

Marknadsinträde i Kina-

De affärskulturella inträdesbarriärerna på marknaden ur ett
finländskt perspektiv

Pauline Blechingberg

Examensarbete

Företagsekonomi

2013

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Pauline Blechingberg
Arbetets namn:	
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Att träda in på nya marknader har blivit allt vanligare i och med globaliseringen. En marknad som är väldigt lockande för alla världens företag är Kina i och med landets växande ekonomi och marknad. Med det här arbetet skall jag undersöka vad som krävs för att lyckas penetrera den kinesiska marknaden och vilka eventuella inträdeshinder som företag kan stöta på. Jag använder mig av Johnson & Tellis modell för hur ett lyckats marknadsinträde skall se ut. Jag tar även upp vilka kulturella inträdeshinder de finska företagen kan stöta på, på den kinesiska marknaden. Syftet med det här arbetet är att kunna hjälpa finska företag med penetreringen i Kina och kunna förbereda dem för eventuella inträdeshinder. Jag avgränsar mitt arbete till vilka kulturella inträdeshinder det finns och vilka de kulturella skillnaderna är mellan Finland och Kina. Som hjälp använder jag mig av Hofstedes fem dimensioner. I mitt arbete använder jag mig av en kvalitativ undersökningsmetod och med hjälp av en semi-strukturerad intervjuguide skall jag intervjua tre finska företag som redan etablerat sig i Kina.</p>	
Nyckelord:	Marknadspenetrering, etableringsmodell, inträdeshinder, Kina, kulturskillnader, Hofstedes kulturella dimensioner
Sidantal:	53
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Pauline Blechingberg
Title:	
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>Because of the globalization entering new markets have become more common. The Chinese market is at the moment the most attractive market for foreigner companies because of their growing economy and market. With this thesis I will examine what is needed for a Finnish company to successfully enter the Chinese market and what entry barriers there are. In my thesis I will use a model made by Johnson & Tellis for how a successful market entry should look like when entering the China's market. The purpose with the thesis is to help Finnish companies to successfully enter China's market and to let them know which barriers there are. I define my thesis to which cultural entry barriers there are and which cultural differences there are between Finland and China, using Hofstede's cultural dimensions. I will be using a qualitative research method interviewing three Finnish companies that have already entered China.</p>	
Keywords:	Market penetration, penetration model, entry barriers, China, cultural differences, Hofstede's cultural dimensions
Number of pages:	53
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL / CONTENTS

1 Inledning	7
Syfte.....	8
Problemformulering.....	8
Avgränsning.....	9
2 Marknadsinträde	9
Entry Mode.....	11
Entry Timing.....	13
Firm size.....	15
Economic Distance.....	15
Cultural Distance.....	16
Country Risks.....	17
Country Openness.....	17
3 Inträdesbarriärer	18
3.1 Språk.....	18
3.2 Relationer.....	19
3.3 Kulturella skillnader.....	19
3.3.1 Maktdistans.....	20
3.3.2 Individualism kontra kollektivism.....	21
3.3.3 Maskulinitet kontra feminitet.....	21
3.3.4 Osäkerhetsundvikande.....	22
3.3.5 Lång- kontra korttidsorientering.....	22
4 Metod	23
4.1 Kvantitativ forskning.....	24
4.2 Kvalitativ forskning.....	24
4.2.1 Kvalitativa intervjuer.....	25
4.3 Val av metod.....	25
Utförande.....	26
5 Finländska företags penetrering på den kinesiska marknaden	26
5.1 Marja Kurki Oyj.....	27
5.1.1 Intervju Marja Kurki Oyj.....	27

5.2 Oy Hacklin Logistics Ltd	31
5.2.1 Intervju Oy Hacklin Logistics Ltd.....	31
5.3 Saga Furs Oyj	35
5.3.1 Intervju Saga Furs.....	36
6 Resultat	39
6.2 Marknadsinträde	40
Företagets storlek	40
Risker.....	41
6.2 Inträdeshinder	42
6.2.1 Hofstedes dimensioners betydelse vid penetrering på den kinesiska marknaden ...	43
7 Slutsatser och diskussion	45
Källor	47
Elektroniska källor	48
Bilagor	51
Bilaga 1	51
Bilaga 2	53

Figurer

Figur 1. Modell för ett lyckat marknadsinträde. Johnson & Tellis, 2008

Figur 2. Hofstedes jämförelse mellan Finland och Kinas kultur. The Hofstede Centre

1 INLEDNING

Att etablera sig på internationella marknader har blivit allt vanligare i och med globaliseringen och den ökade konkurrensen. Företag ser möjlighet till ökad tillväxt och större möjligheter på nya och större marknader. Men även om inträde på nya marknader ger större möjligheter finns det även risker med marknadsinträde. Inträdeshinder som kulturella- och ekonomiska skillnader leder i värsta fall till att penetreringen misslyckas. Innan en penetrering på en ny marknad är det av stor vikt för företag att veta hur efterfrågan på den nya marknaden ser ut, vilka konkurrenterna är och vilka slags regleringar och hinder det finns. (Davidson, 1983)

Den kinesiska ekonomin har sedan 1980-talet ändrat från att ha varit en planekonomi till att i dagens läge vara en marknadsekonomi där priset på varor och tjänster styrs av utbudet och efterfrågan. Efter 1980-talet har den kinesiska ekonomin utvecklats i snabb takt och det har resulterat i att Kinas BNP i medeltal har ökat med 10 % per år, vilket i sin tur medfört att över 600 miljoner människor tagit sig över fattigdomsgränsen. Med en population på 1.3 miljarder och världens näst största ekonomi har den kinesiska ekonomin stor inverkan på världsekonomin. (The World Bank) Trots den ekonomiska krisen i Europa och USA har ekonomin ändå vuxit i Kina under de senaste åren och enligt prognoser kommer Kina att gå förbi USA som världens största ekonomi år 2020, mätt i BNP/capita. I och med högre inkomster, högre konsumtion och snabba förändringar i Kinas demografi har den kinesiska marknaden snabbt blivit en lockande marknad för västerländska företag (B2B International). Den kinesiska marknaden lockar inte längre endast för den billiga arbetskraften utan även för den växande marknaden. (Finpro Infront 1/2012) Enligt förutsägningar kommer Kinas urbana hushåll dubbla sina inkomster till år 2022 vilket gör att medelklassen kommer att öka och även köpkraften. (McKinsley & Company)

Kina är Finlands viktigaste och största exportdestination i Asien och exporten till Kina för år 2012 var värd 2,605 miljarder euro d.v.s. 4,6 % av hela Finlands export. Finska företag har investerat över 10 miljarder euro i Kina och ca 300 finska företag har redan etablerat sig på den kinesiska marknaden. De största finska företagen i Kina är

Cargotec, Kone, Konecranes, Metso, Stora Enso, UPM och Wärtsilä. (Suomalais-Kiinalainen kauppayhdistys Ry)

Syfte

Syftet med denna undersökning är att utföra en litteratur- och empiristudie gällande företagspenetrering av den kinesiska marknaden. Vid ett marknadsinträde på den kinesiska marknaden kommer varje finskt företag att stöta på stora skillnader mellan arbets- kulturen i Finland och i Kina vilket självklart påverkar penetreringen och gör den svårare än vad en penetrering på en västerländsk marknad skulle vara. Teoretiskt kommer jag att ta upp en etableringsmodell av Johnson & Tellis (2008) för hur ett lyckat marknadsinträde på den kinesiska marknaden skall se ut och vilka kulturella inträdeshinder finska företag kan möta. I min empiriska undersökning skall jag undersöka hur tre finska företag har tagit sig in på den kinesiska marknaden och vilka inträdeshinder och kulturella skillnader de stött på vid penetreringen av Kinas marknad. Med det här arbetet hoppas jag kunna underlätta penetreringen på den kinesiska marknaden för finska företag.

Problemformulering

För att klara sig på den kinesiska marknaden eller vilken ny marknad som helst skall företaget ha en marknadsstrategi eller modell för hur etableringen skall se ut. Hur ser då en lyckad etableringsmodell egentligen ut för den kinesiska marknaden? I mitt arbete tar jag upp Johnson & Tellis (2008) modell för hur en lyckad penetrering på den kinesiska marknaden kan se ut. Förutom etableringsmodellen är det även viktigt att ha kunskap om vilka inträdesbarriärer det finns hur dessa skall tacklas. Med kunskap om vilka inträdeshinder företaget kan stöta på kan de utveckla strategier för att tackla dessa hinder och öka möjligheten för ett lyckat inträde. Vilka dessa inträdeshinder är skall jag ta reda på i mitt arbete.

Avgränsning

Arbetet avgränsas i min teoretiska del till en modell av Johnson & Tellis (2008) för att noggrannare kunna forska i deras modell och få en djupare inblick. Därtill kommer jag även att undersöka vilka inträdesbarriärer det finns på den kinesiska marknaden utifrån ett finskt perspektiv och avgränsar inträdesbarriärerna till kulturella inträdeshinder.

2 MARKNADSINTRÄDE

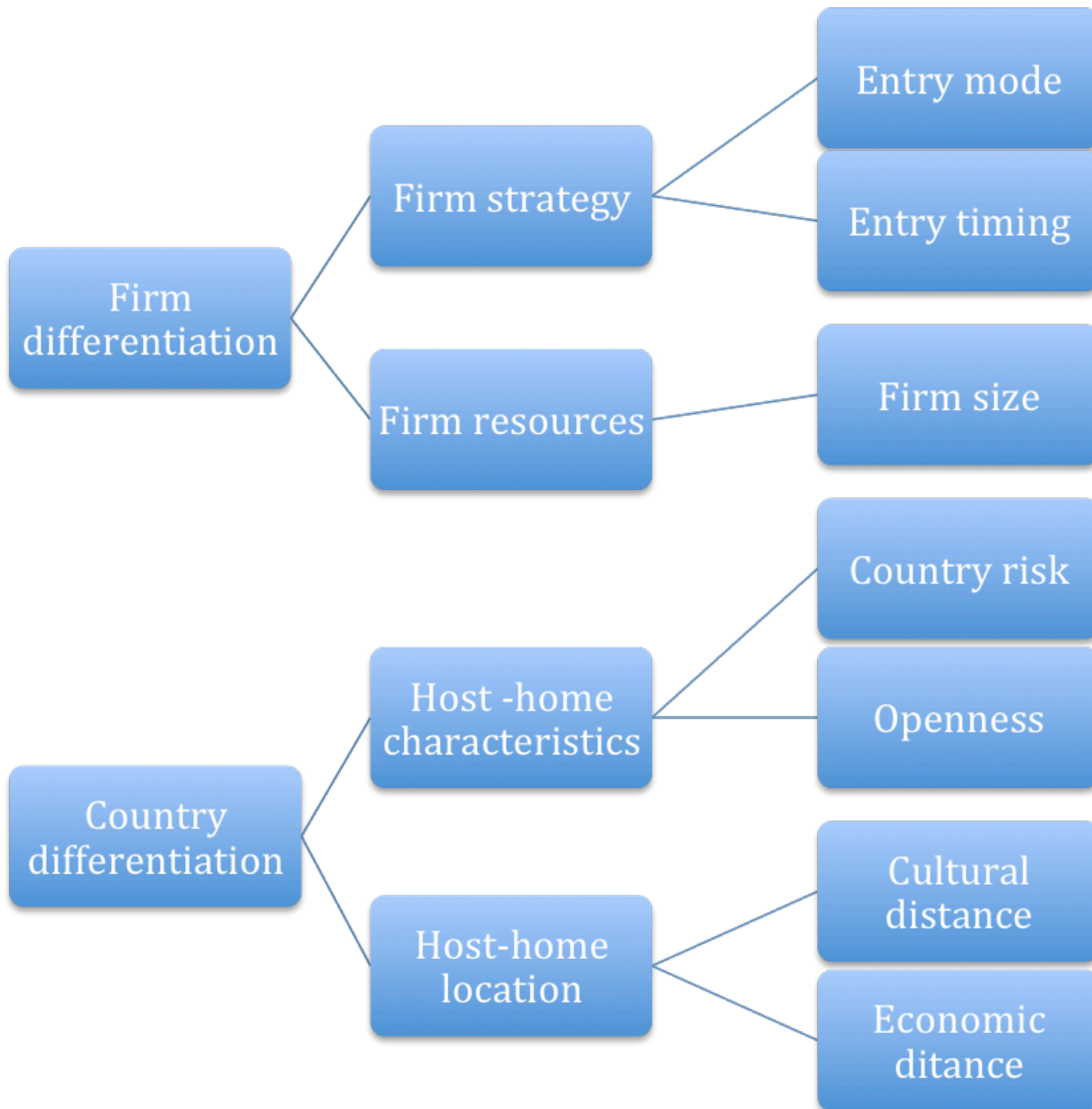
Världen blir allt mer global och det gör att företag inte längre idkar handel endast i hemlandet utan de ser möjligheter i att expandera sin verksamhet utanför hemlandets gränser. Med marknadsinträde menas att ett företag etablerar sig på en ny marknad och etableringen är fullbordad efter att företaget överkommit alla hinder och etablerat sig på den nya marknaden. (Porter, 1980: 7)

Johnson och Tellis (2008) har efter att ha forskat i marknadsinträde gjort upp en modell (Figur 1) för hur ett lyckat marknadsinträde skall se ut på den kinesiska marknaden. De delar in sin modell i Firm Differentiation, som behandlar företagets karaktär och Country Differentiation som behandlar värdlandet, d.v.s. i detta fall Kinas karakteristiska drag.

