



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emilia Johansson

Företagets internationaliseringsprocess

Företagsekonomi och turism
2015

ABSTRAKT

Författare	Emilia Johansson
Lärdomsprovets titel	Företagets internationaliseringsprocess
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	76 + 1
Handledare	Henrik Virtanen

Detta lärdomsprov behandlar företags internationaliseringsprocess. Syftet med mitt lärdomsprov är att få en bred bild av olika företags internationaliserings process, och hur den kan se ut. Arbetet kommer exempelvis att behandla varför ett företag väljer att bli internationellt verksamma, vilka operationsalternativ det finns och vad de innebär. Hur prissättningen av produkter utomlands kan se ut och bakgrunden till den, samt vilka hinder som kan finnas, både externt och internt i företaget, och hur dessa i så fall kan övervinnas är också områden som behandlas i arbetet.

I arbetets teoretiska del tas internationalisering av företag upp allmänt, och allt vad det medför och kan medföra för företaget. Teoridelen behandlar mer och mindre viktiga delar för ett företag som är i startgroparna med att internationalisera sig eller redan har internationaliserat sig. Dessa områden kan vara av olika vikt för företaget, beroende på deras produkt, dess sammansättning och vilken marknad de är, eller kommer att bli, verksamma på.

Arbetes empiriska del består av en kvalitativ undersökning, som utförts genom intervjuer med fyra Österbottniska små- och medelstora företag som exporterar produkter. Resultatet visar att de företag som intervjuades till stor del har följt de delar som finns och tas upp i teorin, beroende på vart de exporterar och hurdana produkter de säljer. Ju mer lik den egna marknaden är den marknad som företaget exporterar till, desto lättare har också internationaliseringsprocessen löpt på.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Emilia Johansson
Title	The internationalization process of the firm
Year	2015
Language	Swedish
Pages	76 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Henrik Virtanen

This thesis addresses the internationalization process. The aim is to form a broad picture of the various companies' internationalization process and how it might look. This thesis will, for example, process why a company chooses to become internationally active, which operational options there are and what they mean, how the pricing of products abroad could look like and the background to it, what barriers may exist both externally and internally in the company, and how a company in this case can overcome these barriers.

The theoretical part consists of the companies' internationalization process on a general level; what it leads to, and may lead to for the company. In addition it addresses to more and less important elements that are essential for a company that is in the beginning of internationalization or already have internationalized itself. These areas may be of different importance for the company, depending on their product, its composition, and the market in which they are, or will become, active.

The empirical part consists of a qualitative study, conducted through interviews with four Ostrobothnian small- and medium-sized companies that export products. The result shows that the companies interviewed have largely followed the parts contained and absorbed in theory, depending on where to they export and what kind of products they sell. The more similar their own market is to the market they export to, the easier the internationalization process has gone.

Keywords	Internationalization, export, the company's internationalization process
----------	--

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1. INLEDNING.....	8
1.1 Problemområde.....	8
1.2 Syfte och avgränsning	9
1.3 Lärdomsprovets arbetsupplägg.....	9
2. VARFÖR INTERNATIONALISERING?	10
2.1 Att analysera företagets möjligheter till internationalisering.....	10
2.1.1 Ekonomi.....	11
2.1.2 Personalberedskap och motivation	11
2.1.3 Produktanpassning till den nya marknaden	12
2.1.4 Anpassa produktens förpackning.....	12
2.1.5 Internationalisering ett måste.....	13
3. FÖRETAGETS PLANERING INFÖR INTERNATIONALISERINGEN.....	14
3.1 Val av marknad.....	14
3.2 Marknadsundersökning.....	15
3.3 Vad är företagets målsättning med internationaliseringen.....	16
4. VAL AV OPERATIONSALTERNATIV.....	17
4.1 Hur ska man välja operationsalternativ.....	17
4.2 Direkt export.....	18
4.2.1 Lokalt kontor.....	18
4.2.2 Dotterbolag	18
4.3 Indirekt export.....	19
4.4 Andra operationsalternativ	20
4.4.1 Företags representant och agent.....	20
4.4.2 Franchising.....	21
4.4.3 Licensiering.....	21
4.4.4 Joint ventures	23
5. HINDER FÖR INTERNATIONALISERING.....	25
5.1 Interna hinder i företaget	25
5.2 Externa hinder för internationalisering	26

	5
5.2.1 Handelshinder	26
5.2.2 Politik.....	27
5.2.3 Infrastruktur	27
6. MARKNADSFÖRING AV FÖRETAGETS PRODUKT.....	28
6.1 Reklam.....	28
6.2 Offentlig spridning	29
6.3 Säljfrämjande insatser	29
6.4 Individuell saluföring	30
6.5 Mässor	30
7. PRISSÄTTNING VID EXPORT.....	32
7.1 Marknadspris.....	32
7.2 Normaltpris med tillägg för exportkostnader och avgifter	32
7.3 Prissättning i förhållande till den önskade omsättningen	32
8. SKYDDA DIN PRODUKT	33
8.1 Patent.....	33
8.2 Varumärkesskydd	33
8.3 Mönsterskydd.....	34
8.4 Sekretess	34
9. KULTURELLA SKILLNADER	35
9.1 Vanliga kulturella skillnader	35
9.1.1 Språk	35
9.1.2 Personligt utrymme	36
9.1.3 Kroppsspråk	36
9.1.4 Att närma sig ett avtal	37
9.1.5 Betydelsen av färger och siffror.....	37
9.2 Värt att veta.....	38
9.2.1 Inbjudningar till sociala evenemang	38
9.2.2 Visitkort	38
9.2.3 Gåvor.....	38
9.2.4 Mat och dryck	39
10. SAMMANFATTNING AV TEORIN	40
11. UNDERSÖKNINGEN.....	41

11.1 Undersökningsmetod	41
11.2 Intervjufrågor	43
12. INTERVJUER	45
12.1 Nordwood	45
12.1.1 Intervju med Nordwood	46
12.2 Caraway Finland.....	50
12.2.1 Intervju med Caraway Finland.....	51
12.3 Dermoshop	55
12.3.1 Intervju med Dermoshop	57
12.4 Reo-Tuote	61
12.4.1 Intervju med Reo-tuote	63
13. SAMMANFATTNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	67
13.1 Reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning.....	70
13.2 Förslag till fortsatt forskning	71
14. AVSLUTNING	73
KÄLLOR	74
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor

1. INLEDNING

I mitt lärdomsprov har jag valt att skriva om företag som valt att börja exportera sina produkter och hur deras internationaliseringsprocess sett ut. Anledningen till att jag valt detta ämne till mitt lärdomsprov är dels kursen ”Företagets internationaliseringsprocess”, som vi hade på årskurs två med Henrik Virtanen. Denna kurs väckte mitt intresse för ämnet ännu mer än tidigare. Något som dock alltid intresserat mig är olika kulturer, hur olika geografiska områden fungerar och internationellt samarbete. En annan anledning är också att det finns relativt många företag här i Österbotten som är aktiva internationellt, vilket också intresserar mig.

I teoridelen kommer jag att behandla internationaliseringsprocessen på ett allmänt plan. Alltså vad och vilka frågor ett företag behöver ta i beaktande vid inledande av export utomlands. I den empiriska delen kommer jag sedan att intervjua företag som är verksamma internationellt på något sätt. Målet med undersökningen i den empiriska delen är att se vilka problem man kan stöta på vid export, vilka hinder och fallgropar som kan finnas, och givetvis vad som är positivt med att vara internationellt verksamma.

1.1 Problemområde

I dagens läge är det många företag som är internationellt verksamma. Anledningarna till att företagen väljer att internationalisera sig kan vara många. Ren nyfikenhet eller att man av ekonomiska skäl behöver en större marknad kan exempelvis orsaker till varför man väljer att starta upp exportverksamhet i företaget.

Jag vill i mitt lärdomsprov analysera hur företag har gått till väga för att starta upp export av sina produkter. Orsaken till varför jag valt detta problemområde är att jag vill redogöra för varför företagen har valt att bli internationellt verksamma, och hur deras internationaliseringsprocess sett ut. Jag vill bland annat undersöka om de har gjort marknadsundersökningar, hur de valt operationsalternativ, om de har stött på kulturella skillnader och hur dessa i så fall tacklats. Jag vill också

redogöra för vilka konsekvenser deras handlande har haft för företaget, samt vilka hinder de har stött på under tidens gång och hur dessa har klarats av, både interna och externa i företaget. På samma gång hoppas jag kunna ge en allmän bild av internationaliseringsprocessen till läsaren.

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med mitt lärdomsprov är att få en bred bild av olika företags internationaliseringsprocess, och hur den kan gå till.

Eftersom internationaliseringsprocessen är ett väldigt brett ämne har jag valt att begränsa mitt lärdomsprov till endast export av produkter. Jag har även avgränsat lärdomsprovet till på små- och medelstora företag, som är producerande.

Till små- och medelstora företag räknas idag företag som har högst 250 anställda, samt en årsomsättning på högst 50 miljoner euro. (Europeiska kommissionen 2006)

Jag har i teoridelen skrivit på ett allmänt plan, eftersom processerna hos olika företag kan se väldigt olika ut beroende på den marknad man exporterar till och den kultur, infrastruktur, ekonomi etcetera som hör dit ser ut. I den empiriska delen har jag valt att intervjua endast österbottniska företag, av den storlek som ovan nämnts.

1.3 Lärdomsprovets arbetsupplägg

Den första delen av mitt lärdomsprov är teoretisk och kommer att redogöra för vad som kan vara viktigt att tänka på vid ett företags internationaliseringsprocess. Teorin är baserad på tryckta och elektroniska källor, som alla finns angivna i källförteckningen och i texten.

Den andra delen av arbetet är en empirisk undersökning. Där har jag valt att göra en kvalitativ undersökning, detta genom intervjuer direkt med företagen. Jag har valt detta tillvägagångssätt eftersom jag ansåg intervjun som bäst lämpat alternativ för att uppfylla lärdomsprovets syfte.

2. VARFÖR INTERNATIONALISERING?

Anledningar till att ett företag väljer att internationalisera sig kan vara många och motiven kan vara både ekonomiska och icke ekonomiska. (Engdahl 2006, 31-34)

Till de ekonomiska motiven kan höra att man har överskott av personal, råvaror eller besitter den kunskap som man tror man kommer att behöva. Större vinstmöjligheter och bättre lönsamhet på sikt är också vanliga anledningar till internationalisering, och att företaget blir mera konkurrenskraftigt på marknaden.

De icke-ekonomiska anledningarna till internationalisering kan vara svårare att ange, men kan vara lika viktiga för företaget som de ekonomiska anledningarna. En relativt vanlig anledning kan vara att företaget fått en förfrågan från en potentiell kund utomlands och på så sätt börjar exportera. Att sprida sitt företags framgång och skapa nya arbetsplatser utomlands eller på annat sätt ”hjälpa” ett annat land kan också vara ett motiv till internationalisering.

Att internationalisera och exportera sitt företags produkter kräver mycket av företaget, men man ska inte heller glömma alla fördelar det kan ge. Förutom de anledningar som gavs i texten ovan, finns också andra fördelar med export. Man kan förlänga en produkts livscykel, man kan tidigt få kunskap om ekonomins växlingar, man kan kanske lättare komma på nya produktidéer och får bättre översikt på vad konkurrerande företag satsar på. (Holmvall 1995, 25)

2.1 Att analysera företagets möjligheter till internationalisering

Att internationaliseras och exportera produkter kräver mycket av ett företag. Bland annat behövs större kapital, personal och ledning som är motiverade, tid och tillräckligt med resurser inom produktionen för att internationaliseringen skall fungera. Företaget måste också inneha en stor marknadskänedom, vara medvetna om både sina konkurrenter och sin egen produkts eller produkters styrkor och svagheter. Alla dessa krav och kunskaper behöver noggrant överläggas, innan man beslutar sig för om man ska bege sig ut på den nya marknaden. (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 9-11)

2.1.1 Ekonomi

Att internationalisera sitt företag kommer att kräva relativt mycket ekonomiska resurser. Till de större utgifterna kan exempelvis några eller alla av dessa höra:

- Lagstadgade avgifter, såsom skatter och avgifter
- Marknadsundersökningar
- Rese- och logikostnader, transporter
- Marknadsföring av företaget på den nya marknaden
- Försäkringar
- Produktanpassning till den internationella marknaden
- Valutaväxling

Det gäller här också att ha stor kunskap om den nya marknaden. Exempelvis kan tullavgifter utgöra en betydande del av produktens totala slutkostnad, det är därför viktigt att vara medveten om dessa i förhand, för att man också skall kunna planera och kalkylera för dessa kostnader. (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 19-20)

2.1.2 Personalberedskap och motivation

Att starta upp en internationalisering och börja exportera företagets produkter är inget som sker över en natt. Det kan vara slitsamt och ta lång tid innan företaget är etablerat på den nya marknaden och det förhoppningsvis börjar ge ekonomiska vinster. Det är därför viktigt att hela personalen jobbar mot samma mål och är beredda att göra vissa uppoffringar för att satsningen skall lyckas och ge större chanser till vinst på längre sikt.

Företaget har stort behov av personal med erfarenhet gällande den nya marknaden och dess kultur, och som vet hur landet fungerar (lagar, banker, logistikfirmor etc). Om företaget inte har personal med erfarenhet från tidigare, kan det vara bra

att i alla fall tänka över att anställa en export chef med erfarenhet från tidigare jobb. Detta medför givetvis mera kostnader, men kan på sikt spara in både tid och pengar, eftersom man snabbare kan komma ut på den nya marknaden och undvika misstag. Om man inte har möjlighet att nyanställa personal är det viktigaste att personalen själva är motiverade och intresserade att lära sig om den nya marknaden. (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 14-19)

2.1.3 Produkthanpassning till den nya marknaden

En produkt som är attraktiv på sin hemmamarknad behöver nödvändigtvis inte vara det internationellt och kan i vissa fall behöva modifieras för att lämpa sig för export. Anpassningen kan också ha att göra med diverse bestämmelser på den internationella marknaden kanske den innehåller komponenter som inte får importeras i ett annat land eller liknande.

Andra vanliga faktorer till att produkthanpassning kan komma att behövas är bland andra klimat, konkurrenter, kulturella faktorer, fraktkostnader, lagerhållning och/eller lokala hälso- och säkerhetsbestämmelser.

En produkt som är populär på den finska marknaden kommer högst troligen att också bli framgångsrik internationellt på marknader som är mycket lika den finska. Till liknande marknader kan räknas marknader som har samma levnadsstandard gällande utbildning, infrastruktur, kultur, klimat och/eller geografi. En produkt som skall exporteras till en sådan marknad behöver oftast inte modifieras för att passa in.

(Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 23-24) (Hertz & Mattsson 1998, 53)

2.1.4 Anpassa produktens förpackning

Det är inte bara produkten som kan behöva anpassas till den nya marknaden, utan också dess förpackning. Hur förpackningen skall designas och vilken storlek den skall ha hör mycket ihop med vilken kultur och seder som finns i landet. Även om alla former är relativt neutrala hos oss, är det viktigt att förstå innebörden av detta i andra länder. Som exempel är ofta förpackningars storlek mindre i Japan, än vad

de är i jämförelse med USA. Detta tror man hör ihop med att man ofta går eller cyklar till affären i Japan, och man vill därmed ha en smidig storlek på produkterna. Detta till skillnad från i USA, där man ofta kör bil till affären då man skall och handla. I många länder uppskattas det även om förpackningen går att återanvändas till någonting i hemmet.

