



Den lille krigaren

– En studie om hur svenska SMF kan etablera sig på välutvecklade marknader

Författare: Martin Adler
Programmet för Internationella
Affärer

Love Saltin
Programmet för Internationella
Affärer

Handledare: Mikael Hilmersson

Examinator: Joachim Timlon

Ämne: International business

Nivå och termin: Kandidatuppsats, VT 2012

Förord

Vi skulle vilja inleda med att tacka de personer som har gjort denna rapport möjlig att genomföra.

Ett stort tack de respondenter som har bidragit med tid och kunskap, och genom detta gjort denna studie möjlig. Tack till Jonas Stenfelt på Swedish Biogas International AB, Björn Westerholm på MyFC AB samt Pär-Håkan Bergström på Cerlic Controls AB.

Vi vill även tacka vår handledare Mikael Hilmersson som har assisterat oss genom att bidra med konstruktiv kritik, professionella åsikter och goda råd och på detta sätt hjälpt oss genomföra studien på bästa möjliga sätt.

Kalmar 24 Maj 2012

Martin Adler

Love Saltin

ABSTRAKT

I denna rapport har vi valt att undersöka hur svenska SMF har gått tillväga för att lyckas etablera sig på en mogen och välutvecklad marknad. Genom att analysera det resursbaserade synsättet samt vilken etableringsform företag har använt sig av vid expansion så har vi haft som syfte att beskriva vilka specifika resurser samt vilken etableringsform som har varit viktigast för företagen när de har tagit beslutet om en expansion. Vi har vidare analyserat de barriärer och konkurrens som gjort att företagen valt att genomföra expansionen på ett specifikt sätt. För att kunna uppfylla syftet med uppsatsen har vi använt oss av en kvalitativ flerfallstudie med företag från olika regioner i Sverige.

Vår teoretiska referensram har bestått av Barneys (1991) resursbaserade synsätt, olika etableringsformer samt Michael Porters (1980) teori om etableringsbarriärer.

I vår analys så kopplar vi ihop vår teoretiska syntes med vår insamlade empiri för att kunna urskilja vilken/vilka resurser som har varit avgörande för företagens val av etableringsstrategier vid en expansion till en mogen marknad. Vi har även analyserat hur barriärer och konkurrens påverkat vid val av etableringsstrategier.

Vi har baserat på denna analys kunnat dra slutsatsen att de teknologiska, entreprenöriella samt storleksmässiga resurserna har varit de mest essentiella resurserna för de undersökningsföretag vi studerat. Detta stärks genom att de tre undersökningsföretagen alla besitter en teknik som är unik, och att ge baserat på denna teknik lyckats skapa och implementera en etableringsstrategi som har anpassats efter både resurser och marknad. Detta har även lett till att vi har dragit slutsatsen att det inte finns något specifikt etableringstillvägagångssätt, utan att detta måste anpassas efter förutsättningar och marknad. Vidare har vi även sett att alla företag nyttjat en differentieringsstrategi, där vi dragit slutsatsen att denna strategi gjort att de itne har haft någon större påverkan från konkurrenter.

Nyckelord: *Globalisering, Internationalisering, Resursbaserat synsätt, Etableringsstrategier, Internationellt entreprenörskap, Välutvecklad marknad, Barriärer, SMF,*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Globaliseringens utveckling.....	2
1.2.1 Nutida internationalisering.....	3
1.3 Etablering av SMF på en välutvecklad marknad	4
1.3.1 Karaktärsdrag av SMF	4
1.3.2 Etablering på en välutvecklad marknad	5
1.4 Problemdiskussion	6
1.5 Problemformulering.....	8
1.5.1 Huvudproblem:	8
1.5.2 Delproblem:	8
1.6 Syfte	9
2. Metod	10
2.1 Abduktiv forskningsansats.....	10
2.2 Kvalitativ metod.....	11
2.2.1 Betänksamheter till val av kvalitativ forskning	12
2.3 Definition av fallstudie	13
2.3.1 Utformning av fallstudie	14
2.3.2 Förbehåll till fallstudie som forskningsstrategi.....	14
2.4 Urval och undersökningsföretag	15
2.4.1 Swedish Biogas International AB	16
2.4.2 MyFC AB.....	16
2.4.3 Cerlic Controls AB	17
2.5 Datainsamling	17
2.5.1 Primärdata	17
2.5.2 Kvalitativa intervjuer	18
2.6 Validitet och reliabilitet	19

2.6.1 Validitet.....	19
2.6.2 Reliabilitet.....	20
3. Teoretiskt ramverk	21
3.1 Etableringsbarriärer.....	21
3.1.1 Konkurrens.....	21
3.1.2 Barriärer	22
3.1.3 Konkurrenskraft	24
3.2 Det resursbaserade synsättet	25
3.2.1 Nyckelkoncept	26
3.2.2 Strategisk resurs	28
3.2.3 Teknologisk resurs	29
3.2.4 Entreprenöriell resurs.....	30
3.2.4.1 Internationellt entreprenörskap	31
3.3 Etableringsstrategier	31
3.3.1 Exportstrategi.....	32
3.3.2 Intermediär expansionsstrategi	33
3.3.3 Hierarkisk expansionsstrategi	34
3.4 Teoretisk syntes	36
4. Empiri	38
4.1 Swedish biogas international AB.....	38
4.1.1 Bakgrund.....	38
4.1.2 Internationaliseringsbakgrund.....	39
4.1.3 Resurser.....	39
4.1.4 USA.....	40
4.1.5 Tillvägagångssätt	40
4.1.6 Etableringssvårigheter.....	42
4.1.7 Konkurrens och barriärer	43
4.1.8 Lärdomar och förändringar	44
4.2 MyFC AB.....	45
4.2.1 Bakgrund.....	45

4.2.2 Internationaliseringsbakgrund.....	46
4.2.3 Resurser.....	47
4.2.4 USA.....	47
4.2.5 Tillvägagångssätt	48
4.2.6 Etableringssvårigheter.....	48
4.2.7 Konkurrens och barriärer	49
4.2.8 Lärdomar och förändringar	50
4.3 Cerlic Controls AB	52
4.3.1 Bakgrund.....	52
4.3.2 Internationaliseringsbakgrund.....	53
4.3.3 Resurser.....	53
4.3.4 USA.....	54
4.3.5 Tillvägagångssätt	54
4.3.6 Etableringssvårigheter.....	55
4.3.7 Konkurrens & barriärer.....	56
4.3.8 Lärdomar och förändringar	57
5. Analys	58
5.1 Påverkan från konkurrens och barriärer.....	58
5.1.1 Swedish Biogas International	58
5.1.2 MyFC	59
5.1.3 Cerlic Controls.....	60
5.1.4 Sammanfattning	60
5.2 Företagens resurser	61
5.2.1 Swedish biogas International	61
5.2.2 MyFC	62
5.2.3 Cerlic Controls	62
5.2.4 Sammanfattning.....	63
5.3 Etableringsformer	65
5.3.1 Swedish Biogas International	66
5.3.2 MyFC	66

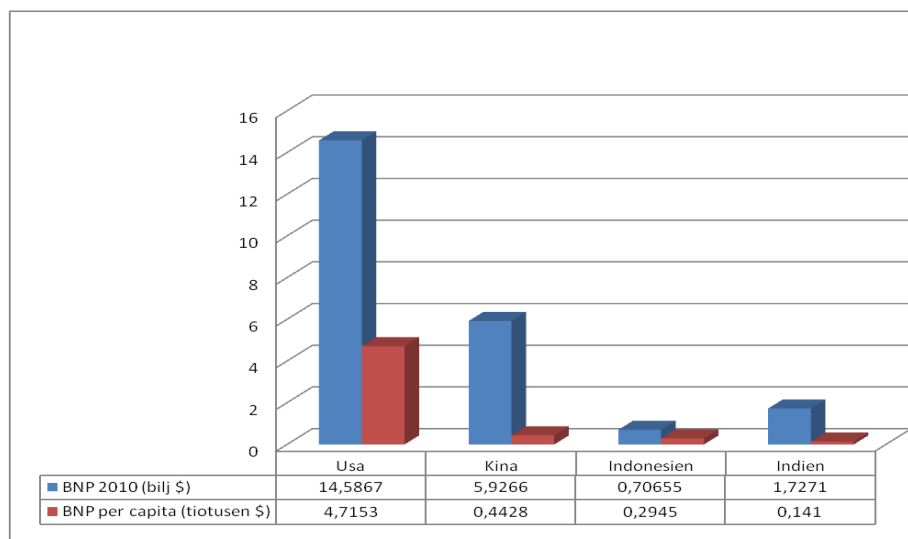
5.3.3 Cerlic Controls	66
5.3.4 Sammanfattning	67
6. Slutsats	68
6.1 Besvarande av forskningsfråga	68
6.1.1 Konkurrens och barriärer	68
6.1.2 Resurser.....	69
6.1.3 Etableringsform.....	71
6.2 Tillvägagångssättet som gjort företagen lönsamma.....	73
6.3 Studiens begränsningar	74
6.4 Förslag till fortsatt forskning	75
Källförteckning	76
Bilaga 1	83

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att inleda med att ge läsaren en introduktion till uppsatsen, för att sedan presentera en bakgrund som mynnar ut i problemdiskussion och problemformulering. Efter detta kommer vi beskriva syftet med uppsatsen.

1.1 Introduktion

Denna uppsats ämnar till att studera hur SMF arbetar med deras internationella etableringar på välutvecklade marknader. SMF definieras som Små- och medelstora med en årlig omsättning som underskrider 40 miljoner Euro och har mindre än 250 anställda (europa.eu). Denna typ av företag påvisar ett intressant forskningsområde då de oftast inte kan påvisa den finansiella styrka som ett stort multinationellt företag har möjligheten att göra. De välutvecklade marknaderna karaktäriseras ofta av hård konkurrens och stagnation (Conjecture Corporation, 2012-04-14). Dock erbjuder de även mer finansiellt starka kunder vilket kan ses genom detta diagram;



Figur 1

där vi jämfört BNP på en av de mest välutvecklade marknaderna med tre andra marknader som under senare år blivit mycket uppmärksammade för deras investeringsmöjligheter. Den konkurrens och stagnation som existerar på denna typ av marknad gör att företagets produkt ofta måste anpassas utefter de förutsättningar som existerar. Detta innebär att företag med en produkt anpassad efter denna typ av marknad med hög köpkraft, har potential att uppnå en större vinst då tillväxtpöjligheterna kan anses större när en potentiellt större kundkrets kan påvisas. Något som har varit ett problem för de SMF som genomfört denna typ etablering är att de ofta velat ha en hög grad av kontroll av sina produkter och aktiviteter, men ofta saknat de resurser som krävs för att genomföra detta (Hollensen, 2011). Detta är också ett problem som kommer att behandlas i denna uppsats. Vi kommer nedan introducera en bakgrund till studien, för att ge läsaren en grundkunskap innan problemformuleringen presenteras.

1.2 Globaliseringens utveckling

Globalisering definieras som det ökade ömsesidiga beroendet bland länders marknader, vilket involverar konsumenter, producenter, leverantörer och regeringar (Knight, 2000). Detta beroende gör även att gränserna mellan de olika marknaderna minskar i relevans när företagets aktiviteter ökar på den internationella marknaden. En bidragande orsak till den ökande globaliseringen är enligt Kotler & Keller (2006) den teknologiska utvecklingen, då främst inom transport, logistik och kommunikation. Dessa faktorer har bidragit till att förenkla internationaliserings process och dessutom gjort det lättare för konsumenter att handla direkt från marknader baserade i andra länder.

De första multinationella företagen föddes i slutet på 1800-talet (Fleury & Fleury, 2011) och startade i samband med detta den första internationaliseringsvågen. Den första fasen var enligt Jansson (2007) internationaliseringen av stora Europeiska och Nordamerikanska företag mellan slutet av 1800-talet till 1970 talet. Efter detta inleddes den andra internationaliseringsvågen, de stora företagen från marknadsekonomierna i väst började då investera i framstående Östasiatiska länder som Japan och senare även Syd Korea, som i sin tur tog möjligheterna att internationalisera sig till de Europeiska och amerikanska marknaderna (Jansson, 2007). Globaliseringen av världens marknader har således pågått under en längre period, vilket har öppnat ett nytt synsätt för företag att se på deras internationella möjligheter (Bradley 2005).

Utvecklingen under 2000-talet har vidare lett till att merparten av alla företag, oberoende av storlek, på något sätt är inblandade i internationalisering (Albaum et al 2005). Detta genom antingen försäljning, inköp av material eller utrustning, samt genom konkurrens från produkter med internationell härkomst. Albaum et al (2005) menar även att internationalisering ger både små och stora företag möjligheten att öka sina vinster markant, samt att internationaliseringen leder till att företag kan bli helt beroende av sina internationella aktiviteter för att fortsätta vara lönsamma. Detta stärks även av Kumar (2000) som tar vikten av ett företags internationalisering ett steg längre och menar att

”Internationalisering är inte längre ett alternativ för företag, utan en nödvändighet för överlevnad” (Kumar, 2000, sid. xxi).

Kumar (2000) förklarar att vara global som företag har blivit helt naturligt och att överlag så blir nästan alla företag forcerade att agera internationellt i någon form. Kumar (2000) menar också att trots att företaget inte nödvändigtvis agerar internationellt med varor eller service så blir de påverkade av det som händer på den internationella marknaden och gensvaret från andra industrier gentemot de händelser som sker, både lokalt och internationellt.

1.2.1 Nutida internationalisering

Globaliseringen har således sedan den andra vågen av internationalisering gått väldigt snabbt under senare år, utvecklingsländernas marknader har fått en allt större påverkan på företags lönsamhet (Jansson, 2007) vilket han menar kan leda till att vi nu går in i den tredje internationaliseringsvågen. De stora företagens investeringar i länder som exempelvis Kina och Indien har lett till att deras gränser öppnats mer och mer, vilket enligt Jansson et al (2006) skapat en integration av de tidigare planekonomierna till världsekonomin, vilket i sin tur lett till en utveckling av inhemska företag på dessa marknader, som nu är på väg att i sin tur internationalisera sig. Hollensen (2011) beskriver även hur vi efter den senaste finanskrisen kliver in i en ny globaliseringsfas där det inte kommer finnas något geografiskt centra, ingen perfekt modell för framgång, ingen säker strategi för forskning och utveckling. Företag från hela världen konkurrerar med varandra på världens alla marknader om kunder, resurser, talanger och

kunskapsstillgångar. Produkter och tjänster kommer vara ett flöde över hela världen, och gränsernas betydelser kommer minska drastiskt.

I takt med att internationalisering bland företag har ökat så har även dess utveckling lett till företagen under senare tid kommer till att fokusera sina verksamheter mot de områden där de är absolut bäst och där de känner att de kan utnyttja sina kärnkompetenser, när företagen ser en minskad påverkan från landsgränser leder detta till att de kan bedriva sin verksamhet i landet som passar denna bäst. Vilket leder till att inte bara företag blir internationaliserade utan att hela branscher blir internationella och globaliserade (Bengtsson & Skärvad, 2001).

1.3 Etablering av SMF på en välutvecklad marknad

1.3.1 Karaktärsdrag av SMF

Det finns vissa svagheter med modeller som förklarar internationalisering då de ofta inte är anpassade efter den snabba expansionen som oftast sker när det gäller SMF. Hahti (1998) skriver att trots att internationaliseringen i många fall sker stegvis vilket kan förklaras genom exempelvis Uppsala modellen så är det stora industrispecifika skillnader inom SMF, speciellt inom de teknologiskt inriktade företagen där utveckling av produkter och tjänster måste ske otroligt fort, internationaliseringsfasen kan här ske direkt efter utveckling och vara en relativt oorganiserad aktivitet av företaget. Det är även mycket vanligt att ett SMF första steg mot internationalisering är genom förfrågan från företag från utlandet (Rodriquez, 2007). Bengtsson & Skärvad (2001) stärker detta påstående genom att påpeka följande ”*marginella organisationer saknar både strategiska och institutionella mål*”. Huvudfokus ligger inte på det strategiska arbetet utan mer på att ha vad Rhenman (1969) kallar ”affärnsäsa”. Rhenman (1969) sätter detta mot de stora bolagen där det existerar en strategisk ledning som har som uppgift att formulera strategiska mål för bolagets framtid. Det är således mer vanligt att det är företagsledaren i SMF som är drivkraften till internationalisering. Där mycket av framgången baseras på personen i fråga och vad denne besitter för kvalitéer så som personlighet, karisma och språkkunskaper. (Johannisson 1996)

Bradley (2005) menar att traditionellt så är mindre företag generellt sett mindre medvetna om sin möjlighet att exportera, mindre säkra på deras förmåga att exportera, har mindre kunskap om export och de är ofta mindre säkra på hur de ska hitta information om de internationella marknaderna och dess kunder. Dock har detta förändrats under senare år. Mindre företag har inte påvisat någon mindre kunskap om de nya marknaderna och i takt med att handelsbarriärerna minskar och transport samt kommunikations kostnader minskar har SMF nu nästintill samma förutsättningar som stora multinationella företag att lyckas internationellt (Bradley 2005).

1.3.2 Etablering på en välutvecklad marknad

Dock kan ett SMF inte anses ha samma finansiella förutsättningar som de stora multinationella företagen har, vilket påverkar mycket vid en expansion till en välutvecklad marknad. En välutvecklad marknad karaktäriseras av en påtaglig mättnad, att marknaden har varit politisk stabil under flera år och den påvisar en fortsatt stabil utveckling. Risken för att den politiska och ekonomiska strukturen skulle komma att förändras radikalt och ha en negativ påverkan på företagets investeringar ska även den anses mycket liten (Conjecture Corporation, 2012-04-14). Detta presenteras även av Hitt et al (2000) som en mycket relevant skillnad mot att investera på en marknad i ett utvecklingsland som ofta inte varit stabila under lika lång tid. Att minimera risker ses som essentiellt för att företagen skall våga initiera en expansion. En etablering på denna typ av marknad är därför ofta kostsam för företag, vilket gör att SMF med begränsade finansiella resurser kan bli tvingade att släppa mycket av den kontroll de eftersträvar att ha på sina produkter, och genomföra en etablering där de dedikerar mindre resurser på den nya marknaden, trots att de ansett att en hierarkisk etablering skulle passat dem bättre (Hollensen, 2011).

För att lyckas med en etablering på en välutvecklad marknad har Mullins et al (2009) identifierat de två mest kritiska faktorerna; *En välutvecklad marknadsstrategi* för att lyckas bibehålla företagets konkurrensfördelar, samt för att lyckas hålla sina kunder tillfredsställda och lojala. Företagen måste även lyckas implementera ett lyckat *marknadsföringsprogram*, som på ett flexibelt sätt följer förändringen på marknaden i takt med att efterfrågan av nya produkter förändras. Kwon & Konopa (1993) hävdar även att företaget måste lyckas presentera någonting som är nytt och intressant för marknaden. Ett nytt företag på marknaden måste även övervinna de

redan etablerade företagens fördelar som absolut kostnad, existerande skalekonomier samt produktdifferentiering som anpassats efter efterfrågan på marknaden. Dessa lokala fördelar fungerar även som barriärer mot nykommande företag på marknaden och försvårar således inkommande expansioner (Kwon & Konopa, 1993). Bain (1956) var den förste som behandlade problemet med barriärer, och ansåg att detta var fördelar som existerande företag på marknaden har gentemot nykommande företag. Porter (1980) utvecklade sedan detta och presenterade sju huvudbarriärer till nyetablering; Skalekonomier, produktdifferentiering, finansiella krav, byteskostnader, tillgång till distributionskanaler, finansiella nackdelar oberoende av skalekonomier samt politisk påverkan. Dessa barriärer kommer i denna uppsats ligga till grund för den teori vi utarbetat kring etableringssvårigheter.

1.4 Problemdiskussion

Enligt Jansson (2007) har den globala utvecklingen lett till att de nyligen öppnade asiatiska marknadsekonomierna har integrerats mer i världsekonomin. Detta har även inneburit att många företag valt att fokusera på dessa marknader, då de ser stora möjligheter till en snabb ekonomisk utveckling där, kort sagt har internationaliserings trenden i och med detta gått från att företag expanderat internationellt på västvärldens marknader till det nuvarande fokuset på de nya möjligheterna i öst. Studeras även majoriteten av de internationaliseringsartiklar vi har tagit del av så ser vi även ett naturligt samband att dessa har belyst problem mer på marknaderna i öst, mycket då denna utveckling har lett till att många företag har arbetat med nya kulturer, vilket forskare sett som mycket intressant. Således ser vi ett mönster där forskningen följer företagens internationaliserings fokus.