Firm Differentiation är delat in i två under grupper; Firm strategy och Firm resources som i sin tur består av Entry mode, Entry timing och Firm size. (Figur 1)

Country Differentiation delas in i Host-home location och Host country characteristics som inkluderar Economic distance, Cultural distance, Country risks och Openness. (Figur 1)

Enligt Johnson och Tellis (2008) skall modellen stå som grund för utförandet av ett lyckat marknadsinträde på den kinesiska marknaden.



Figur 1 Modell för ett lyckat marknadsinträde enligt Johnson & Tellis (2008)

Entry Mode

Ett grundläggande beslut som måste fattas innan aktören träder in på en ny marknad är att välja den etableringsstrategin som passar bäst in på marknaden för att kunna nå upp till sina mål. (Luo, 2002:198) Johnson & Tellis (2008) delar in inträdesstrategierna i fem huvudklasser; export, internationell licensering och franchising, strategisk allians, joint venture och helägt dotterbolag. Nedan går vi närmare in på var och en av strategierna:

Export

Då företag går in på nya marknader är den vanligaste inträdesstrategin export. Export innebär att företaget tillverkar varor på hemmamarknaden och sedan skickas varorna till den nya marknaden. Då ett företag använder sig av inträdesstrategin export krävs relativt lågt startkapital och riskerna är även mindre jämfört med de övriga inträdesstrategierna eftersom företaget inte är tvunget att investera i fabriker eller lager utan tillverkningen kan fortsätta på hemmamarknaden som tidigare. Root (1994) kallar inträdesstrategin export för en inlärningsfas där företaget utvecklas och förs vidare till nya och större marknader. (Root, 1994: 73-74)

Internationell Licensering och Franchising

Licensering innebär att ett företag ger rätt åt en aktör på den nya marknaden att använda sig av företagets varumärke under en viss period i utbyte mot en avgift och då behöver inte företaget starta någon verksamhet utomlands. Fördelarna med licensering är att företaget snabbt kan nå nya marknader utan större risker, företaget kan även skapa en kundkrets för sina övriga produkter och tjänster och få idéer och know-how från licenstagaren. Nackdelar med licensering är att de ger mindre intäkter än vad franchising eller direkta utländska investeringar som t.ex. Joint Ventures ger. Licenstagaren kan även ha svårt att kontrollera licenstagarens produktions-, - och marknadsföringsverksamhet vilket kan leda till att varumärket kan ta skada. I värsta fall kan även licenstagaren

ren börja konkurrera ut licensgivaren på den nya marknaden i fall det i avtalet inte fastställts exakt i vilka områden licenstagaren får vara verksam. (Luo, 2002: 200-201)

Med internationell franchising menas att en utländska franchiser (ex finskt företag) beviljar en lokal franchiser (ex näringsidkare i Kina) att använda ett brand namn eller ett varumärke under strikta regler för hur affärsverksamheten skall se ut och i utbyte får den utländska franchisern en viss andel av den lokala franchise företagets intäkter. Den utländska franchisern har rätt till att följa upp och kontrollera kvaliteten på produkterna och servicen för att se till att den lokala franchisern inte skadar företagets image. Skillnaden mellan franchising och licensering är att franchisingavtalen sträcker sig över en längre tidsperiod och franchisetagaren är betydligt striktare kontrollerad av franchisinggivaren och det finns strikta regler för hur företaget skall drivas. Franchising företaget McDonald's har snabbt och med relativt låga kostnader och risker byggt upp ett globalt varumärke genom franchising. (Luo, 2002: 201-202)

Strategisk Allians

Då två eller flera företag snabbt vill in på en ny marknad men känner att de inte klarar av det ensamma kan ett juridiskt avtal undertecknas mellan två eller flera företag. Avtalet ger företagen rätt att använda sig av varandras teknologiskaper, varumärken eller övriga tillgångar förutsatt att alla partners dra lika stor nytta av samarbetet. Till skillnad från Joint Venture bildas inte ett nytt företag i en strategisk allians. (Small Business) Ett exempel på en Strategisk Allians mellan två företag är alliansen mellan Starbucks och bokaffären Barnes and Nobles år 1993. Alliansen gick ut på att Starbucks hade caféer inne i Barnes and Nobles affärer för att locka in fler kunder som både köpte böcker och Starbucks kaffe, d.v.s. båda partnerna drog nytta utav samarbetet. (Small Business)

Joint Venture

En Joint Venture är ett samarbete mellan två eller fler moderbolag från olika länder där företagen går ihop i ett nytt bolag för att utveckla ett gemensamt projekt. För att sätta upp en Joint Venture måste varje partner bidra med kapital, utrustning/anläggningar,

material, arbetskraft och immaterialrätt. Med gemensamt startkapital och kompetens kan en Joint Venture vara ett lyckat val då man träder in på en ny marknad. (Luo, 2002: 205). Ett exempel på en Joint Venture på den kinesiska marknaden; Kewatec AluBoat Oy ett finskt privatägt företag och tillverkare av aluminiumbåtar i Karleby har tillsammans med kinesiska Conglin Group som har industriell verksamhet i aluminiumsektorn tecknat ett avtal för att etablera sig i Shandong i Kina. Bolaget med det nya namnet Shandong ConglinKEWA Aluminium Boat Co., Ltd kommer att producera aluminiumbåtar för professionellt bruk. Med Kewatecs långa erfarenhet av produktion av aluminiumbåtar och Conglin som en av Kinas ledande aluminium tillverkare tror grundaren av Kewatec AluBoat Oy Karl-Erik Wargh på att samarbete skall leda till ett lyckat inträde på den kinesiska marknaden. (Kewatec AluBoat, 2013)

Helägt dotterbolag

Då det investerade bolaget äger 100 % av en enhet på den nya marknaden talar man om inträdesstrategin helägt dotterbolag. Den här strategin gör att det investerande företaget har en ökad flexibilitet och kontroll över den egna enheten. De flesta stora företag väljer att skaffa sig ett helägt dotterbolag först efter att de samlat erfarenheter från den nya marknaden via andra inträdesstrategier. Faktorer som måste beaktas då företag väljer att använda sig av inträdesstrategin helägt dotterbolag, är att de är tvungna att använda sig av lokala agenter för att göra avtal, skaffa mark, tjänster och material vilket kan leda till svårigheter på grund av kulturella skillnader, språkhinder eller i värsta fall att man blir lurad. (Luo, 2002: 205-206)

Entry Timing

Utöver att det är viktigt att välja på vilket sätt man träder in på den nya marknaden är det även viktigt att tidpunkten är den rätta. Timingen då ett företag går in på en ny marknad kan avgöra vilka risker och möjligheter företaget kan möta vid en penetrering av en ny marknad. I dagens integrerade marknad där efterfrågan och rivalitetnivån ständigt ändras är det alltmer viktigt att under rätt tidpunkt penetrera nya marknader. Före-

taget värderar de förväntade fördelarna och kostnaderna för inträdet; då fördelarna är större än kostnaderna sker ett inträde på den nya marknaden. (Luo 2002: 192)

Fördelar med att träda in som första på en ny marknad

Fördelar med att träda in först på utländska marknader är ett större marknadsinflytande, mer möjligheter och fler strategiska alternativ än de aktörer som träder in senare på marknaden. Med marknadsinflytande menar Luo (2002) att de första på marknaden har en bättre möjlighet eftersom de först har tillgång till distributionsnät, investera i anläggningar, produktplacering, naturresurser och mänsklig och organisatorisk ”know-how. De tidiga aktörerna tenderar ha trognare och starkare kundrelationer än vad senare aktörer har. Som första aktör på marknaden kan man skapa sig ett starkt varumärke, gott rykte och produkt image i och med att man är först att komma över marknadsförings-, promotions- och distributionskanaler på den nya marknaden. (Luo, 2002: 192-193)

Nackdelar med att träda in som första på en ny marknad

Det finns även nackdelar med att vara först inne på marknaden. Osäkerheter i miljön och omgivningen på den nya marknaden kan göra inträdet besvärligt som till exempel utvecklad infrastruktur eller värdlandets regering. Senare då andra företag tar sig in på marknaden har värdlandet oftast hunnit få en mera stabil omgivning och miljö och även infrastrukturen hunnit utvecklas, vilket leder till att de senare aktörerna inte behöver ta de risker som ovan nämndes. (Luo, 2002:195)

Tidiga aktörer på marknaden satsar även mer pengar på anpassning till den nya lokala miljön (kulturella, sociala, ekonomiska, politiska och juridiska), konsumentbeteendet, affärspraxis, sociala normer och seder. Senare aktörer på marknaden kan använda den kunskap som de första aktörerna fått och kan därför spara på kostnader gällande anpassning till den nya miljön. Även de första aktörerna på marknaden tvingas investera mer pengar i byggandet av infrastruktur och teknologi eftersom de sällan är på samma nivå som i företagets hemland. (Luo, 2002:195)

Infrastrukturen, teknologin, efterfrågan på marknaden, strukturen på industrin och den politikiska situationen i värdlandet är faktorer som påverkar multinationella företag då de väljer den rätta tiden att träda in på en ny marknad. Eftersom miljön snabbt kan ändras på nya marknader, oftast utvecklingsländer, måste multinationella företag ha en eller flera reservplaner för hur de skall gå till väga i fall den första planen inte fungerar. (Luo, 2002: 197)

Firm size

Storleken på företaget påverkar inte direkt ifall företaget kommer att klara sig eller inte på den nya marknaden men det finns de som anser att större företag klarar sig bättre på nya marknader på grund av att de har mera resurser att skaffa information om den potentiella marknaden, möjlighet till större marknadsföringskampanjer och reklamer och de kan även hantera perioder med negativ utveckling bättre än vad små företag kan.

Orsaken till varför vissa anser att större företag klarar sig mindre bra på nya marknader är för att större företag inte kan fatta beslut lika snabbt som små företag eller vara lika flexibla på grund av strängare byråkrati. Byråkratin kan även ha en negativ inverkan på innovationen i ett företag. (Johnson & Tellis, 2008: 8-9)

Economic Distance

Stora skillnader mellan konsumenternas inkomster och ekonomiska ställning i värdlandet och hemlandet, bidrar till större ekonomiska skillnader och chansen för ett lyckat marknadsinträde sjunker. I fall konsumenternas ekonomiska ställning är liknande ökar chansen för framgång på den nya marknaden. Orsakerna till det är att konsumenterna på båda marknaderna har liknande förutsättningar gällande konsumtion av varor och tjänster och företaget kan använda sig av liknande strategier som på hemmamarknaden. (Ghemawat, 2004: 8) En annan faktor som bidrar till att det är lättare att träda in på en marknad som påminner om hemlandets är att infrastrukturen är lika utvecklad som på

hemmaplan. Stora ekonomiska skillnader gör det svårt eftersom de kräver att företaget klarar av förändringar och att anpassa sig till den nya miljön vilket är kapital- och resurskrävande. (Johnson & Tellis, 2008: 4)

Cultural Distance

Ett lands kulturella egenskaper bestämmer hur människor, företag och institutioner samspelar med varandra. Religiösa-, ras-, sociala- och språkliga skillnader kan alla skapa ett större avstånd mellan två länder. Enligt Ghemawat (2001: 3) är det tre gånger större sannolikhet för att ett lyckat inträde i fall länderna talar samma språk än då länderna har olika språk. Vissa kulturella egenskaper är svårare än andra att förutspå, som t.ex. sociala normer som är djupt inlärd i en viss kultur och regler för hur man skall bete sig finns inte alltid nedskrivna, utan det gäller att skaffa sig erfarenheter av kulturen. (Ghemawat, 2001: 3)

Kulturen påverkar inte endast kundernas undermedvetna beteende utan den påverkar även marknadsföringsstrategin och hur man skall möta de nya konsumenterna rätt. (Kogut & Singh, 1998). Ju närmare och mer lika hemlandet och värdlandet är desto lättare är processen med etableringen och chansen för ett lyckats marknadsinträde är större (Barkema & Bell & Pennings, 1996).