Inte bara vilken storlek, utan också vilken form förpackningen har kan också vara värt att tänka över. I Colombia och Rumänien vet man exempelvis att förpackningar som är triangulära eller cirkel formade är attraktiva. I Taiwan föredras också cirkulära, men även fyrkantiga förpackningar, eftersom de står för fullständighet.

(Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 203-204)

2.1.5 Internationalisering ett måste

För många företag kan i dagens läge export vara ett måste för att överleva. Marknaden i sitt egna hemland kan helt enkelt vara för liten för att företaget ska kunna växa och utvecklas. Nästintill alla företag kan inleda export och lyckas med det, bara man är beredd att satsa både tid, ekonomi och hårt jobb. Internationaliseringen av företaget kommer inte att ske över en natt. (Holmvall 1995, 44-45) (Dotevall 2007, 13)

3. FÖRETAGETS PLANERING INFÖR INTERNATIONALISERINGEN

Det finns massor att tänka på och förbereda inför en satsning på den internationella marknaden. Om företaget inte förbereder sig tillräckligt bra är det större risk för att misslyckas eller att det tar längre tid innan man kommer igång på den nya marknaden.

3.1 Val av marknad

Valet av den nya potentiella marknaden kan vara avgörande om företaget skall lyckas internationellt. Det är viktigt att inte ”låta sig luras” av att se på andra och hur de har lyckats. Vanliga fallgropar vid val av marknad är bland andra att endast se till vilka marknader som expanderar och växer, var andra företag har blivit framgångsrika, vart man kan flyga billigt eller vilken del av världen man personligen tycker om.

Vid val av marknad bör företaget först studera var det kan finnas ett behov för sin eller sina produkter. Man bör se till att man inte har för många eller för starka konkurrenter på marknaden, utan att man är aningen unik med sin produkt. Givetvis bör man också se till marknadens tillväxt och ekonomi, och speciellt då se till sin egen produkt kategoris utveckling i landet. Att undersöka vilka tillstånd man behöver för export eller import, både av sitt ”eget” land samt tillgång det tilltänkta, kan också vara viktigt i detta skede. Företagets produkt kanske innehåller delar som är förbjudna för export eller i andra delar av världen.

Många praktiska saker är också viktiga att tänka på vid valet av marknad. Exempel på dessa kan vara; kan man få information om landet, har den tilltänkta marknaden politisk obalans eller betalningssvårigheter, kan man kommunicera med dina potentiella kunder (språk) och hur ser bankväsendet ut på den nya marknaden. Alla dessa aspekter behöver vägas in vid val av marknad.

Vissa företag väljer dock aldrig sin marknad, utan får en direkt förfrågan från köparen som redan finns utomlands och på så sätt ”halkar” företaget in på marknaden. (Holmvall 1989, 16-32)

3.2 Marknadsundersökning

En noggrann och väl genomförd marknadsundersökning kan vara en av företagets starkaste styrkor vid uppstartande av internationaliseringsprocessen. Marknadsundersökningen hjälper också till då man ska bestämma dig för vilken marknad man ska rikta in sig på. Ofta kan analysen kännas svår att genomföra, men behöver inte vara det. En liten undersökning och/eller besök till marknaden kan ge många svar, och man kan på samma gång undvika många problem man annars kan komma att stöta på längre fram i processen.

Marknadsundersökningen kan bland annat innehålla:

- Allmänna uppgifter om marknaden eller landet, så som yta, befolkningsmängd, BNP och språk.
- Marknadens handelsstatistik, detta ger dig en bra bild om marknadens import och export och vad de själva producerar.
- Landets politiska situation, om en marknad är politiskt osäker kan det medföra problem längre fram, och därmed möjligen vara en varnings signal.
- Handelsrestriktioner, undersök vilka begränsningar som finns, om det finns några. Dessa kan vara skatter, tullar eller importkvoter som också kan medföra problem eller ekonomiska hinder i framtiden.

(Holmvall 1989, 22-23) (Seyoum 2013, 67)

Marknadsundersökningen kan göras dels med redan insamlad information. Sådan finns ofta redan tillgänglig i databaser och liknande på Internet. Insamlad statistik finns ofta också för allmänheten från olika myndigheter, exempelvis ambassaden

och tullen kan ha information om landets handelsstatistik. Dessutom finns ofta också mängder av redan gjorda forskningsrapporter och diverse landsguider att studera då man gör en marknadsundersökning.

Givetvis kan man också göra sin egen marknadsundersökning, eller komplettera med en sådan om man inte hittar tillräckligt med redan framställd fakta. Sådan kan man verkställa genom intervjuer och enkäter, där man tar reda på mer exakt information exempelvis vilka potentiella kunder man har, stora konkurrenter eller befolkningens vanor och inställning till företagets produkt.

(Engdahl 2006, 89-94, 97)

3.3 Vad är företagets målsättning med internationaliseringen

Det är viktigt att ha tydliga mål med internationaliseringen. Vad är det egentligen man vill uppnå? Att öka vinstmöjligheterna, få en lägre produktionskostnad eller utöka produktens livslängd är vanliga målsättningar man har i företaget, men ganska diffusa. Att noga reflektera över detta i uppstartandet av exporten kan hjälpa till att bli framgångsrika på den internationella marknaden. Målen ska dock vara realistiska, och det kan vara bra att också ha några mindre delmål på vägen, för att lättare se att man är på väg i rätt riktning. (Holmvall 1995, 63-64)

4. VAL AV OPERATIONSALTERNATIV

När man väl vet vilken marknad företaget ska satsa på är det dags att tänka på vilken distributionskanal man skall använda. Detta val är minst lika viktigt som val av marknad, och kommer att avgöra om företaget lyckas eller inte utomlands. Det finns några viktiga frågor man bör ställa sig själv vid detta val. Dessa är: vad är företagets mål, vilka resurser har företaget att använda, hur stor kontroll vill man ha över exportverksamheten, och vilken ekonomi och budget har företaget för genomförandet. Dessutom kan marknaden man ska börja exportera till ställa egna krav, genom lagar och vilka möjligheter som finns gällande företagsformen.

(Holmvall 1989, 33), (Holmvall & Åkesson 2004, 107)

4.1 Hur ska man välja operationsalternativ

Det är många faktorer, både interna och externa, som företaget bör analysera före man väljer vad som kan vara ett lämpligt operationsalternativ för sitt företag.

Produktrelaterade faktorer som är viktiga att tänka igenom vid val av operationsalternativ. Dessa faktorer kan exempelvis vara om produkten behöver anpassas till den nya marknaden och i så fall hur omfattande och vilka fördelar kontra nackdelar en partner som är baserad på den internationella marknaden skulle medföra.

Marknadsrelaterade faktorer kan också vara många, och skiljer sig åt från varje marknad. Viktiga punkter att tänka igenom är hur mycket erfarenhet personalen och företaget har från liknande marknader, vilka är de tillgängliga distributionskanalerna på den nya marknaden och vilka marknadsföringsstrategier är lämpliga för företagets produkt och dess målgrupp.

De tre vanligaste alternativen vid export är direkt export, indirekt export och lokal tillverkning.

(Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 57-58) (Ghauri 2014, 217-218)

4.2 Direkt export

Direkt försäljning kan innebära flera olika metoder som operationsalternativ, men de har alla på något sätt direkt kontakt till slutkunden. Kontakten till kunden sker alltså antingen direkt från företaget, genom lokalt kontor eller genom en företagsrepresentant. (Holmvall 1995, 102)

4.2.1 Lokalt kontor

Ett *lokalt kontor* med egna representanter kan vara ett bra alternativ vid uppstartandet av export. Man har då sin egen personal på plats, som kan söka upp de första kunderna och lära känna marknaden. Ett lokalt representantkontor är som regel inte skatteskyldigt i landet, men detta är olika från varje marknad. Detta medför också ganska små kostnader för företag, jämförbart med exempelvis ett dotterbolag. Ett lokalt representantkontor kan också innebära vissa nackdelar, eftersom det exempelvis endast tillåter begränsade aktiviteter. (Holmvall 1995, 103)

4.2.2 Dotterbolag

Att bilda *dotterbolag* utomlands är ett relativt vanligt operationsalternativ vid internationalisering. Dotterbolag anses som ett effektivt sätt att marknadsföra och sälja sina produkter på en ny marknad. Detta beror ofta på att dotterbolaget kan anpassa sig bra till marknaden och kulturen. Dotterbolaget blir så att säga lokalt på marknaden, men har nära tillgång till moderbolagets stöttning och intresse.

Ett dotterbolag kan grundas på flera olika sätt. Vanligt är det att det sker genom bolagsbildning, köp av ett annat adekvat eller konkurrerande företag på den nya marknaden eller köp av en tidigare representant. Beroende på vilken marknad man vill bilda dotterbolaget, krävs ofta diverse myndigheters tillstånd. Detta kan också komma att krävas av moderbolagets hemland.

Det finns både dotterbolag som är tillverkande och icke tillverkande, alltså bolag som fungerar som ”mellanhand” åt moderbolagets produkter på den nya marknaden. Skäl till att starta ett icke tillverkande dotterbolag är ofta förknippat med att man vill bli lokala på den utländska marknaden. Landet har kanske lagar och

praxis eller en sådan affärskultur, som annars skulle göra det svårt att exportera produkten. Att starta tillverkande dotterbolag kan ha många fördelar och motiv. Produkten företaget tillverkar kan vara eftertraktad och lätt att kopiera, har man då lokal tillverkning kan piratkopieringen försvåras genom patent och lagar. Lokal tillverkning kan ge mervärde åt produkten, detta om affärskulturen är en sådan i landet och att det ger nya arbetsplatser på marknaden. Andra ekonomiska aspekter är också att tillverkningskostnaderna kan vara lägre utomlands, man slipper frakta produkten och kan på så sätt hålla ned transportkostnaderna samt kommer undan diverse importtariffer i landet. (Engdahl 2006, 277-279 & 289-291)

Dotterbolag kan också hyras. Detta genom att företaget hyr, antingen ett helt eller en del av ett redan etablerat och lokalt företag på den nya marknaden. Att hyra dotterbolag kan vara ett bra alternativ vid uppstartandet av export, eftersom kostnaderna förmodligen kommer att kunna hållas lägre, än om man skulle starta ett helt eget dotterbolag. Efter en tid, då företaget växt och man har lärt känna marknaden, kan man sedan starta sitt helt egna dotterbolag. (Holmvall 1995, 107)

4.3 Indirekt export

Indirekt export betyder att företaget som exporterar sina produkter inte är involverade i själva exportverksamheten. Indirekt export kan innebära att man säljer sina produkter genom ett så kallat OEM-företag (Original Equipment Manufacturer) som finns lokalt på exportmarknaden. Andra alternativ vid indirekt export är också att använda sig av handelshus, exportföretag eller exportagenter. Gemensamt för de alternativ som finns vid indirekt export, är att de i princip fungerar som en inhyrd exportenhet.

Till fördelarna med indirekt export är att det inte kräver några direkta investeringar eller kunskaper och medför en liten risk. Alternativets mer negativa sidor är att man inte lär känna den utländska marknaden och får de fördelar som det för med sig, man kan heller inte kontrollera och påverka den nya marknaden på något sätt vid indirekt export. (Holmvall 1995, 101)

4.4 Andra operationsalternativ

Det finns många operationsalternativ vid export, och jag kommer här att redogöra för några av de som torde vara de vanligaste vid små- och medelstora företags etablering utomlands.

4.4.1 Företags representant och agent

Att anlita en representant eller agent är relativt vanligt när ett företag vill ut på en ny marknad. Det anses ofta vara effektivare än företagets egna säljare, eftersom en agent ofta har en viss kunskap om marknaden sedan tidigare. Att man anlitar en representant kan också bero på kulturella skäl, geografiska, affärskultur eller produktens sammansättning.

Fördelarna med och skälen till varför man väljer att anlita en representant kan vara att marknaden är liten, att den har en affärskultur som tar lång tid att lära sig eller att agenten har ett stort och etablerat kontaktnät på den nya marknaden som företaget själva inte har.

Till nackdelarna med att anlita en agent hör att det kan vara svårt att hitta den rätta personen som kan representera företaget. Efter att agentens avtal gått ut, och det inte förnyats, kan denne inleda arbete med ett tävlande företag och på så sätt bli en svår konkurrent för företaget. Avtalet med representanten och hur det utformats kan också bli till en nackdel för företaget. Det är därför viktigt att ha ett mycket väl utformat och genomtänkt avtal vid inledande av arbetet.

Agentens eller representantens lön utgörs ofta av provision baserat på hur mycket de säljer åt företaget de är anlitade av. Efter att avtalet tagit slut mellan företaget och representanten eller om den anställde sagt upp sig, har agenten ofta rätt till en del av provisionen en viss tid ännu, exempelvis i ett års tid. Detta kallas också för *avgångsvederlag*.

Agentens avtal bör som tidigare skrivits vara väl utformat för att undvika att företaget stöter på problem i framtiden. Avtalet bör innehålla bland annat budgetering för marknadsföring, om sådan ska göras av agenten, krav på agentens minimiför-

säljning under en viss tid och om agenten har ensamrätt till en viss marknad och i så fall vilken. Vilka rättigheter agenten har att representera andra företag bör också framgå i avtalet. Om en tvist skulle uppstå, ska också avtalet berätta om hur den skall lösas och vilka följder det ger om avtalet bryts. Det är också bra om man efter en tid igen kan gå igenom avtalet för att kunna omformulera det om så behövs.

Trots att representanten eller agenten jobbar relativt självgående är det viktigt att tillräckligt med stöd ges från företaget som anlitat personen. Det är viktigt att agenten känner förtroende och gemenskap för företaget, för att det ska bli ett framgångsrikt samarbete. Exempelvis kan besök och utbildningar hjälpa relationen dem emellan, och på samma gång stärka motivationen hos agenten. (Engdahl 2006, 255-271) (Knutsson & Söderlund 1989, 326)

4.4.2 Franchising

Franchising innebär att ett annat företag tillåts att tillverka och sälja företagets produkt, med företagets namn på. Franchising innebär att ditt företag säljer ett helt ”paket” till ett helt utomstående företag. Förutom företagets produkt och namn kan paketet innehålla allt från utbildning av personal, till marknadsföringsmaterial. Franchising kan vara ett bra alternativ när man har ett starkt och känt företagsnamn. (Shaoming, Daekwan, Tamer 2009, 64)

Fördelar med franchising är att företagets namn blir väl etablerat på en ny marknad, och på samma gång tjänar pengar på det. Eftersom man säljer ett helt paket åt franchising köparen har man ändå relativt bra kontroll på företaget. Detta är förstås beroende på vilket slags avtal som gjorts och hur täckande det är. Till de negativa sidorna med franchising beror till största del hur det företag som ingått avtalet med er sköter sig. Om det exempelvis missköter verksamheten kan företagsnamnet få ett sämre rykte än tidigare. (Holmvall 1995, 120)

4.4.3 Licensiering

Licensiering som operationsalternativ vid export innebär att man säljer sin kunskap till licensköparen på den andra marknaden, som sedan kan använda den

köpta kunskapen och starta ett eget konkurrerande företag på den nya marknaden. Med licensieringen följer ofta också ett visst område som blir stängt för andra, och licensköparen får alltså ensamrätt att sälja produkten på det området.