Utgår vi från att att forskningen följt dessa internationaliseringstrender så kan det vidare utgå ifrån att det fanns ett fokus på forskning kring etableringsfaser på de mer välutvecklade marknaderna i väst under det Jansson (2007) identifierat som den första internationaliseringsvågen, och att utvecklingen sedermera riktat mer och mer av forskningen österut. Då forskningen kring den första vågen av internationalisering utarbetades under första halvan av 1900-talet, är denna inte längre aktuell, då dessa marknader har utvecklats och förändrats enormt sedan denna period. Ämnet har dock behandlats i mindre skala, bland annat av Pehrson (2009) som skrivit om strategier för att övervinna barriärer på välutvecklade marknader.

Det vi saknar i forskningen är dock hur företag arbetar med att bibehålla kontrollen av deras produkter, samt vilka resurser som anses mest essentiella för att genomföra en lönsam etablering.

Hollensen (2011) påstår att ju större land och marknad företag expanderar till, desto mer vill företagen investera i marknaden. Intresset för att öppna egna säljbolag ökar också markant på dessa marknader då kontrollen över marknadsaktiviteterna ökar och att man på ett mer effektivt sätt kan planera utvecklingen. När ett företag går in på en marknad med hög industri rivalitet och starka lokala konkurrenter påträffas dock både större svårigheter, mindre möjligheter att kontrollera marknaden samt en påtagligt större risk (Kwon & Konopa, 1993). Hahti (1998) påstår även att expansion måste ske fort för att behålla sin konkurrenskraftighet. Bengtsson & Skärvad (2001) anser som tidigare nämnt att företag skall fokusera på det de är bäst på, och utöva dessa aktiviteter på de marknader som de är bäst lämpade för. Det måste alltså finnas en potential för företagen att vara vinstgivande på marknaden. Hollensen (2011) menar dock att trots dessa svårigheter så vill ofta SMF expandera hierarkiskt och behålla så mycket kontroll över sina produkter som möjligt men att de finansiella resurserna för att kunna göra detta saknas inom SMF.

Med detta skrivet kommer vi i denna uppsats fokusera på och identifiera de faktorer och resurser som gör att SMF på ett lönsamt sätt kan etablera sig på en välutvecklad marknad, och samtidigt bibehålla en hög grad av kontroll på deras produkter.

1.5 Problemformulering

1.5.1 Huvudproblem:

Hur kan SMF på ett framgångsrikt tillvägagångssätt etablera sig på en välutvecklad marknad och samtidigt bibehålla en hög grad av kontroll på sina produkter?

1.5.2 Delproblem:

För att kunna besvara vårt huvudproblem så har vi identifierat tre stycken delproblem som skall hjälpa oss i processen.

1. Hur påverkar konkurrens och barriärer på marknaden företagets framgång?

Hur påverkas företagets framgång & aktiviteter av den konkurrens och de barriärer som existerar på den välutvecklade marknaden.

2. Vilka resurser är essentiella för företagets etablering på den nya marknaden?

Med utgångspunkt att SMF inte innehar samma finansiella resurser som stora multinationella företag, vilka övriga resurser anser vi vara viktigast för att företaget på ett framgångsrikt sätt skall lyckas minimera påverkan från tidigare nämnda barriärer och etablera sig på den amerikanska marknaden.

3. Vilken etableringsform lämpar sig då företaget vill bibehålla en hög grad av kontroll på sina produkter men samtidigt har begränsade finansiella tillgångar?

Vilket tillvägagångssätt kan identifieras som det idealiska för företag med begränsade finansiella tillgångar, men som ändå vill ha full kontroll på processen.

1.6 Syfte

Syftet med denna uppsats är att uppnå en djupare förståelse samt identifiera specifika faktorer till hur SMF på ett framgångsrikt tillvägagångssätt lyckas etablera sig på en välutvecklad marknad.

Detta syfte uppnås genom att;

- Beskriva SMF expansion till en mogen marknad.
- Analysera och identifiera de viktigaste faktorerna för en optimal etableringsprocess.
- Kunna förse företag med rekommendationer om hur de kan behålla kontrollen över sina produkter då de genomför en etablering på en välutvecklad marknad, samt rekommendera till fortsatt forskning om etablering på denna typ av marknad baserat på resultatet från vår studie.

2. Metod

Vi kommer i följade kapitel diskutera och motivera de metodval som gjorts i denna uppsats. Det som kommer behandlas är val av forskningsansats, forskningsmetod samt upplåtandet av en fallstudie. Vi kommer även behandla och introducera de undersökningsföretag som ligger till grund för vår utarbetade teori, samt belysa hur vi arbetat med datainsamling och vilka åtgärder som genomförts för att uppnå hög validitet och reliabilitet.

2.1 Abduktiv forskningsansats

Forskningsansatser definieras av Alvesson & Sköldberg (1994) som förklarings- och förståelseansatser till en rapport, de delar även upp dem i induktiv, deduktiv samt abduktiv ansats. Där de anser att den abduktiva ansatsen är den metod som bäst lämpar sig till fallstudiebaserade undersökningar och definierar detta synsätt som förmågan att se mönster och framhäva strukturer. Vidare beskriver Alvesson & Sköldberg (1994) det abduktiva synsättet som en kombination av det induktiva samt det deduktiva synsättet men med ytterligare adderade unika moment.

Dubois och Gadde (2002) beskriver den abduktiva forskningsprocessen som en konstant rörelse mellan empiri och teori och definierar den abduktiva ansatsen som en systematisk kombineringsprocess, där det teoretiska ramverket, empiriska undersökningarna samt analyserna utvecklas samtidigt. Detta sker genom att ramverket forskaren använt från början modifieras successivt, baserat på oförutsedda empiriska resultat och den teoretiska insikt forskaren utvecklar under processens gång. De benämner även den abduktiva ansatsen som ett kombineringsarbete där kombineringsarbetet sker genom en mix av existerande teori och nya koncept som utvecklas när teorin implementeras på empirin. Dubois & Gadde (2002) benämner även denna ansats som speciellt användbar när teorier skall utvecklas.

Vi har i denna rapport valt att utgå ifrån ett abduktivt synsätt, då vi har utgått från traditionella etableringsteorier som legat till grund för vår empiriska informationsinsamling. När denna insamling var gjord gick vi tillbaka och reviderade denna teoribas och utvecklade den teoretiska synen som vi sedan använde oss av i analysfasen. Då vi tydligt rört oss mellan teori och empiri är detta helt i enighet med det Dubois & Gadde (2002) beskriver som ett abduktivt tillvägagångssätt,

Vi har således använt oss av denna forskningsansats då vi anser att det har varit essentiellt för oss att kunna gå tillbaka och revidera och förbättra den teori vi utgått från, vilket är en av grundpelarna till det abduktiva synsättet. Då vi sett en möjlighet till förbättring och utveckling av viss teori har vi även ansett detta tillvägagångssätt som det ultimata för att kunna uppnå ett så korrekt resultat som möjligt.

2.2 Kvalitativ metod

Merriam (2009) skriver att det finns två stycken forskningsmetoder att implementera när forskningen utformas, kvalitativ metod samt kvantitativ metod. *“Hur kvalitativ metod skall definieras är inte självklart. Beaktande av och fokusering på öppen, mångsidig empiri är ett centralt kriterium”* (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 10) vilket kan tolkas vidare av Bryman & Bell (2005) som menar att en kvalitativ forskningsstrategi är induktiv, tolkande och konstruktionistisk. De menar även att den kvalitativa forskningen är oftast mer fokuserad på ord vid datainsamling än på siffror som den kvantitativa metoden, och fokuserar således på att besvara frågorna “varför och “hur” till skillnad från den kvantitativa som fokuserar på saker som vi faktiskt kan räkna på, alltså resultat som vi kan kvantifiera. Till exempel “när” och “hur mycket”. Den kvantitativa byggs också upp mer på statistik, enkäter (hårddata) och försöker på detta sätt få fram någon form av bevis för vissa tendenser. Ännu en distinktion av den kvalitativa forskningen är att den utgår från studiesubjektens perspektiv, medans kvantitativa metoder i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som borde stå i centrum (Alvesson & Sköldberg, 1994). Enligt Merriam(2009) så utförs en kvalitativ metod när de personer som forskar vill förstå hur andra personer tolkat sina egna erfarenheter, hur de bygger upp sin värld och vilken innebörd som de sedan applicerar till dessa upplevelser. Merriam (2009) menar att en kvalitativ metod nås genom att ställa frågor som berör personers

erfarenheter eller deras tankar angående en specifik händelse. Merriam (2009) hävdar även att ett starkt karaktärsdrag för den kvalitativa forskningen är personen som utför den. Det är personen ifråga som är verktyget som möjliggör insamlingen av data och analys.

Vi har alltså i denna uppsats valt att utforma vår forskning kring det kvalitativa synsättet, då vi ansåg att detta synsätt var i symbios med den tilltänkta studien. Merriam (2009) skriver att då en kvalitativ studie genomförs framgångsrikt är intervjuer, observationer och analyser essentiellt, och att dessa görs för att kunna undersöka och förstå personers erfarenheter. Vi som författare utgick från vår teori och utarbetade sedan vår empiri genom att genomföra djupgående intervjuer med företagsledare, där vi lät intervjuobjekten tolka sina erfarenheter samt vilken innebörd dessa erfarenheter haft för deras företag. Vi utarbetade sedan en analys kring dessa svar för att lyckas få fram ett korrekt svar till vår forskningsfråga. Vi anser att vi inte hade haft möjligheten att få fram samma djupgående svar genom en kvantitativ studie, och anser vidare att det kvalitativa tillvägagångssättet hjälpt oss uppnå det mest korrekta svaret på vår forskningsfråga.

2.2.1 Betänksamheter till val av kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning har naturligtvis mottagit kritik från forskare som förespråkar den kvantitativa metoden. Ett huvudargument från de kvantitativa forskarna är att kvalitativa undersökningar är mer subjektiva, och syftar på att resultatet bygger oftast på forskarens egna uppfattningar om vad som faktiskt är viktigt och vad som har en betydelse men också de personliga relationerna som uppstår gentemot undersökningsspersonen. Kritiken riktas också mot att den kvalitativa undersökningen är mycket beroende på forskarens egen uppfattning vilket resulterar i att det svårare att svara mot undersökningen (Bryman & Bell, 2005). Denscombe (2009) skriver även om problemen att generalisera utifrån kvalitativ forskning, då denna metod ofta när ett mindre antal företag jämfört med den kvantitativa metoden. Vi ansåg dock att vårt val att använda oss utav tre företag inom samma sektor skapade en djupare grund för att kunna generalisera det lilla vi valt att generalisera, men har samtidigt haft kritiken till det kvalitativa synsättet i åtanke konstant genom arbetet och har försökt att ta den i beaktande under hela rapportens utveckling.

2.3 Definition av fallstudie

Yin (2009) sammanfattar att göra en fallstudie som ett sätt att tillåta de som utför undersökningen att behålla de holistiska och meningsfulla karaktärsdragen av reella händelser som till exempel beteende i små grupper, organisation och ledarskaps processer, internationella relationer och mognaden av industrier. Enligt Yin (2009) så finns det 3 olika former av fallstudier; utforskande, beskrivande samt den förklarande, det är emellertid viktigt att inte stirra sig blind på ett av tillvägagångssätten, då de till stor del överlappar varandra, och ett för starkt fokus på det ena kan få forskaren att utesluta övrig viktig information. De tre formerna urskiljs med hjälp av tre olika faktorer; typen av undersökningsfrågor, möjligheterna personen som undersöker besitter att påverka beteende aktiviteter och till vilken grad det är fokuserat på aktuella händelser jämfört mot historiska. Yin (2009) menar att det finns fem dominerande strategier vad gäller forskning, experiment, undersökningar, analys av källor, historia och fallstudier.

Vi har i denna rapport valt att utföra en fallstudie, då vi ansåg att svaret på vårt problem är något som behöver förklaras för att kunna förstås, och att detta på bästa sätt förklaras av oss genom att genomföra studier på valda fallföretag. Yin (2009) anser även att en fallstudie möjliggör till att se företagets processer ur ett helhetsperspektiv. Yin (2009) menar att detta är styrkan i en kvalitativ undersökning och att detta sker genom att forskaren fokuserar på att koppla ihop hur specifika beslut och bakgrunden till dessa ger ett specifikt utfall, vilket leder till att forskaren i fråga kan analysera sambandet mellan hur olika faktorer lett till olika utfall.

Vi valde att basera denna studie på intervjuobjektens personliga erfarenheter och åsikter, och har utifrån dessa åsikter och erfarenheter lyckats identifiera faktorer som lett till framgång. Vi anser att valet att utforma och implementera en flerfallsstudie har varit en stark grund för att lyckas komma fram till ett korrekt resultat till vår forskningsfråga.

2.3.1 Utformning av fallstudie

Då vi valt och argumenterat för varför vi valt att genomföra en fallstudie kommer vi här beskriva hur denna utarbetats. Enligt Eisenhardt (2007) så kan en fallstudie antingen innefatta ett enskilt fall alternativt flera fall. Ett enskilt utformande på en fallstudie har förmågan att djupgående förklara ett specifikt fenomen för det specifika fallet. Medans en flerfallsstudie förser forskaren med en starkare bas för att kunna skapa en teori. En flerfallstudie ger också möjligheten att jämföra om det som upptäckts är unikt för ett specifikt fall eller om det finns ett samband studierna emellan (Eisenhardt, 2007). Då fokus i denna studie är att se om det finns ett specifikt samband när företag går in på en mogen marknad så har vi valt att använda oss av en flerfallsstudie. Detta för att en enskild fallstudie enbart blir användbar när det är något unikt som har skett och vi anser att denna process inte kan klassas som något som kan ses som unikt för ett specifikt företag. Yin (2009) skriver vidare att en slutsats baserad på en analytisk diskussion utifrån flera företag är att föredra och kan påvisas vara mer välgrundad än en slutsats baserad på en analys utifrån ett företag.

Yin (2009) yrkar på att en avgörande del i fallstudien är om studien omfattas av en eller flera analysenheter. Vi har här valt att begränsa oss till att enbart fokusera på en analysenhet, vilket i vårt fall blir de intervjuföretag vi använt oss av. Då vårt fokus ligger på internationella etableringar och hur företagen har arbetat för att kunna genomföra detta framgångsrikt så kommer vi inte heller lägga någon vikt vid övriga aktiviteter som företagen utför, och kommer således bara intervjua en person med insyn i företagets internationaliseringsaktiviteter.

2.3.2 Förbehåll till fallstudie som forskningsstrategi

Mycket av den kritik som riktats mot att nyttja en fallstudie som forskningsstrategi har riktats mot de generaliseringar som uppstår i resultatet av dessa. Forskaren har möjligheter att förstora och belysa specifika delar av studien, vilket kan leda till en allt för grov generalisering av resultatet och således ge en missvisande helhetsbild (Merriam, 2009).

Dock överväger oftast fördelarna med en fallstudie nackdelarna med densamme, en fallstudie erbjuder den breda förståelse som behövs för att se frågan ur ett helhetsperspektiv där de specifika händelserna snarare gör den holistisk och motverkar att den blir mer reduktionistisk

(Merriam, 2009). Vi anser således fortfarande att fallstudien påvisat den bästa forskningsstrategin för vår uppsats då vi ämnat skapa en flerfallsstudie där det är ett krav på en holistisk slutsats för att denne skall kunna spegla det korrekta resultatet gentemot forskningsfrågan. Vi har heller inte ämnat generalisera vårt resultat, vilket ytterligare stärker vårt val av fallstudie som forskningsstrategi.

2.4 Urval och undersökningsföretag

Som tidigare nämnt anser vi inte att alla svenska företag innehar den potential att lyckas på den välutvecklade marknad som vi ämnar undersöka. Bengtsson & Skärvad (2001) styrker även detta då de menar att företag skall fokusera sina aktiviteter till den marknad som passar dem bäst. Vi har därför gjort ett val att studera vårt huvudproblem genom att utgå från en industri som vi anser har denna potential. Vårt mål är således att studera hur en etablering sker på en välutvecklad marknad, men väljer att göra detta genom att specificera oss till både marknad och industri. Industrin vi identifierat är den svenska miljötekniken. Miljötekniken definieras enligt SCB (2005) som *“Industrin för miljövaror och tjänster består av aktiviteter som producerar varor och tjänster som mäter, förebygger, begränsar, minimerar eller återställer miljöförstöring till vatten, luft och jord samt även problem som är relaterade till avfall, buller och ekosystem. Detta innefattar även renare teknologier samt varor och tjänster som minskar miljörisiker eller minimerar utsläpp och resursanvändning.”*

Svensk miljöteknik har utvecklats starkt under senare år vilket 2011 även ledde till att regeringen såg den internationella potential som existerade och investerade 400 miljoner till industrin för att öka dess konkurrenskraftighet och på så sätt främja utländska investeringar till företagen (regeringen.se).

Den internationella efterfrågan på svensk miljöteknik är även stor och USA är den enskilt största marknaden med en omsättning på 60 miljarder dollar årligen. Miljöarbetet i USA ligger även i många avseenden efter det i Europa och Sverige. Dock har en uppåtkurva för landets miljömedvetenhet börjat skönjas. Politiker, media och allmänheten diskuterar i allt högre grad hur man ska klara av omställningar till ett mer miljömedvetet samhälle (Exportrådet.se). Vilket gör att vi anser potentialen för denna industri på den amerikanska marknaden vara stor.

Vi kommer således att utföra vår studie genom att undersöka hur Svenska små och medelstora miljöteknikföretag lyckas med en etablering på den amerikanska marknaden. Vi har därför identifierat två huvudkriterier för urvalet av fallföretag; De skall vara miljötekniska företag med en etablering på den amerikanska marknaden där de har en hög grad av kontroll på deras produkter, samt att de skall kunna identifieras som SMF. Anledningen till valet av dessa kriterier är att vi känner att validiteten stärks då vi väljer företag ur samma bransch, samt att vi identifierat den svenska miljötekniks industrin som en bransch med stor potential på den amerikanska marknaden. Vi har även valt att fokusera på små och medelstora företag då vi anser att den finansiella styrka som stora multinationella företag innehar gör att de inte blir intressanta i denna studie.

De respondenter vi valt att intervjua har alla valts ut då de till en hög grad varit involverade i företagets etablering i USA, vi anser detta vara av stor vikt då dessa personer med största sannolikhet kan bidra med den information vi eftersöker. Nedan följer en kortare presentation av våra intervjuföretag.

2.4.1 Swedish Biogas International AB



Swedish biogas international grundades år 2007 och härstammar från den kommunala sektorn i Linköping. Företaget är idag fortfarande etablerat i Linköping och är ett ledande företag inom biogasproduktion och biogasanläggningar. De är sedan 2010 etablerade i USA och satsar där på fortsatt expansion. Vår respondent på Swedish biogas international var Jonas Stenfelt som arbetar som Vice VD på företaget.

2.4.2 MyFC AB



MyFC grundades 2005 av Dr. Anders Lundblad och är baserat på dennes forskning kring bränslecellsteknik, företaget är beläget i Stockholm. MyFC arbetar med att sälja och utveckla bärbara laddare till större delen av all bärbar elektronik, dessa laddare är baserade på den bränslecellsteknik som Anders Lundblad utvecklat. De startade sin etablering i USA 2012 och satsar på fortsatt utveckling under den närmsta tiden. Vår respondent på MyFC var Björn Westerholm som arbetar som VD på företaget.



2.4.3 Cerlic Controls AB

Cerlic Controls grundades 1977 av Pär-Håkan Bergström och arbetar med mätning av partiklar, företaget är beläget i Stockholm. Cerlic Controls arbetar alltså med att mäta partiklar i vatten och papper, dock enbart vatten på den amerikanska marknaden. De etablerade sig i USA 1983, sedan dess har mycket hänt, men deras utveckling går nu framåt. Vår respondent på Cerlic Controls var Pär-Håkan Bergström som arbetar som Senior adviser på företaget.