Enligt LaBahn & Harich (1997) finns det tre begrepp som är viktiga att förstå då man skall möta en annan kultur. Dessa tre begrepp är *kulturell känslighet*, *kulturell förståelse* och *kulturell kompetens*. Med *kulturell känslighet* menas att ett företag skall förstå den kulturella kontexten på marknaden för att upptäcka variationerna i kulturen och vara medvetna om eventuella likheter eller olikheter mellan den egna och partners kultur. (LaBahn & Harich, 1997) För att ett företag skall lyckas i en främmande kultur måste företaget ha både intern och extern *kulturell förståelse* för att kunna fokusera på de viktigaste aspekterna och kunna jämföra beteendet hos människor från olika kulturer. Förståelse och uppskattning gentemot varandras kulturer bygger upp relationerna. (Lowe, Purchase & Veludo, 2002). Förutom känslighet och förståelse för kulturen måste även

företaget ha en kulturell kompetens för att klara sig på den nya marknaden. (Lustig & Koester, 1999)

Country Risks

Enligt Erb, Harvey och Viskanta (1995) kan Country Risks definieras som osäkerhet gällande den nya miljön. Riskerna delas in i politiska, ekonomiska och finansiella risker. Till de politiska riskerna hör ändringar av lagar och regleringar i värdlandet som har en negativ inverkan på företaget, regleringar som t.ex. införandet av tariffer. (Spar, 1997). Till de ekonomiska och finansiella riskerna hör marknadsnedgång, recession, valutakriser eller inflation (Lucas, 1987). Följderna av riskerna på den nya marknaden kan leda till att företaget plötsligt förlorar pengar vilket i värsta fall kan leda till konkurs. (Johnson & Tellis, 2008: 12-13)

Country Openness

Med öppenhet avser Johnson & Tellis (2008) hur lätt det är att träda in på en viss marknad. Ett lands öppenhet kan ha både fördelar och nackdelar. Enligt Johnson & Tellis (2008) kan öppenhet bidra till framgång på tre sätt. För det första är öppna marknader positivt inställda till nya produkter vilket resulterar i en friare marknad. För det andra är konkurrensen stor på en öppen marknad vilket tvingar aktörerna på marknaden att bli effektivare. För det tredje bidrar ökad konkurrens till prissänkning vilket i sig leder till större efterfrågan. (Johnson & Tellis, 2008: 5)

Till nackdelarna med marknadens öppenhet hör en ökad konkurrens vilket leder till att endast de starkaste på marknaden överlever. Konkurrensen ökar priserna på inköp, anställningsprocesser och priset på marknadsföringen av varorna. Varje misstag som företaget gör på en ny marknad kan leda till ett misslyckat marknadsinträde. Misstag som för höga marknadspriser eller fel marknadssegment kan leda till att konkurrerande aktörer på marknaden snabbt slår ut företaget. (Johnson & Tellis, 2008: 6)

3 INTRÄDESBARRIÄRER

Företag kan inte undvika inträdeshinder vid etablering på nya marknader. För att företag skall kunna vara konkurrenskraftiga på den nya marknaden krävs medvetenhet om vilka hinder som kan uppstå. Förberedelser och medvetenhet underlättar problemlösning vilket bidrar till en skärpt konkurrenskraft på den nya marknaden. (Karakaya & Stahl, 1991: 1)

3.1 Språk

En naturlig inträdesbarriär är språket. Språket påverkar sättet på hur företaget marknadsför sin produkt eller tjänst på. Reklamen, förpackningen eller namnet på en vara kan inte alltid översättas direkt till värdlandets språk eftersom det kan leda till missförstånd. (Karakaya & Stahl, 1991: 57). En av de största inträdesbarriärerna i Kina är kommunikationen med kineserna. I landet finns flera olika sorter av kinesiska som kan skilja sig i uttalet eller i ordningen på hur man skriver det och det gör det svårare att förstå eller prata kinesiska. I de större städerna i Kina klara man sig relativt bra på engelska men i de mindre och fattigare städerna kan befolkningen ingen engelska alls. (Pietarinen, 2010: 27). Innan en arbetsresa till Kina lönar det sig att lära sig några fraser som man kan använda i vardagliga situationer som t.ex. artighetsfraser.

I Kina undviker man att säga ”nej” eftersom de anses som oartigt och obekvämt för dem. I stället för att rakt säga ”nej” använder de sig av förskönande fraser som ”skall fundera på saken” eller ”det är besvärligt” för att inte tvingas säga ”nej” och möjligen tappa ansiktet. Ett kinesiskt ”ja” behöver inte nödvändigtvis betyda samma som i västvärlden utan med ett ”ja” kan en kines mena att han hörde vad som sades men att han ändå inte är överens eller förstod. Ett nickande behöver inte heller direkt betyda ett ”ja”. Som västerlänning i Kina lönar det sig att med följdfrågor försäkra sig om att saken är förstådd. (Pietarinen, 2010: 33-34) För att undvika missförstånd under affärsmöten rekommenderas det att ha allt sitt material på kinesiska och se till att partnern förstår innehållet och är överens innan ett avtal ingås. (Lafayette de Mente, 2008: 91-92)

3.2 Relationer

I den västerländska affärskulturen fokuserar företag på relationen mellan kunden och företaget medan man i den kinesiska affärskulturen mer fokuserar på en långvarig- och personlig relation. För kineserna är det viktigt att relationerna mellan parterna är starka och att parterna känner och litar på varandra innan affärerna påbörjas medan man i den västerländska kulturen gör tvärtom d.v.s. först gör man affärer och sedan skapar man en mer personlig relation. (Yau, Lee, Chow, Din & Tse, 2000). Enligt Wong & Leung (2001) är ömsesidighet, empati, förtroende och bondning de fyra viktigaste dimensionerna i en hälsosam och långvarig relation. I den kinesiska kulturen är ömsesidighet viktigt och det är en skyldighet att göra en tjänst åt någon som hjälpt dig för att upprätthålla sitt rykte och inte tappa ansiktet. Med empati menas att man på djupet lär känna sin partner för att kunna förstå behoven, svagheter, styrkorna och målen. (Yau, Lee, Chow, Din & Tse, 2000). För att kunna bygga upp en stark relation behövs det ett förtroende för varandra, inga bra affärer idkas förrän förtroendet är i skick mellan parterna. När dessa tre dimensioner är i skick kan ett starkt band som vi här kallar ”bondning” uppstå. (Wong & Leung, 2001).

Relationsprocessen kan delas in i tre faser; pre-förhållande-, konsolidering- och ”old friends” stadiet. Det första stadiet går ut på att man försöker hitta de gemensamma länkarna som t.ex. intressen eller familjen. I den andra fasen är kontakten närmare mellan parterna och det märks bl.a. på att icke-arbetsrelaterade tjänster görs. Att ge presenter åt varandra är mycket vanligt i Kina och det anses vara respektfullt och välvilligt och senare resultera i långvariga relationer. I den sista fasen går den sociala fasen över till en affärsrelaterad fas eftersom förtroendet byggt upp mellan parterna i och med vänskapen. (Wong & Leung, 2001)

3.3 Kulturella skillnader

Att högakta kulturen på den nya marknaden har en stor betydelse då man träder in som ny aktör på marknaden. Kultur kan definieras som gemensamma värderingar och betydelser mellan invånare i ett samhälle. (Kogut & Singh, 1998) Kultur är även ett mångfa-

cetterat fenomen, och för att förstå helheten måste man förstå de olika beståndsdelarna. Detta kan enligt Trompenaars & Hampden-Turners (1998:6) jämföras med en lök, där man måste gå igenom de olika lagren för att komma till kärnan – det väsentliga.

I varje kultur världen över hittar vi fenomen som auktoritet, kreativitet, god kamratskap, kontroll och ansvarskänsla men de upplevs på olika sätt beroende på kulturen. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 3) Kulturella skillnader existerar inte bara mellan väst och öst utan skillnader kan även förekomma inom ett lands gränser. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 8)

Jag har valt att titta närmare på Gert Hofstedes (2005) sätt att dela in kulturen i fem dimensioner eftersom jag tycker att de fem dimensionerna beskriver skillnaderna mellan den finska och kinesiska kulturen och vilka dessa typiska drag för kineser respektive finländare är och hur det utstrålar sig inom affärsvärlden.

Gert Hofstede är professor emeritus i organisationsantropologi och internationell management och har fungerat som rådgivare för internationella företag och statliga organisationer som t.ex. Världsbanken och EU-kommissionen och passar därför bra in i mitt arbete gällande penetrering på en ny marknad och de kulturella skillnaderna. (Hofstede & Hofstede, 2005: 9)

Hofstedes fem dimensioner:

- Maktdistans (PDI)
- Individualism kontra kollektivism (IDV)
- Maskulinitet kontra feminitet (MAS)
- Osäkerhetsundvikande (UAI)
- Långsiktig kontra kortsiktig inriktning(LTO)

3.3.1 Maktdistans

I alla samhällen finns det ojämlikhet. Vissa har mer pengar, makt eller respekt än andra och så har det alltid varit även i de mest primitiva samhällena. Ju större maktskillnaden är i ett samhälle desto mer problem uppstår, klasskillnaderna blir större och samhället

mindre demokratiskt och ojämlikt. Maktdistansen i ett samhälle kan mätas med hjälp av maktdistansindex där man mäter hur ett samhälle hanterar ojämlikhet. (Hofstede & Hofstede, 2005: 53-54) Kina har maktindex 80 (*Figur 2*) vilket är ett betydligt högre index än vad Finland har 33 (*Figur 2*) vilket betyder att Kina har ett mer ojämnställt samhälle än Finland och klasskillnaderna är större. På arbetsplatser i Kina märks maktdistansen tydligt då det finns en klar rangordning där chefen har den högsta makten och de underanställda har mindre makt. I länder med lägre maktdistans är det vanligare att arbetstagarna känner sig bekväma med att fatta beslut och komma fram med egna åsikter i jämförelse med länder med högre maktdistans. I länder med hög maktdistansindex är löneskillnaderna större. (Hofstede & Hofstede, 2005: 68-71) De länder som har en lägre maktdistans är i allmänhet mer demokratiska än de länder med en högre maktdistans, det gäller även Kina, landet är mindre demokratiskt än Finland. (The Hofstede Centre)

3.3.2 Individualism kontra kollektivism

Ett kollektivistiskt samhälle har en ”vi” anda som gör att de tänker mer på gruppens bästa än på sitt eget bästa. Kina har ett index på 20 medan Finland har ett index på 63 vilket indikerar till att Kina är ett mer kollektivistiskt land än Finland. I kinesiska företag är det vanligt att man anställer nära vänner eller anhöriga för att värna om dem, vilket är ett tydligt tecken på att det kinesiska samhället är kollektivistiskt. Det finska samhället är ett mer individualistiskt samhälle där vi närmast tänker på oss själva och kärnfamiljen runtom oss och privatlivet och arbetslivet är två skilda saker för ett individualistiskt samhälle. (The Hofstede Centre)

3.3.3 Maskulinitet kontra feminitet

Kina är ett mer maskulint land än Finland med ett index på 66 jämför med Finlands index på 26. Det betyder att samhället är mer framgångsorienterat och kan exemplifieras med att många offerar familjelivet och fritiden för framgångar i arbetslivet och samhället är mer tävlingsinriktat. Den finländska kulturen är mer feminin och i Finland anses kva-