Det finns många olika slags licenser och några av dem är exklusiv licens, enkel licens, försäljningslicens, underlicens, tillverkningslicens och användarlicens. Det som skiljer dessa olika varianter åt från varandra är hur omfattande avtalen är, exempelvis vilka territorium man får rätt till, om man får sälja produkten till vem som helst eller vilken tidsbegränsning licensen har.

Fördelar med och motiv till med licensiering kan vara många och skilja sig åt från företag till företag. Några av de vanligaste motiven till licensiering kan vara om produktens värde är högt och det är svårt att skydda sig mot imitationer eller om produkten har kort beräknad livslängd och därmed snabbt måste ut på marknaden, medan det är möjligt att få ekonomiska vinster. Ett annat vanligt motiv till att använda licensiering är också att företaget helt enkelt inte har det kapital eller resurser att förkovra produkten vidare ut på marknaden. Licensförsäljning kan också vara ett bra alternativ om försäljningsmarknaden ligger långt från sin hemmarknad, både kulturellt och geografiskt, eller om tillverkningskostnaderna är betydligt lägre på en annan marknad än sin egna.

Nackdelar och skäl till att inte använda sig av licensiering är också flera. Licensköparen kan på sikt bli en stor konkurrent, eftersom de kan börja tillverka och sälja produkten hur de vill efter att licensavtalet gått ut. Efter att licensköparen tillverkat produkten en viss tid har de ofta också utvecklats till att få bättre kvalitet och pris, och kan därmed få mera vinst på den än vad licensgivaren kan efter att licensen gått ut. Den totala lönsamheten på lång sikt blir ofta också mindre än om företaget själva skulle ha exporterat deras produkt till marknaden.

Priset på en licens bestäms utgående från flera olika faktorer och den består ofta av en rörlig del, *royalty*, och en fast engångssumma, *down-payment*. Den fasta summan i priset finns ofta för att täcka de utgifter som uppstått vid licensförsäljningen för säljaren, dessa kan utgöras av förhandlingar, kunskapsöverföring och material. Den rörliga delen utgörs ofta av några procent på vinsten eller tillverk-

ning av produkten. Man bör också ta i beaktande diverse skatteregler, valutor och transfäringsbestämmelser vid fastställandet av licensavgiften. Det kan också vara bra att ha ett tidsbegränsat avtal för licensavgiften, som ger en möjlighet att omförhandla avgiften efter en viss tid.

(Engdahl 2006, 233-253)

4.4.4 Joint ventures

I vissa situationer kan *joint venture* vara ett bra alternativ vid internationalisering. Detta operationsalternativ innebär att man inleder ett samarbete med ett lokalt etablerat företag. Vem man inleder samarbetet med är givetvis viktigt, eftersom det är av stor vikt att båda företagen kan tillföra något åt partnern. Valet av partner till ett joint venture samarbete är högst troligen det som kommer att spela störst roll i fråga om en det blir en bra satsning.

Joint venture kan göra nytta på alla marknader, men speciellt på marknader där förbindelsen mellan företaget och statsapparaten är starka kan detta alternativ faktiskt vara det enda för att lyckas på marknaden. (Engdahl 2006, 308-309) Det kan också vara näst intill det enda alternativet på en marknad som har komplicerad affärsmiljö, eller i ett land där man inte har tillräckligt med kapacitet att själv exportera till. Till fördelarna hör att man får god kontroll på vad som händer på den lokala marknaden och på så sätt också kan anpassa produkterna enligt landet. Det är ett relativt billigt sätt att etablera sig på en ny marknad genom joint venture, och man undgår risken att längre fram få en konkurrent, som kan hända vid licensgivning.

Till nackdelarna med joint venture kan vara att det är svårt att hitta en bra och passande partner. Kulturella skillnader kan göra det svårt att få ett bra samarbete mellan företagets och partners företag. Man har inte heller fullständig kontroll på hur vad som sker och hur allt ska styras, jämfört med att ha en helt egen verksamhet.

Hur stor del man ska äga i företaget är upp till företagen och vad man kommer överens om. Det beror givetvis på hur stor, eller liten, kontroll man vill ha och be-

höver i företagen. Äger man mer än 50 % så är det ditt företag som äger den övervägande delen och man har relativt bra kontroll. Äger man mindre än 25 % kommer din makt att vara relativt liten i det utländska bolaget.

(Holmvall 1989, 48-49 & 59-60) (Söderman 1994, 78-82) (Ghuri & Cateora 2014, 222)

5. HINDER FÖR INTERNATIONALISERING

Hinder för att en internationalisering skall gå att genomföra i ett företag kan vara både interna och externa.

5.1 Interna hinder i företaget

Inom företaget kan det finnas flera orsaker till att export av produkter inte kommer att fungera optimalt, och kan ses som ett hinder. Företaget måste vara redo på att kunna göra en del ekonomiska förluster på kort sikt, för att sedan förhoppningsvis kunna göra vinst på lång sikt vid inledande av export. Det tar vanligtvis mycket tid och kostar pengar att starta upp en exportverksamhet, vilket man måste vara införstådda med. Det är därför viktigt att se över hur man ska, och om man kan, finansiera internationaliseringen.

Vilket operationsalternativ man valt som tillvägagångssätt vid exporteringen kommer också att påverka ekonomin på olika sätt. Behöver man exempelvis nya lokaler, anställa mer personal och/eller marknadsföra företaget mycket kommer detta också att påverka kostnaderna för företaget.

Olika länders betalningstider varierar också stort från olika marknader. I Norden är vi vana med att vanligtvis ha en betalningstid på 30 dagar. På andra marknader kan det vara exempelvis 6 veckors betalningstid, vilket också påverkar företagets ekonomi.

Beroende på produkten och dess sammansättning kan det komma att behövas mera service och säljstöd, på fler språk som är anpassat till den nya marknaden. Exporten kan också leda till att mer pengar kommer att behövas till produktutveckling och anpassning till exportmarknaden.

Personalen måste vara villiga, och positiva till internationaliseringen för att det skall lyckas. Den ”rätta” personalen behöver finnas i företaget, som är kreativa och motiverade till förändringen. Ny kunskap kommer att behövas, både vad gäller språk och kulturkännedom samt hur den nya marknaden fungerar gällande dess geografi och valuta etcetera. Personal med erfarenhet av ämnet är givetvis bra att

ha. Har man inte tillgång till den rätta personalen blir det naturligtvis ett hinder för företaget att vara internationellt verksamma.

De små och medelstora företagen kan ha en viss fördel vid inledande av export, om man jämför med ett stort företag. Små och medelstora företag har vanligtvis kortare avstånd till sina medarbetare och därmed också en snabbare beslutsprocess, till skillnad från stora företag. Att få snabbt svar från ett företag uppskattas ofta av kunden. Det kan vara lättare att få hela personalstyrkan med på noterna till förändringen, och alla känner sig delaktiga på något sätt, vilket också kan bidra till en mer motiverad personal.

Till det negativa med att vara ett litet eller medelstort företag kan dock vara att man är mer avhängig till att anlita extern hjälp för att få igång den internationella verksamheten.

(Nelson 1999, 16-20) (Holmvall & Åkesson 2004, 102-103) (Holmvall 1995, 29-30)

5.2 Externa hinder för internationalisering

De externa hindren för export kan också vara många, och är ofta beroende av den marknad man valt att vara verksam på.

5.2.1 Handelshinder

Handelshinder kan finnas på vissa marknader, dessa är till för att skydda landet och dess egen produktion av motsvarande varor. Anledningar till handelshinder är på så vis också för att skydda landet mot en högre arbetslöshet. Hindret kan också bero på att man vill skydda sina invånare mot skadliga alster, såsom droger och andra rusmedel eller produkter som på annat sätt kan vara skadliga för hälsan. Förbud till export kan också finnas för produkter som kan vara skadliga för miljön, exempelvis kvicksilver.

En marknad kan också ha en importkvot på en specifik vara, som inte får överskridas. Det innebär att det finns en viss mängd av en produkt som får importeras i

landet, en totalkvot. Som vid handelshinder är importkvoter till för att skydda en viss typ av industrier i landet.

En del produkter kan också behöva en exportlicens för att få skickas iväg som exportvara. För att få en exportlicens behöver man uppfylla vissa kriterier. Alla företag behöver dock inte ha en exportlicens, utan detta gäller främst material som kan användas till krig, vapen och vissa kulturobjekt. Tillstånden för exportlicens kan också vara kopplat till landet i fråga, om marknaden exempelvis är under övervakning av FN.

(Holmvall & Åkesson 2004, 141-145) (Nelson 1999, 96-97) (Engdahl 2006, 44-45)

5.2.2 Politik

Om den nya marknaden har ett ostabilt politiskt läge kan det innebära ett hinder till export till landet i fråga, detta gäller främst om ett land är i krig eller nyss varit, eller har diktatur. Anledningarna till exporthinder kan vara att det är svårt att få produkterna in i landet, eller att de har en valuta som inte är brukbar och därav gör det svårt att få betalt för sina produkter. Landets politik kan ha som mål att skydda sina egna företag mot utländska konkurrenter, och har därav infört höga avgifter och beskattning för de företag som inte är lokala.

(Holmvall & Åkesson 2004, 185) (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 36)

5.2.3 Infrastruktur

Den nya marknadens infrastruktur kan också bli ett externt hinder för ditt företags export. I vissa delar av världen saknas ännu ett fungerande elnät och telefonkommunikationsmöjligheter. Utbildningsnivån kan vara så låg på vissa platser att den produkt inte kommer att komma till användning eftersom man inte förstår hur den ska användas. Vägnätet kan också vara svagt, och därmed göra det svårt att få fram produkterna till kunden. (Holmvall 1995, 317)

6. MARKNADSFÖRING AV FÖRETAGETS PRODUKT

Marknadsföring och att hitta nya och potentiella kunder vid internationaliseringen innebär också utmaningar. Marknadsföringen och hur delaktig företaget kommer att vara i den är beroende på operationsalternativet man valt vid uppstartandet av internationaliseringen. Har man lokala representanter och företag som säljer sin vara vidare på den nya marknaden kommer marknadsföringen att vara lättare.

Marknadskommunikationen delas vanligen in i olika delar beroende på dess mål. Marknadskommunikationens delar kan vara; reklam, offentlig spridning, säljfrämjande insatser och individuell saluföring.

Eftersom så gott som alla marknader fungerar på olika sätt och har sin egen kultur, kunskapsstandard, språk, traditioner och ekonomi medför detta också stora utmaningar.

(Engdahl 2006, 109) (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 217-221, 226)

6.1 Reklam

För att reklam skall vara slagkraftig krävs det att den väcker ett intresse hos den potentiella kunden. Rådande trender, konkurrenters produkter och köpeargument inverkar alla på hur den egna reklamen måste utformas för att ge ett bra resultat. Det finns inget rätt och fel i hur reklam ska utformas, och är olika för alla marknader och kulturer. Vilken kanal man väljer att använda sig av vid reklam kan vara lika viktigt som hur den utformas. Marknadsföringskanalerna skiljer sig åt från olika marknader. Vissa områden kan ha stort utbud med TV-kanaler, tidningar, radio och liknande, vilket gör att valet av vilken kanal man ska använda och är det rätta för sin produkt blir svårt. Andra områden kan däremot ha det motsatta problemet, media utbudet är litet.

Språket i reklamen är givetvis viktigt för att kunden skall förstå reklamen och dess budskap. Vid reklamens språkutformning kan det vara av betydande skäl att anställa lokal personal, med erfarenhet av produkten eller liknande uppdrag. Detta

eftersom en text kan vara verbalt regelrätt, men ändå stötande på något sätt eller ge fel innebörd. Texten bör också vara anpassad till målgruppen man vill nå.

Internet har i dag blivit en stor marknadsföringskanal. Där når produkten dess målgrupp globalt. För att marknadsföringen som sker på Internet skall vara slående gäller det givetvis också att den anpassa till sin målgrupp. Detta anpassas enligt målgruppens språk, kultur och intressen.

(Engdahl 2006, 109-111)

6.2 Offentlig spridning

Offentlig spridning innebär att man publiceras i exempelvis en tidning. Detta ger naturligtvis ett bra, och ofta billigt, tillfälle att förmedla information utåt om sin produkt och sitt företag. Beroende på företagets storlek är det också olika vilka tidningar och journalister som kommer att visa intresse för att skriva om företaget. Ett mindre företag är det oftast facktidskrifter som visar intresse, medan större företag ofta också kan få medverka i diverse branschtidningar. Givetvis kan också detta variera, beroende på ditt företag och din produkt och vilka tidningar som finns på marknaden.

Vid offentlig publicitet gäller det inom företaget att vara beredda på att man kan få många nya och potentiella kunder snabbt. Kunder är naturligtvis någonting man vill ha, men det gäller då också att ha resurser som kan ta hand om dessa förfrågningar.

(Engdahl 2006, 112-113) (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 225)

6.3 Säljfrämjande insatser

Säljfrämjande insatser kan innebära att man ger kunder en lite gåva med företagets namn på eller liknande. Diverse tävlingar, både inom och utanför företaget, hör också under samma rubrik. Hur man använder och tillämpar dessa åtgärder är beroende på marknaden, samt dess regler och kutym. I vissa länder kan till exempel presentreklam, vilket innebär att kunden får en extra gåva vid genomförande av köp, vara förbjuden. Diverse skatteregler kan också finnas, om man exempelvis

ordnar en tävling inom företaget. Det är därför viktigt att innan känna till landets lagar gällande detta.

Säljfrämjande åtgärder är dock ofta väldigt resultatgivande, särskilt om de riktar sig åt försäljarna kan de sporra till att jobba hårdare och skaffa fler nya kunder.

(Engdahl 2006, 113)

6.4 Individuell saluföring

Vid personlig försäljning ger det oftast bäst resultat om försäljaren själv känner till området och har stor erfarenhet av det. Bäst är det kanske rent av om försäljaren själv kommer från samma område, på så sätt har säljaren redan en viss relation till kunden eftersom de har liknande bakgrund. Om marknaden är liten, eller produktens sammansättning är komplicerad kan det dock behövas att en säljare har hand om ett stort område, eller kräva en viss utbildning av denne. Om säljaren kommer från ett annat land eller område, är någon av de viktigaste förmågorna hos dessa att kunna lämpa sig efter marknadens kultur och vara goda kommunikatörer. Det kan alltså vara bra att man studerar olika kulturer och hur affärer sköts på olika områden innan man påbörjar arbetet. En total acklimatisering till marknaden kan dock uppfattas befängt av motparten, utan målsättningen bör istället vara att bli respekterad. (Engdahl 2006, 113-115)

6.5 Mässor

Att marknadsföra sitt företag på en mässa kan i vissa fall vara en mycket bra satsning, och i andra inte. Detta beror dels på din produkt, och hurdana mässor som ordnas. Kommer din potentiella målgrupp att befinna sig på mässan och kommer ni att kunna presentera er produkt på ett rättvist sätt är frågor man bör reflektera över innan ett deltagande. Att välja ”rätt” mässa kan vara svårt, eftersom utbudet på mässor som ordnas kan vara stort.