2.5 Datainsamling

2.5.1 Primärdata

Vi har valt att främst basera denna uppsats på primärdata, Merriam (2009) skriver att denna typ av data, som framställs genom intervjuer, fältundersökningar och observationer anses mer hållbar än sekundärdata, då denna information kommer direkt ifrån källan. Då vårt fokus har legat på att skapa en förståelse kring vårt problem har vi ansett att intervjuer är det bästa tillvägagångssättet för oss. Att skapa primärdata genom intervjuer genererar även en djupare förståelse kring problemet, forskarna kan även uppnå större kunskaper om ämnet om de fokuserar på att vara lyhörda och ta till sig intervjuobjektens erfarenheter. (Kvale, 1997)

Vår primärdata har vi insamlat genom personliga intervjuer, samt kompletterat denna information med både e-post och telefon korrespondens. Våra intervjuer har genomförts med tre stycken respondenter på tre olika företag; Jonas Stenfelt, Vice VD på Swedish Biogas International, Björn Westerholm VD på MyFC samt Pär-Håkan Bergström som arbetar som Senior adviser på Cerlic. Alla dessa personer har varit djupt involverade i de olika företagens etableringar i USA vilket gör att vi anser att de har varit de bäst lämpade personerna för att ge oss den information och kunskap vi efterfrågat. Vi anser vidare att denna information kan anses som helt korrekt då våra respondenter alla är specialiserade på expansion, och då var data är samlad ifrån dessa specialister anser vi den som högst tillförlitlig.

2.5.2 Kvalitativa intervjuer

Merriam (2009) menar att målet med en intervju i en kvalitativ fallstudie är att få fram en viss typ av information om någonting som någon annan redan vet, tycker, vill eller tänker på. Den kvalitativa intervjutekniken har således som mål att försöka förstå världen utifrån intervjuobjektets synsätt och genom detta skapa vetenskapliga förklaringar. Merriam (2009) fortsätter med att påpeka att trots användandet av en strukturerad intervju är möjlig, så tendererar forskare att använda de mer öppna och mindre strukturerade intervjustrategierna. Det senare slaget av intervjuer kännetecknas av att den utgår från att de som blir intervjuade tolkar sin verklighet på olika sätt. Bryman & Bell (2005) identifierar två mindre strukturerade intervjutekniker som används frekvent inom kvalitativa fallstudier, den semi-strukturerade och den ostrukturerade

I en semi-strukturerad intervju är målet för forskaren att få fram en viss typ av information från intervjuobjektet. Intervjuerna kännetecknas av att de styrs av ett antal frågor eller frågeställningar som ska besvaras, dock så är inte ordningsföljden av frågorna bestämt i förväg. (Merriam, 2009)

Detta stärks även av Bryman & Bell (2005) som menar att en semi-strukturerad intervju utformas genom att forskaren har ett specifikt tema som ska tas upp men att intervjuobjektet har stor frihet att besvara samt tolka frågorna. Det som urskiljer den semi-strukturerade från den ostrukturerade är främst att när en ostrukturerad intervju används så har forskaren själv inte tillräckligt med kunskap om en händelse för att ha möjligheten att utforma en eller flera relevanta frågor. I detta fall så finns det inte några färdiga frågor vilket gör att intervjun blir explorativ. (Merriam 2009) Den ostrukturerade tenderar därför att bli mer ett samtal mellan två parter jämfört med en semistrukturerad intervju. Ett huvudmål med dessa former av intervjuer är att få tillräckligt med information för att till framtida intervjuer ha möjligheten att utveckla relevanta frågor (Merriam 2009).

Vi kommer i denna rapport att använda oss av en semistrukturerad intervjuteknik, där vi utnyttjar en så kallad intervjuguide. En intervjuguide är en lista över relativa teman som ska beröras under samtliga intervjuer. (Bryman & Bell 2005) Vi kommer även att använda oss av en utforskande intervjuteknik, som enligt Kvale & Brinkmann (2009) inte utförs som en konversation mellan

likvärdiga parter, utan baseras på att personen som utför intervjun är den som styr och innehar kontrollen. Det är intervjuaren som introducerar ämnet som intervjun ska fokusera på och som gör en kritisk uppföljning på respondentens svar på frågan. Kvale & Brinkmann (2009) hävdar också att för att få den kommande analysen av intervjuerna att bli tillfredställande så måste intervjuunderlaget vara av hög kvalitet.

2.6 Validitet och reliabilitet

Eftersom all forskning ämnar presentera olika redogörelser så går det också enligt Yin (2009) att bedöma kvalitén på dessa genom fyra olika steg, Yin (2009) anser att dessa steg går att implementera på all empirisk forskning, således också på forskning baserat på fallstudier. Dessa steg identifieras som *validitetscreation*, *intern validitet*, *extern validitet* samt *reliabilitet*.

2.6.1 Validitet

Validitet innebär hur korrekt utfallet av en studie blir, och hur stark grund som skapas av studien för att slutsatser skall kunna dras ifrån denna. Enligt Merriam (2009) så definieras intern validitet som hur väl forskarens slutsatser stämmer överens med verkligheten, dessa slutsatser får heller inte påverkas av forskarens värderingar, utan skall återges på ett så objektiva sätt som möjligt. Detta styrks även utav Yin (2009) som säger att slutsatsen kan kontrolleras med ytterligare tre frågor; *Är slutsatsen korrekt? Har alla olika rivaliserande förklaringar och möjligheter övervägts?* samt *verkar resonemanget korrekt och giltigt*. Vilket innebär att för att uppnå validitet så skall forskaren belysa olika aspekter utav forskningen, exempelvis belysa och motivera rivaliserande förklaringar, jämföra olika mönster samt nyttja logiska modeller för förklaring.

Vi har arbetat med att uppnå intern validitet genom att granska en mängd olika källor, både tryckta böcker och vetenskapliga artiklar, och sedan utgått från de källor vi anser mest relevanta för vår rapport. Vidare har vi utarbetat en intervjuguide som vi använt oss av under de intervjuer som vi genomfört, denna guide är designad så att den belyser de huvudfrågor vi har velat åsyfta, samtidigt som den gett intervjuobjekten stora möjligheter till att belysa den information som de själva anser vart relevant, allt detta för att minska inblandningen av våra egna perspektiv och för att genomföra studien mer objektiva.

Extern validitet är istället baserat på hur väl resultatet kan appliceras på andra fall, således hur väl resultatet kan generaliseras (Merriam, 2009). Enligt Yin (2009) så är detta även det stora problemet för att skapa extern validitet i en fallstudie; Hur går det att generalisera då man bara belyst ett eller ett fåtal fall? Vi har ansett att genom vårt val att utföra en flerfallsstudie så ökar validiteten på uppsatsen, vi har även valt att utföra studien på företag inom samma bransch för att begränsa det lilla vi ämnar generalisera till inom denna bransch. Vi har under arbetets gång hela tiden fokusera på att upprätthålla en hög extern validitet, vi har exempelvis valt att studera tre företag, vilket vi anser höjer validiteten gentemot om vi valt att enbart ha ett fallföretag. Vi är dock medvetna om att validiteten naturligtvis ökat om vi valt att innefatta fler fall i vår studie. Detta har vi även ansett viktigt att ha i åtanke när vi utformat vår analys och slutsats, för att inte generalisera i för stor utsträckning.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet på en rapport testas enligt Yin (2009) genom hur väl utfallet av rapporten skulle överensstämma om samma fallstudie skulle upprepas. Målet med detta är således att minimera fel och eventuella tolkningar som gjorts på fel sätt. Vi har arbetat med att skapa reliabilitet genom att nyttja samma intervjuguide under alla våra intervjuer, samt att även bifoga denna guide som en bilaga till uppsatsen. Vi har även nyttjat oss av en diktafon för att kunna spela in de intervjuer vi har genomfört, detta för att kunna fokusera mer på diskussionen när intervjuerna genomförts, samt för att kunna gå igenom intervjuerna under senare skeden för att på ett så korrekt objektivt sätt som möjligt kunna återge dessa.

3. Teoretiskt ramverk

I följande kapitel kommer vårt teoretiska ramverk presenteras där vi inleder med att presentera barriärer till internationalisering. För att sedan redogöra för det resursbaserade synsättet samt etableringsformer. Slutligen kommer även vår teoretiska syntes presenteras.

3.1 Etableringsbarriärer

3.1.1 Konkurrens

Affärsklimatet för ett företag utgörs av alla de externa faktorer som påverkar dess strategiska val och dess prestation på marknaden (Grant, 2008). Dessa faktorer är oftast omfattande till antalet vilket gör att det krävs en analys för att förstå och kontrollera hur dessa faktorer påverkar företaget. Ett av de mest använda analysverktygen för detta är PEST-analysen som anser att de politiska, ekonomiska, sociala samt teknologiska faktorerna är de viktigaste för att förstå omvärldsförhållanden. Förutsättningen för att lyckas med omvärldsanalysen är dock att lyckas urskilja de faktorer som verkligen påverkar företaget. För att göra detta baserar man omvärldsanalysen på det mest grundläggande fakta; för att ett företag skall gå med vinst, så måste de skapa ett värde för sina kunder, de måste alltså förstå kunderna. För att lyckas skapa detta värde måste företaget inhandla produkter och tjänster från dess leverantörer, vilket innebär att de måste förstå samt stärka relationerna med dessa. Företagets förmåga att generera vinst beror även på konkurrensnivån bland företagen som strävar efter att uppfylla samma värde för kunderna. Kärnan av företagets affärsklimat baseras således på tre olika former av aktörer; kunder, leverantörer samt konkurrenter (Grant, 2008).

Hollensen (2011) styrker även detta påstående och anser att en av de mest användbara modellerna för analys av konkurrens på meso-nivån av en marknad är Michael Porters femkraftsmodell. Porter (1980) menar att konkurrens på en marknad baseras på marknadens

ekonomiska struktur och går djupare än beteendet av nuvarande konkurrenter. Vilket innebär att konkurrens inte enbart är direkt baserat på konkurrenter, utan även på hur hög vinstpotential det är på marknaden. Porter (1980) förklarar detta genom fem faktorer; Leverantörers förhandlingsstyrka, kundens förhandlingsstyrka, hot från substitut, etableringshot samt konkurrens bland existerande företag. Dessa faktorer är alla fundamentala konkurrenskrafter vilka tillsammans visar varje konkurrenskrafts inverkan på konkurrenskraften på marknaden.

Mer djupgående kan det beskrivas att en marknad är konkurrensutsatt baseras ofta på företagsledares uppfattning om barriärer rörande expansion till denna marknad. Detta betyder inte att marknaden inte är konkurrensutsatt, utan att ett företags internationella strategi ofta baseras på ledarens uppfattning om marknaden. Pehrsson (2008) skriver att företagsledare bedömer konkurrensutsattheten på en marknad genom ett antal olika faktorer, exempelvis konkurrenternas produktomfattning samt mängd, typ och plats av dessa kunder. Pehrsson (2008) skriver även att en bedömning av konkurrenters produktdifferentiering är essentiellt då denna differentierings strategi påvisar en etableringsbarriär för företaget och försvårar därmed dess internationella etablering. Värt att notera är även att Pehrsson (2009) påstår att företag som försöker etablera sig på en hårt konkurrensutsatt marknad ofta utnyttjar sig utav en differentieringsstrategi, snarare än en nischstrategi och på detta sätt nå ut till en bredare kundkrets.

3.1.2 Barriärer

Företag som vill expandera till en ny marknad kommer troligtvis att stöta på någon form utav etableringsbarriärer. Redan etablerade företag kan känna sig hotade av nya potentiella konkurrenter och försöker därmed försvåra deras etablering. Den förste att skriva om etableringsbarriärer var Bain (1956) som definierade detta som fördelar existerande säljare har gentemot potentiella nykommande företag. Det har sedan denna tid skrivits mycket om barriärer, bland annat av Michael Porter (1980) som anser att det finns sju huvudbarriärer; Skalekonomier, Produktdifferentiering, Finansiella krav, Byteskostnader, Tillgång till distributionskanaler, Finansiella nackdelar oberoende av skalekonomier samt politisk påverkan.

Skalekonomier

En skalekonomi innebär att produktionskostnaden per enhet minskar, samtidigt som den totala produktionen ökar (Porter, 1980). Detta kan uppnås både genom olika avdelningars utföranden exempelvis produktion, samt igenom enskilda aktiviteter. Enligt Bain (1956) så utgör etablerade skalekonomier barriärer när de byggs upp till den nivå att de täcker efterfrågan. Porter (1980) utvecklar detta och skriver att barriären ligger i att företaget antingen måste etablera sig storskaligt, för att vara förberedda på eventuella gensvar ifrån konkurrenter. Alternativt att de måste starta småskaligt och därigenom hantera de högre kostnaderna detta innebär. Robinson & McDougall (2001) lägger till att barriärerna som härrör ifrån skalekonomier påverkar företag med en nisch-etableringsstrategi mer än företag som väljer att differentiera sig.

Produktdifferentiering

Produktdifferentiering blir en barriär då de redan etablerade företagen genom olika former av marknadsföring lyckats bygga upp starka varumärken med en väl etablerad kundkrets (Porter, 1980). Porter (1980) menar även att detta är en av de barriärer som är svårast att övervinna och att det kan krävas stora resurser, både i form av tid och kapital för att lyckas med detta. Enligt Robinson & McDougalls (2001) studier påvisar även denna barriär en större negativ effekt på företag med en nisch-etableringsstrategi jämfört med differentieringsstrategin.

Finansiella krav

De finansiella kraven blir en barriär då det krävs stora ekonomiska resurser för att etablera sig konkurrenskraftigt på marknaden (Porter, 1980). Porter (1980) skriver vidare att ekonomiska resurser inte bara är viktigt för tillverkning av produkten, utan även för kundkredit, inventarier och för att kunna täcka eventuella förluster. Robinson & McDougall (2001) anser att även denna barriär påverkar företag med ett nischfokus mer negativt än företag med ett bredare fokus.

Byteskostnader

Porter (1980) skriver att byteskostnader är de eventuella kostnader som uppstår för kunden vid byte av leverantör. Detta kan vara exempelvis utbildningskostnader för personal, omkostnader för kostnader för nya nödvändig utrustning eller ny produktdesign. Byteskostnader blir en barriär när de etablerade företagen redan lyckats bygga upp höga byteskostnader och nyetablerade företag måste erbjuda betydande förbättringar än de redan etablerade företagen för att lyckas

(Porter, 1980). Pehrson (2007) skriver att ett företag med nischstrategi påverkas mer negativt av byteskostnader än ett företag med differentieringsstrategi.

Tillgång till distributionskanaler

För att ett företag skall kunna etablera dess produkter på marknaden så måste distributionskanaler etableras (Porter, 1980). Dessa kanaler nyttjas dock ofta av redan etablerade konkurrenter på marknaden, som arbetar mycket med att inte låta nya företag använda sig av deras kanaler (Pehrsson, 2004). Vilket gör att ett nytt företag på marknaden ofta måste etablera egna distributionskanaler (Porter, 1980). Tillgången till distributionskanaler blir en större barriär då företaget nyttjar en differentieringsstrategi (Pehrsson, 2007).

Finansiella nackdelar oberoende av skalekonomier

Det finns kostnadsfördelar de redan etablerade företagen innehar, som ett nytt företag på marknaden inte kan kopiera oavsett hur stora skalekonomier de innehar (Porter, 1980). Exempelvis kan de redan etablerade företagen inneha fördelaktig tillgång till råmaterial, eller att de har etablerat sig på en fördelaktig plats. Kunskap och erfarenhet hos de etablerade företagen kan även påvisa en barriär, då produktionskostnad ofta minskar i takt med att kunskap och erfarenhet ökar. Företagen kan även ha fått subventioner utav staten (Porter, 1980).

Politisk påverkan

Staten kan genom olika licenser och subventioner begränsa och i vissa fall förhindra en etablering av företag i vissa industrier. Begränsningar kan exempelvis vara igenom föroreningsutsläpp, produktsäkerhet samt produktanpassning. Detta gör att nya företag kan komma att behöva satsa mer kapital på anpassning av deras produkter (Porter, 1980).

3.1.3 Konkurrenskraft

För att sedan skapa konkurrenskraft och överkomma de tidigare nämnda barriärerna har Porter (1980) utarbetat tre olika konkurrensstrategier som han anser att företagen borde följa. Porter (1980) benämner dessa som Kostnadsöverlägsenhet, vilket innebär att företaget erbjuder billigare varor än deras konkurrenter. Differentiering, där man erbjuder något som kunderna uppfattar som unikt, vilket kan vara exempelvis kvalitet, varumärke eller produktfunktioner. Den sista konkurrensstrategin som Porter (1980) nämner är Fokus, som kan liknas vid en nischstrategi, man fokuserar alltså här på att fokusera på en specifik kundgrupp eller en specifik produkt del.

Huvudmålet med en fokusstrategi är att lyckas tillfredsställa de kunder man fokuserar på bättre än om företagets konkurrenter hade erbjudit sina tjänster eller produkter. För att lyckas med en fokusstrategi så måste således företaget vara antingen differentierat eller kostnadsöverlägset, eller idealiskt sett inneha både dessa konkurrenskrafter.

Detta har sedan utarbetats i flertalet empiriska studier, exempelvis Pehrson (2009) och Robinson & McDougall (2001). Där båda studier resulterat i att en differentierad produktstrategi snarare än en nischad strategi påvisar det mest lämpliga etableringssättet när en etablering skall genomföras på en marknad med höga barriärer. Kramer & Maguire (2011) menar dock att för att kunna lyckas på en välutvecklad marknad så måste företagen snarare nischa sig än diversifiera sig, och bibehålla fokus på det de verkligen är bra på inom sin organisation.

3.2 Det resursbaserade synsättet

Barney (1991) riktar kritik mot tidigare studier som han menar har lagt för lite fokus på vilken inverkan den samverkan som finns mellan ett företags attributer och position på marknaden har haft. Barney (1991) menar att tidigare undersökningar har två förenklande antaganden. Den första är att vissa modeller som beskriver konkurrensfördelar antar att alla företag inom en specifik industri är identiska angående de relevanta strategiska resurser som de kontrollerar, samt att de försöker uppnå identiska strategier. Den andra är att dessa modeller antar att om resurser inom en industri skulle bli heterogena så skulle denna heterogena period bli väldigt kortlivad. Detta på grund av de resurser som företag använder sig av för att implementera en strategi är mycket mobila. Till exempel kan resurserna bli köpta eller sålda på den marknaden. Barney (1991) menar således att tidigare modeller har gett forskare en chans att nå förståelse för ett företagsklimat vad gäller prestationer, men anser även att det resursbaserade synsättet med analys utav konkurrensfördelar, som undersöker länken mellan ett företags interna karaktärsdrag och dess utförande inte kan bygga på samma antaganden. För att kunna förklara den resursbaserade strategin så använder sig Barney (1991) av, vad han kallar tre nyckelkoncept, företagsresurser, konkurrensfördelar och hållbara konkurrensfördelar.

3.2.1 Nyckelkoncept

Företagsresurser

Daft (1983) menar att ett företags resurser inkluderar alla tillgångar, exempelvis förmågor, information och kunskap, det är dessa faktorer som gör det möjligt för ett företag att förstå och implementera strategier som förbättrar dess effektivitet. Barney (1991) framhäver att trots att studien fokuserar på källor till fortsatta konkurrensfördelar och inte fokuserar på ledare specifikt så är de inte irrelevanta, då det är ledare som har möjligheten att förstå och beskriva den ekonomiska prestationspotentialen för ett företag. Utan dessa analyser så är inte en fortsatt konkurrensfördel trolig. Barney(1991) delar vidare in ett företags resurser I tre kategorier; fysiska kapital, mänskligt kapital, organisationella kapital. Det fysiska kapitalet innefattar teknologin som används inom företaget, utrustning, dess geografiska placering och tillgången till rå materiell. Mänskligt kapital definieras som erfarenheter, intelligens, relationer och insikten som enskilda chefer och anställda har inom ett företag. Organisationellt kapital inkluderar de formella samt informella planeringar, kontroll och koordinerings system samt de informella relationerna mellan olika grupper inom företaget.