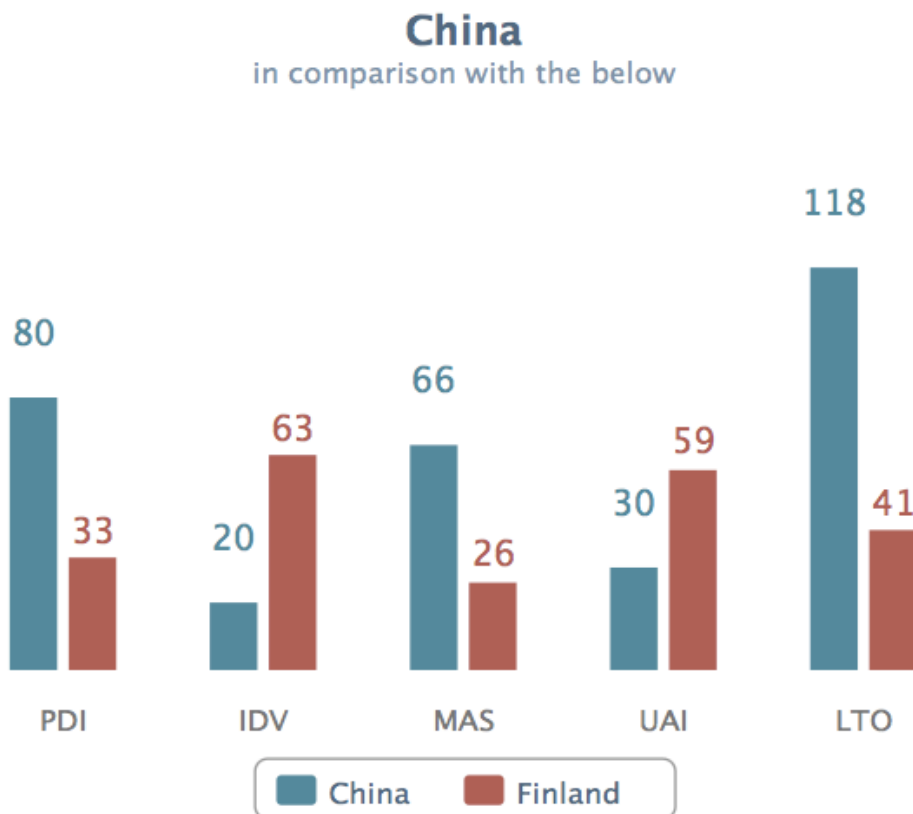
liteten på livet vara viktigare än framgångarna och att stå ut i folkmassan är inte något man strävar efter. (The Hofstede Centre)

3.3.4 Osäkerhetsundvikande

Hofstede definierar osäkerhetsundvikande på följande sätt: ”I den utsträckning som människorna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer” (Hofstede & Hofstede, 2005: 183). Kina har ett lägre osäkerhetsundvikandeindex (30) än vad Finland har (59) (*Figur 2*) vilket betyder att Kina är ett samhälle där befolkningen inte stressar för vad morgondagen för med sig och är inte lika noggranna med planering av framtiden som finländare är. Kineserna känner sig inte heller obekväma i en situation där något är oklart vilket märks i det kinesiska språket vilket är fullt av oklara meningar som kan vara svåra för västerlänningar att förstå och tolka. (The Hofstede Centre) Medan man i Finland känner sig mer hotad av tvetydiga eller okända situationer och gärna har det mesta planerat i förväg för att undvika dessa situationer. (Hofstede & Hofstede, 2005: 183)

3.3.5 Lång- kontra korttidsorientering

Med en siffra på 118 (*Figur 2*) är Kina ett samhälle med en mycket långtidsorienterad syn på världen vilket betyder enligt Hofstede att det är vanligt i den kinesiska kulturen att saker och ting tar längre tid än vad det gör i västvärlden och som västerlänning måste man vara förberedd på att t.ex. affärer tar betydligt längre tid än vad det tar i Europa eller USA. En orsak till att affärer tar mycket längre i Kina är att kineserna först vill lära känna sina partners för att ett starkare band kan bildas och affärer inledas. (The Hofstede Centre). Finland är ett samhälle med ett lågt tidsorienteringsindex vilket betyder att finländare snabbt vill se resultat och det finns även ett starkt påtryck om att man skall klara sig lika bra som sina vänner och kollegor. (Hofstede & Hofstede, 2005: 228)



Figur 2 Hofstedes jämförelse mellan Finland och Kinas kultur. The Hofstede Centre

4 METOD

Ett examensarbete skall inkludera en undersökning som sedan skall tillämpas med teoridelen i arbetet. Bryman och Bell (2003) förklarar forskningsmetod på följande sätt, ”En forskningsmetod utgör helt enkelt en teknik för insamling av data. Ett flertal instrument kan bli aktuella, t.ex. enkäter, ett strukturerat intervjuformulär eller en deltagande observation”. (Bryman & Bell, 2003:19) I detta kapitel kommer jag ta upp de två forskningsmetoderna, kvantitativ- och kvalitativ forskning och skillnaderna mellan dem. Jag kommer gå djupare in på den kvalitativa forskningsmetoden och intervjuformulär eftersom det är de jag kommer använda mig av i empiridelen.

4.1 Kvantitativ forskning

I en kvantitativ forskning använder man sig av numerisk data som samlas in och tillämpas till teorin. Man brukar också tala om att teori och forskning är av ett deduktivt slag, d.v.s. man använder sig av ett naturvetenskapligt synsätt. Bryman och Bell (2003:86) har gjort upp en figur för de viktigaste stegen inom en kvantitativ forskning. Men enligt dem är det sällan man stöter på den i ”ren form” men att figuren passar bra som utgångspunkt för en kvantitativ forskning.

1. Teori
2. Hypotes
3. Undersökningsdesign
4. Utformning av mått för begreppen
5. Val av platser där forskningen ska göras
6. Val av respondenter
7. Tillämpning av data
8. Bearbetning av data
9. Analys av data
10. Resultat av slutsatser
11. Formulering av resultat och slutsatser

4.2 Kvalitativ forskning

Det som skiljer den kvalitativa- och kvantitativa forskningsmetod från varandra är att man inom den kvalitativa metoden använder sig mer av ord och i den kvantitativa forskningsmetoden mer siffror. Det finns fler olika metoder inom kvalitativ forskning som man kan använda sig av då man utför en undersökning. T.ex. etnografi/deltagande observationer, kvalitativa intervjuer, samtalsanalyser, fokusgrupper och insamling av skriftliga källor. I en kvalitativ undersökning används ofta flera av dessa metoder i samma undersökning för att få en bredare insamling av data. (Bryman & Bell, 2003: 297-299)

Bryman och Bell (2003:300) har även gjort upp en figur för hur en kvalitativ undersökning skall se ut.

1. Generella frågeställningar
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
6. Rapport om resultat och slutsatser

4.2.1 Kvalitativa intervjuer

Av de olika metoderna inom kvalitativ forskning är intervju metoden den vanligaste. Kvalitativa intervjuer kan delas in i *ostrukturerade*- och *semi-strukturerade* intervjuer. I en *ostrukturerad* intervju använder sig forskaren inte av färdiga frågor eller mycket anteckningar utan i stället endast av enstaka frågor som sedan intervjupersonen fritt får svara på. Den *ostrukturerade* intervjun påminner mer om ett vanligt samtal mellan två personer. I en *semi-strukturerad* intervju använder sig intervjuaren av en intervjuguide med specifika teman som skall tas upp under intervjun, men i övrigt får intervjupersonen svara fritt. Intervjun måste inte följa intervjuguidens ordning utan intervjuaren tar frågorna i den ordning som känns naturligt för just den intervjupersonen. (Bryman & Bell, 2003: 360-363)

4.3 Val av metod

I mitt arbete valde jag att använda mig av den kvalitativa forskningsmetoden och en *semi-strukturerad* intervju. Till mitt arbete tyckte jag att metoden passade bäst eftersom man får ett djupare svar då man kommer intervjupersonen närmare och det är lättare att under intervjun tillägga frågor vid behov till skillnad från en kvantitativ undersökning. En *semi-strukturerad* intervjumetod är även mer flexibel för både intervjuaren samt in-

tervjupersonen. Under intervjun använde jag mig av en intervjuguide som hjälper till att få svar på de frågor som jag vill ha svar på för att få en koppling mellan empiridelen och teoridelen.

Utförande

Jag valde att kontakta finska medelstora företag som penetrerat den kinesiska marknaden för minst ett år sedan. De tre företagen jag fick kontakt med var två företag inom modebranschen och ett företag inom logistikbranschen. Under intervjutillfället bandade jag in hela intervjun, med godkännande av intervjupersonerna, eftersom bandningen gör det lättare att följa med själva intervjun i stället för att koncentrera sig på att få intervjupersonens svar nedskrivet på papper. Jag valde att skicka intervjuguiden i god tid innan till intervjupersonerna för att låta intervjupersonerna förbereda sig på frågorna för att få ett mer igenomtänkt och djupare svar. Före själva intervjuerna hade jag tagit reda på information om företaget för att ha en möjlighet att lägga till följdfrågor under själva intervjun och kunna tolka svaren på rätt sätt. Efter att ha gjort intervjun transkriberade jag intervjun genast följande dag för att underlätta arbetet i och med att intervjun var i färskt minne.

5 FINLÄNDSKA FÖRETAGS PENETRERING PÅ DEN KINESISKA MARKNADEN

Jag började med att söka fram vilka finländska företag som penetrerat den kinesiska marknaden via Finland-China Trade Associations hemsida. I början av mitt arbete så hade jag tänkt få ihop fem intervjupersoner till mitt arbete men efter att ha skickat e-post och ringt företagen utan svar eller nekande svara så bestämde jag mig för att tre företag skulle räcka för mitt arbete. Marja Kurki och Hacklin Ltd lovade att ställa upp och i ett senare skede fick jag nys om Saga Furs via en artikel i HBL och efter att kontaktat dem så hade jag tre intervjupersoner för mitt arbete.

5.1 Marja Kurki Oyj

Företaget grundades 1976 av Marja Kurki och till företagets huvudprodukter hör silkeslipsar och silkesscarfar. Företaget har vuxit under årtiondena och är i dag en framgångsrik modekoncern med dotterbolag i Kina, Sverige och Danmark. Etableringen i Kina skedde år 1994 och i dag har företaget 54 kontor i Kina. (Marja Kurki). Företagets VD är Tapani Kurki och omsättningen år 2012 var 8,8 miljoner euro och samma år hade företaget en personal på 125 stycken. (Kauppalehti- Marja Kurki Oy)

5.1.1 Intervju Marja Kurki Oyj

Marja Kurki representerades under intervjun av Tapani Kurki Vd:n för företaget sedan år 1991. Tapani Kurki tog över företaget efter sin mamma Marja Kurki, även grundaren för företaget.

Företaget penetrerade den kinesiska marknaden år 1993 och orsakerna till varför de valde just Kina som marknad var för att de märkte att den kinesiska marknaden började öppna sig för övriga länder. Den kinesiska marknaden var även bekant för företaget, Tapani Kurki besökte första gången Kina 1983 och grundaren Marja Kurki kände bra till Kina. Marja Kurki hade tidigare jobbat för FN och hade kontakter till Kina och en av kontakterna från Kina erbjöd sig att börja jobba för Marja Kurki i fall företaget skulle öppna en filial i Kina. För företaget har det som Tapani Kurki säger varit en "lottovinst" att företaget i ett tidigt skede kom in på den kinesiska marknaden och i dag är den kinesiska marknaden den viktigaste marknaden för företaget.

Företaget grundade direkt ett dotterbolag i Kina. Första filialen öppnades i Peking år 1993. Eftersom företaget redan hade kontakter i Kina var det lätt att grunda ett dotterbolag och anställa människor till företaget. År 1998 öppnades en till filial i Shanghai.

Då företaget började gå in på den kinesiska marknaden var scarfar och slipsar de enda produkterna som företaget hade och på en marknad som Kina med mycket silke är scarfar och slipsar inte det som säljer bäst. Företaget var tvunget att förstärka sitt varumärke i Kina för att klara sig på marknaden och satsningen på marknadsföringen av Marja Kurki har visat sig vara lönsamt eftersom företaget har gjort positivt resultat och vuxit

varje år sedan inträdet i Kina. I dagens läge säljer företaget förutom scarfar och slipsar b.la. handväskor, läderprodukter, hattar, solglasögon och paraplyer.

På marknaden fanns klart andra företag som sålde liknande produkter men Tapani Kurki nämner att det inte fanns många starka västerländska bränd på marknaden i det skede som Marja Kurki gick in på marknaden. Eftersom Marja Kurki var ett av de enda västerländska klädesmärke på marknaden och företaget fick mycket uppmärksamhet vid penetreringen. Kurki poängterar att uppmärksamheten av medierna var stor, vilket varit en stor fördel för företaget.

Risker

Enligt Kurki har inte företagets storlek spelat en stor roll vid penetreringen av den kinesiska marknaden, men han påpekar ändå att företaget var tvunget att skapa ett starkt varumärke på den kinesiska marknaden för att komma igång. Företaget har som nämnts tidigare varje år gjort vinst efter penetreringen på den kinesiska marknaden och därför inte stött på några ekonomiska risker.

