som-storsta-ekonomin/>

Hämtad: 2014-09-29

*Göteborgs Posten*. 2015. GP i Kina: Minister säljer in svenska idéer.

<https://www.gp.se/nyheter/varlden/1.2893594-gp-i-kina-minister-saljer-in-svenska-ideer>

Hämtad: 2015-12-11

*The Guardian*. 2007. China overtakes US as world's biggest CO<sub>2</sub> emitter.

<http://www.theguardian.com/environment/2007/jun/19/china.usnews> Hämtad: 2007-06-19

*The Guardian*. 2014. China strengthens environmental laws.

<http://www.theguardian.com/environment/2014/apr/25/china-strengthens-environmental-laws-polluting-factories> Hämtad: 2014-04-25

*Svenska Dagbladet*. 2014. Kina är världens mest uppfinningsrika land

<http://svd.se/kina-ar-varldens-mest-uppfinningsrika-land> Hämtad: 2014-12-18

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

Blue Ocean Strategy. Hämtad 2015-11-25

<https://www.blueoceanstrategy.com/blog/six-red-ocean-traps-you-should-know/>

Blue Ocean Strategy. Hämtad 2015-11-25

<https://www.blueoceanstrategy.com/bos-qa/how-is-blue-ocean-strategy-distinct-from-differentiation-strategy/>

Blue Ocean Strategy. Hämtad 2015-11-25

<https://www.blueoceanstrategy.com/bos-qa/why-is-blue-ocean-strategy-particularly-needed-for-companies-to-win-the-huge-and-growing-consumer-markets-of-the-emerging-economies/>

Statemaster. Hämtad 2015-11-25

<http://www.statemaster.com/encyclopedia/Blue-Ocean-Strategy>

Sveriges Exportstrategi 2015, Regeringskansliet. Hämtad 2015-11-25

<http://www.regeringen.se/contentassets/e2b2f540107143e99907cbe604a87ce2/sveriges-exportstrategi.pdf>

Ekonomifakta. Hämtad 2015-11-20

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---Sverige/>

Sipo. Hämtad 2015-11-20

<http://sipo.gov.cn>

Finansliv. Hämtad 2015-11-25

<http://finansliv.se/joeolsson/kina-ar-nu-varldsledande-i-patent-eller/>

Mandarin About. Hämtad 2014-03-29

<http://mandarin.about.com/od/chineseculture/a/Putonghua-Standard-Mandarin-Chinese.htm>

NyTeknik. 2012. Illusionen om patent från Kina. Hämtad 2015-01-14

<http://nyteknik.se/asikter/kronikor/article3875744.ece>

PrV Bloggen. Hämtad: 2011-10-06

<http://prvbloggen.se/2011/10/06/immaterialrattens-varde-vaxer-i-kina/>

Sweden Abroad. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Peking/Handel--service-till-svenska-foretag/Handel-mellan-Sverige-och-Kina-Fakta-och-framjande/>

Sweden Abroad. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Peking/Landfakta/Om-Kina/>

Business Sweden. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.business-sweden.se/china/>

Business Sweden. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.business-sweden.se/Om-oss/Om-Business-Sweden/>

Forbes. Hämtad: 2011-10-25

<http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/>

Kinas. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.kinas.se/historia/>

Trading Economics. Hämtad: 2015-11-10

<http://www.tradingeconomics.com/china/gdp>

Ekonomifakta. Hämtad: 2015-12-08

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---internationellt/>

Dongxi United. Hämtad: 2015-11-10

<http://dongxiunited.com/what-is-guanxi/>

US Embassy Beijing. Hämtad: 2015-11-20

<http://beijing.usembassy-china.org.cn/iprpatent.html>

Trademark China. Hämtad: 2015-11-20

<http://trademark-china.net>

Investopedia. Hämtad: 2015-11-25



[http://www.investopedia.com/articles/investing/022415/worlds-top-10-economies.asp?header\\_alt=g](http://www.investopedia.com/articles/investing/022415/worlds-top-10-economies.asp?header_alt=g)