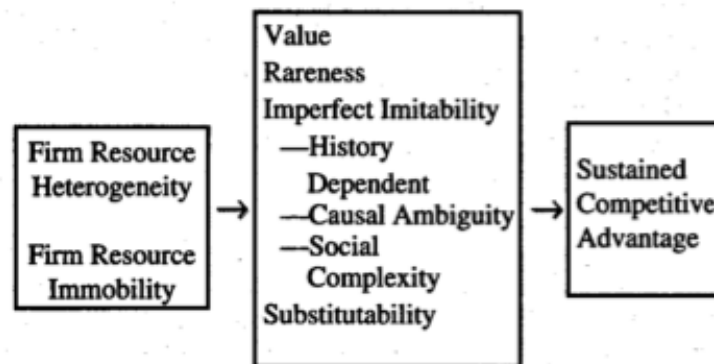
Konkurrensfördelar

Barney (1991) påpekar att alla företagens resurser inte kan anses vara strategirelevanta resurser, utan i vissa fall så kan dessa resurser hindra företaget från att implementera en värdefull strategi. Ett företag sägs nämligen inneha en konkurrensfördel när den implementerade strategin är värdeskapande, samt att inte någon av de existerande konkurrenterna använder sig av samma strategi. En hållbar konkurrensfördel är när dels strategin inte används av någon konkurrent samt att den också icke är imiterbar. Barney (1991) argumenterar att ett företag inte kan förvänta sig att de ska inneha en hållbar konkurrens fördel när strategiska resurser är jämt fördelade mellan företag och när de är mobila. Därför måste fokus ligga på de resurser som är heterogena och icke-mobila. Detta stärks även genom följande argument; Att vara först på marknaden endast är en hållbar konkurrensfördel om företaget är heterogent med resurserna de kontrollerar. Detta för att de annars ger andra konkurrerande företag möjligheten att implementera samma strategi. Barney (1991) styrker detta påstående med vad han kallar inträdesbarriärer, med detta menar Barney (1991) att om en resurs skulle vara helt mobil så skulle det tillåta andra företag att överkomma inträdesbarriärerna eftersom företaget då skulle kunna anskaffa den resurs som behövs. Barney (1991) anser vidare att resurserna har endast möjlighet till att generera ett

ekonomiskt värde om resursen faktiskt utför något. Vilket innebär att en resurs endast ses som konkurrenskraftig när den anses som värdefull. Om fler antal företag är verksamma inom samma industri och besitter samma slag av värdefulla resurser, anses alltså inte denna resurs som en konkurrenskraftig resurs, och kan inte heller bidra till fortsatt ledning på marknaden.

Hållbara konkurrens fördelar

Barney (1991) menar att det är genom sättet företaget använder en resurs i den utformade strategin som avgör om resursen är konkurrenskraftig. För att en resurs ska besitta någon form av potential så måste den ha följande fyra attributer; Resursen måste besitta ett värde, med detta menas att en resurs anses värdefull när de hjälper företag att implementera en strategi som stärker dess effektivitet. Den måste även vara sällsynt bland företagets nuvarande och potentiella konkurrenter. Vidare skall resursen vara ofullkomligt imiterbar, Barney (1991) ger tre anledningar till att den kan vara ofullkomligt imiterbar; Förmågan ett företag har att anskaffa en resurs beror på dess unika historiska förutsättningar, Barney förklarar detta genom att ge ett exempel; När ett företag väljer plats för sina faciliteter kan de senare visa sig att just den geografiska punkten är av mer värde än vad först var väntat. Detta är vad Barney (1991) kallar den unika historiska positionen av företag. Resursen blir även en ofullkomligt imiterbar fysisk resurs när sambandet är otydligt vad gäller resursen och konkurrens fördelen vilket gör att resursen genom dess sociala komplexitet genererar en konkurrens fördel. Det skall heller inte finnas några strategiskt värdefulla jämlika alternativ för den specifika resursen. Det fjärde attributet är utbytbarhet, som kan visa sig i minst två former; Att trots att företaget inte kan imitera ett annat företags resurs exakt, så kan möjligheten finnas att byta till en liknande resurs som ger möjligheten att implementera en liknande strategi som det andra företaget. Det andra syftar på att skillnaden på resurser kan vara ett strategiskt substitut, ett exempel kan vara en ledare och dennes visioner. Barney (1991) menar att dessa fyra aspekter ska ses som empiriska indikatorer på hur heterogena och immobila ett företags resurser är, och hur användbara dessa är för att kunna skapa ett fortsatt konkurrenskraftigt övertag. Trots detta så menar Barney (1991) att även om en resurs uppfyller dessa krav så leder det inte till att resursen är en hållbar konkurrens fördel, detta för att andra företag kan ha en liknande resurs som också ger dem möjligheten att utveckla en liknande strategi. Utifrån detta så har Barney sammansatt en modell där analyser kan göras för att undersöka om resurserna kan skapa en hållbar konkurrens fördel;



Figur 2

Nedan presenteras tre resurser som vi identifierat som essentiella vid internationalisering.

3.2.2 Strategisk resurs

Barney tar upp två olika synsätt när det gäller planering av strategier. Den formella samt den informella planeringen. Barney menar att i de flesta fall så kan inte den formella planeringen klassas som en resurs för att upprätthålla en konkurrensfördel. Dock så kan den ses som värdefull till den grad att den faktiskt upplyser företag om möjligheter och hot i dess närhet. Barney menar att alla företag kan lära sig att utföra formell planering och menar att det då är lätt att imitera. Dock så innebär det inte att företag som utför dessa formella strategiplaneringar inte kan uppnå hållbar konkurrensfördel. Det kan vara den formella planeringen inom ett företag som hjälper företaget få en insikt och ger dem möjligheten att utnyttja andra resurser. Den informella strategiprocessen förklarar Barney som unik och icke imiterbar. Företag som förstår vikten och potentialen av den informella strategi processen kan besitta en unik strategisk resurs. Processen vid en sådan strategi är också socialt komplex vilket styrker att den inte är imiterbar. Barney påpekar dock att för att veta om detta är en hållbar konkurrensfördel måste en diskussion om möjligheten till att ersätta resursen tas upp.

För att ett företag ska ha en möjlighet att imitera ett framgångsrikt företags strategi så är det viktigt att sambandet mellan resurser och konkurrensfördelen är förstådd. Detta för att företaget måste förstå vilka resurser som har haft betydelse då konkurrensfördelen skapats. Företag som på ett framgångsrikt sätt kan se detta samband kan lyckas att identifiera vissa av de resurser som

används av det framgångsrika företaget. Trots att möjligheten finns att identifiera vissa resurser så är det dock inte säkert att det är de identifierade resurserna som är orsaken till framgång (Lippman & Rumelt, 1982). Enligt Barney (1991) så är det essentiellt för ett företag att lyckas identifiera de resurser som bidragit till företagets framgång. När ett företag som har ett konkurrensövertag inte förstår vilka resurser som har bidragit till dess konkurrenskraft finns möjligheten att resursen blir att imiterbar. Det kan verka osannolikt att ett företag inte lyckas identifiera källan till deras övertag men Barney (1991) menar att relationen mellan ett företags resurser och konkurrensfördelen kan vara så komplex att det inte är omöjligt, då resurserna själva är väldigt komplexa och beroende av varandra.

3.2.3 Teknologisk resurs

Inom många industrier så kan företag som försenar eller inte lägger fokus på den teknologiska utvecklingen på företagets produkter finna sig själva utestängda och icke längre kapabla till att konkurrera på marknaden (Schilling, 1998). Frank T. Rothaermel (2008) skriver att ett fokus på teknologiska innovationer har blivit mer viktiga idag för att etablera någon form av konkurrensfördel. Orsakerna till detta anser Rothaermel (2008) vara avregleringar, globalisering och den snabba teknologiska utveckling vi ser idag. Detta sker även i de industrier som tidigare ansetts vara teknologiskt enkla, exempelvis stålindustrin. Schilling (1998) menar vidare att om ett företag är tidigt ute på marknaden med sin teknologi så har de en större möjlighet att använda de erfarenheter detta medfört för att fortsätta utveckla och förfinas denna teknologi. Vilket kan göra produkten mer anpassad och tillfredställande för kunden. Fokus läggs också på det faktum att om ett företag har chansen att vidareutveckla produkten på ett snabbt tillvägagångssätt så har de en större chans att hinna anpassa produkten och dess teknologi gentemot kundens krav och önsknings (Schilling 1998). Schilling (1998) menar dock att det existerar faktorer som i och med en teknologisk överlägsenhet kan påverka företaget negativt. Schilling (1998) nämner timing som exempel; Om en marknad redan är så befäst av tidigare teknologiska lösningar kan det bli svårt för ett företag att penetrera denna marknad, trots att deras produkt är teknologiskt överlägsen.

3.2.4 Entreprenöriell resurs

Det franska ordet “entreprendre” är grundstenen till ordet entreprenör, när ordet översätts ordagrant blir betydelsen “att ta emellan”. Engelska översättare försökte i början att använda andra ord istället till exempel “åtagare” för att referera till det franska ordet (Blundel et al. 2011). Entreprenörskap är en dynamisk process bestående av en vision, förändring och att skapa något. Den kräver ett frekvent tillskott av energi och passion gentemot skapandet och implementeringen av nya idéer och kreativa lösningar (Kuratko, 2009) Entreprenören är en person som inte bara åtar sig att organisera, leda, och anta de risker som kan uppstå inom en bransch eller industri utan också en individ som har förmågan att identifiera möjligheter där andra ser kaos och förvirring. Idag är en entreprenör en innovatör eller utvecklare som kan identifiera en möjlighet och transformera denna möjlighet till en arbetbar och marknadsföringsbar idé som sedan bidrar med att generera någon form av belöning över tid (Kuratko, 2009).

Entreprenörer existerar i alla samhällen och är en produkt av förhållanden som råder i detta samhälle. Entreprenörskap är således ofta en biprodukt som skapas genom en regerings bestämmelser (Lundström, 2010). En entreprenör karaktäriseras av att vara självstartande och uppfattas som driven av sin egen vilja att utvecklas och jaga och lyckas överkomma tuffa utmaningar. Ett ytterligare kännetecken är att fokus hos en entreprenör ligger mer på möjligheterna och inte på resurser, struktur eller strategi. En entreprenör är inte rädd för att avvika från det normala och har ingen rädsla för att uppfattas som annorlunda. Historiskt så har en entreprenör betraktas som en självständig och egengående innovatör (Kuratko, 2009). Beslutstagaren inom ett SMF är den viktigaste aspekten när det gäller internationalisering av företaget. Eftersom SMF oftast består av ett mindre antal beslutstagare så är det vanligen entreprenören som kommer ta ett avgörande beslut. Därav så ses det som att det är entreprenören som har den drivande och beslutsfattande rollen inom företaget (Bloodgood et al., 1996). Knight (2001) menar att SMF kan till en viss grad vara en bidragande drivkraft för den fortsatta tekniska utvecklingen i samband med entreprenörskap. Den nackdel som dock existerar när SMF jämförs mot stora multinationella företag är deras brist på resurser, möjligheter och slagkraft på marknaden.

3.2.4.1 Internationellt entreprenörskap

När en entreprenör lyckas att bedriva en form av handel med andra länder så uppstår det som kallas internationellt entreprenörskap. Den märkbara skillnaden mot entreprenörskap på en hemmamarknad är att när beslut tas angående den internationella marknaden så brukar de oftast vara mer komplexa på grund av olika aspekter som inte går att kontrollera. Dessa aspekter kan bland annat vara teknologiska, politiska, kulturen i landet och landets ekonomi (Hisrich & Peters, 2002). Hisrich & Peters (2002) påpekar att för att en entreprenör ska klassas som framgångsrik så förstår denne skillnaden på hemmamarknaden och de affärsaktiviteter som sker internationellt och har en förmåga att anpassa sitt agerande utifrån vilken marknad beslutet gäller. Mtigwe (2006) säger att karaktärsdragen för ett SMF internationella entreprenörskap verkar skilja sig markant eller att den har ett mer effektivt flöde kontra ett stort multinationellt företag . Mtigwe (2006) menar att nya internationella entreprenörer i SMF har en förmåga att vara mer innovativa och mer sökande efter möjligheter då påverkan från ägare oftast inte har lika stor roll i ett SMF jämfört med ett stort multinationellt företag. SMF har kommit att bli ett seriöst fenomen vad gäller konkurrens gentemot de stora företagen på nischade marknader.

Knight (2001) argumenterar vidare att trots att SMF inte har samma möjligheter vad gäller resurser så är SMF oftast mindre påverkade av byråkrati och av kostsam redan existerande information. De är oftast mer innovativa, anpassningsbara och har en förmåga att ge en snabbare respons när det gäller att implementera ny teknologi för att möta en specifik köparens behov. Johansson och Mattson (1988) stärker påståendet vad gäller flexibiliteten med SMF:s när de säger att möjligheten att inskaffa kunskap vad gäller den utomstående marknaden, marknadsföring och konkurrensfördelar är genom samarbeten med lokala och utländska nätverkspartners. O'cass och Weerawardena (2009) menar att SMF kan överkomma hinder vad gäller resurser genom ett större fokus på entreprenörskap som hjälp till internationalisering.

3.3 Etableringsstrategier

När ett företag valt vilken marknad de vill expandera till följer valet av etableringsform (entrymode). Valet av etableringsform har länge ansetts som essentiellt för ett företags lönsamhet och prestationer på den nya marknaden, då det avgör hur mycket kontroll man får på den nya marknaden (Agarwal och Ramaswami, 1992). Enligt Hollensen (2011) definieras en etableringsstrategi som *ett nödvändigt institutionellt arrangemang för en etablering av ett*

företags produkter, teknologi samt mänskliga resurser på en ny internationell marknad. Hollensen (2011) delar även in etableringsstrategierna i tre huvudkategorier; *Exportstrategi, Mellanliggande strategi* samt *Hierarkisk strategi*.

3.3.1 Exportstrategi

En exportstrategi är enligt Hollensen (2011) Den oftast förekommande strategin när ett företag påbörjar sin internationaliseringsprocess. Agarwal och Ramaswami (1992) skriver vidare att en exportstrategi är att föredra när företaget inte har några intentioner att etablera sig långvarigt och stabilt på marknaden samt när en etablering där man dedikerar mer resurser till marknaden kan bli för kostsam. Denna typ av etableringsstrategi initieras enligt Hollensen (2011) ofta genom antingen en orderförfrågan från utlandet eller genom att en tidigare kund expanderar internationellt och efterfrågar samma varor som tidigare. En exportstrategi kännetecknas också genom att internationaliseringsprocessen externaliseras, vilket innebär att företaget inte innehar någon kontroll över hur dess produkter säljs och behandlas på den nya marknaden. Företaget löper även en relativt låg risk då man inte satsat några fysiska resurser på marknaden och innehar även en hög flexibilitet då de inte på något sätt bundit sig till den nya marknaden, utan lätt kan byta till en marknad som ger större avkastning (Hollensen, 2011). En exportstrategi kan även enligt Root (1998) fungera som en lärandeperiod om marknaden, för att sedan kunna etablera sig med ett större resursengagemang. En exportstrategi kan även utföras genom tre olika tillvägagångssätt som Hollensen (2011) definierat som *indirekt export, direkt export* samt *kooperativ export*.

Indirekt export

En indirekt export presenterar den internationaliseringslösning med absolut minst kontroll över processen, då företaget precis som i vanliga fall säljer sin produkt till ett företag, exempelvis en agent, inom dess hemland, som sedan i sin tur exporterar produkten (Kotler et al, 1999). Detta tillvägagångssätt är enligt Hollensen (2011) mest lämpligt för företag utan något fokus på etablering på nya marknader, som mer fokuserar på att öka sin omsättning, alternativt företag som har väldigt små medel till internationalisering och som vill testa olika marknader innan de genomför en stor satsning på en specifik marknad.

Direkt export

Genomförs istället en direkt export så innebär det att Företaget säljer här direkt till en kund på en internationell marknad, antingen genom agenter alternativt direkt till distributörer. Den stora skillnaden på de två tillvägagångssätten är mängden resurser som företaget satsar på internationaliseringen, medans det indirekta tillvägagångssättet innebär en internationalisering utan någon större ansträngning, så kan man se det direkta som ett nästa steg . Man satsar lite mer resurser, och får i utbyte lite mer kontroll över sin produkt (Kotler et al, 1999). En fördel med det direkta tillvägagångssättet är även kunskapen som byggs upp om den nya marknaden, vilket reducerar osäkerheten till marknaden och kan få företaget att satsa mer resurser på dess internationalisering. (Hollensen, 2011)

Kooperativ export

Etablerar sig företaget genom en kooperativ export så innebär detta att olika företag samarbetar med deras nedströms (downstream) aktiviteter på den nya marknaden. De har fortfarande individuella uppströms (upstream) aktiviteter, men samarbetar exempelvis genom att nyttja en gemensam agent. En kooperativ export förekommer oftast av SMF som aldrig förut satsat på internationalisering och befinner sig inom samma bransch. Fördelen med detta är inligt Hollensen (2011) att företagen delar på risk och kostnader. Nackdelarna kan dock visa sig förödande då de olika företagen ofta har olika mål med sin etablering och att de ofta är motvilliga till att släppa sin självständighet.

3.3.2 Intermediär expansionsstrategi

Root (1998) definierar en intermediär expansionsstrategi som långsiktiga icke helägda samarbeten mellan ett internationellt företag och ett företag på den aktuella marknaden, detta samarbete involverar både överföring av teknologiska samt mänskliga kunskaper. En intermediär expansionsstrategi kännetecknas enligt Hollensen (2011) som primärt strategier för överföring av kunskap och färdigheter. Denna strategi utnyttjas då företaget känner att det är antingen omöjligt alternativt ofördelaktigt att förse alla marknader från dess inhemska produktion, den särskiljs från den hierarkiska expansionen genom att det inte existerar något fullt ägandeskap utan både ägandeskap och kontroll delas mellan företaget och dess partner (Hollensen, 2011).

De mest kända intermediära expansionsstrategierna är; *Licensing*, där ett företag säljer en licens som oftast innefattar en tillåtelse till att producera företagets produkter under dess varumärke

(Hollensen, 2011). Albaum & Duerr (2008) definierar en licens som att licenstagaren köper rätten att nyttja något som tillhör licensägaren. I licensen ingår ofta även service och assistans till produktionen och marknadsföringen. *Franchising*, vilket innebär att expandera genom att sälja rätten att utnyttja hela företagets koncept och affärssystem, som affärshemligheter, copyrights, designer, patent, design av butik och även varumärket ingår i en franchise. *Joint ventures/strategic alliances* är även att beakta som en av de vanligast förekommande intermidära expansionsstrategierna och kännetecknas enligt Albaum & Duerr (2008) som att både ägande och risker delas mellan två företag. Detta innebär således en allians mellan två eller flera företag och utförs oftast för att kunna nyttja konkurrensfördelar hos de olika företagen, detta kan vara exempelvis teknologiska- och ledarskapskunskaper, ökad expansionshastighet, övervinna äganderestriktioner samt att utveckla företagens oftast dyra forskning och utvecklings aktiviteter (Hollensen, 2011). Agarwal och Ramaswami (1992) skriver vidare att en etablering genom ett joint venture kan ses som mycket fördelaktigt på marknader med hög potential, men bör samtidigt undvikas när det innebär stora risker för företagen, exempelvis om ett mindre företag skulle arbeta med ett större företag. Det kan då lätt bli en ojämn maktbalans.

Generellt sätt kan man enligt Hollensen (2011) säga att en intermidär expansionsstrategi utnyttjas när företaget innehar en eller flera starka konkurrensfördelar, men har begränsade resurstillgångar vilket försvårar expansion och möjligheten att utnyttja dessa på en internationell marknad.

3.3.3 Hierarkisk expansionsstrategi

Utförs en hierarkisk expansion så internaliserar företaget hela expansionsprocessen, vilket innebär att de både äger och kontrollerar 100 % av aktiviteterna på den nya marknaden. Jämförs detta med ett intermidärt etableringssätt, exempelvis ett joint venture där ett företag kan inneha 100 % av kontrollen men inte äga 100 % av den nya organisationen så anses detta alltså inte som ett hierarkiskt etableringssätt då båda dessa kriterier måste uppfyllas. Detta tillvägagångssätt anses även vara det mest riskfyllda och minst flexibla etableringssättet, då företaget etablerar sig genom en direktinvestering på marknaden som inte lätt kan flyttas därifrån. Dock påvisar detta tillvägagångssätt etableringsstrategin med mest kontroll (Hollensen, 2011). En hierarkisk expansion påvisar även det tillvägagångssätt som ger företaget absolut störst möjlighet att

utnyttja de konkurrensfördelar som marknaden erbjuder, exempelvis ökar möjligheten till att bygga skalekonomier drastiskt med denna form av etablering (Root, 1998). Agarwal och Ramaswami (1992) menar även att företag med någon form av extraordinär, svårimiterbar produkt eller kunskap borde etablera sig genom ett hierarkiskt tillvägagångssätt på marknaden, då detta kan medföra stora kontrollfördelar.