Om man ska delta i en mässa och ställa ut produkter i en monter, är det flera saker man skall planera och tänka över:

- Hur ska företagets monter vara designad

- Vilka produkter ska finnas för förevisning
- Skall man ordna andra aktiviteter kring mässan, tävlingar etc.
- Vilken personal och hur många skall jobba i montern, språkkunskaper etc.
- Skall kunder bjudas in, och skall man därtill ordna möten eller middagar med dessa

Många gånger kan planeringsarbetet, och arbetet efter mässan, kräva mera arbetsbörda än själva mässan. Detta skall också tas med i planeringsskedet, innan man beslutar sig för att vara med i en mässa. Annars kan man få ett dåligt eller mindre bra resultat. Personalen som skall jobba i montern bär också på ett stort ansvar för hur bra en mässa kommer att gå för företaget. Personalen måste ha de rätta språkkunskaperna, vara kunniga om sin produkt och sitt företag och givetvis angripa de ”rätta” kunderna.

(Engdahl 2006, 115-116)

7. PRISSÄTTNING VID EXPORT

Prissättningen av företagets produkt vid export är bunden till många olika faktorer, och prissättningen kan ske på flera olika sätt. Prissättningen är också beroende av vilket operationsalternativ företaget valt att använda vid exporten. (Engdahl 2006, 121-124)

Produkten bör givetvis också vara prissatt så att den är konkurrenskraftig och attraktiv för kunderna, samt ge företaget en så stor vinst som möjligt på lång sikt. (Nelson 1999, 62)

7.1 Marknadspris

Marknadspris innebär att man prissätter sin produkt så att det ligger i ett ungefärligt led med konkurrenternas pris. Man anpassar alltså sin gena prissättning så att den passar mot konkurrenternas. Vid användning av marknadspris krävs att man känner till den nya marknaden ganska väl. (Engdahl 2006, 124)

7.2 Normalpris med tillägg för exportkostnader och avgifter

Normalpris med tillägg för exportkostnader och avgifter innebär att man använder samma pris på sin produkt som man tidigare haft eller har på sin "hemmamarknad" och adderar till de utgifter som uppkommer vid export av produkten. Till dessa utgifter kan tullar, betalningshandlingar och frakt höra. Ett alternativ är också att kunden själv står för alla extra utgifter som tillkommer vid exporteringen, och att företaget säljer sin vara till det vanliga priset. (Engdahl 2006, 125)

7.3 Prissättning i förhållande till den önskade omsättningen

Denna prissättningsmetod går ut på att priset sätts i relation till den förväntade omsättningen på den nya marknaden. Kraven på att man har en bra marknadskänning och hur situationen ser ut på den nya marknaden är relativt höga vid användning av denna metod. (Engdahl 2006, 125)

8. SKYDDA DIN PRODUKT

En produkt som lätt kan plagieras har litet värde. Därför är det viktigt att kunna skydda den mot kopiering. Att inneha ensamrätt för sin produkt typ kan i längden vara lika viktigt som att utveckla nya produkter, särskilt om produkten har lång livslängd. Patent och varumärkesskydd är de rättskydd som är mest angelägna att ha för ett företag som vill skydda sina produkter och/eller kunnande. Beroende på företaget och dess produkter, samt vilken marknad man är verksam på finns det också andra bra rättskydd, bland andra mönsterskydd och upphovsrätt. (Engdahl 2006, 181-185)

8.1 Patent

Nästantill i hela världen går det att patentskydda sina produkter eller metoder för framställning av sina varor.

Ett *patent* är ofta i kraft 15 till 20 år, och måste sökas i alla länder där man vill att produkten skall vara skyddad. Det räcker alltså inte med att söka patent i ett land om man vill att varan skall vara skyddad mot kopiering i flera länder. För ett tillfredsställande skydd behövs alltså patentansökningar i många länder. Sedan Europa bildade en egen tullmyndighet är det möjligt att ansöka om ett så kallat Europapatent. Europapatentet omfattar hela EU och de länder som hör till EFTA. Att ansöka om patent i ett land kostar vanligen mellan 2000-3000€. Behöver man då ansöka om detta i många länder blir det en stor utgift för företaget. Det gäller alltså att noga reflektera över om man verkligen behöver ett patentskydd och i så fall var. (Engdahl 2006, 185-187)

8.2 Varumärkesskydd

Varumärkesskydd kan också fås i de flesta länder. Med ett varumärkesskydd stoppar man andra företag att dra nytta av varumärket. Skyddet uppbärs genom inarbetning och registrering av varumärket, och är gällande olik lång tid beroende på vilket land skyddet söks i.

Vid val och utformning av företagets varumärke är det många saker att tänka på. Märket ska vara lätt att identifiera, utläsa och inte förknippas med något negativt. Det ska givetvis också helst ge en tankeanknytning till företagets produkt. Att utforma ett varumärke som är gångbart på alla marknader kan vara nästintill omöjligt, eftersom ett märke som är lämpligt på en marknad kan vara förknippat med något olämpligt på en annan. Olika språk gör också att det är svårare att hitta ett lämpligt varumärke för många marknader. (Engdahl 2006, 188-191)

8.3 Mönsterskydd

Mönsterskyddet gäller för produktens utseende och struktur. För att få ett sådant skydd behövs dock att produkten har en kreativ utformning eller ett tilltalande värde. Det går alltså inte att mönsterskydda en ”vanlig” form. Mönsterskydd kan dock vid vissa tillfällen vara den enda möjligheten att skydda en vara. Det kan också vara ett bra tillägg till patentet för att få ett bra och täckande skydd för sin produkt.

Mönsterskyddet är i regel också lättare att sköta om och billigare än ett patentskydd. (Engdahl 2006, 191)

8.4 Sekretess

Sekretess hör egentligen inte till skydds rätt, men är ofta ett nödvändigt tillägg till dem. Sekretessen hindrar att information och kunskap som finns inom företaget stannar där, och inte sprids till exempelvis konkurrerande företag. Sekretessen fungerar genom avtal som de anställda måste ingå. Sekretessavtal kan också göras upp mellan importörer, representanter och diverse återförsäljare för att gardera sig mot konkurrenter. Om ett sekretessavtal bryts kan personen i fråga få betala ett högt skadestånd till företaget.

Sekretess fungerar oftast bra, exempelvis många produktionstillvägagångssätt och recept har i flera företag lyckats hållas hemligt från konkurrenter och kunder. Positivt med sekretess är också att de oftast aldrig upphör att gälla, och kan därför i många fall vara ett bättre alternativ än patent. (Engdahl 2009, 192)

9. KULTURELLA SKILLNADER

När man ska internationalisera sitt företag och börja göra affärer utomlands kommer man givetvis att komma i kontakt med många personer med en annan kultur och bakgrund. Även om ett land ligger nära sitt egna geografiskt sett, så betyder det inte att kulturen, traditioner och seder är desamma som sina egna.

Det är viktigt att komma ihåg man när man är i ett annat land än sitt egna, är att respektera de människor som bor där och hur de handlar i olika situationer. *”Vad är det värsta du kan göra när du är utomlands? Det är helt enkelt att glömma bort att det är du och inte den andra som är utlänningen.”* (Kennedy 1985, 20)

När man är på en affärsresa är det av största vikt att komma ihåg att man personligen representerar ett helt företag. Den man vill göra affärer med utomlands kommer givetvis att förstå att man också kommer från en annan kultur. Många kulturellt betingade saker kan man skaffa sig kunskap om innan man reser till ett nytt land, genom att läsa och ta reda på fakta. I allmänhet uppskattas det alltid att man har försökt lära sig och är öppen för den annorlunda kulturen. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 201)

9.1 Vanliga kulturella skillnader

Det finns naturligtvis massor med skillnader mellan alla kulturer, några lättare att lära sig och förstå än andra. Några av dessa kommer jag att gå lite närmre på.

9.1.1 Språk

Språk är i dagens läge sällan något stort problem, eftersom många kan prata engelska och klara sig ganska långt med det. Det är ändå viktigt att komma ihåg att vissa ord och uttryck kan ha olika mening beroende på var i världen man befinner sig. (Zou, Daekwan & Tamer 2009, 197)

Det kan ändå vara bra att lära sig några fraser på det främmade språket. Det uppskattas vanligen mycket av den du gör affärer med, och det visar ett intresse och flexibilitet från din sida.

Vid översättningar till ett främmande språk är det viktigt att en som behärskar språket i fråga väl får se igenom den översatta texten. Ofta händer det sig att man översätter direkt från sitt egna språk, vilket gör att meningen ofta kan ge fel innebörd på det andra språket. Sättet att uttrycka sig på skiljer sig också från land till land, även fast man pratar samma språk i två länder kan samma text behöva modifieras för att passa in. (Holmvall 1989, 123)

9.1.2 Personligt utrymme

Hur mycket avstånd och utrymme man behöver för att känna sig bekväm är också betingat till kulturen, och varierar stort mellan olika områden. I Mellanöstern och Sydamerika fungerar man i allmänhet väldigt nära varandra, och rör gärna vid varandra. I delar av Asien är man ganska lik, där är det inte heller ovanligt att se att personer står så nära att de viskar till varandra. Om man känner sig obekvämt och backar undan kan man uppfattas som känslökall, ovänlig eller mindre trovärdig. Här i norra Europa vill man gärna ha relativt mycket personligt utrymme till den man pratar med, vilket kan ge en bild utåt att man är känslökalla personer. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 197-198)

9.1.3 Kroppsspråk

Kroppsgester och kontakt med ögonen är också väldigt kopplat till kulturen. Att hålla handen med någon av samma kön kan ses som relativt ovanligt i norra Europa, i USA och Kanada, men i bland annat Afrika, Asien och Mellanöstern är det istället väldigt vanligt.

Diverse handgester kan ha helt olika betydelser beroende på var man befinner sig, det är därför viktigt att vara medveten om det för att inte förolämpa någon. Att vara tjock är i många kulturer, ett tecken på ett ohälsosamt leverne och inget man bör påpeka. I andra delar av världen kan det istället ha den direkt motsatta betydelsen, är man stor är det ett tecken på hälsa, pengar och status.

Ögonkontakt är inte accepterat i alla kulturer. Exempelvis i Korea och Japan skall detta normalt undvikas, och i många fall används det också för att visa överlägg-

senhet. I delar av Afrika, anses långvarig ögonkontakt vara respektlöst. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 198) (Öberg 1997, 118-124)

9.1.4 Att närma sig ett avtal

I bland annat Sydostasien och Kina är det mycket viktigt att undvika situationer där motparten känner sig besvärad eller blir konfronterad inför andra. Om det exempelvis finns ett fel i ett avtal som är motpartens misstag, kan det löna sig att påpeka detta först när man är ensam med motparten och inte inför andra. Detta uppskattas mycket, och kan i framtiden underlätta samarbetet.

Hur snabbt det går att få till ett slutligt avtal skiljer sig också åt stort från marknad till marknad. Här i Norden vill vi ha snabba beslut, men så fungerar det inte på alla marknader. I Asien tar det istället vanligen ganska lång tid innan man får till ett slutligt avtal. Den man gör affärer med vill gärna skapa ett förtroende till den andra personen först, innan ett avtal skrivs. Det är då viktigt att vara tålmodig för att undvika att tolka deras avsikter fel.

(Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 199-200)

9.1.5 Betydelsen av färger och siffror

Både färger och siffror kan ha många innebörder i olika länder, både negativa och positiva sådana. Att ignorera detta kan få negativa följder för försäljningen i landet i fråga. Exempelvis nummer 13 associeras ofta med otur i många västerländska samhällen.

Vad gäller färger ska man exempelvis i Japan undvika färgerna grå, kombinationen vit och svart samt djärva färger. Detta eftersom de ofta används i sammanhang med begravingar. I många Afrikanska länder föredras kraftiga färger, och särskilt färgerna som finns i landets flagga. Är man i kontakt med någon i Korea, ska man undvika att färga deras namn i rött. Eftersom det förknippas med hot och blodbad. I andra sammanhang är dock färgen accepterad. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 204)

9.2 Värt att veta

Under denna rubrik behandlas saker som är bra att vara medveten om då man skall göra affärer med en ny kultur eller besöka en ny marknad.

9.2.1 Inbjudningar till sociala evenemang

Om man får en inbjudan till en sammankomst med den affärs bekanta, kan det vara oartigt att tacka nej. Eftersom det i många kulturer är viktigt att man är bekant med den man gör affärer med, är dessa inbjudningar oftast ett tillfälle att lära känna varandra bättre. Att få mera kunskap om de företag man representerar, samt lära sig om varandras kulturer är också syftet med dessa inbjudningar. Affärer diskuteras sällan vid sådana tillfällen. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 202)

9.2.2 Visitkort

Visitkort är alltid bra att ha sig, för att ge till den man gör affärer med. Texten på kortet bör vara så att personen man ger det till kan förstå den, viktigt är också att vara medveten om vissa symboler eller färger som kan vara stötande i andra kulturer. Vilken titel man har i företaget får gärna också framgå på visitkortet.

I vissa länder är visitkort en statussymbol, och man behandlar korten mycket vördnadsfullt. Man bör alltså undvika att vika ihop kortet, skriva på det eller lägga undan det medan företagets representant är med. Det uppskattas ofta också att man ser på kortet noga, samt anmärker på något gällande visitkortet på ett positivt sett. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 202)

9.2.3 Gåvor

I Norden är det relativt ovanligt att man tar med sig gåvor då man åker på företagsbesök, men i många andra länder är det inte bara vanligt att man gör det, utan förväntas också av motparten.

Hurudana gåvor som är passande att ge är olika för alla områden. Kom ihåg att vissa färger och symboler kan vara stötande eller förknippas med något negativt i

vissa kulturer. Exempelvis i Arab länderna uppskattas gåvor med intellektuellt värde, såsom en bok.

(Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 202-203) (Griffin & Pustay 2013, 119)

9.2.4 Mat och dryck

Mat- och dryckesvanorna varierar stort från land till land. Vilken tid på dygnet man äter skiftar också från varje kultur.

I Ryssland kan man bli serverad ett glas vodka då man gör företagsbesök, eller vid en rysk middag. Det kan då anses ohövlighet om man inte dricker det. I Brasilien dricker man näst intill alltid kaffe före ett möte börjar, och i Japan är det te som gäller.

Om en person man, förhoppningsvis, skall göra affärer med kommer på besök till sitt land kan det vara uppskattat om man serverar landets ”specialiteter”. Kom dock ihåg att en del råvaror kan vara kopplat till religion eller land, och bör därmed inte serveras. Om företagets gäster kommer från Nordamerika eller Sydeuropa är det vanligt att man kommer, i våra ögon, lite sent. Är gästerna inbjudna till klockan 19.00, är det inte ovanligt att man kommer först vid 19.30-20 tiden.

(Holmvall 1989, 110-111)

10. SAMMANFATTNING AV TEORIN

Att internationalisera sitt företag och inleda export verksamhet kräver mycket av företaget. Det är mycket som måste klaffa, både internt och externt i företaget, för att satsningen ska bli vinst drivande på lång sikt. I dagens läge är dock internationalisering den enda lösningen för många företag, för att de ska ha tillgång till en tillräckligt stor potentiell kundgrupp och på så sätt överleva ekonomiskt.