Trading Economics. Hämtad: 2015-11-20

<http://www.tradingeconomics.com/china/gdp>

## 8. BILAGOR

### Bilaga 1.

#### Intervjufrågor – Fallföretag

---

1. En kortfattad inledning av företagets produkt och dess betydelse inom fordonsindustrin
2. Vilka länder är företaget etablerade i idag, och hur ser konkurrenssituationen ut?
3. Hur är företaget representerade i respektive land? Allians, Joint Venture etc.
4. I en artikel nämner VD att fallföretaget vill rikta sig till BRIC-länderna. Varför är Kina ett val som går före Brasilien, Ryssland och Indien?
5. Hur ser konkurrenssituationen ut för företaget i Kina idag? Är den annorlunda jämfört med andra länder som företaget redan har etablerat sig i?
6. Vilka **framgångar** har företaget än så länge märkt av rörande kinaexpansionen, och vilka förväntar Ni er i framtiden?
7. Vilka **motgångar** har företaget än så länge märkt av rörande kinaexpansionen, och vilka förväntar Ni er i framtiden?
8. Vilka inträdesbarriärer till den kinesiska marknaden anser Ni påverka företaget?
9. Var i Kina planerar företaget att inleda sin expansion?
10. Har företaget lagt vikt vid att undersöka de kulturella skillnaderna i Kina, och i så fall hur?
11. Hur ser företaget på kultur som en inträdesbarriär till den kinesiska marknaden?
12. Hur ser företaget på arbetet med patent i Kina?
13. Hur har arbetet med lagar i Kina fungerat för företaget? Har Ni stött på några juridiska restriktioner?
14. Hur planerar företaget att den lokala organisationen i Kina kommer att se ut?
15. Vilka är de viktigaste aspekterna inom **Företagets strategi** gällande expansionen till Kina?
16. Vilka är företagets viktigaste resurser när det kommer till att expandera, både på den kinesiska samt övriga marknader? Humankapital, goda kundkontakter etc.
17. Vilken har varit **din** främsta roll inför expansionen till Kina?
18. Var ser Ni företaget om 10 år?

Intervjuerna kommer vara semistrukturerade, och därför kommer det finnas utrymme för diskussion och analys runtom ovan strukturerade frågor. Självklart får intervjudeltagaren föreslå andra viktiga aspekter som kan beröra ämnet.

Trevlig helg, så ses vi nästa vecka!  
Med vänliga hälsningar,  
Caroline, Justus och Adam



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

## Bilaga 2.

Vi använder oss av ett fiktivt företag i vår uppsats. Till detta företag har vi satt ett par fiktiva parametrar som utgör ramen för det företaget. De har cirka 300 – 500 anställda och omsättning på cirka 700 miljoner - en miljard Svenska kronor. Företaget arbetar med tillverkning av exempelvis artiklar för miljö, eller industri rengöring för miljö. (Vi valde det eftersom Sverige är väl utvecklat på det området).

Företaget finns redan på en del västerländska marknader, som exempelvis USA, Canada, Tyskland, Frankrike, England, Holland. Man har ett antal patent som är unika och utgör grunden för företagets affärsidé. Nu vill man expandera och funderar på de stora marknaderna som BRIC utgör. Man tänker börja med Kina, många andra företag har lyckats där och man önskar att kunna ta nytta av deras lärdom.