De hierarkiska etableringsformer vi anser relevanta för vår uppsats är utlandsbaserad säljavelning samt sälj- och produktionsdotterbolag och kommer därför utveckla dessa tillvägagångssätt.

Utlandsbaserad säljavelning

Att etablera en säljavelning på den nya marknaden visar ett betydande kundfokus hos företagen, för att kunna uppfylla detta kundfokus måste dessutom företaget bestämma sig för vilken typ av säljavelning de vill etablera (Hollensen, 2011). Det skiljs på en säljavelning som har som uppdrag att få in beställningar oftast etableras som en kringresande säljkår, medans en säljkår som har som fokus att lägga beställningar oftast etableras på en specifik plats. Är produkten dessutom högteknologisk så anser Hollensen (2011) att en mer permanent etablering är det optimala valet. Det är även viktigt att skilja på att etablera ett säljkontor på den nya marknaden och att starta ett dotterbolag, ett säljkontor är en förlängning av företaget till den nya marknaden och styrs samt taxeras från hemlandet. Öppnar företaget å andra sidan ett dotterbolag så kommer det även att styras som ett eget företag, vilket innebär att de kommer köpa produkter från moderbolaget, detta innebär att man lättare kan kontrollera omsättningen från dotterbolaget. Viktigt är även att ett dotterbolag taxeras i det land de är verksamma i (Hollensen, 2011).

Sälj- och produktionsdotterbolag

Kallas även direktinvestering, och är det etableringssätt som anses vara mest riskfyllt, vilket enligt Agarwal och Ramaswami (1992) gör att detta ofta inte är det föredragna etableringssättet av företag som erbjuder ett relativt nischat produktsortiment, har företaget dock en förmåga att diversifiera dess produkter så är detta tillvägagångssätt ofta mer lämpligt, då denna typ av företag anses kunna påvisa ett större marknadsinflytande.

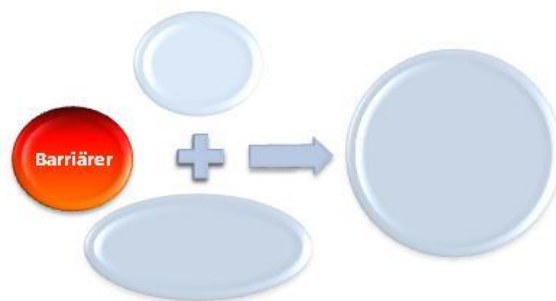
Generellt sett så är ett sälj- och produktionsdotterbolag det expansionstillvägagångssättet som borde nyttjas då företaget anser att deras produkter har en långvarig potential på marknaden i ett

politiskt stabilt land. Det är då enbart detta tillvägagångssätt som på ett tillfredsställande sätt kan tillföra den kontrollnivå som ett företag efterfrågar för att passa med deras strategiska mål (Hollensen, 2011). Att upprätta ett sälj- och produktionsdotterbolag är dock som tidigare nämnt både kostsamt och riskfyllt, fördelarna med denna typ av etablering kan dock väga upp dessa barriärer. Att överkomma restriktioner genom etablering är en av dessa fördelar som exempelvis export till EU. Företaget visar även ett starkt engagemang på den nya marknaden vilket är det bästa sättet till att övertala kunder att nyttja företaget som leverantörer. Slutligen kan även kostnaderna för exempelvis arbetskraft, råmaterial och transport minskas genom ett starkare engagemang, som lagt grunden till att börja skapa skalfördelar (Hollensen, 2011).

3.4 Teoretisk syntes

För att korfattet kunna redogöra för vår teoretiska referensram har vi valt att utveckla en teoretisk syntes. Denna syntes visar hur vi nyttjat teorierna när vi analyserat vårt empiriska resultat, vilket gör att grunden för denna syntes är att skapa en förståelse kring hur företag etablerar sig på välutvecklade marknader, denna förståelse är nödvändig för att en analys skall kunna genomföras.

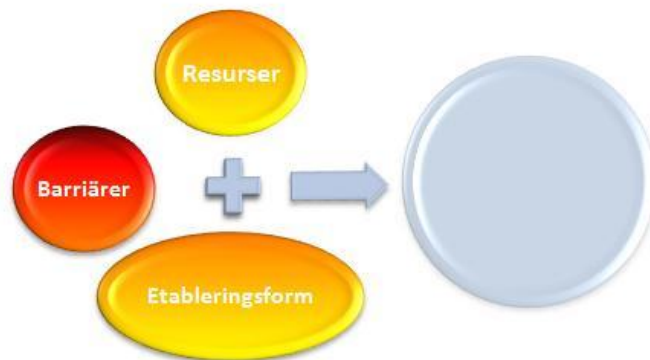
Vi har i denna syntes utgått ifrån att företagets största mål på den nya marknaden är att uppnå en stark konkurrenskraft och lönsamhet. Det som motarbetar detta är de barriärer som existerar på marknaden, dessa barriärer kan visa sig i en mängd olika former där vi valt att fokusera på konkurrens, skalekonomier, produktdifferentiering, finansiella krav, byteskostnader, tillgång till distributionskanaler, finansiella nackdelar oberoende av skalekonomier samt politisk påverkan.



Figur 3

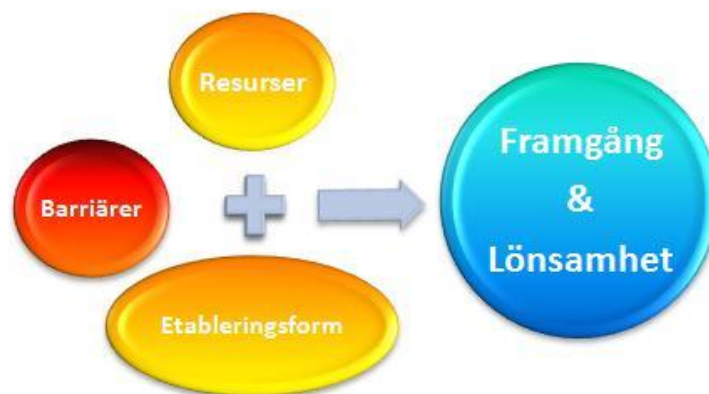
Nästa steg i vår synes är att definiera hur företagen arbetar för att eliminera dessa barriärer, vi har då identifierat att både deras resurser och deras tillvägagångssätt är essentiella för företagen i denna elimineringsprocess. Baserat på resurser så har vi i enlighet med Barney (1991) utgått från det resursbaserade synsättet och fokuserat på de tre resurserna fysiska, mänskliga samt organisationella.

Vi har sedan utgått från vilket tillvägagångssätt som företagen valt att genomföra och hur dessa har påverkat dem att kunna kontrollera deras produkter på marknaden, vi har då identifierat exportstrategi, intermidär strategi samt hierarkisk strategi som de tre vanligast förekommande tillvägagångssätten



Figur 4

Slutligen ämnar vi undersöka hur dessa tre faktorer påverkat företagens etablering på en välutvecklad marknad och hur dessa faktorer bidragit till företagens framgång och lönsamhet.



Figur 5

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi presentera den primärdata vi fått genom de intervjuer vi genomfört med företagen; Swedish Biogas International AB, MyFC AB samt Cerlic Controls AB. Empirin presenteras företagsvis i tidigare nämn ordning.

4.1 Swedish biogas international AB

4.1.1 Bakgrund

Swedish Biogas International (SBI) är ett B2B¹ företag baserat i Linköping med en affärsidé att projektera, bygga, äga och driva produktionsanläggningar för biogas. SBI driver just nu 5 stora produktionsanläggningar i Sverige och en i Flint, Michigan, USA, och har sammanlagt 35 anställda varav 4 i Flint. Företaget startade 2007 och kom från den statliga sektorn i Linköping, där det var en del av det kommunala bolaget Tekniska verken, som arbetade för att förbättra miljö i kommunen. En av deras fokuspunkter var att minska utsläppen från deras bussar, och kom fram att de kunde börja framställa biogas från Linköpings reningsverk, och att detta skulle vara ett bra alternativ. 1992 startade detta projekt och 2 år senare körde alla bussar i Linköping på biogas. Då biogas produktionen blev en så pass stor del av Tekniska verken så startades istället ett eget bolag för denna process, detta bolag fick namnet Svensk biogas. 2001 började Svensk biogas expandera med ytterligare produktion i Sverige, vilket ledde till att företaget ville ta sig ur det kommunala styret. Vilket genomfördes genom att skapa det fristående bolaget Swedish Biogas international, som istället började betala licenser till Linköpingskommun för att kunna fortsätta med deras ursprungsverksamhet. 2007 hade de lyckats bygga upp fem stycken biogas produktionsanläggningar.

¹ B2B: Business to Business: Företag som säljer till andra företag

4.1.2 Internationaliseringsbakgrund

Då SBI är ledande inte bara i Sverige inom biogasproduktion fick de väldigt mycket besök från företag och statliga enheter runt om i hela världen. Ett av dessa besök var från Sydkorea, de blev så imponerade av SBI att de tecknade ett mycket lukrativt konsultavtal med en provins i nordöstra Sydkorea, som var så pass givande att enbart det avtalet försörjde företaget de första två åren. Det fanns alltså ingen specifik anledning till att SBI började med att internationalisera sig till Sydkorea utan de var helt enkelt ett nytt bolag med ett stort behov av ordrar, Sydkorea presenterade detta och SBI accepterade således. Dock har nu SBI dragit sig ur detta projekt pga. Luriga finansieringsplaner, och betydande kommunikationssvårigheter. Vår respondent Jonas Stenfelt nämner dock att de fortfarande är väldigt nöjda med projektet då det ensamt drev igång SBIs verksamhet.

4.1.3 Resurser

Resursbaserat anser Stenfelt att mycket har förändrats sedan de startade sitt internationella företag. På den Svenska marknaden arbetade de tidigare med både produktion och distribution, och fick diversifiera sina mänskliga resurser till att jobba längs hela värdekedjan inom industrin. De gjorde då alltifrån att producera gasen och bygga anläggningar, till att upprätta gasmackar och sälja in biogaskonceptet till biltillverkare. Detta ledde till en otroligt bred satsning, som var svår att hålla lönsam för ett så pass litet företag. När de sedan skapade SBI beslutade de då att fokusera de mänskliga resurserna till att enbart bygga och driva biogasanläggningarna, och på så sätt skapa och konstant utveckla sin tekniska kunskap snabbare. Han betyder även vikten av att ha de viktigaste kompetenserna internt, för att hela tiden hålla den absolut högsta kvaliteten på anläggningarna, och att de mänskliga resurserna och deras utveckling är det absolut viktigaste för att företaget skall utvecklas. Han bedömer det som att hela tiden förmedla och bygga kompetens.

”Vi vill att nyckelkompetenserna till utvecklingen skall ha sin själ i vårt bolag och inte komma utifrån.”

Det är även denna kompetens som gjort att de lyckats bygga upp företaget i USA. De skötte hela processen internt och har hela tiden haft målet att upprätthålla ett konstant positivt kassaflöde. Detta relativt försiktiga tillvägagångssätt har varit företagets absolut största styrka internationellt.

Även om de hade haft en väldigt mycket starkare finansiell grund att stå på så hade de ändå genomfört projekten på detta sätt, som Stenfelt nämner som att förtjäna pengar innan man utnyttjar dem, istället för att först finansiera hela projektet och få betalt efteråt.

4.1.4 USA

2008 startade företagens planer om en etablering på den amerikanska marknaden. De blev nämnda på ”One Big Thing²” listan, och de hade börjat inleda kontakt med staden Flint i Michigan. En stad tidigare känd för att ha haft mycket av General Motors produktion, och därför drabbats hårt av arbetslöshet under finanskrisen. Staten Michigan satsade då stora finansiella resurser för att lyckas bygga upp industrierna igen. Denna gång med ett fokus på nya möjligheter för landet, och hade letat över hela världen efter ett företag inom biogas industrin. De noterade då att SBI var ett av de ledande företagen inom denna industri, och kontaktade dem. SBI åkte då över och undersökte möjligheterna att utveckla deras reningsverk till en biogasproduktion. Möjligheterna till en etablering såg företaget direkt, och då de även fick även ett stort bidrag från den amerikanska staten för att kunna bygga upp deras produktionsanläggning och börja skapa arbetstillfällen för staden igen så valde de att satsa på projektet. Detta bidrag var så pass stort att SBI inte behövde investera någonting i uppbyggnaden och driften av anläggningen, istället skrevs ett avtal om en drift på 21 år i staden Flint, där SBI skulle erhålla en vinst genom de kostnadsbesparingar som delades med staden Flint som skulle uppstå genom att använda sig utav biogas. Detta innebar att SBI inte behövde betala någonting, men kunde inkassera halva vinsten. De fick även bidrag från den svenska regeringen då de valde att använda svenska leverantörer till uppbyggnaden av anläggningen för att kunna säkerhetsställa kvalitén.

4.1.5 Tillvägagångssätt

Tanken var att företaget efter detta projekt skulle fortsätta sin etablering genom att använda precis samma affärsmodell på den amerikanska marknaden som de tidigare använt sig av på den Svenska marknaden, vilket innebar att internalisera alla aktiviteter. Där uppstod dock problemet med att låna pengar. För att låna pengar av amerikanska banker krävs en lång historik av aktiviteter på marknaden, alternativt att man redan är otroligt finansiellt starka. SBI blev då

² En lista på den mest framstående miljötekniska företagen med möjligheter till expansion till USA, utarbetad av den tidigare amerikanska ambassadören Matthes Woods.

tvungna att överge sin affärsmodell att projektera, bygga, äga och driva produktionsanläggningarna, och har det senaste året relativt motvilligt fokuserat på att enbart projektera och bygga anläggningarna. Ägandet och driften har istället överfallit på kunderna. Den amerikanska marknaden har därför i nuläget utvecklats till en mer konsultliknande marknad för företaget, i väntan på en politisk- och ekonomiskförändring.

“Vi var helt enkelt tvungna att överge vår affärsplan för att kunna gå med vinst på marknaden”

Den långsiktiga planen i USA är dock att få igång och driva de övriga projekt som företaget börjat initiera på marknaden och etablera sig som ett starkt företag inom biogasproduktionen trots de låga energipriserna, och fortsätta sin konsultverksamhet tills de kan hitta starka finansiärer till övriga projekt. Stenfelt nämner även att just nu är det väldigt politikerdrivet huruvida de kommer lyckas med etableringen från ett långsiktigt perspektiv, då de investerar i en helt ny infrastruktur. Detta kan jämföras med att bygga upp all olje- och bensindriven infrastruktur igen, vilket naturligtvis skulle bli mycket kostsamt. Det är alltså en typ av denna investering som SBI behöver för att kunna få igång deras verksamhet på allvar, om än inte lika omfattande. SBI är alltså just nu i ett väldigt tidigt skede av cykeln och kan göra initierande investeringar själva, men för att bli riktigt lönsamma så måste investeringar av en större grad göras inom denna sektor. Stenfelt benämner även att Michigan inte är den optimala utgångspunkten för miljötekniska företag, då denna typ av utveckling ofta sker utifrån Kalifornien. Men samtidigt så anser SBI att det beslut de tagit räcker för stunden, de är nu etablerade i Michigan och har sitt stora långvariga avtal på den marknaden och sedan får de se hur detta utvecklas.

Att valet föll på USA var således precis som för många andra SMF helt enkelt en slump, vilket innebar att de inte hade någon egentligen initial kunskap om marknaden. Dock hade de en statlig samarbetspartner, vilket medförde att de nödvändiga kunskaperna om marknaden lätt kunde vidarebefordras. Det de inte kunde veta om var att energipriset skulle falla med cirka 30 % vilket gjorde att de fick en lite annorlunda start på etableringen än vad de från början hade planerat

4.1.6 Etableringssvårigheter

Problem som har uppstått är bland annat att när de 2010 skulle starta produktionen på riktigt så hade energipriserna på fortskaffningsmedel sjunkit markant i USA, och då deras plan var att skicka in biogasen till naturgasnätet i USA och nyttja gasen som drivmedel så blev detta en så pass dålig affär, att de istället fick fokusera på att tillverka el och värme genom eldning av gasen. Dock anser Stenfelt att med tanke på dess existens på marknaden så har de ett starkt försprång då energipriserna stiger. De låga drivmedelspriserna är bara ett exempel på hur den politiska faktorn påverkar SBIs arbete. Dock har inte enbart haft negativa påföljder, deras etablering har exempelvis fått mycket stöd av politiska talespersoner, bland annat Michigans dåvarande guvernör har varit med i flera av SBIs möten, och Sveriges Konung var i Flint och invigde SBIs anläggning. Problemet är alltså inte att få uppmärksamhet från de olika instanserna, det är istället att få dem att skjuta till pengar. SBI trodde initieilt att Obama regin skulle leda till ett större uppsving gällande just den ekonomiska biten dock försvann dessa pengar otroligt snabbt. Mycket pengar gick åt till oljeläckan i den Mexikanska gulden, och fokus har helt enkelt hamnat på andra energikällor än biogasen.

Stenfelt nämner även att kunna marknaden är otroligt viktigt, exempelvis påbörjade de satsningen i USA med ett fokus på att utgå från en ny energikälla till den lokala busstrafiken, de visste inte då att i USA så åker man väldigt sällan buss, och deras intressenter undrade då om de enbart syftade på skolbussar.

“När vi berättade att vi i Sverige startat med att driva de lokala bussarna med biogas så tittade de bara konstigt på oss, vi fick senare reda på att de få bussar som användes var skolbussar, vilka inte heller fanns i någon större kvantitet.”

Vilket skulle medfört att marknaden skulle varit mycket liten. Även att uppfatta den hierarkiska skillnaden på marknaden var viktig, jämfört med att styra ett företag i Sverige där det mesta är mer konsensus, så är det i USA viktigt att vara oerhört styrd och målinriktad för att de anställda verkligen skall förstå vad som skall göras.

4.1.7 Konkurrens och barriärer

Konkurrensmässigt i USA nämner Stenfelt att de fortfarande är relativt ensamma, utvecklingen mot biogas har helt enkelt ännu inte etablerat sig där. Stenfelt tror dock att då de är så långt i framkant gällande de tekniska aspekterna så har de en betydande fördel när utvecklingen kommer dit. Denna tekniska fördel beror på att Sverige har haft höga energikostnader och enbart deponerat 1 % av sopor till biogas, vilket lett till att SBI tvingats till att hela tiden utveckla sin teknik för att lyckas hålla företaget lönsamt. Stenfelt berättar även att de lyckats skapa ett sådant lyckosamt företag på grund av att de lyckats bygga upp ett konkurrenskraftigt företag på en liten marknad. I Sverige är de i princip det enda etablerade företaget, och kommuner och företag som är intresserade av att bygga en biogas anläggning har bara SBI att vända sig till.

Stenfelt nämner även att möjligheterna förändras otroligt mycket beroende på hur finansiellt starkt företaget är. Just nu drivs exempelvis en stor kampanj rörande ”Green-coal” som påstår att kolenergi är miljövänligt och förnyelsebart. Detta räknar Stenfelt till en av marknadsföringens stora fördelar, man kan få folk att tro nästan vad som helst. SBI gick in med just inställningen att det var deras miljövänlighet som skulle skapa deras konkurrensfördelar, de upptäckte dock ganska snabbt att det istället var oberoendet av oljan som företagen på marknaden efterfrågade. Och hur en satsning på biogasen skulle skapa mera jobb, då fick helt plötsligt deras säljargument en helt annan slagkraft.

Angående barriärer till marknaden så anser Stenfelt att ekonomin i staden Flint var det största problemet för företaget, detta ledde till att deras motpart hela tiden försökte förhandla ner kostnader, vilket skulle leda till att SBI inte skulle kunna leverera den kvalitet som de hade lovat. Även de juridiska aspekterna påverkade företaget mycket, de juridiska förhandlingar som uppstod höll på att förstöra hela affären. Parterna hade tillslut fått be de juridiska ombuden att lämna förhandlingarna då allt fokus hade blivit på juridiken, och på själva projektet. Även de sjunkande energipriserna på marknaden blev även en stor barriär för dem, då de fick ändra hela sin strategi efter detta. Den konkurrensmässiga barriären uppstod aldrig då de fortfarande inte har några egentliga konkurrenter, de fick lite reaktioner från företag som höll på med biogas, men då dessa företag inte hade kunskapen att bygga upp stora anläggningar så var detta inte något större problem. De fokuserade även mycket på att de skulle använda amerikansk arbetskraft på

anläggningen när de utarbetade sin affärsplan, bland annat genom att redovisa hur många nya arbetstillfällen som skulle skapas, vilket ledde till positiva reaktioner från omvärlden. Just att skapa arbetstillfällen var otroligt viktigt när staden Flint valde att satsa på biogas och att det blev just SBI som blev representanter för denna del av utvecklingen kan enligt Stenfelt vara uppfattningen kunderna har om SBI. Det skall hela tiden ligga i företagets fokus att deras kunder syns istället för SBI. Köper de en biogas anläggning så skall det även synas och inte bara ge en finansiellt bättre energikälla, utan även kunna skapa en positiv uppfattning för omvärlden gentemot deras kunder. Att de väljer att stå lite i bakgrund tror Stenfelt är en stark anledning till att SBI uppfattas som väldigt trovärdigt gentemot dess kunder.