Skillnaden mellan Finland och Kinas ekonomi är stor och på frågan om företaget har upptäckt några skillnader mellan konsumentbeteende svarar Tapani Kurki att kineserna är ivrigare konsumenter än vad finländarna är och att det för dem är väldigt viktigt att satsa på sitt yttre och att de köper märkesvaror för att visa upp de för vänner, kollegor och bekanta. En annan skillnad som Tapani Kurki nämner är att finländarna sätter ”överlops” pengar i bostadssparande, fonder eller övriga sparåtgärder medan kineserna hellre köper sig något dyrt och fint. Det här tror han att är orsaken till företagets framgångar i landet. Inte bara i Kina utan i hela Asien spenderar människor mycket pengar på utseende och kläder fastän den ekonomiska situationen i de flesta fall är sämre än finländarnas ekonomiska situation.

Enligt Tapani Kurki är Kinas nya president Xi Jinping en stor risk för landet och även för företag i Kina. Xi Jinping sätt att styra landet är lik den maktpolitik som Mao utövade under sin tid som president och i dagens värld väldigt gammalmodig. Xi Jinping har även lovat att minska korruptionen i Kina men enligt Kurki har han endast avlägsnat mellannivå korruptionen och de personer som jobbar på högre nivå är ännu väldigt kor-

rumperade. Som ett aktuellt exempel tog han rättegången mot Bo Xilai som dömdes till livstidsfängelse för mutor, förskingring och maktmissbruk medan Kurki menar att orsaken till varför Bos straff var så strängt var för att han ansågs som ett hot mot den nuvarande regeringen.

Xi Jinping har stiftat en ny lag som förbjuder personliga presenter inom affärsvärlden eftersom de anses som mutor. I den kinesiska och asiatiska affärskulturen har det varit väldigt vanligt att ge gåvor åt varandra. Kurki säger att den nya lagen påverkat företaget negativt eftersom en stor del av deras kundkrets har varit företag som köpt scarfar, slip-sar etc. för att ge bort åt kunder. Det är inte längre acceptabelt att ge kläder eller smycken eller annat personligt som gåva.

Företaget har inte stött på fördomar och de tror Kurki är p.g.a. av att företaget penetrerade marknaden i ett tidigt skede. Kurki anser att marknaden varit väldigt öppen för dem och han nämner att medierna behandlat dem bra och företaget har fått positiv uppmärksamhet tack vare medierna. Språket har hellre inte varit något problem för företaget och det beror på att företaget arbetar med en kinesisk organisation som talar engelska och det underlättar arbetet för dem. På frågan om processen för att skapa starka relationer till kineserna varit svårt och tidskrävande för företaget svarar Kurki att han håller med om att processen är en långvarig process, men han jämför de med situationen i Korea och anser att processen inte är lika krävande och arbetsdryg som i Korea.

Hofstedes Dimensioner

Vi gick igenom Hofstedes fem dimensioner och Tapani Kurki svarade på i fall han tyckte att dimensionerna stämde överens med hans erfarenhet av den kinesiska kulturen. Vi började med maktdistans indexet och Kurki anser att maktdistansen i Kina är enorm och han undrar över hur Kina inte har ett högre maktdistansindex och varför skillnaden mellan Finland och Kina inte är större.

På frågan om han anser att Kina är ett kollektivistiskt land svarar han att han inte anser att Kina är ett så kollektivistiskt samhälle som Hofstede anser. Kurki anser att om man tittar på det kinesiska arbetslivet ser han inget som skulle referera till ett kollektivistiskt

samhälle eftersom att kineserna inte har starka band till sin arbetsgivare utan det som kineserna är lojala mot är pengar, familj och vänner. En kines är mer lojal mot pengar än mot företaget och därför anser Kurki att Hofstedes modell inte stämmer överens med verkligheten. Kurki håller med om att kineserna är kollektivistiska gällande familjelivet och vänkretsen men i arbetslivet anser han att indexet borde vara högre.

Enligt Kurki talar det höga maskulina indexet mot det låga individualistiska indexet eftersom Hofstede talar om att ett maskulint samhälle är tävlingsinriktat och i fall Kina är ett kollektivistiskt samhälle som Hofstede menar borde de arbeta mera tillsammans och inte vara tävlingsinriktade och utsätta varandra för konkurrens. Men det som Kurki håller med om är att kineserna, fastän de är familjekära, har de en hård arbetskultur och jobbar länge och mycket men Kurki anser att orsaken till det är pengar och höga förväntningar på sig själv och inte för att de känner en ”vi” känsla med företaget och sina arbetskamrater.

Dimensionen om osäkerhetsundvikande var den enda som Kurki egentligen ansåg stämma överens med verkligheten rätt bra. Han konstaterade att kineserna inte är lika välorganiserade som i Finland och att de är mer flexibla gällande tidtabeller än vad vi är i Finland.

Den sista dimensionen långtidsorientering tyckte Kurki inte att alls stämde överens med verkligheten eftersom han påpekar att kineserna snabbt vill se resultat. Det som gör att processen tar längre är relationerna som skall skapas till sina kunder och partners, men efter att kontakter knutits anser han att kineserna snabbt vill se resultat och att processerna inte tar länge. Kurki anser att kineserna snabbt ändrar planerna i fall de inte tillräckligt snabbt ser några resultat.

På frågan om företaget skulle ändra på något i sin penetreringsprocess i fall de skulle göra det på nytt svarar Kurki att eftersom det gått bra för företaget anser inte han att företaget skulle handla på ett annorlunda sätt i fall det skulle gå inte på marknaden på nytt. Det som han anser varit det svåraste hindret för penetrering av marknaden är tillväxten på marknaden och att skapa sig ett varumärke och marknadsföra sig aktivt för att hela tiden växa som företag.

Kurki vill till slut ännu dela med sig om vad som antagligen kommer att vara framtidens inträdeshinder i Kina och det konkurrensen. Det flesta av världens företag vill in på den kinesiska marknaden på grund av att Kina är en växande marknad och Kina vill utvecklas i jämförelse med Indien, som Kurki anser att ser likadant ut som för 20 år sedan. Ett annat problem som antagligen kommer uppstå för de företag som är på väg in på marknaden om några år är det att arbetskraften kommer att ta slut. Under de följande åtta åren kommer det komma ut ca 3 miljoner ny arbetskraft på marknaden men i fall stora företaget går in på marknaden och anställer 50 000 anställda räcker inte 3 miljoner långt, anser Kurki.

5.2 Oy Hacklin Logistics Ltd

Hacklin är ett logistikföretag som erbjuder import och exporttjänster runtom i världen. De erbjuder sjö, - flyg-, järnväg och vägtransport, konsultering-, tulldeklarationstjänster och projekttransporter oberoende startplats eller destination.

5.2.1 Intervju Oy Hacklin Logistics Ltd

Hacklin representerades under intervjun av Marianne Blechingberg, VD för företaget sedan år 2013.

Hacklin trädde in på den kinesiska marknaden år 2012 efter ca 1.5 års planering om ett möjligt inträde. Blechingberg anser att konkurrenskraften på den finska marknaden försämrats på grund av höga kostnader vilket har lätt till att exportbolag söker sig till billigare länder med bättre konkurrenskraft. Eftersom Hacklin är ett logistikbolag och sköter om företagets transporter av produkter till Kina fanns det ett behov hos Hacklins kunder att företaget skulle träda in på den kinesiska marknaden.

Företaget har ett dotterbolag i Kina, Hacklin China som ligger i Shanghai. I Kina kallas det för representationskontor för att kontoret fungerar mer som ett konsulteringsföretag. Orsaken till det här är att i fall ett företag vill utöva transporter inom Kina behövs en

Licens A och den kostar 5 miljoner RMB och Hacklin har ännu inte haft möjlighet att skaffa sig den här licensen på grund av licensens kostnad. Av den orsaken får inte Hacklin China fakturera sina kunder och därför använder sig de av en underleverantör som fakturerar kunderna för tjänsterna som Hacklin China sålt.

Företaget bestämde sig år 2010 för att gå in på Kinas marknad och med hjälp av Finpros konsulteringstjänster lyckades inträdet år 2012. Blechingberg nämner att flera av företagets konkurrenter redan var inne på marknaden och att Hacklin kom in på marknaden relativt sent. Orsaken till varför de gick in på marknaden var trycket de fick från sina stora kunder som ansåg att det skulle vara bra i fall företaget skulle ha ett ”ansikte” i Kina och använda Hacklin Chinas tjänster som skulle fungera på samma sätt som Hacklin Ltd: s, vilket klart underlättar för kunderna.

Positivt med att det redan fanns flera företag på marknaden inom samma bransch var att de flesta företag klarat sig bra vilket gav hopp för Hacklin att även de skulle klara sig bra, säger Blechingberg. En negativ sak med att företaget var sena på den kinesiska marknaden, jämför med konkurrenterna, var att de hamnat i efterkälke och har en hel del att lära sig av konkurrenterna. Men hon påpekar ändå att företaget har sitt egna koncept och styrkor som de konkurrerar med.

Blechingberg anser inte att deras inträdesprocess varit krävande och en av orsakerna till det är att de inte behövdes mycket startkapital för att få i gång dotterbolaget i Shanghai. Företaget har ett administrativt kontor i Hong Kong eftersom skatterna är lägre och det representativa kontoret i Shanghai representeras endast av en anställd. Hon anser att som ett medelstort företag har processen gått bra. Hon påpekar att processen antagligen skulle ha varit betydligt svårare i fall företagets skulle från början ansökt om A klass licensen för 5 miljoner RMB och i fall de skulle ha anställt flera personer.

På frågan om den ekonomiska skillnaden påverkat deras penetrering så svarar Blechingberg att på grund av att företaget valde att grunda sitt operativa bolag i Shanghai där kostnaderna är lika höga som i Finland så har de inte påverkat företaget.

Företaget har inte direkt stött på några politiska risker men Blechingberg menar att det för företaget var oklart i början att A klass licensen var så pass viktig och att de utan licensen inte fick fakturera för sina tjänster inom Kina. Att det var så definitivt kom som en överraskning för dem. En annan risk som Blechingberg anser att finns i Kina är deras affärsmoral och etik. Den är inte densamma som i Finland och man kan aldrig lita till 100 % på det de lovar vilket kan medföra risker för en finländare.

Blechingberg ansåg att kunderna i början reagerade väldigt positivt och öppet till att företaget skulle in på marknaden. Företaget besökte flera potentiella stora kunder och de gjorde även en testintervju på hur öppna de potentiella kunderna på marknaden var för företaget. Blechingberg säger att intervjuaren av de potentiella kunderna var väldigt positivt inställda till Hacklin men att få av de som besvarat intervjun ändå valt att använda sig av företagets tjänster efter att de penetrerat marknaden. De fodrar otroligt mycket jobb och att hela tiden utvecklas för att skaffa sig nya kunder på marknaden säger Blechingberg.

Språket har inte medfört några hinder för företaget, Blechingberg berättar att deras anställda som jobbar på kontoret i Shanghai har goda kunskaper i engelska och förstår sig på den västerländska och finländska kulturen vilket såklart underlättar samarbetet betydligt. Även på kontoret i Finland har företaget en anställd som är hemma från Kina och som kan hjälpa till i fall det blir svårigheter med språket. En annan orsak till varför språket inte medfört några problem är för att Hacklin använde sig av Finpros tjänster och outsourcade hela inträdesprocessen till Finpros dotterbolag Finchi som hjälpt till med allt pappersjobb och lagstiftningen i Kina.

Blechingberg påpekar att relationerna är enormt viktiga för kineserna och att personen som jobbar i Shanghais uppgift är att hålla kontakt med kunderna och bygga upp nya nätverk för att klara sig på marknaden. Blechingberg själv åker flera gånger per år till Kina och hon säger att det är viktigt att varje gång besöka sina kunder för det är något som de uppskattar mycket. Hon anser att all affär i Kina startar från en bra och stark relation som man måste bygga upp.

Hofstedes Dimensioner

Kinas höga maktdistansindex märks t.ex. i att en anställd ogärna kontaktar personer i högre position eller VD utan hellre för vidare det till personer i samma ställning. Blechingberg säger även att kineserna ogärna är i direkt kontakt med beslutsfattarna och att de allt oftast är en person i hög ställning som fattar besluten. Till skillnad från Finland där Blechingberg säger att hon hela tiden samarbetar med sina anställda och att de inte undviker att föra fram åsikter och tankar åt henne fastän hon har en högre makt än de anställda.

Blechingberg håller med om att Kina är ett mer kollektivistiskt samhälle och som exempel ger hon att de är vanligt att företag ofta går ut och äta och till och med åker på resor tillsammans medan finska företag sällan gör det. Deras kultur har en annan bild på familj och vänkrets än vad vi har i Finland, i Kina räknar man vänner till familj och spenderar mycket tid tillsammans i större sällskap än vad vi i Finland gör. Blechingberg berättar att han som jobbar för Hacklin China flera gånger bjudit in hennes till hans föräldrars hem på middag i Shanghai och att det inte är konstigt att bjuda in kollegor på middag, medan hon i Finland sällan stött på det.