Teoridelen behandlar samma ämnen som sedan ställts genom frågor med de små- och medelstora företag jag valt att intervjua i den empiriska delen av arbetet. Genom att läsa teorin får man information om ämnet, och vilka steg och andra delar som är viktiga att tänka på och klaras av vid export verksamhet ur en teoretisk synvinkel. Vissa ämnen och delar i teorin är kanske viktigare för vissa företag, än för andra. Detta beroende på hurudant företag man har, vart i världen man vill inleda export och vilken slags produkt man har som man vill sälja. Av de ämnen som teorin behandlar kan vissa vara hinder och/eller möjligheter för företaget under internationaliseringsprocessen. Exempelvis de kulturella skillnader man kan komma att stöta på vid exportarbete kan skapa både problem som är svåra att tackla, men också ge nya möjligheter åt företaget. Hur man kan skydda sin produkt utomlands för att undvika plagiering är ofta något som kan ses som ett hinder eller problem. De många valmöjligheter som diverse operationsalternativ ger företaget, och hurudan prissättning man kan ha beroende på marknaden är istället exempel på möjligheter som företaget kan få genom export.

Empirin visar sedan hur företagen jag intervjuat i praktiken har gjort och handlat för att bli internationellt verksamma. Intervjun ger också svar på varför de handlat som de gjort under deras internationaliseringsprocess.

11. UNDERSÖKNINGEN

11.1 Undersökningsmetod

När man ska göra en undersökning kan man välja mellan att göra en kvantitativ eller kvalitativ analys. En *kvantitativ undersökning* grundas på en organiserad insamling av information med hjälp av exempelvis frågeformulär. Statiska metoder kan sedan användas för att se sannolikheten om svaret på undersökningen är signifikant. Ett exempel på en kvantitativ undersökning kunde vara om man vill veta hur stor del av 20-åringar som rest utomlands, och då få ett svar i procent. En kvalitativ undersökning är sedan vanligtvis mera ingående än en kvantitativ undersökning. Den kan utgöras av exempelvis djupintervjuer eller gruppdiskussioner, och kräver ofta att respondenten svarar med egna ord. (Seymour 1992, 19-21) (Hamilton 1995, 30-33)

Jag har i mitt lärdomsprov valt att använda mig av en *kvalitativ undersökningsmetod* som tillvägagångssätt till min empiriska del av arbetet. Som metod i undersökningen har jag valt att intervjua personer i diverse företag.

En *intervju* svarar ofta på frågorna vem, hur/på vilket sätt och varför. Svaren man får är uttryckta i ord och satser, sällan som siffror. (Nyberg 2000, 100) Av dessa anledningar anser jag intervjun vara en lämplig undersökningsmetod för denna typ av arbete.

För att undvika att oklarheter skall uppstå är det bra om man kan träffas ansikte mot ansikte under intervjun. Då kan man lätt förtydliga sig om det finns oklarheter. Telefonintervjuer är dock i allmänhet billigare och snabbare tillvägagångssätt, än att intervjuaren och respondenten träffas ansikte mot ansikte. Det är viktigt att intervjuaren bygger upp en sådan atmosfär där respondenten kan känna sig trygg att svara på frågorna. Om inte den intervjuade känner sig trygg kommer han inte heller att vilja prata om sina erfarenheter eller känslor för intervjuaren. Därför är också starten på intervjun väsentlig för hur slutresultatet kommer att bli. Respondenten bör i början få en grund till varför intervjun genomförs och dess syfte. Han eller hon bör också få ställa sina egna frågor före intervjun startar, om sådana

finns. Det är viktigt att tänka på när, hur och var intervjun genomförs. Om respondenten och intervjuaren känner varandra från förr eller om andra personer finns i närheten på samma gång kan det påverka svaren på olika sätt. Vår ”arousalnivå”, ett psykologiskt tillstånd av förhöjd beredskap som får igång både kemiska och fysiologiska processer i vår kropp, höjs i närvaro av andra. Om man är duktig på en sak, blir man det facto ännu duktigare med åskådare. Detsamma gäller även om man är osäker på en sak, då blir man ofta sämre när andra är med. Detta påverkar naturligtvis intervjun och de svar man får på frågorna. (Johansson 2012, 72-75) (Kvale 1997, 117-133)

Det finns många saker att tänka på när man formulerar sina frågor till en intervju. Bland andra skall man undvika frågor som är två i en, exempelvis ”vad tycker du om sommar och vinter?”. Man skall också, om möjligt, undvika frågor som går att besvaras med ja eller nej, ha lagom antal frågor med tanke på tillgänglig tid, undvika frågor som kan avslöja intervjuarens egna värderingar och inte ställa känsliga frågor utan en väl grundad anledning. Ostrukturerade intervjuer används ofta inom kända forskningsområden, där intervjuaren lätt kan tillägga följdfrågor och respondenten kan guida. I ostrukturerade intervjuer har ofta intervjuaren stor erfarenhet. (Sallnäs 2007, 11 & 17)

Fördelarna med att använda intervjun som tillvägagångssätt i en undersökning är bland andra att det gör det möjligt att få en djup och bred bild av mera komplicerade frågor. Vid behov kan man vidareutveckla de frågor man har med följdfrågor, man får också ta större del av hur personen man intervjuar resonerar jämfört med exempelvis enkätfrågor. Det finns också några nackdelar med intervjuer, till dessa hör exempelvis att det är tidkrävande att både intervju och sedan behandla de svar man fått. Det är också relativt resurskrävande. Metoden gör det inte möjligt att man kan vara helt anonym, och vissa frågor kan bli för privata. (Sallnäs 2007, 33-34)

Jag har valt att träffa de personer jag ville intervju till arbetet ansikte mot ansikte, de har också fått förhandsinformation om arbetet och dess bakgrund. De frågor jag ställt till respondenterna grundar sig på den teoretiska delen av arbetet.

11.2 Intervjufrågor

De frågor som sedan ställts till företagen jag intervjuat hänger ihop med de ämnen jag behandlat i den teoretiska delen av arbetet. Intervjun har gjorts som en diskussion mellan mig och den svarande. Jag kommer här att ge de frågor som ställts under intervjun. Eftersom frågorna är relativt breda har jag också kommenterat lite kring frågorna, hur jag tänkt och vilka frågor jag hoppas få svar på. Förutom de frågor jag ställt, kommer också allmän information att ges om företaget för att få mera bakgrundsinformation.

1. **Bakgrund till företagets internationalisering?** Jag vill redogöra för varför företaget valde att starta upp export av sina produkter, var det slumpmässigt att export startades eller planerat.
2. **Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?** Hur klarade företaget av den ekonomiska satsningen, hur förbereddes personal och anpassades produkten till den nya marknaden är ämnen jag vill behandla.
3. **Hur valdes den nya marknaden ut man startade export till?** Var valet medvetet, gjordes marknadsundersökningar och i så fall hur är frågor jag gärna vill ha svar på.
4. **Vilket operationsalternativ valdes och varför?** Varför valdes just detta alternativ och fanns det yttre faktorer som påverkade valet (marknaden). Jag vill också få svar på om företaget påverkats av valet, genom exempelvis nyanställningar av personal.
5. **Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?** Eftersom det kan finnas både interna och externa hinder för företaget har jag behandlat båda, och hur de senare tacklats av företaget.
6. **Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?** Vilka kanaler har använts och vad har man haft för målgrupp, om marknadsföring har gjorts av företaget.

7. **Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?** Vilka strategier och tankesätt har man haft för prissättningen av produkterna utomlands.
8. **Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?** Vilka insatser har gjorts ifall man skyddat sig på något sätt, och har man inte gjort något vill jag också gärna redogöra för varför inte.
9. **Vilka kulturella skillnader har stötts på?** Jag vill klargöra för vilka skillnader företaget i så fall mött, samt om man hade förberett sig på något sätt för den nya kulturen och diverse skillnader som skulle kunna stötas på.
10. **Övrigt?** Under denna rubrik finns utrymme att behandla övriga ämnen som kommit upp under intervjus gång. Här ryms också diverse erfarenheter företaget fått under vägen, samt om det finns något man skulle gjort annorlunda om man i efterhand fått göra om något på nytt.

12. INTERVJUER

12.1 Nordwood

Nordwood är ett snickeri som finns beläget i Pörtom, i Syd-Österbotten. Företaget grundades som ett aktiebolag år 1994, genom en fusion mellan K. Johansson Snickeri och Storbäcks Snickeri. Innan företagen gick samman tillverkade K. Johansson Snickeri i huvudsak fönster och dörrar, medan Storbäcks Snickeri var inriktade på köksinredningar. Efter sammanslagningen fortsatte man tillverkningen av dessa produkter, men med tidens gång har man allt mer specialiserat sig på tillverkning av köksluckor. Man har dock ännu en liten tillverkning av fönster och dörrar, som i huvudsak säljs vidare till stockhustillverkare i Finland. Anledningen till att man specialiserat sig på just köksluckor är en ren tillfällighet, resurserna har helt enkelt inte varit tillräckliga för att ha lika stor produktion av alla produkterna. Man är även tvungen att specialisera sig mera för att vara ”bäst” på något i dagens läge.

Konkurrensen i trä- och inredningsbranschen är väldigt hård i dagens Finland, speciellt inom möbel och inredning har företagsnedläggningarna duggat tätt dom senaste åren. En stor orsak är och har varit importen av billiga möbler från lågprisländer i Europa, såsom Estland, Lettland och Polen. Vid Nordwood tycker man dock sig märka att folk igen börjar uppskatta bra kvalité mer och mer och att man är villiga att betala för hållbara gediget tillverkade produkter.

Nordwoods huvudsakliga produkt är massiva och fanerade köksluckor. Dessa produkter är de mest krävande snickeriprodukterna i ett hem, det ställs stora krav på material, finish och hållbarhet på dörrarna i en köksinredning. De skall tåla daglig användning, fukt och värme och ändå vara snygga i många år.

Nordwoods produkter levereras till kökstillverkare främst inom Finland, Sverige, men en liten del levereras också till Norge. Företaget fungerar alltså som en underleverantör åt andra producerande företag.

Företagets omsättning var år 2013 ca 1,5 miljoner euro och antalet anställda strax under 20 personer sammanlagt.

Företaget ser trots den hårda priskonkurrensen med tillförsikt på framtiden. Man räknar även med att kostnadsläget i de största konkurrerande länderna skall stiga mera än i Finland. Dessutom vet man att företaget har ett gott rykte som en duktig och pålitlig leverantör, vilket är en stor fördel vid underhandling med kunderna.

Företaget har dock i detta läge inga planer på expansion, utan endast att bevaka sin plats som marknadsledande i sin nisch i Finland.

I min intervju med Nordwood har jag pratat med företagets VD, Kjell Johansson. Kjell Johansson har hand om allt från finansiering, rekrytering till produktion, och har stor erfarenhet av branschen och företagande.

(Nordwood 2014) (Johansson, K. 2014)

12.1.1 Intervju med Nordwood

1. Bakgrund till företagets internationalisering?

Företaget verkar som underleverantör inom kökstillverkningsbranschen åt diverse företag, och man märkte att marknaden i Finland började bli begränsad. De flesta potentiella kunder i Finland var bearbetade, och en större marknad behövdes. Därför inleddes export av företagets produkter. Företaget gick med i en exportring via Viexpo, som vid denna tidpunkt råkade vara i startgroparna med att starta en exportring till Sverige, denna exportring hade köks- och inredningsbranschen som gemensam nämnare. Nordwood gick med i exportringen som ett av totalt fem företag. Detta var år 2008-2009.

Företaget hade dock sedan tidigare haft sporadiska kontakter till utlandet, och hade i och med det redan en del erfarenhet av export. Dock i väldigt liten skala.

2. Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?

Tack vare att man medverkade i exportringen fick man en ”mjuk start” in i internationaliseringsprocessen. Man fick mycket hjälp med

marknadsundersökningar, kontakt till nya kunder och en exportchef anställdes gemensamt med de andra fyra företagen i exportringen.

Exportchefen skötte sedan om att genomföra mera marknadsundersökningar, marknadsföring på den nya marknaden och kontakt till nya potentiella kunder. Man hade sedan ett möte med exportchefen en gång i månaden för att ”kolla läget”.

Företaget fick exportstöd från staten för att kunna genomföra satsningen. Man fick då 50 % av utgifterna täckta de tre första åren av internationaliseringen. Resterande del täcktes med företagets egna medel. Finansieringen behövdes främst för att täcka exportchefens lön, resor, mässutställningar och dylikt.

3. Hur valdes den nya marknaden ut man startade export till.

Eftersom Sverige är nära, både kulturellt, geografiskt, språkligt och designmässigt, var valet relativt enkelt. Att Viexpos exportring som man gick med i också riktade in sig på den svenska marknaden, gjorde naturligtvis också att valet blev ganska naturligt. Marknadsundersökningar sköttes av den nyanställda exportchefen. Detta genom förfrågningar till potentiella företag och hans egen erfarenhet sedan tidigare.

4. Vilket operationsalternativ valdes och varför?

Direkt export, detta eftersom det nästan är som att sälja i Finland, att sälja till Sverige eftersom båda länderna finns inom EU. Sverige är också nära oss geografiskt sätt. Nyanställningar som behövts har endast varit exportchefen, man hade ”ledig” kapacitet inom tillverkningen på företaget och behövde därmed inte nyanställa personal för att kunna producera mera.

5. Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?

Nej, inga direkta hinder varken internt eller externt. Detta tror man till stor del beror på den marknad man är verksam på. I och med att företagets personal också är svensk språkiga har exempelvis inte språkliga hinder heller funnits.

Eftersom Sverige använder den svenska kronan som valuta har man gjort så att man säljer alla produkter i euro för att slippa ändra prislistorna vid upp- och nedgångar i valutakursen. Detta kan i sin tur vara en liten nackdel för kunderna, eftersom priset från grossisten ofta är lite överdimensionerat för att de inte skall råka ut för förluster vid valutaförändringar.

6. **Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?**

Företaget har främst marknadsförts sig via mässor och genom att exportchefen tagit direkt kontakt till potentiella kunder. Man har haft som mål att ställa ut sina produkter minst en gång per år via bransch och inredningsmässor. Exempelvis på hem- och villa mässan i Stockholm. Målgruppen har främst varit att visa sina produkter åt slutkunden, för att få feedback på modeller. Företagets egentliga kunder är dock grossister (uppköpare) och så kallade ”luckbytare”. I Sverige är det populärt att byta ut köksinredningens dörrar mot nya, för att på ett billigare och enkelt sätt kunna uppgradera sitt kök.

Man har också som mål att besöka gamla och nya kunder minst någon gång per år, för att upprätthålla kontakterna och få feedback. Man upplever att man får bättre resultat av detta genom att besöka kunderna, till skillnad från att hålla kontakt endast genom e-post och telefon. Det är alltid mera lönsamt att behålla en befintlig kund än att söka en ny. Man måste vara aktiv och upprätthålla kontakterna, eftersom konkurrensen är hård.

7. **Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?**

Utomlands säljer man produkterna till samma pris som i Finland, men till nettopris (inga rabatter). I Finland ges olika rabatter beroende på hur mycket kunden köper. Kunden betalar själv paketeringskostnader, försäkringar och frakt. Det samma gäller även på den inhemska marknaden.

8. Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?

I början hade företaget mönsterskydd på några av sina modeller, men eftersom det både är omständligt och kostsamt för företaget slopades detta efter en tid. Det är även väldigt enkelt att kringgå ett mönsterskydd, vilket också bidrog till att företaget valde att ge upp mönsterskyddet.

Man upplever heller inte att kopiering är något problem inom branschen, eftersom de flesta företag vill ha sin egen stil och modeller.

Med vissa kunder finns dock särskilda avtal som berör så kallade ”kunds-specifika” modeller, som man förbundit sig leverera endast åt en viss kund.