4.1.8 Lärdomar och förändringar

Den största lärdomen SBI beskaffat sig från den amerikanska marknaden är just den förståelse de fått kring livsstilen i USA. Man kan tycka att den amerikanska livsstilen är väldigt lik den Svenska, men det man ser är ofta bara det bästa, befolkningen i staden Flint har exempelvis halverats under de senaste åren, och det sker ett mord i veckan i denna stad som befolkningsmässigt sett är lika stor som Linköping. Stenfelt benämner detta som otroligt viktigt att tänka på när man nätverkar på marknaden, att aldrig gå in med förutfattade meningar, men ändå försöka skaffa kunskap om personerna så att du hela tiden vet att du har rätt personer i ditt affärsnätverk.

Hade Stenfelt haft den kunskap han har idag om marknaden, och skulle fått göra om hela processen hade det viktigaste varit att ändra just det hierarkiska tillvägagångssättet. När de startade förhandlingarna var de lika konsensus som de varit på den Svenska marknaden tidigare, men insåg relativt snart att då hände det ingenting. Så snart de började målstyra och sätta tidsramar på projekten så blev helt plötsligt alla aktiviteter genomförda direkt. Det som de underskattade var de juridiska aspekterna på marknaden.

“Man tror man har en liten kunskap om hur det fungerar innan, men detta kan vara än mer komplext i verkligheten, vilket gör att kostnaderna för detta kan stiga mycket fort.”

Den viktigaste anledningen för Stenfelt till att vara helägda är helt enkelt att de vet att de gör detta bäst, och att då bli påverkade från en ägare med mindre kunskap skulle kännas helt fel.

Detta är även anledningen till att de valt att inte ta in några av de riskkapitalister som erbjudit pengar för företaget. De har en så pass stark tro på deras affärsidé och personal att de satsar på att göra det själva istället

4.2 MyFC AB

4.2.1 Bakgrund

MyFC är ett B2C³ företag baserat i Stockholm med 10 anställda och har en affärsidé att tillverka och sälja små bärbara laddare till alla bärbara elektroniska komponenter. Denna laddare drivs av en speciell bränslecell som företaget även har patent på.

MyFC grundades av Dr. Anders Lundblad år 2005, han hade då forskat kring bränsleceller i 15 år, och slutligen kommit fram med, vad han anser vara den ultimata produkten, som han valde att kalla Powertrekk (PT). PT är en liten bärbar laddare som enbart drivs av vatten och en liten ”bränslepuck”, vilket innebär att för att ladda upp exempelvis din mobiltelefon så är allt du behöver cirka 1 matsked vatten och en bränslepuck. Vilket både gör den otroligt lätt att använda, samt betydligt mer miljövänlig än de uppladdningsbara batteridrivna bärbara laddare som idag existerar på marknaden.

Vår respondent Björn Westerholm började arbeta på MyFC år 2007, och har som huvudsakliga arbetsuppgift att sköta företagets tillväxt och strategiska riktning, samt att styra arbetslaget. MyFC är idag delägt av olika riskkapitalister och anställda i företaget.

Det långsiktiga målet för MyFC är att etablera sig som det ledande företaget i segmentet strömförsörjning med hjälp av bränsleceller, där menar Westerholm att de skall vara absolut marknadsledande. Vilket innebär att de elektroniska apparater som konsumenter väljer att ladda med en bränslecellsdriven laddare, skall laddas med en PT.

Själva produkten Powertrekk har utvecklats under en längre tidsperiod, där Anders Lundblads forskning ligger till grund för de tekniska bitarna, själva designen och vissa funktionella aspekter har utarbetats genom flertalet studier där MyFC har utfört specifika fokusgruppstester som behandlat just design och funktionalitet, vilket Westerholm beskriver som basen till alla

³ Business to Consumer: Företag som säljer till konsumenter

funktioner och design på produkten. Produkten kostar i dagsläget 225\$ och en bränslepuck kostar 3\$, vilket innebär att produkten ligger i det lite dyrare och mer exklusiva segmentet.

4.2.2 Internationaliseringsbakgrund

MyFC insåg ganska snabbt att en etablering enbart på den Svenska marknaden inte skulle ge den avkastning de efterfrågade och började direkt med att söka kunskap om andra marknader. Denna kunskap uppnåddes genom flera omfattande marknadsundersökningar, bland annat eftersökte de en relevans för produkten på marknaden,

“Exempelvis Etiopien hade troligtvis inte varit någon lyckad marknad för oss, då de inte har så mycket bärbar elektronik att ladda.”

De utförde en omfattande undersökning på den Svenska marknaden för att undersöka beteenden hos slutkonsumenten. De har även tagit del av stora internationella marknadsundersökningar som tagit upp problem som, marknadsstorlek, olika problem och lösningar på dessa.

Westerholm beskriver sedan hur deras etableringsstrategi utförts genom att först få genomslag i olika medier, inledningsvis hade de ett stort fokus på The mobile Congress i Barcelona 2010, där MyFC också fick ett otroligt medialt genomslag. Detta ledde till omkring 500 olika distributörsförfrågningar, där de sedan valde ut 50 stycken lämpliga distributörer för ytterligare utvärdering, och erbjöd slutligen 11 av dessa ett avtal om att sälja produkten på deras marknad. Westerholm är dock väldigt noga med att påpeka deras förhandlingskraft vid tecknandet av dessa avtal. Då deras produkt är så pass efterfrågad bestämmer Westerholm otroligt mycket, bland annat vilka återförsäljare som skall få ta in produkten i deras sortiment.

I dagsläget har MyFC distribution genom en mängd olika distributörer i stora delar av Europa, Kina, Australien, Kanada och USA och fortsätter att expandera aggressivt. Westerholm nämner även att på varje marknad de är etablerade på så finns det cirka 25 distributörer i kö för att få köpa in deras produkter. Samt att ytterligare 30 marknader står på kö för att ta in deras produkt.

4.2.3 Resurser

Resursbaserat så anser Westerholm att förutom behovet av externa investeringar, något som företaget hela tiden har unnat anskaffa relativt lätt, så är de tekniska och mänskliga aspekterna helt avgörande för deras framgång. Trots att de har en utvecklad ledande produkt, så kan de inte stanna där, utan att konstant förbättra och kostnadseffektivisera är otroligt viktigt för dem.

”Vi vet att vi är ledande just nu, för att bibehålla detta så måste vi dock konstant utveckla vår teknik, och inte bjuda in konkurrenter till att komma ifatt oss.”

Även de nyckelkompetenser som de har anställt anser han som helt essentiella för deras framgång. Speciellt då de bara är 10 anställda i företaget, de är trots allt dessa människor som skapar uppmärksamheten på mässorna och som lyckas driva igenom strategier genom förhandlingar med alla deras intressenter. Det är även dessa kompetenser som driver deras tekniska utveckling. Att hålla företaget mindre är också en nyckelfaktor till MyFCs framgång, då de innehar den otroliga förhandlingskraft de gör så slipper de etablera egna säljare till butikerna på de olika marknaderna, utan kan istället genomföra i princip samma jobb genom att enbart förhandla med olika distributörer och ibland återförsäljare.

“Det viktigaste har ju varit att skapa en medial uppmärksamhet för Powertrekken, sedan säljer den i stort sätt sig själv.”

4.2.4 USA

Etableringen i USA har alltid varit ett stort fokus för MyFC, mycket för att de sett sambandet att där det sålts mest smartphones och där dessa har funnits längst, där säljer även Powertrekken bäst. Då den amerikanska marknaden varit så pass viktig för dem så valde Westerholm att istället för att bara låta distributörerna komma till dem, så letade de även upp de distributörer som Westerholm ansåg absolut bäst för deras produkt. De kombinerade även detta tillvägagångssätt med att göra som de gjort i Europa genom att delta på världens största konsumentmessa i Las Vegas, där de blev omnämnda i media från 70 olika länder, samt benämnda i 1500 artiklar. De blev även intervjuade i direktsändning på Fox news.

2012 beräknar Westerholm att ca 1/3 av omsättningen kommer komma från den amerikanska marknaden, då detta är ett etableringsår, 1/3 från Kinesiska och ca 25 % från den Japanska marknaden, vilket medfört att deras största fokus ligger ju på USA, Kina och Japan.

4.2.5 Tillvägagångssätt

Tack vare den mediala uppmärksamhet de fått så tackade de i initieringsfasen nej till många erbjudanden, för att kunna upprätthålla kvalitén på deras varumärke. Bland annat företaget WallMart, ett erbjudande som troligtvis skulle kunna göra dem relativt ekonomiskt oberoende i större delen av deras liv. Istället fokuserade de på den kedjan som de ansåg var den ultimata försäljaren av produkten, eller som Westerholm benämner det, deras drömkund. Detta var företaget REI. REI var som så många andra väldigt intresserade av att inneha Powertrekk i deras sortiment, och MyFC kunde bestämma i princip allt rörande lansering och produktplacering av deras produkt. För att sedan välja distributörer så analyserade Westerholm alla de intresserade distributörer på marknaden, och valde sedan i samråd med chefen på REI den mest lämpliga distributören till både dem och den amerikanska marknaden.

Anledningen till att de inte valde att satsa på exempelvis WallMart var att denna typ av företag enligt Westerholm representerar ett segment som MyFC inte är intresserade av att etablera sig i, han jämför detta med att låta Clas Ohlson sälja produkten på den Svenska marknaden. Det skulle påverka det exklusiva varumärke de byggt upp, och vill behålla mycket negativt.

”Jag ser Wallmart lite som Svenska Clas Ohlson, billiga produkter utan någon egentlig kvalitet. Vilket är ett segment som vi inte är intresserade av att representera.”

4.2.6 Etableringssvårigheter

Westerholm säger att de faktiskt inte stött på några större svårigheter under deras etablering, han nämner dock vikten av att kunna sin marknad och att ha ett konstant smalt fokus. REI som de valt att satsa hårt på är exempelvis ett företag som säljer friluftslivsprodukter, och är att jämföra med det Svenska Naturkompaniet. Att etablera sig här tror han skapar en stor trovärdighet hos företaget, då detta verkligen representerar kvalitetsprodukter, hade de valt att bredda sig till alla typer av intresserade återförsäljare direkt så tror han att de lätt hade kunnat ta sig vatten över huvudet. Dock kommer denna expansion säkert inträffa senare under deras etablering, men först

vill de lära känna marknaden och bygga upp sitt varumärke. Den politiska påverkan som företaget fått på den amerikanska marknaden vill inte Westerholm gå in närmare på, men han nämner att det är vissa saker som de strikt legalt gör som de inte hade gjort om de inte befunnit sig i USA. Exempelvis nämner han att det har varit viktigare att vara mer noggranna med de juridiska aspekterna, då detta är den stora skillnaden mot större delen av resten av världen i USA. Men tack vare denna noggrannhet så anser han också att de minskat riskerna markant med att på något sätt inte lyckas anpassa sig till denna marknad.

4.2.7 Konkurrens och barriärer

Konkurrensmässigt nämner Westerholm ett antal olika kategorier; Väggladdare, där man hela tiden är beroende utav ett vägguttag. Solceller, som enligt Westerholm växer ganska kraftigt, och som dessutom kan drivas helt gratis men solceller har den ganska uppenbara negativa aspekten att man måste ha sol för att ladda dem, och att det krävs cirka 8-14 timmar i solen för att uppnå samma effekt som en Powertrekk kan erbjuda. Sedan har de även de bärbara litiumjonbatteridrivna laddarna som konkurrenter, de batteridrivna laddarna säljs i omkring 10 miljoner exemplar varje år med stenhård konkurrens mellan de olika leverantörerna. Detta har lett till en mycket stark prispress utav denna typ av produkt, vilket även släppt in många mindre aktörer som säljer till mycket låga priser, och till en betydligt sämre kvalitet. Detta har alltså gjort att betydelsen av ett starkt varumärke har minskat mycket inom detta segment, samt att kvalitetsprodukter inte längre blir lika konkurrenskraftiga. Företagen på denna marknad krigar med varandra genom att prispressa sina produkter vilket gör att det helt enkelt inte finns någon premiumprodukt som erbjuder kvalitet, tillgänglighet och service som mervärde till produkten.

Westerholm uppfattning kring just denna typ av produkter är att tack vare den degradering av effekt som finns kring batterier så är detta en produkt som folk köper och sedan lämnar i hyllan efter att ha testat den några gånger.

Även vanliga AA-batteridrivna laddare finns som konkurrenter, här anser Westerholm att Powertrekkens konkurrensfördel är just den miljövänliga energin, det är även just denna typ av produkt som Westerholm anser viktigast att övervinna. Det säljs idag omkring 10 miljarder AA-batterin om året, vilket även gör att alla dessa måste återvinnas, vilket de oftast inte gör. Detta är enligt Westerholm en förlegad teknik där mycket handlar om att ändra konsumenternas köpbeteende och än mer uppnå ett fokus på miljövänliga produkter.

Sedan finns även bränsleceller på marknaden, Westerholm lyfter fram 2 direkta konkurrenter inom denna bransch, där Powertrekkens fördel är att man bland annat kan ta med den på en flygresor, vilket dessa konkurrenter inte kan erbjuda. Han märkte ingen speciell reaktion från deras konkurrenter när de etablerade sig i USA, anledningen till detta tror Westerholm att marknaden för laddare är så otroligt stor, det säljs cirka 2 miljarder laddare varje år, och marknaden växer konstant, så även om Powertrekken skulle säljas i 1 miljon exemplar nästa kvartal, vilket den troligtvis inte kommer göra, så skulle de knappt skrapa på ytan till att bli en stor konkurrent till de stora kommersiella bolagen. Enligt Westerholm så var det heller inga större barriärer när de skulle etablera sig på marknaden, utan etableringen har gjorts på samma sätt som tidigare gjort på de Asiatiska marknaderna.

”Vi märkte faktiskt inte av några större barriärer. Vi introducerade vår teori och sedan var det bara att köra”.

Den uppfattning deras konkurrenter och framförallt kunder har om deras företag tror Westerholm är mycket god. MyFC mäter och kontrollerar alla deras PR-aktiviteter baserat på de artiklar som skrivs om dem, Westerholm nämner här att normalt sett så brukar man ha omkring 4 % som benämner ett företag negativt, vilket kan jämföras med att 99,9% av de benämningar som har gjorts angående MyFC varit positiva, vilket han naturligtvis uppfattar som mycket positivt. Han tror att marknaden har väntat på något som på ett enkelt och smidigt sätt kan ge ström till en mobiltelefon utan att man är beroende av ett vägguttag, och att det dessutom är miljövänlig teknik gör det bara ännu mer positivt.

4.2.8 Lärdomar och förändringar

Några specifika lärdomar kan inte Westerholm påstå att han har fått från att arbeta mot USA,

”Jag är så insnöad, jag ser liksom inte träden när jag ser skogen, jag är helt enkelt förblindad av det som skall göras”.

Med detta menar han att det inte spelar någon roll om han kunde det innan, eller om han lärt sig det på vägen, han vet inte vilka kunskaper han har, kommer inte ihåg om han lärt sig något på

vägen, och anser inte heller detta viktigt så länge man löser sin uppgift. Jobbet skall helt enkelt bara göras. Det finns naturligtvis massor med olika legala och tekniska frågeställningar som måste göras, men det Westerholm tycker är viktigt är helt enkelt att inte snöa in sig på analyser och tekniska frågor, utan helt enkelt anpassa sig utefter förutsättningarna. Det spelar ingen roll vad analyserna säger, man måste ändå göra jobbet.

”Sätt upp målet och spring emot det, så får man ta de hinder som kommer på vägen på ett smart sätt”

På frågan om han med kunskapen han har idag velat etablera sig på ett annorlunda sätt, så svarar även Westerholm att så är inte fallet. Hade han dock vetat att deras produkt hade fått den enorma mediala och kommersiella efterfrågan som den trots allt fått så kanske han hade valt att göra det på något annat sätt, men med det målet de hade uppsatt så var deras etableringstillvägångssätt det mest riktiga.

”Att det sedan gick 20 gånger bättre än vad vi någonsin kunnat drömma om har vi helt enkelt inte tid att fundera mer över, vi kör på som vi gör istället”

Slutligen säger Westerholm att det såhär långt har gått otroligt bra, och de har en fin dialog med både distributörer och återförsäljare, det som har gått lättare än vad de väntat sig är helt enkelt all den PR de fått från alla olika medier, vilket lett till att även många stora kedjor vill ta in deras produkter, samt att de även fått många förfrågningar om att bygga in tekniken i redan existerande elektroniska apparater. Westerholm säger dock att de fortsätter med sin lyckade strategi stenhårt, de har helt enkelt satsat för mycket tid och pengar på denna produkt för att släppa den ifrån sig. Så även om man tittar på andra möjligheter för produkten, så är riskerna med att byta spår helt enkelt för stora.

Att våga satsa på sin produkt är enligt Westerholm det viktigaste för att ett företag skall lyckas.

4.3 Cerlic Controls AB

4.3.1 Bakgrund

Cerlic Controls (Cerlic) är ett B2B företag som bildades 1977 av vår respondent Pär-Håkan Bergström och hans dåvarande kompanjon. Bergström hade en gymnasieutbildning som elektronikingenjör och hans kompanjon hade en efterutbildning på Stockholms tekniska institut. De hade jobbat ihop sedan tidigare på ett företag som jobbade med nivåmätning. Denna mätning gjordes exempelvis på nivåer av mjöl i tankar hos bagerier och mätningar i oljecisterner. Senare utvecklades en ny teknik som kunde mäta nivån av partiklar i vatten och avloppsreningsverk. Under första hälften av 70-talet byggde Sverige ut mycket inom vatten- och avloppsreningsverk. Inom dessa fanns det väldigt lite mätteknik och processkontrollen var överlag väldigt dålig. Cerlic identifierade detta problem och valde att satsa mycket på förbättringar för dessa processer, Bergström var då resande säljare för företaget medans hans kompanjon var den som konstruerade mätinstrumentet. De började således mer och mer fokusera Cerlics aktiviteter mot svenska kommuner, länsstyrelsernas naturvårdsenheter samt till viss del större industrier. Bergström förklarar deras instrument som följande;

”Man kan jämföra det med att brygga öl. I ett avloppsreningsverk kommer det in orenat vatten där man har framodlat en kultur av mikroorganismer som biologiskt ska bryta ned det som kommer in.”

Deras instrument används för att mäta de mikroorganismer som finns för att den här processen ska fungera. Mätinstrumentet används för att fastställa partikelkoncentrationen samt att massbalansen upprätthålls.

Cerlics vision är att på deras prioriterade marknader och nischer vara en lönsam marknadsledare på den marknaden de är aktiva inom. Bergström nämner dock att han anser att marknadsledare är en definitionsfråga. Ska man vara störst på marknaden eller ha den bästa tekniken? Idag så ligger Cerlic väl framme vad gäller teknik men det är svårt för ett företag med 16 anställda, med en omsättning på 20 miljoner kronor per år att konkurrera med stora tyska och amerikanska företag som har flera tusen anställda. Bergström säger att de inser att de inte kan vara störst när de

konkurrerar med stora koncerner men att de däremot kan jobba sig framåt och har lyckats bra de gångna åren genom innovativa lösningar.

2005 så köptes Cerlic av en mindre privat koncern vid namn Elette som har idag ungefär 70 anställda. De valde att låta en koncern köpa företaget för att de ville säkra företagets framtid. Bergströms kompanjon gick i pension och Bergström som idag är 63 år ville säkra företagets framtid när även han går i pension så därför gjordes detta val. Genom detta beslut så fick man ett tillskott på de ekonomiska resurserna.