Blechingberg håller med om att Kina är ett mer maskulint land än vad Finland är. Hon säger att konkurrensen är hård på marknaden i och med att Kina har en väldigt stor population och att barnen redan i en tidig ålder lär sig jobbar hårt för att nå upp till sina eller föräldrarnas mål. Sedan nämner Blechingberg även att hon sällan stött på kvinnliga chefer i Kina och att kvinnans ställning är sämre i Kina än vad den är i Finland. Men på frågan om hon stött på fördomar i och med att hon är kvinnlig chef var svaret nekande. Hon säger att maktdistansen säkert är en orsak till att hon aldrig stött på några fördomar.

Blechingberg håller med om att Kina har ett lägre osäkerhetsundvikande index än vad Finland har, hon ger som exempel att kineserna oftast ber om en plan för när möten och dylikt passar men att de ändå sällan följer planen och önskemålen och att man alltid måste vara förberedd på förändringar i planerna. Hon säger även att de oftast håller undan med att planerna ändrat och att hon flera gånger varit med om att de först berättat

om att planerna ändrats då de stigit sig i bilen på väg till ett kundbesök man själv planerat in.

På den sista dimensionen om LTO indexet tycker även Blechingberg att det stämmer överens, hon säger att dotterbolaget i Kina inte ännu varit lönsamt och då hon talar med den anställda i Shanghai har han ett helt annat tidsperspektiv och tycker inte det är konstigt ifall företaget inte ger vinst de första 4-5 åren. Blechingberg säger att hon räknat med att företaget det första året inte skulle vara lönsamt men att det andra året definitivt skulle börja hämta in pengar. Det här exemplet anser hon beskriver kinesernas perspektiv på tiden och att det skiljer sig från det finländska tidsperspektivet.

Den dimensionen som Blechingberg anser att ha påverkat deras inträde mest är den långvariga tidsoorienteringen. Hon säger att fastän kineserna är väldigt materialistiska och snabbt vill tjäna pengar kan de ändå inte se saker på ett kort tidsperspektiv, enligt Blechingberg och en av orsakerna kan vara deras långa historia att de helt enkelt inte är vana vid snabba processer.

Det som Blechingberg skulle ändra på i företagets inträdesprocess är intervjufasen med potentiella kunder. De skulle göra den ännu noggrannare och även följt upp den noggrannare under själva inträdesprocessen. Den längsta processen anser Blechingberg var att välja själva inträdesstrategin och hur det skulle etablera sig och var. Det hinder som påverkat dem mest har varit lagstiftningen för klass A licens och Blechingberg anser att de är en väldigt stor summa för ett medelstort företag att investera i dessa ekonomiska situationer.

5.3 Saga Furs Oyj

Saga Furs är ett internationellt pälsauktionsbolag och det enda offentligt noterade börsbolaget i världen inom branschen. Företaget jobbar mycket för etisk pälsdjursuppfödning och pälsproduktionskedjan granskas noggrant av företaget. Internationella auktioner ordnas 4-5 gånger i året och under dessa auktioner säljs rävs-, finnsjubb- och mink-

skinn. (Saga Furs) Företagets omsättning 2012 var 60,1 euro och företaget hade en personal på 315 personer.

5.3.1 Intervju Saga Furs

Företaget representerades av Magnus Ljung, affärsverksamhetsdirektör på företaget.

Saga Furs började i början av 1980-talet handla med Hong Kong och via den marknaden kom de in på den kinesiska marknaden, år 1986 var företaget första gången med på en modevisning i Kina. På frågan om varför företaget ville gå in på den kinesiska marknaden svarar Ljung att det var naturligt för företaget eftersom de fanns en efterfrågan i Kina på företagets produkter. Kinesiska kunder besökte de finska auktionerna och företaget såg Kina som en potentiell marknad.

Den inträdesstrategin företaget har använt sig av och även i dag använder sig av är att de samarbetar intensivt med modehusen och deras designers som sedan marknadsför företagets produkter globalt. För företaget är modehusen ett sätt att komma in på nya marknader och utveckla sig till ett globalt företag inom pälsbranschen.

Företaget var med för första gången år 1986 på en modemässa i Peking och Ljung anser att det var startskottet för företaget på den kinesiska marknaden fastän de redan några år tidigare trätt in på marknaden via en egen representant. Företaget ansåg att det var rätt tid att gå in på marknaden eftersom de redan fanns en efterfrågan på finska pälsar i Kina och att auktionerna i Vanda besökts av kinesiska kunder redan i några år.

På marknaden fanns redan aktörer inom pälsbranschen då företaget trädde in på marknaden men Ljung anser att det var något positivt eftersom att företagen delade på marknadsföringskostnader i och med att de marknadsförde liknande produkter. Men han anser ändå att det är viktigt att företaget skiljer sig från mängden och företaget har som sin egen nisch specialiserat sig på rävar. Ljung anser att orsaken till deras framgång inom

pälsbranschen är att de haft sin egen nisch och specialiserat sig på en produkt. Ljung ser egentligen inga nackdelar med att det fanns andra aktörer på marknaden, det enda är konkurrensen.

Ljung berättar att Saga Furs har en väldigt hög marknadsandel på rävmäls, över 80 % av hela världsmarknaden och det har varit till en stor fördel för dem då de trätt in på marknaden. Det är klart att den höga marknadsandelen attraherar köpare av rävmäls till Saga Furs. Ljung anser att företagets marknadsandel inom pälsindustrin gjort deras marknadsinträde lättare än vad det varit för konkurrenter.

En av orsakerna till att Kina attraheras av företag runt om i världen är enligt Ljung deras tillväxt, ingen annanstans i världen kan man se en sådan tillväxt och det gör att de allra flesta vill in på marknaden. Ljung berättar att för 30 år sen köpte Kina 20 % av behovet medan landet i dag står för över 80 %. Företagets tillväxt beror till stor del på tillväxten i Kina. Eftersom Saga Furs produkter marknadsförs som lyxprodukter berättar Ljung att konsumenterna investerar i pälsar eftersom det är mer lönsamt än att ha pengarna på ett konto där inflationen äter upp värdet.

De politiska risker som Saga Furs stött på i Kina är de höga importtullarna landet har på produkter som kommer utanför landets gränser. Kinas regering stöder inhemsk produktion och därav orsaken till höga importtullar. Fastän landet är med i WTO har det fått behålla importtullarna och Ljung berättar att Saga Furs jobbar för att Kinas regering stegvis skall måsta avskaffa importtullarna. En annan risk som Ljung berättar om är att de är väldigt svårt att förutspå vad Kina kommer göra för att stimulera tillväxten och att regeringen är väldigt bra på att hålla hemligt för alla om möjliga förändringar vilket gör det svårare för företag att förbereda sig eller reagera tillräckligt snabbt. Marknaden i Kina och Hong Kong dominerar den internationella päls handeln och en plötslig minskning i efterfrågan skulle påverka företag inom pälsbranschen kraftigt. Då skulle utbudet på päls bli stort och priserna skulle måsta sänkas.

På frågan om Ljung tycker att den kinesiska marknaden varit öppen svarar han att de inte stött på några direkta motgångar eller fördomar men att importtullarna såklart på-

verkar landets öppenhet till nya företag och utländska produkter. Ljung anser att man måste anställa någon som talar kinesiska för att få ett öppet välkomnande på marknaden. Fastän engelska är ett världsspråk används det inte mycket i Kina. Företaget har löst språkhindret med att anställa egen personal från Kina som kan kommunicera både på engelska och kinesiska.

För Saga Furs har processen att skaffa starka relationer i Kina inte varit en tidskrävande process i och med att behovet på deras produkter har funnits i Kina och att det är kunderna som dragit sig till företaget och inte tvärtom, berättar Ljung. Han påpekar ändå att företaget jobbar aktivt med att förstärka relationerna till sina nuvarande kunder för att kunna tillfredsställa dem och hålla kvar dem som nöjda kunder.

Hofstedes Dimensioner

På frågan om Ljung anser att maktdistansen är högre i Kina svarar han att han håller med Hofstede om att Kina har ett högre maktdistansindex och att det inom kinesiska företag alltid är chefen som har det sista ordet och bestämmer inom företaget. Förhållandet mellan chefen och de anställda är inte lika öppet som i Finland vilket beror på maktdistansen säger Ljung. Han ansåg även att det stämmer att Kina är ett mer maskulint land än Finland och att kineserna är mera förpliktade till sitt arbete och sin arbetsgivare än vad finländare är.

På frågan om Ljung anser att skillnaden mellan Kinas och Finlands osäkerhetsundvikande index stämmer anser Ljung att det stämmer att Kina har ett lägre index därför att kineserna mer flexibla än vad finländarna är. Han anser även att kineserna ser mer positivt på framtiden än vad finländarna gör och att de inte heller ser lika mycket risker i framtiden som man gör i Finland.

Den sista dimensionen gällande långsiktigorientering anser Ljung att inte stämmer överens med verkligheten. Han anser att kineserna agerar snabbt i beslutsprocesserna i fall det ser en möjlighet till framgång och vinst. Till skillnad från finländarna tänker inte en kines på vilken vinst de skulle kunna göra om fem år utan tar i stället den vinsten de kan

göra snabbt.. Ljung anser att det är deras låga index i osäkerhetsundvikande som stöder deras snabba beslut eftersom att de ser mer positivt på saker och inte är lika oroliga för oplanerade eller plötsliga händelser.

Den dimension som Ljung anser att ha påverkat deras företag mest är de två sista dimensionerna. Han anser att kinesernas positiva attityd till nya möjligheter och deras snabba beslut i fall de ser en möjlighet leder till massrörelse som kan leda till ett snabbt och stort uppsving för ett företag.

På frågan om företaget skulle agera på ett annat sätt i fall det skulle göra sitt inträde på nytt svarar Ljung att de antagligen skulle ha satsa på att marknadsföra sig aktivare. Han anser att efterfrågan och behovet var stort på marknaden när de trädde in och därför var företaget inte tvungna att hitta nya potentiella kunder. Ljung säger att företaget i framtiden skall satsa mera på att hitta nya marknader och konsumenter i stället för att lita på att kunderna hittar dem.

Det svåraste steget och det mest tidskrävande steget i företagets inträdesprocess har enligt Ljung varit det att branschen är säsongsbetonad. Säsongen är tre månader på vintern vilket leder till det att i fall företaget inte klara sig första året under det tre vintermånaderna måste de vänta ett helt år till för att försöka få försäljningen att bli positiv. Ljung anser att det krävs tålamod inom branschen eftersom den är säsongsbetonad.

Största hindret på marknaden har enligt Ljung varit den kinesiska marknadens storlek. Då de har fått ett sug har de inte kunnat producera tillräckligt och då utbudet inte räcker till sjunker efterfrågan. Det gäller att kunna balansera mängden på produktionen rätt att balansen hålls jämn, säger Ljung.

6 RESULTAT

I det här stycket har jag sammanställt svaren av de tre intervjupersoner jag intervjuade för att få en helhetsbild av hur penetreringen i verkligheten ser ut i jämförelse med den teori jag tagit upp i mitt arbete.

6.2 Marknadsinträde

De tre företagen penetrerade marknaden under olika tidpunkt och på frågan om det fanns andra företag inom samma bransch i Kina svarade alla jakande. Enligt Luo (2002: 192-193) är fördelarna med att penetrera en ny marknad före andra företag de att företaget hinner skapa sig ett starkt varumärke på marknaden och skapa en relation till konsumenterna. Marja Kurki var tidigt inne på marknaden och hann skapa sig ett starkt varumärke som än i dag uppskattas i Kina. Hacklin Logistics var senare inne på den kinesiska marknaden än sina konkurrenter och de menar Blechingberg att ha gjort att de hamnat i efterkälke och hela tiden måste kämpa för att kunna tävla med konkurrenterna. Saga Furs var tidigt inne på den kinesiska marknaden och konkurrenterna var färre än vad de är i dag men företaget ser konkurrenter som en positiv sak eftersom de kunnat dela på marknadsföringskostnader och de hade även den fördelen att det fanns ett stort behov av deras produkter på marknaden vilket gjorde att tävlan om kunder inte var stor. I dagens läge är det få företag som inte stöter på konkurrens vid penetreringen av Kinas marknad och därför är det viktigt att skapa sin egen nisch för att stå ut i mängden bland konkurrenterna. Konkurrens är även något positivt eftersom nya företag kan lära sig av andra företags misslyckade och förbereda sig för eventuella risker.