1. Vad är det viktigaste att tänka på när ett företag skall etablera sig i Kina?
2. Finns det verksamheter som är extra lämpliga eller olämpliga när det gäller att etablera sig i Kina? (t.ex företag som arbetar med miljöutveckling och miljörening).
3. Var i Kina är det bäst att ha sin verksamhet för försäljning och tillverkning?  
- Vad gör det valda området lämpligt?
4. När det gäller inträde på den kinesiska marknaden, vilka modeller är vanligast och hur fungerar de? (t.ex export, allianser, joint venture, gemensamt ägda aktieföretag eller helägda aktieföretag).
5. Vilken roll spelar kontakter och relationer för affärer i Kina?
6. Vilka är de största problemen och möjligheter som Svenska företag brukar uppleva vid en etablering i Kina?
7. Utgör kulturskillnader mellan svenska och kinesiska företag ett problem eller är det en fördel.  
- Vilka fördelar och problem är vanligast?
8. Är det svårt att hitta och behålla kompetent personal i Kina?
9. Utgör regeringen i Kina eller den lokala regionala ledningen i provinserna ett problem eller är de en möjlighet?
10. Om du skulle ge några råd åt företag som skall etablera sig i Kina, vad skulle du rekommendera?
11. Vilken typ av problem får oftast Ambassad eller Konsulat hjälpa till med för företag?

### Bilaga 3.

Hej Anna!

Vi har intervjuat ledningen i ett världsledande företag som är verksamma inom miljöförbättring i fordonsindustrin, och idag arbetar de för att expandera till Kina under 2017. Företaget är unikt på så sätt att de i dagsläget inte har någon som konkurrerar med deras produkt i Kina, just på grund av att deras produkt kräver en lagändring från den kinesiska regeringen för att den ska vara intressant för fordonstillverkare. Vi skriver en strikt induktiv uppsats, vilket innebär att vi först samlade in materialet från intervjuerna för att se vad som skulle kunna visa sig vara mest intressant att undersöka. Vad vi upptäckte var:

- Samtliga i ledningen såg first mover advantage som det absolut viktigaste när det kom till att expandera i Kina.
- Kalkyler om switching costs hade inte prioriterats, de har med andra ord inte övervägt hur dyrt eller billigt det skulle bli för deras kinesiska kunder att byta ut dem som leverantör när väl konkurrensen uppstår.
- Ledningen är oense när det kommer till hur mycket kompetens och kontroll man är villig att ge upp till sina samarbetspartners i Kina.
- Deras absolut främsta resurs är deras humankapital. De har många personer med lång erfarenhet när det kommer till internationell expansion, bland annat i Kina. Dock har de inga kundkontakter i Kina sedan tidigare, och har därför i princip fått börja från noll trots deras position i övriga världen.

Frågor gällande den kinesiska marknaden och business intelligence:

- Tidigare har vi diskuterat ifall det vanligaste misstaget som svenska företag gör när de expanderar till Kina är att de inte förstår hur den kinesiska kulturen fungerar, och framförallt inte hur man gör affärer i Kina. Skulle Ni hålla med om detta, eller finns det andra misstag som är mer påtagliga?
- Om man skulle rangordna följande begrepp, i vilken ordning skulle Ni anse att de bör prioriteras i början av en expansion? Eller finns det möjligtvis en eller flera punkter som är betydligt viktigare än andra?
  - First mover advantage, att vara först ut på marknaden
  - Starka kundrelationer
  - Starka leverantörsrelationer
  - Satsning på att samarbeta med andra kinesiska företag inom samma område (Joint

Venture eller Allians)

- Det geografiska läget, var i Kina man bör etablera företaget

- Vad är det viktigaste ett företag bör tänka på när det kommer till en Kina-expansion?
- Vilken organisationsmodell är vanligast för svenska företag när de expanderar till Kina? (Joint Venture, Allians, export, egen organisation).
- Vilka fördelar och nackdelar brukar svenska företag stöta på gällande den kinesiska affärskulturen?
- Utger den kinesiska regeringen generellt ett problem eller en möjlighet för svenska företag?
- När det kommer till att släppa kompetens och kontroll till kinesiska samarbetspartners, finns det något Ni skulle rekommendera/inte rekommendera?

Jag hoppas att frågorna är någorlunda tydliga, och som sagt har jag full förståelse för ifall vissa frågor är för ingående alternativt svåra att svara på. Minsta bidrag hade varit till stor hjälp.

Tack så hemskt mycket för att du tar dig tid Anna, hör av dig om du har några frågor!

Med bästa hälsningar,

Caroline Carlsson