Bergströms position idag är Senior adviser, han beskriver sin huvudsakliga uppgift att stötta företaget. Bergström är vad han kallar en resurs för de som kommer ta över senare eftersom han själv en gång var VD för företaget. ”Jag försöker vara stöd för företagets olika delar vilket kan vara allt från teknik till marknad för försäljning”. Cerlic har idag 16 anställda med ett delägt bolag i Atlanta USA.

4.3.2 Internationaliseringsbakgrund

Cerlic är aktiva inom ett flertal länder och deras näst största marknad är i Sydkorea. De är också aktiva inom norden, Frankrike och Kina. Kina har dock varit en väldigt trög marknad och där har Cerlic inte lyckas nå den framgång de hoppats på. Detta till trots att det för den övriga delen av koncernen och dess produkter så har det gått bra och de anställda har ökat från fyra personer till 16 på bara några år.

4.3.3 Resurser

Den viktigaste resursen för företaget har varit den mänskliga. Den innovativa lösningen som en person kan bidra med för att antingen bredda sig till en annan marknad eller vidareutveckla sig på den marknaden man redan är aktiv på är enligt Bergström ovärderlig.

“Det finns helt enkelt inget annat än personal som möjliggör utveckling på samma sätt.”

Just personalen anser Bergström helt avgörande för ett litet företags framgång, vilket naturligtvis kan bli ett problem vid nyrekryteringar. Bergström understryker vikten av att när företaget anställer så måste det vara en person som har ett driv och som vill åstadkomma någonting. Detta kopplar han till det faktum att om ett företag är två anställda och anställer en till, så ökas antalet anställda procentuellt i företaget med 50 % vilket även innebär att personen som anställs kommer tvingas bidra i större grad till företaget än om denne blivit anställd i ett stort företag. Bergström säger att utöver detta så är det viktigt att ha ett starkt varumärke bakom sig, att man måste ha någonting för att ens börja med att försöka.

4.3.4 USA

Cerlic började väldigt tidigt att expandera till den amerikanska marknaden, redan 1983 så tog Cerlic sig in på marknaden med en mätare som kunde mäta hur mycket fibrer det var i producerad pappersmassa. Anledningen till att den amerikanska marknaden valdes i detta skede var enligt Bergström enkelt, Nordamerika stod nämligen för nästan 50 % av all världens pappersproduktion.

”Vi bestämde oss helt enkelt för att engelska är ju inte så svårt”

När de identifierat behovet på marknaden så beställde Bergström en marknadsstudie av exportrådet, vilket ledde till att Cerlic valde att satsa på USA, samtidigt som de valde att utesluta Kanada i expansionen, då denna marknad var alldeles för komplicerad att ta sig in på som ett litet företag. 1983 startade Cerlic deras expansion och skaffade ett kontor på Handelskontoret i Atlanta. Sedan så reste Bergström till USA och var där i snitt 2-3 månader om året under cirka 5 års tid för att kunna bygga upp ett nät av återförsäljare. Mellan åren 1984 till 1989 så kom uppemot 50 % av Cerlics omsättning från denna marknad. Skillnaden då mot nu är att de idag fokuserar helt på vatten- och avloppsreningsprodukter.

4.3.5 Tillvägagångssätt

Inträde på marknaden för vatten- och avloppsrening skulle dröja ända till 1994. Anledningen till att detta beslut togs att försöka ta sig in på marknaden berodde på två faktorer. Den första var att i början av 90-talet så började det gå trögt och en stagnation uppstod på massa- och

pappersmarknaden, vilket ledde till att många fabriker flyttades till Sydamerika och Asien. Den andra faktorn som kom att bli avgörande var att den anställda som var ansvarig för Cerlics produkter på den amerikanska marknaden berättade att han skulle sluta. Samtidigt som personen var i processen att sluta så föreslog han att Cerlic borde ta över sin teknik för vatten och avloppsrening till den amerikanska marknaden. Cerlic var till en början avskräckt på grund av de stora företagen som var aktiva på denna marknad, men ändrade sig snabbt när de såg potentialen. Den anställda som tidigare hade för avsikt sluta valde då istället att stanna inom företaget och officiellt öppna Cerlic USA. Cerlic USA blev då ett nytt bolag där 80 % ägdes av den anställda som föreslog idén, och 20 % ägdes av Cerlic själva, företaget i USA blev då inte ett dotterbolag till Cerlic utan ett egenstående företag. Anledningen till att Cerlic valde att inte äga mer än 20 % av bolaget i USA var på grund av två faktorer, dels för att kunna påverka och för att personen skulle använda Cerlic som varumärke, och för att slippa behöva redovisa resultatet från företaget i USA i deras svenska bokslut, då de ansåg att detta bara skulle ta upp massa onödig tid.

Bolaget fungerar idag som Cerlics generaldistributör på den amerikanska marknaden, och fokuserar där på enbart vatten och avloppsrensning. Pappersindustrin i USA har de lämnat helt. I USA har de idag fem anställda som senare i juni kommer bli sex.

“Det som är intressant i vårt fall är att vi inte längre är aktiva inom det som från början styrde oss till den amerikanska marknaden, vi har helt slutat med papper och massa. Marknaden för detta har helt enkelt dött ut”.

4.3.6 Etableringssvårigheter

Cerlic stötte inte på några större etableringssvårigheter under deras etableringsfas. Detta tror Bergström beror mycket på att marknaden vid denna tidpunkt var såpass utvecklad, vilket gjorde att när Cerlic kom med sin välutvecklade teknik så var detta helt revolutionerande, och de fick direkt mycket uppmärksamhet för deras produkter.

4.3.7 Konkurrens & barriärer

När Cerlic först kom till USA så fanns det två andra stora företag som var aktiva inom papper och massa, de hade dock inte samma tekniska kompetens som Cerlic kunde erbjuda, vilket gjorde att Cerlic såg en stor potential. Denna nya teknik bidrog även till att branschen snabbt fick upp ögonen för dem.

Eftersom marknaden där Cerlic är aktiva, och har varit aktiva på, är så nischad som den är, så menar Bergström att företaget har en förmåga att relativt snabbt påverka en marknad. När Cerlic bytte inriktning från massa och pappersindustrin till vatten och avloppsrening 1994 så gick detta så snabbt att de nya konkurrenterna inte hann reagera alls.

För att kunna starta bygga upp ett varumärke började Cerlic låna ut utrustning till anläggningar och tillät personer att prova utrustningen, detta resulterade sedan i ett antal ordrar som höll dem vinstgivande under det första året. Det tog uppemot ett år innan konkurrenterna insåg att Cerlic fanns. Detta genom att de såg Cerlics monter på en stor företagsmässa. Bergström förklarar att potentiella kunder kanske hittar dig på en mässa, men att detta beror mycket på tur. Dock hittar nästan alltid konkurrenterna företaget, vilket kan leda till att de börjar smutskasta företagets produkter, exempelvis genom att säga till kunder att det är en dålig teknik och att den inte går att lita på.

”Har man tur så hittar en ny kund dig men de som alltid kommer hitta dig är konkurrenterna”

Fördelen för Cerlic i detta fall var att innan ens konkurrenterna hade fått reda på dess existens så hade Cerlic redan börjat sälja till olika anläggningar på den amerikanska marknaden, och ryktet om deras produkter hade börjat sprida sig via ”Word of mouth”. Bergström nämner att de konkurrenter som existerar på marknaden idag absolut är marknadsledande i form av omsättning, men nämner vidare att Cerlic på grund av att de är ett litet företag snabbare kan utveckla och anpassa deras produkter, och på detta sätt blivit teknologiskt överlägset på marknaden.

När det gäller barriärer så stötte inte Cerlic på några riktiga sådana. Enligt Bergström personliga åsikt så är den amerikanska marknaden mycket mer öppen än andra stora marknader, exempelvis Kina. Det är mindre hierarkiskt uppbyggt på den amerikanska marknaden och personer som inte

är chefer tillåts ändå att ta beslut och åka runt på de mässor där Cerlic ställer ut, vilket kan jämföras mycket med att göra affärer i Skandinavien. Restriktioner var heller ingenting de hade problem med i USA. Däremot så var tanken att de skulle ta sig direkt in i Kanada, vilket visade sig vara mycket svårare på grund av omständiga bestämmelser i detta fall. Det Bergström anser mest tidskrävande var att tvingas bli involverad i den amerikanska lagstiftningen, som är en väldigt essentiell del när man skall etablera sig i USA. Cerlic har försökt att undvika amerikanska bestämmelser till största möjliga mån, genom att hänvisa till svensk lagstiftning i majoriteten av deras avtal gällande produktansvar, och har runt detta utvecklat en form av standaravtal som de använder framgångsrikt.

4.3.8 Lärdomar och förändringar

Den största lärdomen som Cerlic har skaffat sig har inte varit specifikt om just den amerikanska marknaden utan hur man som företagsledare eller företag ska agera vid inträde på en ny marknad, att våga vara mer kaxig och att verkligen våga tro på sig själv som företag. Att inte vara rädd för de stora företag som oftast är aktiva på stora marknader och att hålla mer konferenser och marknadsföra sig lite mer. När Cerlic först tittade på den amerikanska marknaden så gjordes misstaget att överskatta konkurrenterna och att ha en rädsla för deras storlek. Den största specifika lärdom som Bergström fått från etableringen på den amerikanska marknaden är att det kan vara en fördel att vara ett litet företag.

”Det är roligare att vara lönsam än stor”

En liten order kan göra mycket mer för oss som små företag medans ett stort företag med flera tusen anställda måste få in betydligt fler stora beställningar. Något som också var förvånande var att de inte var så köptrogna som jag först trodde säger Bergström, att de inte var så mycket för ”Buy American” som först väntat.

5. Analys

I detta kapitel kommer vår data analyseras, detta genom att sammankoppla vår teori med den empiriska data vi fått fram. Vi kommer först presentera de hinder i form av konkurrens och barriärer som företagen stött på under internationaliseringsprocessen. För att sedan presentera de resurser och etableringsstrategier som vi ansett mest essentiella för företagen då de överkommit tidigare nämnda hinder.

5.1 Påverkan från konkurrens och barriärer

Konkurrens hårdnar som tidigare nämnt när det finns en hög potential på marknaden (Porter, 1980). Detta innebär även att de etablerade företagen på denna typ av marknader fokuserar mer på att bygga upp barriärer mot företag som vill etablera sig på marknaden. Vi har dock identifierat stora skillnader på hur alla våra fallföretag uppfattat och hämmats av detta, vilket presenteras företagsvis nedan

5.1.1 Swedish Biogas International

SBI har innehaft en fördel då de fått såpass mycket assistans från den amerikanska staten, vilket mottagit kritik av de få amerikanska företagen inom samma bransch, men då dessa företag inte haft den tekniska expertis som krävts för att upplåta en biogas anläggning så har denna kritik inte haft någon större påverkan. Detta innebär även att SBI inte haft några direkta konkurrenter inom just biogasproduktionen, och har i och med detta dragit stora fördelar av att deras kunder har haft biogasproduktion som en stor prioritet. Dock har även SBI hämmats av att vara ensam på den amerikanska marknaden, då de inledningsvis ville introducera deras produkt som ett drivmedel, vilket först visade sig komplicerat då marknaden saknade den infrastruktur som krävs för att fullt ut kunna exploatera. Detta innebar att de började konkurrera med de stora drivmedelsföretagen inom bensin och naturgas. När sedan drivmedelspriset sjönk drastiskt så innehade inte SBI de

skalfördelar som konkurrenterna kunde påvisa, och fick således fokusera mer på att nyttja biogasen som el och värmekälla. Således har de haft flertalet indirekta konkurrenter som har lyckats bygga upp såpass höga barriärer mot substitutprodukter på marknaden att en etablering på drivmedelsmarknaden blir mycket svår att genomföra i detta skede. Den största barriären för SBI har således varit byteskostnader och skalekonomier, då det krävs en relativt stor initierande investering för kunden att upprätta en biogas produktion. Samt att marknaden i detta läge inte har den infrastruktur som krävs för biogas som drivmedel. Något som Stenfelt även nämnt som en mindre barriär är den amerikanska lagstiftningen, Stenfelt benämner detta som att de inte går att förstå hur komplexa de juridiska aspekterna är i en förhandling på den amerikanska marknaden, och att detta leder till högre omkostnader. Han vill dock inte räkna detta som en barriär, utan snarare ett nödvändigt ont, att gå igenom denna process är helt enkelt nödvändig för etablering på marknaden. Fördelen för SBI är att de genomförde etableringen helt utan några egna omfattande kostnader, vilket gör att de kan ligga väldigt proaktivt i väntan på att den amerikanska marknaden utvecklar sig mot att bli mer miljömedveten.

5.1.2 MyFC

MyFC är det av våra fallföretag som haft mest konkurrens på amerikanska marknaden, de har några få direkta konkurrenter men betydligt fler indirekta. Deras konkurrensfördel har hela tiden varit deras tekniska expertis vilket gjort att funktionerna på deras produkt kan anses vara överlägsna deras konkurrenter. I och med dessa funktioner har även MyFC särskilt sig från den stora marknaden. Westerholm säger även att den globala marknaden inom bärbara laddare är så otroligt stor, vilket gör att deras produkt enbart skrapar på ytan till denna. Detta har även lett till att MyFC har väldigt goda kontakter med deras indirekta konkurrenter, som han tror snarare är fascinerade av deras produkt, än känner att den påvisar något egentligt hot. Westerholm nämner även att de inte uppfattat några specifika barriärer på marknaden, de är såpass tekniskt i framkant har genom detta samt deras mediala uppmärksamhet erhållit en mycket hög grad förhandlingskraft i alla deras förhandlingar. Den enda barriär som MyFC anser har påverkat dem är de politiska och juridiska faktorerna, där Westerholm nämner att de gjort lite små förändringar som de annars inte gjort, men att detta inte varit något större problem, MyFC har vänt detta till en fördel då man genom att göra dessa förändringar kan påvisa en större grad av anpassning till marknaden, vilket har förenklat säljprocessen.

5.1.3 Cerlic Controls

Under Cerlics etableringsfas fanns det två konkurrenter på marknaden, denna marknad var då såpass nischad att några indirekta konkurrenter knappt existerade. På denna tid var de även såpass tekniskt överlägsna dessa konkurrenter, vilket gjorde att de snabbt kunde ta marknadsandelar på marknaden. När de sedan utvecklade deras strategi och började fokusera på mätning av partiklar i vatten- och avloppsreningsverk så drog de stora fördelar av att vara ett litet företag, de kunde i och med detta byta strategi relativt fort och var inte i behov av den massiva mängd ordrar ett större företag skulle behövt för att inte få ett omfattande negativt kassaflöde. Detta innebar även att de kunde expandera företagets verksamhet relativt långsamt, vilket innebar att det tog uppemot ett år innan deras konkurrenter blev medvetna om deras existens, vilket innebar att de kunde starta upp sin verksamhet relativt obehindrat. De konkurrenter de sedan påträffade var oftast stora multinationella företag, med en betydligt större omsättning. Dock anser Bergström att detta var till deras fördel, de kunde då etablera deras verksamhet lättare, och fokusera mer på innovativa lösningar.

De mötte på grund av detta inga större barriärer på den amerikanska marknaden, detta beror enligt Bergström på att den inte är såpass stor eller gammal vilket har medfört att de etablerade företagen inte lyckats bygga upp några större inträdesbarriärer. Det Bergström tog upp som en mindre barriär var dock den amerikanska lagstiftningen, det har dock lyckats kringgå en stor del av denna genom att hänvisa till Svensk lagstiftning vad gäller produktansvar i majoriteten av deras avtal, vilket visat sig mycket lyckosamt.

5.1.4 Sammanfattning

Swedish Biogas International

- Ingen större form av direkt konkurrens, dock hög grad av indirekt konkurrens.
- Stora barriärer på marknaden i form av byteskostnader och skalfördelar.
- Viss påverkan i form av juridiska barriärer.

MyFC

- Hög grad av konkurrens, både direkt och indirekt.

- Få övriga barriärer.
- Viss påverkan från juridiska barriärer.

Cerlic Controls

- Viss konkurrens på marknaden.
- Få övriga barriärer.
- Viss påverkan från de juridiska aspekterna.

5.2 Företagens resurser

I denna del ämnar vi undersöka och analysera vilka resurser företagen besitter och hur de påverkat till att företaget lyckats överkomma de tidigare nämnda hinder som existerar på marknaden.

5.2.1 Swedish biogas International

Under vår intervju så framkom det att teknologin som SBI besitter är den viktigaste resursen för deras utveckling på marknaden. Företaget är ledande på deras marknad, och i samband med att de har valt att enbart fokusera på att bygga och driva anläggningarna så har även denna teknik kunnat utvecklas vidare, då SBI har valt att fokusera på ett smalare område. Eftersom tekniken som SBI besitter är så unik och de inte har några direkta konkurrenter på denna marknad anser vi att teknologin har varit en av de avgörande resurserna, den blir dessutom svår att imitera eller anskaffa då den utvecklingen har skett under flera år och SBI är ett av få företag som har denna teknik. Tekniken bidrog också direkt till expansionen till den amerikanska marknaden då de blev kontaktade av staden Flint i USA som ville starta ett samarbete gällande biogas.

SBI bröt sig loss från Linköpings kommun 2007, detta för att SBI såg potential på fler geografiska platser än Linköping. Det internationella entreprenöriella drivet inom SBI har gjort att de har kunnat expandera deras verksamhet till andra städer i Sverige och utomlands då de har sett en potential på fler platser än Linköping där deras företag började. När SBI har rekryterat ny personal så har det varit personer som har ett entreprenöriellt driv och som kan hjälpa företaget att ta sig framåt. Det är det internationella entreprenöriella drivet som har tagit dem till den amerikanska marknaden då de har sett en stor potential på denna marknad och de har en vilja att utvecklas och växa. För att låta det entreprenöriella kunna agera fritt utan hämningar i företaget har SBI låtit bli att ta in externa investerare som riskkapitalister då flera åsikter skulle kunna komma att hämma företaget.

Organisatoriskt så har SBI valt att företaget valt att låta företaget växa naturligt och i den takt som känns bekväm. Detta för att undvika att få ett negativt kassaflöde då SBI har som strategi att alltid besitta ett kassaflöde som är positivt. Detta är en åtgärd som används för att till största möjliga mån undvika att företaget hamnar i en ekonomisk kris.

5.2.2 MyFC

MyFC har en teknologi som har varit avgörande i deras expansion till olika marknader. Tekniken som MyFC har utvecklat är avancerad och i anpassad för framtiden. På grund av att tekniken är så pass revolutionerande så har MyFC haft möjligheterna till att välja bland återförsäljare och har haft möjligheten att börja bygga upp ett varumärke som förknippas med kvalité, innovation. De har getts möjligheten att styra företaget i den riktning man själv har önskat. MyFC har endast två direkta konkurrenter men besitter ändå ett teknologiskt övertag då deras produkt är mer flexibel. Detta ger dem ett teknologisk övertag på marknaden.

När vi diskuterar mänskliga faktorn så har också den spelat en stor roll för MyFC och dess utveckling. Det var det innovativa tänkandet och drivkraften hos dess grundare (namn) som ledde till produkten de har idag. Utan dess grundare hade produkten de idag har inte existerat och därmed antagligen inte företaget. Denna nyckelkompetens söker MyFC fortfarande efter när de anställer ny personal. Då de är ett litet företag så är drivet och viljan att åstadkomma något essentiellt för att fortsätta utvecklingen av företaget. Det internationella entreprenöriella drivet har bidragit till att MyFC idag har lyckats tagit sig in på flera internationella marknader, däribland den amerikanska.

Organisatoriskt så har MyFC valt att vara aktiva på mässor och liknande men samtidigt har de valt att inte bli för stora. Anledningen till detta beslut har varit motiverat av att företaget vill undvika att bli för hierarkiskt styrt som det kan tendera att bli när ett företag är av större storlek.

5.2.3 Cerlic Controls

Cerlic är inom sin bransch en av de främsta vad gäller teknologi. Eftersom Cerlic inte har innehaft stora finansiella tillgångar så har de fokuserat på att finna innovativa lösningar. Teknologin som fanns på marknaden var otillräcklig och inte exakt. Cerlic hade den teknik som behövdes för att kunna penetrera den amerikanska marknaden. Teknologin inom Cerlic bidrog också till möjligheten att byta från en industri till en annan på den amerikanska marknaden. Utan tekniken hade Cerlic idag antagligen inte

existerat på den amerikanska marknaden då deras första huvudmarknad på denna marknad dog ut. Teknologin bidrog till att företaget inte bara kunde fortsätta på den amerikanska marknaden utan också till att kunna gå från en industri till en annan vilket bidrog till dess överlevnad på den amerikanska marknaden.