9. Vilka kulturella skillnader har stötts på?

Den mest påtagliga skillnaden man stött på är att finska kunder är mycket rakare i sin diskussion än svenska kunder. I Sverige har man upplevt att det kan vara ”mycket snack och litet verkstad”. En svensk kund kan exempelvis lova mycket, men sedan inte stå för det. Detta har märkts av speciellt i skedet då man söker nya kunder. Modelldörrar och liknande kan exempelvis också önskas och man verkar intresserad, fast man kanske egentligen inte är det. Detta är både kostsamt och tar mycket tid av företagets resurser. Om en finsk potentiell kund inte är intresserad säger denne ofta det genast.

Annars liknar affärskulturerna i Finland och Sverige varandra relativt mycket.

10. Övrigt?

Då man tänker tillbaka är det inte direkt något man kommer på som man skulle ändrat i efterhand, i så fall är det möjligtvis prissättningen man skulle ha gjort annorlunda. Svenska kunder kräver ett verkligt enkelt prissättningssystem, och de vill veta exakt och snabbt vad det kommer att kosta för slutkunden. Detta på grund av att kunderna i Finland är kökstillverkare som sätter in företagets priser i sina offert- och köksplaneringssystem. Medan företagets kunder i Sverige oftast säljer

bara dörrarna (luckorna) direkt till slutkunden. Och därför vill kunna ge ett snabbt pris vid ett hembesök.

12.2 Caraway Finland

Ab Caraway Finland Oy är ett kumminförädlingsföretag beläget i Närpes. Företaget grundades 2004 av ägare och VD Torbjörn Engelholm, och dess huvudsakliga uppgift är att sortera, förpacka och förädla kummin. Caraway Finland fungerar som ett självständigt aktiebolag och företaget har fem anställda. Företagets omsättning varierar från år till år, men brukar vara omkring två till två och en halv miljoner euro.

Kumminet används inom flera olika områden. Första klassens kumminfrö används ofta inom livsmedelsindustrin, exempelvis som krydda eller ingrediens i bröd, som alkoholsmaksättning eller som teblandning. Andra klassens kummin destilleras till kumminolja. Kumminoljan är en eterisk olja, som har flera olika användningsområden exempelvis inom läkemedels-, kosmetik- och livsmedelsindustrin. Hela 60-70 % av den totala världsproduktionen av kumminolja tillverkas i Närpes av företaget.

Så gott som allt kummin som odlas i Finland går till export, endast 1-2 % stannar i Finland. Finlands andel av hela världsproduktionen är omkring 30 %, och dess exportvärde är cirka 10 miljoner euro. Utmaningarna med att jobba med kummin är bland andra skördarna, eftersom de kan variera stort från år till år beroende på väder. Bekämpningsmedel till kummin och utbudet av dem är relativt få, och fler alternativ skulle gärna få finnas. Det är också viktigt att stödet för kummin förblir tillräckligt höga, eftersom kummin inte producerar någon skörd det första året och därmed inte genererar inkomst under den tiden.

Caraway Finland köper in kummin från kontrakts odlare jordbrukare, främst runt om i Österbotten, men också från Björneborg, Kuopio och Uleåborgstrakterna. För närvarande odlas kummin på 4.000ha och antalet kontrakts odlare är 250-300. Efter att odlingarna skördats tar Caraway Finland emot produkten, sorterar och

förpackar den. Vid behov pastöriseras också fröet så att bakteriemängden kan reduceras. Allt kontrolleras noggrant av företaget. Oljehalten och produktens renhet analyseras, samt förekomsten av mögel, bakterier och jäst. Hanteringen genomförs med hjälp av moderna och effektiva sorteringsmaskiner. Kunderna ställer kontinuerligt högre krav på produkterna, och företaget kan stoltsera med att man tack vare modern teknik kan sälja en i princip bakteriefri slutprodukt som håller mycket hög standard. Företaget kan sedan garantera att kummin och kumminolja av högsta kvalitet levereras vidare ut i världen. Caraway Finland exporterar kummin till ett 40-tal olika länder, inom Europa, Asien, Australien, Brasilien och USA. De största exportområdena är dock USA, Indien och Europa.

Företaget har som mål att kunna leverera 1,5 miljoner kilogram kumminfrö samt 12 tusen kilogram kumminolja till sina köpare per år.

I min intervju med Caraway Finland har jag intervjuat Dan Kjällberg. Kjällberg jobbar som fabrikschef på företaget, fungerar som odlingsrådgivare till odlarna, ansvarar för likvider, packning och logistik med mera.

(Caraway Finland 2014) (Kjällberg, D. 2014)

12.2.1 Intervju med Caraway Finland

1. Bakgrund till företagets internationalisering?

Marknaden och dess efterfrågan på företagets produkter har gjort att man automatiskt satsat på export, eftersom konsumtionen av kummin är blygsam i Finland. Caraway Finland exporterar upp till 99 % av sin totala produktion.

2. Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?

Då företaget startades 2004 fanns redan några kontakter till köpare utomlands. Torbjörn Engelholm, företagets grundare och VD, hade redan då stor erfarenhet av företagande och visste vad export skulle innebära. Torbjörn Engelholm sökte själv också upp de första kunderna genom att representera sig på mässor runt om i Europa. Samarbete inleddes ganska snart och försäljningsbolaget Nordic Caraway grundades, och numera går all försäljning via Nordic Caraway.

3. Hur valdes den nya marknaden ut man startade export till?

Vid uppstartandet av företaget visste man redan att det var export man skulle satsa på och deltog därför i diverse mässor runt om i Europa, man kan säga att marknaderna blev slumpmässigt valda efter beställningar och efterfrågan. Export till den europeiska marknaden inleddes först, följt av Indien och USA. Totalt exporterar man till ett 40-tal länder.

Några traditionella marknadsundersökningar genomfördes alltså inte, utan det var efterfrågan som sedan styrde vilka länder man började exportera till.

4. Vilket operationsalternativ valdes och varför?

Nordic Caraway, som ägs till 50 % av Caraway Finland, sköter all export åt företaget. Produkten från Nordic Caraway exporteras sedan direkt till grossister på olika marknader som där sköter om försäljningen vidare till slutkunden. Det är alltså direkt export man valt som operationsalternativ. Detta alternativ har setts som mest lämpat för denna produkt och företag. Caraway Finland har också agenter i Tyskland och USA som delvis hjälper till att söka upp nya köpare och sköter om affärskontakter. Eftersom företaget har satsat på export sedan det startades kan man inte påstå att valet av operationsalternativ gjort att det krävts mer personal. I takt med att företaget växt har dock fler anställda givetvis anställts.

5. Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?

Inga direkta hinder mot internationaliseringen har stötts på. En del reklamationer har man dock fått motta. Vid uppstartandet av företaget hade man exempelvis inga metalldetektorer som kunde hitta spår av metall i produkterna. För att förhindra detta analyseras numera allt kummin i metall detektorer man införskaffat. Man har också galler för att förhindra trästickor och liknande att följa med produkten till kunden. Någon gång har också förhöjda värden av bekämpningsmedel hittats i produkten. Det är dock mycket upp till odlarna hur man kan förhindra att detta sker, och man håller en del kurser och informationstillfällen om bekämpningsmedel för att motarbeta att det skall hända.

Produkten analyseras också för förekomsten av bakterier, jäst och mögel. Vid lagring sjunker automatiskt förekomsten av dessa, hur lång lagring som behövs skiljer sig från varje skörd och det kan vara allt från en månad upp till ett år. Pastöriseringsutrustning anskaffades för några år sedan för att kunna vid behov sänka bakterie-, mögel- och jästhalt i kummin.

Frakten ut i Europa sker med långtradare. Kummin är ingen känslig produkt att frakta, varken mot temperaturer eller exempelvis skakningar, det har dock hänt att pallar med kummin har vält under leveransen. Eftersom kumminet packas i säckar är de också ganska svåra att stapla. Exporten till USA och Indien sker med lastfartyg och containrar.

Företaget kräver förhandsbetalning vid beställningar från USA och Indien, för att förhindra att svårigheter med att få betalt ska uppstå.

6. Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?

Torbjörn Engelholm, företagets grundare, marknadsförde sitt företag själv genom att delta på mässor vid företagets uppstartande. Numera är det i första hand Juha Hemminki, vid Nordic Caraway, som sköter om företagets marknadsföring. Den marknadsföring som görs är fortfarande främst genom mässdeltagande. Sedan försäljningen kom igång efter grundandet 2004 har den så kallade ”djungeltelegra-fen” gjort att man inte behövt marknadsföra sig särskilt mycket, detta tack vare att man har ett gott rykte och produkter av hög kvalitet.

Företagets agenter sköter också om att söka upp nya potentiella köpare. Då företaget ville ta sig in på den amerikanska marknaden för cirka tre år sedan, for man själv dit för att söka upp potentiella köpare och på så sätt skapa nya kontakter.

7. Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?

Prissättningen varierar från kund till kund. Mera noggranna kunder betalar också mera, eftersom de vet att de får en produkt av högsta kvalitet. Utbud och efterfrågan styr givetvis mycket av prissättningen. Valutaväxlingar styr också vad produktens pris är. Produkten säljs i USD både till Indien och USA och man är därför

känsliga för stora valutaförändringar. Tullar och diverse avgifter inverkar inte nämnvärt på produktens pris.

8. Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?

Inga direkta insatser har gjorts för att förhindra plagiering, detta i och med att kumminet oftast säljs direkt till grossister i stora säckar. Man har nu utarbetat ett så kallat "brand" som man kommer att börja märka sina säckar med. Detta för att kunna förmedla att Caraway Finland står för kvalitet, och på så sätt också kunna skilja sig mera från sina konkurrenter.

9. Vilka kulturella skillnader har stötts på?

I och med att produkten säljs till grossister, och inte till slutkunden, har man inte stött på några direkta kulturella skillnader. Det man kunnat märka av är att amerikanerna är snabba på att yrka på kompensering om något fel stöts på. Tyskarna kan också kännas krävande och de vill ha det bästa, men det kan också bero på vad produkten skall användas till. Nordic Caraways VD Juha Hemminki blev en gång bjuden på bröllop till en kund i Indien, vilket kan kännas lite annorlunda från vår kultur. Produktens användningsområde skiljer sig också från marknad till marknad.

10. Övrigt?

I framtiden ämnar man fortfarande satsa till största del på kummin och de produkter som framställs ur det. Till det har man också planer på att utöka sortimentet bland annat med korianderfrön, som också görs till olja.

En annan nyhet som man också kommer att satsa på är ren havre, som är en glutenfri produkt. Att odla ren havre kommer också att erbjudas till kontraktsodlarna, detta eftersom odlingsmarken man odlat kummin på ett antal år anses renad från övrigt spannmål och därmed lämpar sig bra för ren havre som skall användas för glutenfria produkter. Marken mår också bra av att få "vila" från kumminodling en

tid, efter att man odlat det två till tre år. Detta, samt att glutenfri kost är en rådande trend just nu, har gjort att man valt att satsa på ren havre.

12.3 Dermoshop

Dermoshop Ab är grundat och beläget i Korsnäs i Österbotten. Företaget utvecklar och säljer hudvårds-, och makeupprodukter. Företagets produktsortiment är brett och innehåller mer än 300 olika produkter, som säljs under deras egna namn Dermosil. Dessa produkter kan endast köpas via företagets webbshop.

Företaget registrerades redan år 1983 av VD Henry Backlund, och lanserade sedan sin första produkt år 1988. Den första produkten som kom ut var en klassisk hudvårds lotion. Företaget har sedan dess växt stadigt, och produkterna finns förutom i Finland nu också att köpas i Sverige, Estland och Ryssland. Produkterna kan även beställas inom hela EU via dermoshop.com.

Företagets vision är att snabbt, enkelt och pålitligt kunna erbjuda produkter av hög kvalitet till sina kunder. Produkterna har ett relativt lågt och konkurrenskraftigt pris. Detta kan man hålla eftersom produkterna säljs direkt till kunderna utan extra mellanhänder. De stora kvantiteter som köps in och att inga så kallade ”hyllpriser” behöver betalas bidrar också till att man kan ha ett attraktivt pris på sina produkter.

Produkterna tillverkas av råvaror av bästa kvalitet och testas sedan dermatologiskt, alltså på människor. I sortimentet finns också många produkter som är parfymfria och därmed fått rätten att använda allergi- och astmaförbundets symbol.

Nya produkter lanseras så gott som varje månad, och produktutvecklingen, liksom huvudkontoret, finns i Korsnäs. Samtliga produkter presenteras i företagets webbshop, och i företagets egen tidning som skickas ut till alla kunder sex gånger per år.

Till företagets vision hör också att det ska vara enkelt att beställa produkterna. Webbshoppen är Dermoshops huvudsakliga plattform, där mer än 95 % av beställningarna genomförs.

Dermoshops omsättning år 2014 var cirka 31 miljoner euro och antalet heltidsanställda var 87.

Företaget Dermoshop har den högsta kreditklassificeringen AAA, och har även erhållit kvalitets- och miljöledningssystemcertifikaten ISO 9001:2000 samt ISO 14001:2004. De har även valts till årets företag i Finland 2006, Finlands bästa webbshop 2013 och Finlands näst bästa webbshop 2014.

Under moderbolaget Dermoshop Oy finns även sex dotterbolag som ingår i Dermoshop-koncernen. Inom koncernen finns följande dotterbolag Dermoshop OÜ i Estland, OOO Dermosil i Ryssland, Dermoshop AB i Sverige, Mosho Ab, ZAO Peter Pak och Guest Comfort.

Mosho Ab – Mosho drivs som dotterbolag till Dermoshop Ab, och finns också beläget i Korsnäs i anslutning till Dermoshops huvudkontor. Deras affärsidé är att erbjuda exempelvis skolklasser och idrottsföreningar att sälja deras hudvårdsprodukter, så att man på så sätt kan skaffa medel till sin organisation.

Guest Comfort Ab – Guest Comfort är också en del av Dermoshop. Deras specialisering är utformning och försäljning av så kallade guest amenities, som tillverkas för diverse hotell, flygbolag och rederier. Deras sortiment innehåller allt från skohorn och schampo till hela produktserier. Genom direkta önskemål från kunden utvecklas även unika lösningar för dem. Guestcomforts kontor finns beläget i Helsingfors.

Peter Pak Ryssland – Peter Pak är ett förpackningsbolag beläget i S:t Petersburg, i samma utrymme som OOO Dermosil. Företaget har 10 anställda och förpackar samt säljer guest amenity-produkter för Guest Comforts ryska partner.

I min intervju med Dermoshop har jag intervjuat Rasmus Backlund. Rasmus Backlund jobbar som Project Manager för Ryssland och Estland åt Dermoshop,

och har varit med under hela processen med att starta upp Dermoshop på den ryska marknaden, han har därmed stor erfarenhet av export och affärskultur. Rasmus Backlund är även delägare av Dermoshop Ab, samt medlem i företagets styrelse.

(Dermoshop 2014) (Mocho 2014) (Guestcomfort 2014) (Backlund, R. 2014)

12.3.1 Intervju med Dermoshop

1. Bakgrund till företagets internationalisering?

I Finland växer företaget fortfarande år efter år, men eftersom den finska marknaden är relativt liten med sina 5,4 miljoner invånare, såg man större tillväxtpotentialer genom att inleda export. Företaget började då sälja sina produkter via sina egna webbshoppar i respektive länder.