Företagets storlek

Saga Furs är det största av de tre företagen jag intervjuade men Ljung anser inte att företagets storlek påverkat inträdet på något sätt. Eftersom att företaget redan var stora inom pälsindustrin innan de penetrerade Kinas marknad har företagets storlek endast varit till fördel för dem. Marja Kurki har inte heller upplevt något hinder gällande företagets storlek. Företaget är ett medelstort företag och Kurki anser att den tidiga penetreringen och kontakterna i Kina gjort att företaget klarat sig bra fastän de inte var ledande på scarf, - och slipsmarknaden. Hacklin som är ett lite mindre företag har stött på mer motgångar bland de större expeditionsföretagen som redan fanns på marknaden innan de penetrerade marknaden. De företag som redan har ett starkt varumärke globalt har det betydligt lättare när de penetrerar nya marknaden i och med att de antagligen redan finns en efterfrågan på marknaden medan små företag tvingas jobba hårt för att skapa sig ett varumärke och kämpa bland de betydligt större och starkare företagen. Men som

Blechingberg säger kan små företag jobba för att skapa sig en egen nisch som sedan gör dem attraktivare bland vissa konsumenter med ett visst behov.

Risker

Skillnaden på Finland och Kinas BNP per capita är stor och det borde enligt Johnson & Tellis (2008: 4) leda till att penetreringen blir mer kapital-, och resurskrävande i och med att företaget måste anpassa sig till en ny miljö. Saga Furs och Marja Kurki som båda är inom klädbranschen säger att som konsumenter är kineserna ivrigare konsumenter av kända varumärken och lyxprodukter än vad finländare är. Kurki nämner att kineserna är måna om sitt utseende och därför satsar på lyxvaror och även ser det som en investering. Både Marja Kurki och Hacklin har sina kontor/filialer i Shanghai och Blechingberg säger att prisklassen är densamma som i Finland och att de inte påverkats av den ekonomiska skillnaden mellan Kina och Finland. De tre företagens svar stämmer inte överens med Johnson & Tellis teori om att de skulle vara svårare att penetrera en marknad som skiljer sig ekonomiskt sätt från hemlandets ekonomi.

Erb, Harvey och Viskanta (1995) delar in riskerna med en penetrering i ekonomiska, politiska och finansiella risker. Opålitliga mätningar och resultat är en risk som företagen nämner och som de stött på i Kina. Det gäller inte att lita på de resultat som visas till 100 % vilket kan vara överraskande för ett finskt företag eftersom situationen är helt annorlunda i Finland där man kan lita på de resultat och mätningar som företag eller staten ger ut.

Ändringar som sker i landet är svåra att få reda på i god tid vilket gör det svårt att förbereda sig för eventuella risker eller förändringar. Kurki säger att det är viktigt att hela tiden följa med landets politik för att hålla sig uppdaterad om vad som sker i landet. En annan risk som Kurki och Ljung upplevt är Kinas importtullar. Fastän landet är medlem i WTO har de fått hålla sina importtullar vilket medför en viss risk och utgifter för utländska företag då de arbetar i Kina.

6.2 Inträdeshinder

Enligt teorin är språket ett naturligt inträdeshinder vid penetreringen av en ny marknad. I Kina är språket ett större hinder för ett finskt företag än vad det skulle vara i ett västerländskt land, i och med att det är omöjligt att klara sig endast på engelska i Kina. Lite överraskande var alla intervjupersoner överens om att språket inte varit ett stort hinder för dem i jämförelse med övriga hinder som finns på marknaden. Alla tre företag hade anställt en representant i Kina som underlättar kommunikationen mellan Finland och Kina. Hacklin Logistics hade använt sig av Finpros konsulterings tjänster för att underlätta penetreringen och även språkhinder. Alla var de överens om att man absolut inte klarar sig i Kina i fall man inte kan kinesiska eller anställer någon som klarar av att kommunicera på kinesiska och engelska.

I den kinesiska affärskulturen spelar relationerna mellan kunderna och företaget en mycket större roll än vad den gör i den västerländska kulturen. Det är något som man som västerlänning måste förbereda sig för anser Blechingberg. Hon berättar även hon ofta besöker Kina och företagets kunder för att visa respekt för dem och knyta starkare relationer för att få ett långvarigt kundförhållande. Personen som jobbar för Hacklin Logistics China i Shanghais uppgift är att träffa företagets kunder och skapa nya relationer för att locka till sig nya kunder, berättar Blechingberg. Hon berättar att hon blivit bjuden på middagar hem till sina kunder och att de för dem är en naturlig sak att bjuda arbetsmänniskor hem på fritiden. Det här stöder min teori där Yau, Lee, Chow, Din & Tse, (2000) menar att relationen skall vara så stark att man vet hur den andra mår utan att behöva fråga. Kurki anser också att relationerna är viktiga och att det är en krävande och lång process men i jämförelse med situationen i Korea tycker han den är lätt. Ljung nämner att för Saga Furs del har processen inte varit långvarig eller krävande eftersom de inte varit tvungna att locka till sig kunder i och med att det var kunderna som drog sig till dem.

6.2.1 Hofstedes dimensioners betydelse vid penetrering på den kinesiska marknaden

De tre företagen håller alla med om att Kina har en betydligt högre maktdistans index än vad Finland har och Kurki undrar varför inte indexet är ännu högre för Kina och skillnaden större mellan Finland och Kina. Blechingberg anser att ett konkret exempel är det att det är betydligt svårare för en anställd i ett företag att ta upp något eller komma med nya idéer eller åsikter åt en person i en högre position. Då man jobbar med kineser är det viktigt att chefen för det finska företaget representerar företaget vid möten eller förhandlingar för att visa respekt och hänsyn åt representanterna från Kina. Att indexet är högre för Kina än för Finland håller respondenterna med om att stämmer med verkligheten.

Den kollektivistiska dimensionen delar åsikter bland företagsrepresentanterna. Kurki håller han inte med om att den kinesiska affärskulturen är kollektivistisk eftersom han anser att kineserna är mer lojal mot pengar än vad de är mot företaget. Han säger ändå att han håller med om att Kina är ett mer kollektivistiskt samhälle om man tittar på familjelivet där han anser att de är mycket lojala mot vänner och familj. Blechingberg anser att Hofstedes index stämmer överens med verkligheten och hon ger som exempel det att kinesiska företag gör resor tillsammans och ofta går ut och äta medan finska företag sällan spenderar tid tillsammans utanför arbetstiden. Ljung från Saga Furs tycker att det stämmer att Kina är ett mer kollektivistiskt land än Finland. Dimensionen delade åsikter bland respondenterna men att landet kulturellt sätt är mer kollektivistiskt höll de alla med om men Kurki ansåg att landets affärskultur är mer individualistisk än vad Hofstede menar.

Med den maskulina dimensionen menar Hofstede att ett maskulint land är mer framgångsorienterat och tävlingsinriktat än ett feministiskt samhälle. Ljung anser att Kina är ett mer maskulint land och kineserna jobbar hårt för att nå upp till sina mål. Blechingberg håller med om att samhället är maskulint och att orsaken till att kineserna är tvungna att jobba hårt är på grund av den höga konkurrensen i landet. Kurki anser inte att den här dimensionen stämmer överens med verkligheten eftersom att landet inte kan

vara kollektivistiskt samtidigt som det är maskulint eftersom egenskaperna för respektive dimension strider mot varandra. Kvinnliga chefer är en ovanligare syn i Kina än vad det är i Finland vilket är något som stöder Hofstedes teori om att landet är maskulint. Respondenterna hade olika åsikter gällande indexet för maskuliniteten men jag anser ändå att alla höll med om att arbetskulturen är hårdare i Kina och att det stöder Hofstedes teori om att landet är mer maskulint än Finland. Kurki ansåg att indexet för Kina skulle ha varit lägre.

Enligt Hofstede är Finland ett land med högt osäkerhetsundvikande index vilket indikerar i att finländarna känner sig obekväma vid tillfällen som är oplanerade och då de inte haft möjlighet att förbereda sig. Medan kineserna inte tycker att det här är ett problem och det är något som alla tre företag tycker att stämmer. Ljung anser att kineserna är mer flexibla vilket gör att de inte känner sig obekväma i oförutsägbara situationer och Blechingberg säger att hon flera gånger stött på sista minutens ändringar i sinascheman då hon rest i Kina. De alla håller absolut med om att det är något man måste förbereda sig på då man börja arbeta med kineser. Den här dimensionen håller alla intervjupersoner med om och de anser att man som finländare skall förbereda sig för att ändringar kan ske i tidtabeller och man måste vara mera spontan och öppen för förändringar då man jobbar i Kina. Dimensionen stämmer bra överens med verkligheten enligt respondenterna och enligt svaren skulle skillnaden ha kunnat vara större mellan Finland och Kina.

Att Kina skulle ha en så pass hög långtidsorienterings index håller inte alla Kurki eller Ljung med om. Enligt dem agerar kineserna snabbt i fall de ser en möjlighet till framgång och vinst och i fall de inte ser resultat tillräckligt snabbt ändrar de på planerna. Blechingberg igen anser att den här dimensionen stämmer överens med verkligheten och att deras företag fått arbeta hårt i Kina på grund av den långtidsorienterade kulturen. Enligt Kurki och Ljung borde indexet för långtidsorientering vara mycket längre medan Blechingberg ansåg att indexet stämde med verkligheten.

Jag blev mycket överraskad över att Hofstedes dimensionerna gav så splittrade åsikter och tankar mellan respondenterna. Tapani Kurki ansåg mer eller mindre att alla dimens-

ioner förutom maktdistansindexet och osäkerhetsundvikandeindexet inte stämde överens med verkligheten medan Blechingberg ansåg att alla dimensioner stämde överens med verkligheten. Ljung ansåg att de flesta dimensioner stämde men var ändå inte till 100 % övertygad om Hofstedes syn på den kinesiska kulturen. Orsaken till varför åsikterna var delade är mycket svårt att säga.

7 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Syftet med det här arbetet var att ta upp en modell för hur ett lyckat marknadsinträde skall se ut och vilka inträdeshinder det finns på den kinesiska marknaden. Gällande inträdeshinder avgränsade jag mitt arbete till kulturella hinder och skillnader mellan Finland och Kinas kultur. Kina har under det senaste decenniet blivit en lockande marknad för västerländska företag och marknaden växer hela tiden. På den kinesiska marknaden finns flera hinder och risker sett från ett finländskt perspektiv men utifrån min undersökning har respondenterna klarat sig relativt bra med penetreringen på den kinesiska marknaden. En av orsakerna till det anser jag är att de alla haft ett kontaktnät i Kina vilket har lätt till att de fått hjälp under sin penetreringsprocess. Hacklin hade använt sig av konsulteringshjälp men de hade även kontakter i Kina som underlättade öppningen av kontoret i Shanghai. En annan faktor som jag tror påverkat Saga Furs och Marja Kurkis inträde i Kina positivt är deras tidiga penetrering.

Vi kan även konstatera att kulturen i Kina skiljer sig märkbart från den finländska kulturen och det är något man måste förbereda sig för innan man penetrerar Kinas marknad. Respondenterna hade alla mycket erfarenhet av arbetskulturen i Kina och de poängterade alla hur viktigt det är att känna till de kinesiska normerna och sederna för att kunna respektera sina kinesiska partners och kunna bygga vidare på relationerna och kontakterna.

Hofstedes kulturella dimensioner ger en allmän bild över hurdant samhälle Kina är och hurdana normer de har jämfört med Finland. Åsikterna bland respondenterna i fall dimensionerna stämde överens med verkligheten var delade men de dimensionerna som

ändå alla höll med om var att landet har en hög maktstånd och därför är mindre demokratiskt och jämlikt än vad Finland är. Till exempel är det viktigt att chefen för det finska företaget representerar företaget på möten för att visa respekt mot sina kinesiska kunder. Kina är även ett land med en lågt osäkerhetsundvikandeindex i jämförelse med Finland och det betyder att människorna i Kina inte är rädda för plötsliga förändringar och de är mer spontana än vad man är i Finland. Som finländare kan det här påverka arbetet eftersom det kräver mer spontanitet och att man inte är rädd för förändringar.

Framtida utmaningar och hinder som företag som penetrerar den kinesiska marknaden kan stöta på, utifrån de jag tagit upp i mitt arbete, är den hårda konkurrensen som råder på marknaden. Ett hinder som Kurki tog upp som jag vill föra fram i mitt arbete är bristen på arbetskraft som kommer att uppstå i och med att allt fler företag vill in på marknaden. Då multinationella företag träder in på nya marknader kan de i sig redan sysselsätta 50 000 personer och i fall det träder in flera större företag kommer det helt enkelt inte att finnas tillräckligt med arbetskraft på marknaden.