Exporten inleddes till Sverige år 1998. Närheten till landet, språket, och att man dessutom hade ett redan fungerande samarbete sedan slutet av 80- talet med en leverantör i Stockholm, var bärande anledningar till varför man ville starta export till landet. Nyfikenhet och att man kunde se tillväxtpotential gjorde också att man ville prova på export dit.

Dermoshop startade sedan export till Estland år 2005. Man hade då genom Dermoshops ena dotterbolag Guest Comfort tidigare sålt produkter till Estland och hade därmed lite erfarenhet sedan tidigare av marknaden. Den estniska marknaden har varit litet av en "testkanin" för företaget. Man har exempelvis testat lite olika marknadsföringsmetoder och dylikt.

Den ryska exporten startades sedan upp under 2010 och affärsverksamheten kom igång "på riktigt" under 2011. Anledningen till att man ville satsa på den ryska marknaden var också att man såg en enorm tillväxtpotential. Ryssland är också ett stort land för webbhandel, vilket även var bidragande orsak till varför man ville satsa på landet. Dotterbolaget Guest Comfort hade också tidigare gjort affärer i

Ryssland, och man hade därmed redan ett stort kontaktnät då man startade upp verksamheten i landet.

2. Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?

Dermoshop har som grundregel att alla satsningar skall ske med eget kapital, därmed tar de också lägre risker som nya satsningar kan medföra. Personer inom den egna organisationen på Dermoshop Ab i Finland har utsetts som projektansvariga för respektive marknad. Dessa har sedan skött om dokumentation, rekrytering och dylikt på marknaden. Lokal personal har anställts på alla marknader.

Man har produktpassat produkten till de nya marknaderna genom att ge den nya namn på respektive lands språk. Mer komplexa produkter måste också ha en närmare beskrivning av produkten på rätt språk. Diverse certifieringar som har behövts för marknaden har också införskaffats.

3. Hur valdes de nya marknaderna?

Marknadsundersökningar har gjorts på samtliga marknader, detta med hjälp av extern hjälp. Erfarenhet, att man kunnat se tillväxtpotential, och närhet till marknaderna har gjort att de har valts och export har sedan inletts.

4. Vilket operationsalternativ har valts och varför?

Dotterbolag har valts som operationsalternativ på samtliga marknader. De marknader man har valt har man också velat satsa helhjärtat på och vara lokalt representerade med lokal personal. Den lokala närvaron är viktig för Dermoshop.

5. Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?

Det har varit relativt lätt att starta dotterbolag i både Sverige och Estland för företaget. Finlands, Sveriges och Estlands marknader är ganska lika och produkterna behöver inte certifieras så ingående som i Ryssland. Rysslands affärskultur och tankesätt skiljer sig från Finlands. Byråkratin är enorm i landet, och lagen kan ändras nästan över en natt till något annat. Instruktioner för hur dokumentation skall göras är ofta oklar i Ryssland, och certifiering och dokumentation tar ofta

lång tid. Korruption är också väldigt utpräglat i Ryssland och något man ofta kan stöta på. Dermoshop har dock som regel att hålla en ”vit linje”, och man vill inte ta några genvägar mot sina mål. I Ryssland finns en stor misstänksamhet mot företag i allmänhet; folk är vana att bli lurade. Därmed krävs också större inarbetning av företaget i landet.

Eftersom Ryssland är ett väldigt stort land till ytan, och leveransen av produkter skulle ta lång tid om de exporteras hela vägen från Korsnäs till Ryssland har man har byggt ett eget lager och kontor utanför Sankt Petersburg. Detta just för att förenkla och snabba på hela leveransprocessen, och också undvika att produkter blir uppstannade i tullen en lång tid.

6. Hur har företaget marknadsfört sig på de nya marknaderna?

I Sverige och Estland ”återanvänds” till stor del samma marknadsföring som används i Finland, ända upp till 90 %. I Estland har också flera olika metoder testats, exempelvis genom mässor och så kallade babymornings, där mammor får testa olika gratis produktprover som delats ut på olika ställen. I Sverige har också en del tv-reklam och annonser i damtidningar gjorts.

I Ryssland har man också satsat en del på ”offline” marketing, genom annonser i tidningar och sponsoring. Numera satsar man dock mera på online-marknadsföring också i Ryssland, detta eftersom man också är verksamma endast genom webbshop på Internet. I Ryssland har man ett så kallat showroom i Sankt Petersburg, där man kan hämta produkter, testa och få produktprover samt produkt tidningar.

Dermoshop är också måna om minoriteter i respektive land, och företagets produkttidning utkommer i sex olika versioner för att passa landets språk. På den finländska marknaden kommer exempelvis tidningen på både finska och svenska och i Estland på estniska och ryska.

Dermoshop marknadsför sig också genom Facebook och Google-annonser i varje land. I Ryssland använder man sig också av den Google-liknande plattformen Yandex, som används mera flitigt där.

7. Hur har produkterna prissats?

Prissättningen är den samma i Finland, Sverige och Estland. I Ryssland är produkterna aningen dyrare. Detta på grund av diverse tullavgifter och dokumentations- och certifieringskostnader som tillkommer vid exporten.

8. Har företaget gjort insatser för att skydda sig mot plagiering?

Samtliga Dermoshop-produkters sammansättning, ”recept”, ägs av företaget vilket gör dem svårare att avbilda. Omfattande avtal gör också att leverantören inte har rätt att tillverka samma produkter åt något annat företag. Företaget har också goda affärskontakter med samtliga tillverkare, detta också för att skydda produkterna.

9. Vilka kulturella skillnader har stötts på?

Köpbeteendet är väldigt olika från land till land även fast de ligger nära varandra geografiskt sett. Detta syns exempelvis genom att varje land har olika ”bästsäljare”.

Tidscyklarna är också olika från land till land. I Finland och Sverige slog handel via webbshop igenom redan år 2002, i Estland 2005 och i Ryssland har det ökat mer och mer för varje år sedan 2010.

Misstänksamheten mot företag är stor i Ryssland, man vill exempelvis inte betala en faktura förrän man fått produkterna levererade, och att man sett att leveransen innehåller alla beställda produkter.

I Sverige och Finland förväntas leveranstiden på produkter vara två till tre dagar, medan man i Ryssland är vana att vänta betydligt längre på att få sina produkter. Givetvis är man medveten om att landet är stort till ytan, och att en leverans kan ta relativt lång tid.

Människor är också i allmänhet pålitliga och lojala i Finland, Sverige och Estland. Om man exempelvis beställer en produkttidning från företaget, ämnar man oftast också beställa produkter av företaget i framtiden. Man gör sig vanligtvis inte besväret att endast beställa tidningen för att få den och de gratis produktprover som

medföljer om man inte är intresserad av att köpa produkter. Om man i Ryssland däremot vet att man kan få någonting gratis, även om man inte ämnar bli kund hos företaget eller är intresserade av deras produkter, beställer man mer än gärna tidningar och gratisprover. Detta har gjort att företaget endast skickar tidningar och produktprover åt de som redan är befintliga kunder.

10. Övrigt?

Om man ser tillbaka i tiden, och kunde ändra något i efterhand med den erfarenhet man nu har, skulle man ha valt att göra noggrannare marknadsundersökningar på samtliga marknader. Man hade även valt att marknadsanpassa webbsidorna och produkterna ytterligare och i ett tidigare skede. En hel del marknadsanpassningar har dock gjorts i efterhand.

I framtiden finns många planer för företaget. Dermoshop vill bland annat utveckla de marknader som de redan är verksamma på, och bibehålla sina marknadsandelar. Nya marknader man vill bestiga är också under planering, och en eventuell lansering kommer att ske under 2015-2016.

12.4 Reo-Tuote

Reo-Tuote har varit verksamma i över 40 år. Företaget startades redan år 1967 av Reino Oinonen. 22 år senare, 1989, såldes företaget sedan till Teija och Mauri Honkanen. Den nuvarande ägaren, Thomas Skrifvars, köpte sedan i sin tur företaget 2005. Thomas köpte företaget gemensamt med en svensk kollega, men löste senare ut denne 2011 och är numera ensam ägare.

Thomas Skrifvars hade då redan stor erfarenhet av företaget eftersom han sålt deras produkter vidare genom ett annat företag internationellt, men då som anställd.

I och med att Thomas Skrifvars tog över verksamheten började också så kallade ”nyckeln-i-hand” lösningar av glasblockshus erbjudas åt kunderna. Detta i samarbete med Bom Greenhouses.

Företaget har sin produktion i Lieksa i Östra Finland. Växthusen exporteras numera till ett 15-tal olika länder. Bland annat till Turkiet, Egypten, Ryssland, Nordkorea och de andra nordiska länderna. Inom hela Reo´s historia har de exporterat till ett 40-tal olika länder.

Antalet anställda företaget har varierar stort, beroende på beställningar och årstiden, men vid full produktion brukar det vara 12 anställda samt en arbetsledare vid fabriken. Företagets omsättning varierar också med stora kast från år till år, mellan 1 till 4 miljoner euro.

Reo-Tuote tillverkar och säljer i huvudsak tre olika modeller växthus:

- **TERMOREX- polykarbonat växthus** – Framtaget för krävande yrkesodling. Består av stålstomme och polykarbonat skivor, dess bredd kan vara allt från 6-25 meter.
- **TERMOREX- plastväxthus** – Ett mera förmånligt alternativ som lämpar sig för odling av bland annat grönsaker, prydnadsväxter eller skogsträd. Växthuset kan ha bredden 6-25 meter, och valfri längd.
- **REX säsongsväxthus**- Växthus som är lämpat för tidig sådd av exempelvis morötter, lös eller kål. Storleken på växthuset är 10 meter brett, och 30 meter långt.

Växthusens användningsområde är olika från kund till kund, men ända upp till 90 % av de växthus som säljs är ämnade för skogsvårdsindustrin. Många av dessa köp är till för statliga projekt. Byggens storlek varierar också stort. Vid vissa byggen behövs allt från att gräva och göra en grund, till att endast montera växthuset. Lokala byggnadsfirmor anlitas alltid på plats för monteringen och tillhörande jobb av växthuset.

I min intervju med Reo-Tuote har jag pratat med Thomas Skrifvars, som är ägare och VD för företaget. Han har varit i branschen länge, och har stor erfarenhet av och kunnande om internationalisering, export och företagande.

(Reo-Tuote 2015) (Skrifvars, T. 2015)

12.4.1 Intervju med Reo-tuote

1. Bakgrund till företagets internationalisering?

Då Thomas Skrifvars under 2005 köpte företaget fanns redan export av bolagets produkter, men då genom mellanhänder som sålde vidare växthusen till utländska kunder. Företaget exporterade alltså inget själv. Efter att han tagit över företaget började han själv exportera produkterna, utan extra mellanhänder. Detta eftersom han såg potentialen att kunna göra det, och han hade då redan erfarenhet och kunskande om export.

2. Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?

Företaget förbereddes främst genom att nya broschyrer trycktes på fler språk, bland andra engelska och ryska. Hemsidan förnyades också och översattes till fler språk.

Thomas Skrifvars kunde redan grunderna i ryska och estniska eftersom han tidigare jobbat ett år i Estland och därefter fortsatt språkstudier på egenhand.

Varje beställning är unik och anpassas enligt kundens önskemål, exempelvis beroende på växthusens storlek och områdets klimat.

3. Hur valdes den nya marknaden man startade export till ut?

Inga direkta marknadsundersökningar har gjorts. Thomas Skrifvars hade redan innan han köpte Reo-Tuote jobbat med att sälja växthus som anställd, och hade därmed god marknadskännedom och många kundkontakter vilket underlättat uppstartandet. Han hade i och med det också god kännedom om vad som fungerar och passar beroende på vilken marknad man är verksam på.

4. Vilket operationsalternativ valdes och varför?

Man använder sig av direkt export, via lokala förmedlare. Detta fungerar bra för företaget och passar de produkter de säljer. De lokala förmedlarna sköter sedan om de lokala ”ärenden” som finns, exempelvis arbetsskydd och dokumentation.

5. Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?

Det har, och kommer alltid att finnas, hinder mot internationalisering anser Thomas Skrifvars. Externa hinder som företaget brukar råka ut för är bland andra väder och klimat. Eftersom de är verksamma på många olika marknader, skiljer sig klimatet mycket åt från ställe till ställe. På vissa platser behöver exempelvis växthusen klara av hård köld, och på andra starka vindar.

Ett annat externt hinder är myndigheterna, byggnadstillsyn och arbetsskydd kan vara saker som fördröjer projekten. Finansiering och stöd för kunden kan också skjuta upp byggen, och dra ut på tiden.

Förtullning av produkterna som ska ut ur EU kan också vara ett hinder eftersom det kan ta en tid att få det gjort, men det är en ”övergående” process. Man har ibland gjort så att man fört produkter via ett annat land för att kunna påskynda processen en aning.

Interna hinder finns mestadels vid produktionen för företaget, det är svårt att köpa in material och tillverka produkter för att lagerhålla eftersom råvarukostnaderna svänger mycket i pris och kunderna ofta beställer skräddarsydda växthus.

6. Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?

Tidigare gjordes en del marknadsföring genom tidningsannonser och utställningar på mässor i Finland och Ryssland. Numera görs ingen direkt marknadsföring längre, man känner inget direkt behov av det. Försäljningen rullar på bra tack vare sitt goda rykte, och man är kända för bra kvalitet och att alltid slutföra sina projekt. Detta har visat sig vara den bästa marknadsföringen, eftersom man ofta rekommenderas vidare av sina kunder.

7. Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?

Prissättningen sker alltid genom offerter, och är därför alltid olik från kund till kund. Eftersom projekten alltid skiljer sig från varandra finns det heller inget ”fast pris”, detta beroende på marknaden och beställningens art.

8. Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?

Nej, inom denna bransch är det mer eller mindre omöjligt att skydda sig mot plagiering. Om någon vill kopiera produkten, så gör de det. Detta eftersom det räcker med att ändra konstruktionen med några centimeter för att det inte längre skall vara en direkt kopia. Man har istället satsat på att alltid sköta hela projektet snyggt, från början till slut, vilket många konkurrerande företag inte alltid lyckas med på grund av väderförhållanden och liknande.

9. Vilka kulturella skillnader har stötts på?

”Bekantskap” med köparen är alltid viktigt, oberoende av kultur, men det sköts på olika sätt beroende på marknaden och områdets seder och bruk.

Eftersom företaget använder sig av olik monteringspersonal beroende på område, är det väldigt viktigt att tänka på att anlita rätt personal vid rätt plats. Exempelvis lettiska byggare undviker man att anställa vid jobb i Litauen, eftersom dessa är kända för att lätt hamna i bråk med varandra.

Hur mycket och omgående dokumentation som behövs skiljer sig också från marknaderna. I Ryssland behövs så gott som alltid mest omgående dokumentation och certifieringar.

10. Övrigt?

Thomas Skrifvars är väldigt nöjd med sitt företag och dess utveckling. Som han känner nu vill han inte längre försöka förstora företaget. Men om han möjligtvis skulle ha gjort något annorlunda tidigare skulle man anställt mer personal. Detta

för att kunna ha haft en större produktion, eftersom jobb säkert skulle ha funnits för företaget.

13. SAMMANFATTNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

I detta lärdomsprov har företags internationaliseringsprocess och hur de gått till väga för att starta export av sina produkter undersökts. Företagen som intervjuades var fyra till antalet, samtliga tillhörde skalan små till medelstora företag, alla företag var även producerande av produkter. Syftet med undersökningen var alltså att ta reda på hur företaget tagit sig in på den internationella marknaden, och hur de är verksamma och fungerar på den internationella marknaden.

Jag kommer här att sammanfatta intervjuerna med samtliga företag, fråga för fråga, för att se om man kan dra slutsatser och likheter/olikheter företagen emellan. Jag kommer här också att se om man kan göra återkopplingar till arbetets teoretiska del.

Bakgrund till företagets internationalisering?

Samtliga företag som intervjuades hade ett relativt gemensamt svar. Företagen kände alla att den finländska marknaden var för liten, och att fler möjligheter fanns genom att starta export av sina produkter. Några av företagen besatt också kunskap sedan tidigare om export.

Detta kan man också återkoppla till i teorin under rubriken ”internationalisering ett måste”. För att företagen ska kunna finnas kvar, växa och utvecklas, måste de internationalisera sig. (Holmvall 1995, 44-45)

Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?

Förberedelserna hos företagen som intervjuades skiljde sig åt. Caraway och Reo-Tuote hade erfarenhet av export sedan tidigare, och på Nordwood anlätades extern hjälp för att förbereda företaget för internationaliseringen. Beroende på vilka slags produkter och till vilken marknad produkten ska, har också produkt anpassning behövts i olik utsträckning för företagen.

Hur valdes den nya marknaden man startade export till ut?

Dermoshop och Nordwood valde båda två att starta export till Sverige först. Detta på grund av att man ansåg närheten till marknaden, både geografiskt, kulturellt och språkmässigt vara till fördel då man ville prova på att exportera produkter. De har också båda gjort marknadsundersökningar i länderna. Detta överensstämmer med teorin, som bland annat berättar om vikten av att kunna språket på den nya marknaden. (Holmvall 1989, 16-32)

Varken Caraway Finland eller Reo-Tuote har gjort några traditionella marknadsundersökningar. Deras marknader har också valts mera ”slumpmässigt”, beroende på vilka kunder som gjort beställningar och var de befunnit sig. Detta fenomen tas också upp i teorin. Man väljer alltså inte sin marknad, utan den bestäms med hjälp av förfrågningar och beställningar från kunderna.

Vilket operationsalternativ valdes och varför?

Direkt export var det vanligast förekommande operationsalternativet. Endast Dermoshop har valt att starta dotterbolag utomlands för internationaliseringen. Att de valt dotterbolag, stämmer väl överens med vad teorin säger och vad Dermoshops mål är angående denna operationsform. Dermoshop vill vara lokalt presenterade och satsa helhjärtat på de marknader de träder in på, vilket också teorin berättar. (Engdahl 2006, 277-279 & 289-291)

Nordwood och Caraway säljer dessutom inte sina produkter direkt till slutkunden, och Reo-Tuote använder sig av lokala förmedlare.

Teorin säger också att valet av operationsalternativ är till stor del beroende på företagets produkt, och marknad, vilket överensstämmer med de resultat som undersökningen visar. (Shaoming, Deakwan & Tamer 2009, 57-58)

Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?

Företagen svarade på denna fråga relativt olika. Det gemensamma var dock för företagen att de hinder som fanns var ofta externa. Väder och klimat, certifiering-

ar, valuta upp- och nedgångar och frakt var några av de externa hinder som företagen nämnde.

Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?

Samtliga företag som intervjuades hade deltagit i mässor för att ställa ut sina produkter. Detta eftersom man har ”passande” produkter som lämpar sig för mässor, i och med att det arrangeras så kallade branschmässor kan också företagen hitta sin potentiella köpare på mässan. Undersökningens resultat stämmer med teorin, som säger att mässor kan vara ett bra marknadsföringsredskap bara man ”hittar” den rätta mässan för företaget att delta i. Teorin säger också att det kan vara tidskrävande att delta i mässa, vilket några av företagen också märkt av och därför valt att inte delta så flitigt i mässor. (Engdahl 2006, 115-116).

Caraway Finland och Nordwood gör också ofta kundbesök, både till gamla och potentiella nya kunder. Dermoshop satsar just nu mest på online-marknadsföring, detta på grund av att man till största del också säljer sina produkter online. Reo-Tuote ansåg att det goda ryktet, och att hålla god kvalitet och alltid slutföra sina arbeten var den bästa marknadsföringen. Jag tror att marknadsföringen och hur den görs till stor del beror på företagets produkter, och hurudan deras slutkund är.

Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?

Dermoshop och Nordwood hade liknande prissättningsstrategi. De hade i stort sett samma prissättning i utlandet som i Finland. Reo-Tuotes och Caraway Finlands prissättning varierade från kund till kund, och till vilken marknad produkten skulle. Enligt teorin använder Dermoshop och Nordwood den prissättningsstrategi som är ett så kallat normalpris (det pris som produkten kostar på hemmamarknaden) med tillägg för exportkostnader och avgifter. Caraway Finland och Reo-Tuote går mera efter prissättningsstrategin ”prissättning i förhållande till den önskade omsättningen”, företagen säljer sina produkter på offert till kunden. (Engdahl, 125)

Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?

Nordwood, Caraway Finland och Reo-Tuote har just nu inget direkt skydd mot plagiering. Nordwood har haft mönsterskydd, men ansåg det som mer eller mindre onödigt efter en tid och avsåg sig det då.

Dermoshop har gjort en del insatser mot plagiering, bland annat genom att alla produkters ”recept” ägs av företaget och genom bra utformade avtal med sina samarbetspartners.

Vilka kulturella skillnader har stötts på?

De kulturella skillnader som företagen har stött på varierade från varje företag. Detta eftersom företagen också är verksamma på olika marknader, och kulturen skiljer sig åt mycket från de olika platserna. Hur mycket kulturella skillnader företagen har stött på är också beroende på hur nära kundkontakt de har, och hur försäljningen sköts om. Caraway Finlands säljare, Juha Hemminki, blev exempelvis bjuden på bröllop till en kund i Indien, vilket han tackade ja till eftersom det antagligen ansetts som oartigt att tacka nej enligt teorin. (Shaoming, Daekwan & Tamer 2009, 202)

Övrigt?

Under denna rubrik behandlades lite olika ämnen, bland annat erfarenheter och om det var något man skulle gjort annorlunda om man nu i efterhand fått ändra någonting. Överlag verkade företagen nöjda med sina exportsatsningar, och det var endast småsaker man skulle ändrat om man nu efteråt fått göra om någonting vid uppstartandet.

13.1 Reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning

Reliabiliteten berättar om i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas på ett motsvarande sätt, och få samma resultat. En kvalitativ undersökning sker ofta genom interaktion mellan människor, i ett visst sammanhang och med en verklighet som ständigt förändras. Detta kan göra det svårt att insamla likartad informat-

ion, som man sedan kan mäta. Den kvalitativa analytikern, och mätinstrumentet är också samma sak. Detta innebär att reliabiliteten är, i detta fall, kopplat till intervjuaren, och kan inte bytas ut av någon annan. Eftersom vår omvärld också är i ständig förändring, kommer resultatet antagligen att visa något annat om undersökningen görs om vid ett senare tillfälle. Detta även om intervjuaren är den samme. (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2010, 307)

Reliabiliteten i detta arbete kommer troligen att vara hög om man igen utför intervjuerna, i samma miljö och med samma personer, anser jag.

Validitet kan definieras som i vilken utsträckning man mätt det man från början avsåg att mäta. Validitet handlar om trovärdighet, och i detta fall hur väl undersökningen stämmer överens med verkligheten. För att en undersökning skall räknas som trovärdig måste sättet man samlat in sin information på vara systematiskt, samt att man sedan analyserat informationen öppet. Undersökningen skall också uppnå en teoretisk mättnad, vilket innebär att intervjuaren inte drar några förhastade slutsatser. (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2010, 308-309)

Validiteten anser jag också vara hög i detta arbete. Intervjuerna utfördes grundligt, genom att jag träffat respondenterna enskilt och att vi satt oss ner och diskuterat under en lång tid. Den teoretiska mättnaden uppnåddes också i och med att jag kunde börja se ett mönster i resultatet av undersökningen, alltså vad de intervjuade företagen berättade. De som intervjuades har också fått läsa igenom intervjuerna i efterhand för att ha möjlighet att ändra eller omformulera svar. På detta vis har jag också kunnat avvärja risken för missförstånd eller förhastade slutsatser.

13.2 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till fortsatt forskning kunde vara att igen efter en tid genomföra undersökningen på nytt, för att se om något förändrats. Just nu är ekonomin relativt instabil här i Finland, och jag tror att flera företag går på ”sparlåga” just nu och vågar kanske inte ta några större risker. Skulle ekonomin vända, och börja gå på högvarv, skulle situationen säkert se annorlunda ut. Antagligen skulle företagen

sälja mer, och vara verksamma på fler marknader. Produkterna skulle säkert då också utvecklas mer, för att möta nya kunders krav och förväntningar.

Givetvis kunde också undersökningen förstoras. Man skulle avgränsa sig på ett annat sätt för att nå ut till andra företag. Man kunde exempelvis intervjua fler företag, företag som säljer endast tjänster eller stora företag med fler än 250 anställda.

14. AVSLUTNING

Överlag har det gått bra att skriva lärdomsprovet, det finns bra med information och källor att få tag på om ämnet. Att intervjua företagen har också gått bra. De jag tillfrågat om att få intervjua har alla tackat ja, även om det ibland har kunnat vara lite svårt att hitta en tid som passat båda. Detta eftersom intervjuerna också varit relativt omfattande och krävt en del tid att genomföra.

Avgränsningarna har känts lämpliga för denna typ av arbete. I och med att internationaliseringsprocessen är ett väldigt brett ämne, känner jag mig nöjd med de avgränsningar som gjordes. De ämnen som tagits med och behandlats i teoridelen, ansåg jag också vara passande senare i intervjun för att få en bra helhetsbild över hur deras företag tagit sig in på den internationella marknaden.

I och med att alla de företag jag intervjuat är relativt olika från varandra, gällande de produkter de säljer, kunder och omsättning är det svårt att se vad de möjligtvis kunde göra annorlunda eller förbättra. Som jag tidigare nämnde under rubriken ”förslag till fortsatt forskning” tror jag också just nu att den rådande ekonomiska situationen gör att man inte vill och vågar göra så stora förändringar. Man är kanske rädd för att expandera, ta lån och anställa mer folk i och med att man inte vet vart ekonomin går.

Internationalisering och internationellt arbete har alltid intresserat mig, och detta arbete har väckt mitt intresse ännu mer. Att kunna se potentialen i en marknad och våga ta de risker som en internationell satsning kan medföra inspirerar mig. De företag jag i och med detta arbete också fått förmånen att intervjua, har inte bara motiverat mig, utan också varit väldigt intressant. Flera av dem, fastän de finns i min omgivning, har jag inte alls vetat om vad de egentligen gör och arbetar med.

KÄLLOR

Böcker

Christensen L. Engdahl N. Gräas C. Haglund L. 2010. Marknadsundersökning – En handbok. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Dotevall, B. 2007. Export Marknadsföring. Lund. Academia Adacta AB.

Engdahl C-A. 2006. Internationell marknadsföring – i ett globalt perspektiv. Fjärde upplagan. Danmark. Narayana Press.

Ghuri P. Cateora P. 2014. International Marketing. Fjärde upplagan. McGraw-Hill Education. Berkshire.

Griffin W. & Pustay W. 2013. International Business. Pearson Education Limited. England.

Hamilton J. 1995. Vad du behöver veta om marknadsundersökningar. Andra upplagan. Spånga. IHM Förlag.

Hertz S. & Mattsson L-G. 1998. Mindre företag blir interationella - Marknadsföring i nätverk. Malmö. Liber ekonomi.

Holmvall L. 1995. Praktisk Export. Upplaga 1:1. Malmö. Liber-Hermods AB.

Holvall L. 1989. Sälja på export. Göteborg. IHM Förlag.

Holmvall L. Åkesson A. 2004. Upplaga 1:1. Malmö. Liber AB.

Johansson C. 2012. Marknadsundersökningar på riktigt! Upplaga 1:1. Malmö. Liber AB.

Kennedy G. 1985. Sälja till världen. Göteborg. Graphic Systems AB.

Knutsson R. & Söderlund T. 1989. Marknadsföring. Malmö. Liber-Hermods AB.

Kvale S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Uppsala. Studentlitteratur.

Nelson C. Exporting – A Manager's Guide to the World Market. 1999. London. International Thomson Business Press.

Nyberg R. 2000. Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar. Lund. Studentlitteratur.

Seymour D. 1992. Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder. Göteborg. IHM Förlag AB.

Seyoum B. 2013. Export-Import Theory, Practices, and Procedures. Tredje upplagan. New York. Routledge, Taylor and Francis Group.

Shaoming Z. & Daekwan K. & S. Tamer C. 2009. Export Marketing Strategy. New York. Business Expert Press, LLC.

Söderman S. 1994. Exporthandboken – Strategier, Affärsutveckling för små och stora företag. Stockholm. Exportrådet och Förlags AB Industrilitteratur.

Öberg B. 1997. Olika syn på saken – Om kulturmöten och kulturella skillnader. Stockholm. Smegraf AB.

Elektroniska publikationer

Caraway Finlands egen hemsida. Hänvisat 15.12.2014.
<http://www.carawayfinland.fi/index.php?lang=fin>

Dermoshops egen webbsida. Hänvisat 15.12.2014.
<https://www.dermoshop.com/sv-fi/>

Euuropeiska Kommissionen. 2006. Hänvisat 13.11.2014.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf

Guestcomforts egen webbsida. Hänvisat 15.12.2014.
<http://www.guestcomfort.com/default.asp?id=about-sv-fi>

Moshos egen webbsida. Hänvisat 15.12.2014.
<http://www.mosho.fi/Framsida>

Nordwoods egen hemsida. Hänvisat 20.12.2014.
http://www.nordwood.fi/swe/Pa_svenska.11.html

Reo-Tuotes egen hemsida. Hänvisat 8.1.2015.
<http://www.reo.fi/?ID=1&UM=1&M=1&lang=sve>

Sallnäs E-L. 2007. Kungliga Tekniska Högskolan. Hänvisat 27.11.2014.
<http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>

Intervjuer

Backlund, R. Project Manager, Dermoshop. Intervju 16.12.2014.

Kjällberg, D. Fabrikschef & odlingsrådgivare, Caraway Finland. Intervju 19.12.2014.

Johansson, K. Verkställande direktör, Nordwood. Intervju 26.12.2014.

Skrifvars, T. Verkställande direktör, Reo-Tuote. Intervju 13.1.2015.

Intervjufrågor

- 1. Bakgrund till företagets internationalisering?**
- 2. Hur förbereddes företaget för exportsatsningen?**
- 3. Hur valdes den nya marknaden ut man startade export till?**
- 4. Vilket operationsalternativ valdes och varför?**
- 5. Har företaget stött på hinder mot internationaliseringen?**
- 6. Hur har företaget marknadsfört sig på den nya marknaden?**
- 7. Hur har produkterna prissatts på den utländska marknaden?**
- 8. Har företaget gjort insatser för att skydda sina produkter mot plagiering?**
- 9. Vilka kulturella skillnader har stötts på?**
- 10. Övrigt?**