I mitt arbete använde jag mig av en semi-strukturerad intervju för att ta reda på hur finska företag penetrerat Kinas marknad och vilka hinder de stött på och hur det ansåg att min teori förhöll sig till verkligheten. Jag fick svar på alla frågor och vissa svar stämde inte överens med min teoridel och även blandade åsikter gällande teorin fanns bland respondenterna. Då jag sammanställt resultatet utifrån min intervjuguide och mina respondenters svar kan jag konstatera att resultatet skulle ha varit bättre i fall respondenterna skulle ha varit fler och även företagen från olika branscher och av mer varierande storlek. Även själva arbetet var ganska brett vilket gjorde att jag inte fick tillräckligt djupa svar på en del frågor.

För att lyckas på den kinesiska marknaden krävs det mer än bara en uttänkt inträdesstrategi och rätt tidpunkt för penetrering. Det behövs kunskap om den kinesiska kulturen och ett brett nätverk för att kunna bygga upp starka relationer för att klara sig på den växande marknaden Kina.

KÄLLOR

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2003, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö:Liber Ekonomi, 621 s.

Finpro Infront 1/2012, *Uskottavuutta Kiinan kaupaan*. s.14-15

Ghemawat, Pankaj. 2001, *Distance Still Matters- The Hard Reality of Global Expansion*. Harvard Business School, s. 1-8

Hofstede. G., & Hofstede. G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Studentlitteratur , 417 s.

Johnson, Joseph & Tellis, Gerard J. 2008, *Drivers of Success for Market Entry into China and India*, s. 5-13

Karakaya, Fahri & Stahl, Michael. J.1991, *Entry Barriers and Market Entry Decision*. New York, USA: Greenwood Publishing Group Inc, 224 s.

Lustig W, Myron & Koester, Jolene. 1999, *Intercultural competence: Interpersonal Communication across Culture*, New York: Longma, 400 s.

Lafayette de Mente, Boyé. 2008, *Etiquette guide to China-Know the rules that make the difference!* ,192 s.

Lowe, Sid & Purchase, Sharon & Veludo de Lurdes, Maria. 2002, *Business relationships: Cross-Cultural Analysis*, IMP Conference, Perth Australia

Luo, Yadong. 2002, *Multinational Enterprises in Emerging Markets*, Danmark, 399 s.

Pan, Yigang & Chi, S.K Peter. 1991, *Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China*, Management Journal. s.20

Pietarinen, Seppo. 2010, *Kiinalaiset liiketavat*, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino, S. 142

Porter, M. E, 1980. *Competitive Strategy*. New York, USA: Free Press, s.7

Root, Franklin R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books. S. 324

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 1998, *Riding the Waves of Culture- Understanding Diversity in Global Business*, 2 uppl., McGraw-Hill, s.3-10

Wong, Y.H & Leung, Thomas K.P. 2001, *Guanxi: relationship marketing in a Chinese context*, New York: International Business Press

Yau, Oliver & Lee, Jenny & Chow, Raymond & Sin, Leo & Tse, Alan. 2000, *Relationship marketing the Chinese way*. Business Horizon, vol 43, s. 16-24

Young, Stephen & Hamill, Dr James & Wheeler, Colin & Davies, J. Richard, 1989. *International Market Entry and Development-Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, 305 s.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

B2B International. *Entering Chinese Business-to-Business Markets: The Challenges & The Opportunities*. Tillgänglig: <http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/china-market-entry/> Hämtad: 19.04.2013

Kauppalehti- Marja Kurki Oy. Tillgänglig:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/marja+kurki+oy/08691109>

Hämtad: 16.10.2013

Kauppalehti- Raute Oyj. Tillgänglig:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/raute+oyj/01490726>

Hämtad: 16.10.2013

Kewatec AluBoat. *Press release- Kewatec and Conglin establish a Joint venture,*

Tillgänglig: <http://www.kewatec.fi/news/press-release-kewatec-and-conglin-establish-a-joint-venture.15> Hämtad: 17.09.2013

Marja Kurki. *Yritys.* Tillgänglig: <http://www.marjakurki.com/company/>

Hämtad: 08.10.2013

McKinsley&Company. 2013, *Mapping China's middle class.*

Tillgänglig:http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/mapping_chinas_middle_class Hämtad: 13.06.2013

Saga Furs. 2013, *Saga Furs i korthet.* Tillgänglig:

http://www.sagafurs.com/sv/company/about_us/In_Brief Hämtad: 06.11.2013

Small Business. *What Is the Difference Between a Joint Venture & Strategic Alliance?*

Tillgänglig: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-joint-venture-strategic-alliance-11922.html> Hämtad: 04.09.2013

Small Business. *Exaples of Successful Strategic Alliances.*

Tillgänglig: <http://smallbusiness.chron.com/examples-successful-strategic-alliances-13859.html> Hämtad: 17.09.2013

Suomalais-Kiinalainen kauppaydistys ry. 2013, *Toimintakertomus.*

Tillgänglig: <http://kauppayhdistys.fi/suomi-kiina/toimintakertomus/>

Hämtad: 17.09.2013

The Economist. *Who's Bigger?*

Tillgänglig: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/06/daily-chart-8>

Hämtad: 01.04.2013

The Hofstede Centre. *What About China?*

Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/china.html>

Hämtad: 27.05.2013

The World Bank. *China Overview*.

Tillgänglig: <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>

Hämtad: 08.06.2013

BILAGOR

Bilaga 1

Intervjuguiden

Haastattelu

Markkinoillepääsillä tarkoitetaan tässä kyselykaavakkeessa markkinoille tunkeutumista (eng. market penetration).

1. Kerro lyhyesti siitä, milloin yrityksenne on suorittanut Kiinan markkinoille pääsyn ja miksi markkinavalinta kohdistui juuri Kiinaan.
2. Mitä markkinoillepääsystrategiaa käytitte, ja miten päädyitte valintaanne? (Vienti, franchising, lisensointi, yhteisyritys (joint venture), tytäryhtiö)
3. Miten päätitte missä vaiheessa yrittää markkinoillepääsyä? (Miltä Kiinan markkinat näyttivät – oliko tuotteista/palveluista kysyntää?)
4. Oliko Kiinan markkinoilla muita toimijoita samalla toimialalla?
 - Mitkä olivat edut ja haittapuolet siitä, että samalla toimialalla Kiinassa oli muita yrityksiä?
 - Mikäli samalla toimialalla Kiinassa ei ollut muita yrityksiä: Mitkä olivat edut ja haittapuolet siitä, että samalla toimialalla Kiinassa ei ollut muita yrityksiä?
5. Vaikuttiko yrityksenne koko Kiinan markkinoille pääsy-yritykseen?
6. Miten Kiinan ja Suomen taloudelliset erot vaikuttivat markkinoillepääsyyn?
7. Riskit Kiinassa.
 - Oletteko törmänneet poliittisiin päätöksiin, esim. lakimuutoksiin, jotka ovat vaikuttaneet toimintaanne negatiivisesti? Positiivisesti? (esim. tullit ja tullimaksut)
 - Muut riskit, joihin olette törmänneet tai, joihin olitte valmistautuneet?
8. Avoimuus.
 - Kuinka avoimesti teidän markkinoillepääsy-yritykseen suhtauduttiin Kiinassa? Törmäsittekö vastustaviin ajatuksiin tai esteisiin?

9. Markkinoillepääsyn esteitä.

- Kieli. Miten käsittelette kielestä johtuvia ongelmia ja esteitä? Oletteko palkanneet ulkopuolista apua kieliongelmiin ratkaisemiseen?
- Suhteet. Onko vakituisten suhteiden luominen Kiinassa ollut aikaa vievä prosessi? Miten tärkeät nämä suhteet ovat teidän kiinalaisille asiakkaille?

10. Kiinassa valtaetäisyydet (PDI) ovat isommat kuin Suomessa ja Kiina on myös Suomea enemmän yhteisöllinen (IDV) ja maskuliininen (MAS) maa. Kiinassa suhtaudutaan tämän lisäksi paremmin epävarmuuteen (UAI) ja maalla on pitkäntähtäimen orientaatio (LTO).

- Miten Suomen ja Kiinan erot Hofsteden jokaisessa viidessä kulttuurillisessa ulottuvuudessa (katso liite) on vaikuttanut teidän markkinoillepääsyyn?
- Millä ulottuvuudella on ollut eniten vaikutusta Kiinan markkinoille pääsyyn?

11. Toimistteko eri tavalla jos suorittaisitte markkinoillepääsyn ja markkinapaikan vakiinnuttamisen uudestaan?

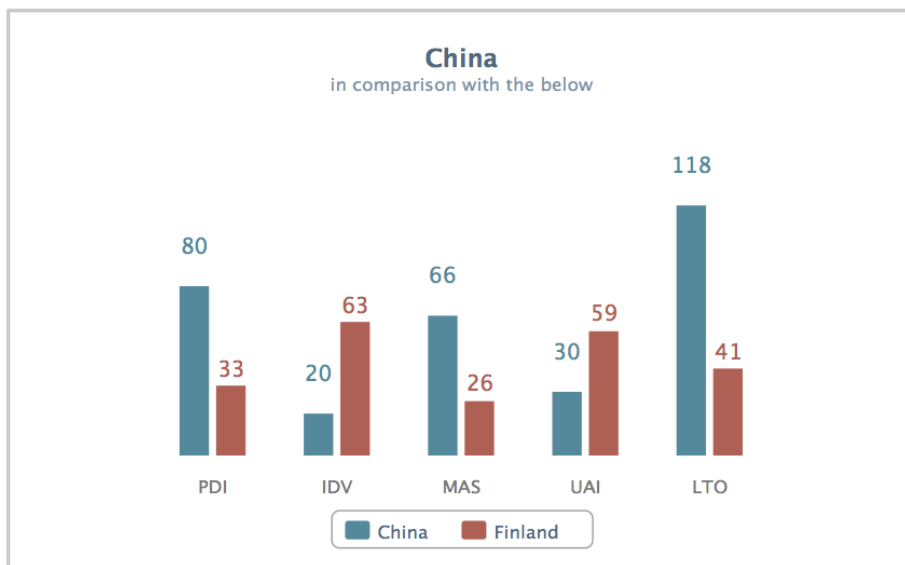
12. Mikä vaihe prosessissanne oli vaativin?

13. Mikä oli markkinoillepääsyn suurin este?

Bilaga 2

Hofstedes fem dimensioner- Finland och Kina i jämförelse

Liite – Hofstedes fem kulturdimensioner



Suomen ja Kiinan erot Hofstedes viidessä kulttuurillisessa ulottuvuudessa.

(The Hofstede Centre, 2013)

Ylläoleva kaavio kuvastaa joitakin Suomen ja Kiinan kulttuurillisia eroja.

- **PDI (Power Distance Index)** mittaa valtaetäisyyksiä, ja korkea arvo tarkoittaa suuria valtaetäisyyksiä, mikä johtaa tasa-arvo-ongelmiin (vallanjakoa ei kyseenalaisteta).
- Korkea **IDV**-arvo (individualismi vs. kollektivismi) kertoo individualistisesta (yksilökeskeisestä) työntekotavasta, kun taas matala arvo kuvastaa me-henkeä ja yhteisöllisyyttä.
- **MAS** (maskuliinisuus vs. feminiinisyys). Maskuliinisessa yhteiskunnassa saavutukset, määrätietoisuus ja aineelliset palkkiot ovat tärkeitä. Kilpailu on tunnusomaista maskuliinisissa maissa. Matala MAS-arvo kuvastaa maata, jossa suositaan yhteistyötä, yksimielisyyttä, vaatimattomuutta ja heikoimpien huolenpidosta.
- **UAI (Uncertainty Avoidance Index)** kertoo miten maat suhtautuvat epävarmuuteen. Korkea arvo kuvastaa maata, jossa epävarmuus tuntuu epämukavalta. Niillä mailla, joissa on rennompaa suhtautumista tulevaisuuden epävarmaan luonteeseen, on matala UAI-arvo.
- **LTO** (Lyhyen vs. pitkän tähtäimen orientaatio). Matala LTO-arvo kuvastaa lyhyen tähtäimen orientaatiota, eli keskittyminen nopeisiin tuloksiin sekä pieni taipumus säästämiseen tulevaisuutta varten. Maat ovat normatiivisia ja perinteitä kunnioitetaan suuresti. Korkea LTO-arvo kuvastaa toisaalta maata, jotka helpommin pystyvät mukauttamaan perinteitä muuttuneisiin olosuhteisiin. Nämä maat osoittavat sinnikkyyttä sekä taipumusta säästämiseen ja sijoittamiseen.