Cerlic har lyft fram vikten av deras mänskliga resurser och att de är väldigt viktiga för dem då de är ett litet företag. När de har rekryterat personal så har de varit viktigt att de besitter samma entreprenöriella inställning och fokus som dess grundare då det har varit detta som lett till deras produktutveckling. Det var det entreprenöriella drivet som fick Cerlic att ta sig till den amerikanska marknaden då de insåg att potentialen var stor på denna marknad och företaget hade en vilja att utvecklas och expandera. De har också genom det entreprenöriella tänket lyckats utveckla en produkt som är ledande inom dess område idag genom att hitta lösningar på ett effektivt sätt då Cerlic inte har haft de mänskliga resurserna som dess konkurrenter har.

De valde att bli uppköpta av en mindre koncern dels för att garantera företagets framtid, men också tillgången de skulle få till personer som har erfarenhet av expansioner internationellt. Genom att också vara aktiva på mässor genom åren har företaget kunnat visa upp sig och har lyckats skapa ett ”word of mouth” inom industrin på den amerikanska marknaden utan att lägga större fokus på marknadsföring i till exempel bransch tidningar

5.2.4 Sammanfattning

Enligt vår uppfattning så har utvecklingen av företagen haft tre gemensamma faktorer vid utnyttjandet av resurser

Swedish Biogas International

- Företaget har en teknologi som är unik och bidrar till en stark konkurrenskraft inte bara i Sverige utan också internationellt. Denna teknologi ledde till att kontakt startades med staden Flint i USA som ville starta ett samarbete. Utan den teknologiska utveckling de har haft hade de inte varit där de är idag
- Genom SBIs internationella entreprenöriella inställning så bröt de sig loss från Linköpings kommun och började fokusera på flera geografiska områden. SBI har en kunskap som är mycket

värdefull på marknader i utlandet då det inte finns några direkta konkurrenter. Företaget har dessutom fortsatt att rekrytera personer som har samma inställning och driv som de som redan är anställda inom SBI.

- Organisatoriskt så har SBI, genom att låta företaget växa och expandera naturligt lyckats bli de marknadsledande företaget de är idag. Företaget har också genom denna faktor lyckats bibehålla ett positivt kassaflöde och genom det minimerat risken för att hamna i ekonomisk kris.

MyFC

Vi menar att de avgörande resurserna som MyFC besitter är den entreprenöriella, den teknologiska samt den organisatoriska.

- Teknologin har bidragit till att de blivit eftertraktade på en marknad där det finns alternativ till deras produkt. Trots att de har starka konkurrenter så har återförsäljare stått i kö för att just få sälja deras teknologiska alternativ vad gäller laddning av elektroniska produkter.
- Med anledning till att MyFC produkt kommer från drivkraften av dess företags grundare som lyckades utveckla produkten och hade en vision att framställa något nytt bidragit till att MyFC har lyckats att presentera deras produkt på den amerikanska marknaden
- Anställningen av ny personal har varit inriktad på personer som har ett liknande driv till det som en gång startade företaget och på så sätt fortsätta utveckla och stärka deras produkt och position på marknaden.
- Litet företag för att kunna hålla organisationen ohierarkisk, samt slippa de kostnader som krävs för att ha anställda i USA.

Cerlic Controls

Cerlic menar de har kommit dit de är idag genom entreprenöriella, teknologiska samt organisationella resurser

- Teknologin var avgörande eftersom den var outvecklad på marknaden när Cerlic började expansionen. Cerlic hade en mycket effektiv produkt som hade förmågan att mäta mer exakt än tidigare mätinstrument på marknaden.
- Cerlics produkt uppstod genom att de två personer som grundade företaget identifierade att teknologin inom avlopp och reningsindustrin var bristfällig och att en marknad fanns. Genom denna entreprenörs anda så har de lyckats utveckla med en produkt som var mer användbar än vad tidigare liknande produkter var på marknaden. Cerlic, precis som MYFC lade mycket fokus på att de som blev nyanställda hade samma driv och vilja som de som startade företaget för att upprätthålla dess utveckling och entreprenöriella inställning som har varit viktigt för Cerlics utveckling.
- Organisationellt når de fördelar genom att vara ett mindre företag då de har kunnat byta inriktning på deras produkter väldigt snabbt. Detta kunde göras utan större kostnader och beslutet gick väldigt fort, kostnaden för företaget var väldigt liten vilket det antagligen inte hade varit om Cerlic hade varit ett stort multinationella företag.

5.3 Etableringsformer

Vi kommer i denna del undersöka och analysera hur företagens etableringsstrategier påverkat framgången på marknaden samt möjligheten att bibehålla kontroll över deras produkter.

Agarwal och Ramaswami (1992) menar att företag med någon form av extraordinär, svårimiterbar produkt eller kunskap borde etablera sig med mycket kontroll över deras produkt på marknaden, då detta kan medföra stora kontrollfördelar. Denna typ av resurs har vi identifierat på alla de företag som vi studerat vilket vi även tror har påverkat dem till att etableras med stor kontroll.

5.3.1 Swedish Biogas International

SBIs etablering på den amerikanska marknaden gick genom en helt hierarkisk expansion, detta kunde genomföras genom att de finansierades helt av deras samarbetspartners i Flint, Michigan. Vilket innebär att de i stort sett helt reducerade de risker som finns med att etablera sig hierarkiskt på en ny marknad, och riskerna kommer även att fortsätta vara minimala under de fortskridande 21 år som avtalet är skrivet. Anledningen till att de fick detta finansiella stöd beror på att de innehar just den kompetens som köparna på den amerikanska marknaden efterfrågar. Denna kompetens, som vi i föregående kapitel benämnt som en resurs, är således deras tekniska kompetens och kunskap rörande biogas produktion, och även de mänskliga och organisatoriska kunskaperna. Vilket vi tror bidragit mycket till att företaget visat en stark trovärdighet, och på så sätt kunnat få det finansiella stöd de efterfrågar. Vidare har även SBI uppstartat ett säljbolag på marknaden för att kunna fortsätta sin etablering med en hög grad av kontroll på deras produkter.

5.3.2 MyFC

MyFC har lyckats vända en traditionellt sett externaliserad etableringsform till en relativt kontrollerad process. Vilket innebär att lyckats spara kapital och minimerat riskerna, medans de bibehållit den nivå av kontroll de eftersträvat. Att de kunnat gå tillväga på detta sätt tror vi beror mest på deras tekniska resurser, då de lyckats framställa en produkt som helt enkelt är överlägsen deras konkurrenters produkter. Men även de mänskliga och organisatoriska resurserna har varit mycket viktiga i deras etablering, då det är dessa faktorer som lyckats genomföra de marknadsföringsstrategier de har varit så lyckosamma med. Detta kombinerat med den tekniska expertisen har gett dem ett förhandlingsövertag, vilket gjort att de har kunnat bibehålla strategin om att hålla företaget litet, samtidigt som de kan kontrollera distributionen av deras produkter.

5.3.3 Cerlic Controls

Cerlic valde en etablering på ett annorlunda sätt om vi jämför med de andra undersökningsföretagen. De startade ett bolag gemensamt med en person som sedan tidigare var anställd av Cerlic, och gick in i bolaget som delägare, vilket innebär att de skapade en strategisk allians där riskerna delades med ett företag med samma produktfokus som Cerlic. Detta nya

bolag fungerar nu som ett säljföretag av enbart Cerlics produkter. Detta säljföretag anser Bergström som nödvändigt för att kunna komma närmare slutkonsumenten och samtidigt kunna utbilda de återförsäljare som får ta in produkten. Att det valt att etablera sig på detta sätt ger även en större grad av kontroll på produkten än om de låtit ett helt okänt bolag agera säljagenter åt deras produkt. Det har även varit essentiellt för Cerlic att deras säljare har en stor kompetens på området, då det är just det tekniska kunnandet som har varit deras starkaste resurs, och att ha kunskap om de mest essentiella konkurrensfördelarna på en nischad marknad anser Bergström essentiellt för företagets framgång.

5.3.4 Sammanfattning

Det har hela tiden varit essentiellt för alla dessa bolag att inneha full kontroll över deras produkter på marknaden, vi kan dock se att alla genomfört olika etableringsformer för att nå denna kontroll.

Swedish Biogas International

- Hierarkisk expansion.
- Högst grad av kontroll.
- Initierad av kund, vilket gav förhandlingsfördelar.
- Teknisk expertis mest essentiell för bibehållen kontroll.

MyFC

- Export expansion.
- Kontroll genom stora konkurrensfördelar.
- Teknisk expertis mest essentiell för bibehållen kontroll.

Cerlic Controls

- Intermediär expansion.
- Kontroll genom delägt företag.
- Teknisk expertis mest essentiell för bibehållen kontroll.

6. Slutsats

I följande kapitel kommer vi presentera den slutsats vi, baserat på tidigare analys, kommit fram till. Detta leder fram till besvarande av vår forskningsfråga samt presentation av studiens begränsningar och rekommendationer till fortsatt forskning.

6.1 Besvarande av forskningsfråga

Vi kommer i följande kapitel besvara vår forskningsfråga; Hur kan SMF på ett framgångsrikt tillvägagångssätt etablera sig på en välutvecklad marknad? Detta kommer göras genom att vi steg för steg behandlar och besvarar våra delfrågor, för att sedan leda fram till att besvara vårt huvudproblem.

6.1.1 Konkurrens och barriärer

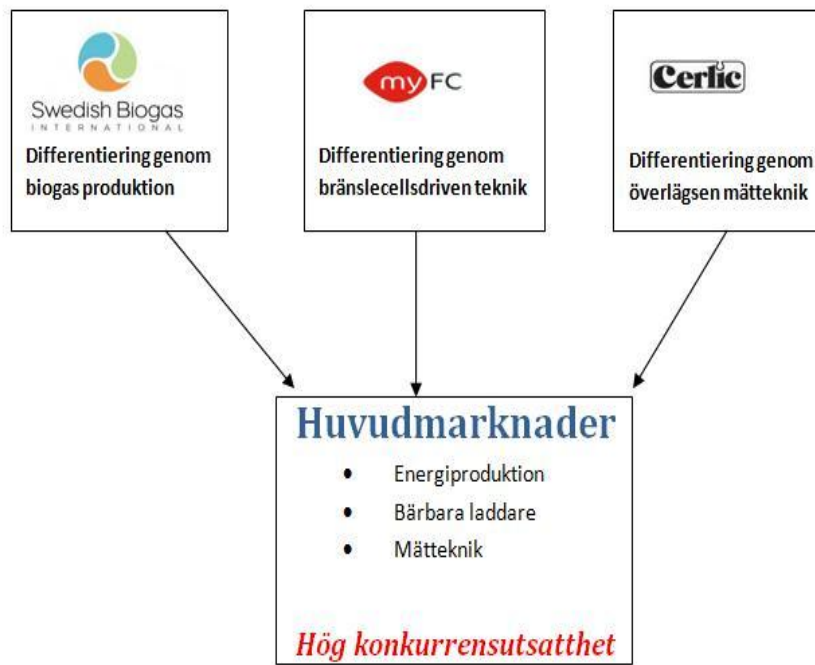
Inledningsvis så identifierade vi marknaden för miljötekniska produkter i USA som en marknad med hög vinstpotential. Enligt Porter (1980) innebär detta att det är en marknad med hög konkurrensutsatthet och höga barriärer. Alla de företag vi intervjuat har vidare haft viss påverkan från konkurrens och olika barriärer på marknaden, där det vi kan identifiera som gemensamt är att alla har tyckt de juridiska aspekterna har varit problematiskt. Dock inte till den grad att de skulle avskräckas från etablering på marknaden. Cerlic är det företag som tagit lösningen på detta problem längst och hänvisar i sina avtal till Svensk lagstiftning vad gäller produktansvar. Något vi även sett gemensamt är att den starkaste konkurrensfördelen alla företagen har innehaft är den teknologiska överlägsenheten gentemot majoriteten av deras konkurrenter på de olika marknaderna. Detta har även lett till att påverkan från olika konkurrenter har minskat. Vilket kan ses exceptionellt mycket från SBI, SBI har utvecklat en teknik som ligger mycket i framtiden på den amerikanska marknaden, dock tror vi på en utveckling mot ett mer miljömedvetet USA, och tror att när detta tänk etablerat sig så kommer SBIs konkurrensfördelar kunna exploateras fullt ut och företaget kommer inneha stora fördelar gentemot de sina konkurrenter i form av deras redan existerande tekniska expertis, samt deras kunnande om marknaden.

Vi besvarar slutligen delfrågan, *“Hur påverkar konkurrens och barriärer på marknaden företagets framgång?”* Där vi anser att varken konkurrens eller barriärer har haft lika stor påverkan på företagets framgång som vi tidigare förväntat oss. Detta tror vi till stor del beror på att företagen i studien använt sig av de resurser och etableringssätt som vi behandlar i delfrågorna två och tre.

6.1.2 Resurser

Att varken konkurrens eller barriärer har haft så stor inverkan anser vi beror på att alla de företag vi undersökt har använt sig av en differentieringsstrategi. Vilket är helt i enlighet med Thomas Pehrssons (2009) tidigare forskning, där han nämner att företag ofta använder sig av en differentieringsstrategi snarare än en nischstrategi när de genomför sin etablering, detta för att nå ut till en bredare kundkrets. Vi anser dock att i denna differentieringsstrategi så ligger samtliga intervjuade företag närmare nisch fokuset än det som Porter (1980) benämner som kostnadsöverlägsenhet. Denna differentiering har vi sett hos alla företag genom dess tekniska överlägsenhet, där alla de företag vi undersökt lyckats erbjuda funktioner som deras konkurrenter inte kan erbjuda. Vi har härmed identifierat den första av tre huvudresurser som bidragit till företagets framgång, och benämner denna första som teknisk överlägsenhet.

Den tekniska överlägsenheten anser vi gjort att företagets differentieringsstrategi kommit naturligt, detta genom att alla företag nyttjat sin tekniska överlägsenhet till att utveckla de existerande produkterna på marknaden, och genom detta skapa kunder. De har genom denna tekniska överlägsenhet även undkommit majoriteten av konkurrens och på detta sätt kunna bygga upp respektives verksamheter relativt opåverkat från de olika konkurrenterna. Denna strategi kan ses tydligt genom följande sidas illustration;



Figur 6

Den andra resursen vi har identifierat som bidragit till företagens framgång är de mänskliga resurserna, där vi vidare identifierat den internationella entreprenören som essentiell för företagens framgång. Entreprenören har visat sig på olika sätt i alla de fall vi studerat, men vi har likväl identifierat dess essentiella påverkan till att företagen lyckats, och vi har funnit att denna kompetens varit starkt bidragande till företagens framgång. Hisrich & Peters (2002) skriver att en internationell entreprenör måste anpassa sig utefter opåverkliga faktorer som gäller på den nya marknaden, exempelvis teknologiska faktorer, politiska faktorer, kulturella skillnader och ekonomiska faktorer. Vi kan tydligt se att de företag vi intervjuat har lyckats med denna anpassning. Vi ser även att de företag vi undersökt hela tiden genomsyrats av en entreprenöriell vilja, där de konstant letar efter nya möjligheter. Mtigwe (2006) styrker detta då han skriver att detta är ett av de mest säregna karaktärsdragen hos en internationell entreprenör.

Den tredje resursen vi identifierat som essentiell för företagens framgång utgår ifrån den organisationella resurserna, där vi identifierat att företagens storlek som essentiell för företagens framgång.

Barney (1991) skriver att organisationella resurser är formella samt informella planeringar, kontroll och koordinerings system samt de informella relationerna mellan olika grupper inom företaget. Vi har genom vår studie funnit att genom de olika etableringsformer som de olika

företagen valt att nyttja så har det faktum att företagen är av såpass ringa storlek hela tiden bidragit till att de lyckats genomföra alla aktiviteter snabbt och utan de hierarkiska begränsningar som ofta större företag kan påvisa. De har även genom sin storlek kunnat genomföra deras etableringar i en mer naturlig takt, och inte varit beroende av stora kundordrar, vilket skulle krävt att företagen haft en betydligt mer aggressiv strategi på marknaden.

Slutligen besvarar vi vår delfråga, *“Vilka resurser är essentiella för företagets etablering på den nya marknaden?”* med en slutsats att för de företag vi baserat vår undersökning på så har de teknologiska resurserna varit helt essentiella, alla dessa företag har skapat konkurrenskraft genom att vara teknologiskt överlägsna sina konkurrenter. Detta har vidare på ett naturligt sätt gjort att de har differentierat sig från dessa konkurrenter, och tagit sig an en differentieringsstrategi, vilket resulterar i att de undvikit mycket av den direkta konkurrens och de barriärer de annars skulle utsatts för. Den andra resurs vi ser som essentiell för företagets framgång är deras internationella entreprenörskap som kunnat implementera den differentieringsstrategi de nyttjat, och samtidigt bidragit till företagets utveckling på marknaden. Vidare har vi identifierat den tredje resursen som företagets storlek, där de kunnat nyttja de konkurrensfördelar som tillkommer för mindre företag.

Slutsatsen blir således att dessa tre resurser har varit de mest essentiella för de företag som undersökts etablering på en hårt konkurrensutsatt marknad, dessa resurser har även lett till att alla företagen valt att differentiera sig gentemot deras konkurrenter.

6.1.3 Etableringsform

Vidare identifierade vi ett behov från SMF att de ofta vill etablera sig på nya marknader med mycket kontroll men saknar de finansiella resurserna som krävs för detta. Detta styrks även av Hollensen (2011) som skriver att trots svårigheterna det medföljer så vill ofta SMF expandera hierarkiskt och behålla så mycket kontroll över sina produkter som möjligt. Att expandera med en hög grad av kontroll har vi sett som nödvändigt för de undersökta företagen, detta då det har handlat om såpass tekniska produkter att enbart en export inte skulle ge det önskade resultatet. De former av etableringar vi sett på våra fallföretag är hierarkiska i form av sälj- och

projekteringsbolag, intermidära i form av en strategisk allians samt en form av direkt export. Den hierarkiska etableringen har som tidigare beskrivits skett genom stora finansierings bidrag, vilket gjort denna etablering mindre riskfylld, samtidigt som man kunnat behålla de kontrollfördelar som den hierarkiska expansionen medfört. Den strategiska allians vi sett etablerades genom en Kooperation med en tidigare anställd, vilket gjorde att kunskap om produkten kunde säkerhetsställas, äganderestriktioner kunde övervinnas samt att mycket av den osäkerhet som uppstår genom ett samarbete kunde reduceras. Den sista etableringsformen vi kunde identifiera var en form av direktexport, vilket traditionellt sett är en etableringsform med en låg grad av kontroll och risk. Det intervjuade företaget kunde dock skapa kontroll genom deras välutvecklade tekniska resurser, som gav dem en hög grad av förhandlingskraft vilket även gjorde att de kunde kontrollera en betydande del av etableringen.

För att slutligen besvara vår forskningsfråga *“Vilken etableringsform lämpar sig då företaget vill bibehålla en hög grad av kontroll på sina produkter men samtidigt har begränsade finansiella tillgångar?”* Så kan vi inte se några direkta samband där det finns ett ultimatum etableringssätt för att göra företagen lönsamma utan att etableringsformen måste anpassas utefter marknad och produkt. Vi kan dock se likheter mellan SBI och Cerlic, som båda säljer B2B, och där försäljning av en produkt har en större påverkan på företagets vinst jämfört med MyFC som säljer B2C och där det behövs försäljning av större kvantiteter för att påverka vinsten. Vi anser därmed att SBI och Cerlic har ett större behov av att ha kunniga säljare på marknaden för att lyckas bibehålla kontroll över deras produkter, och genom detta kunna erbjuda den kvalitet och service som efterfrågas. MyFC som säljer en konsumentprodukt har däremot inte ett lika stort behov av denna kontroll, då detta inte ses lika mycket som en långsiktig investering, och att ha deras säljare etablerade på marknaden ser vi som en onödig utgift.

Vår slutsats blir således att det inte finns någon ultimatum etableringsform för företag som vill etablera sig på en välutvecklad marknad, utan att varje företag måste utgå från vilken nivå av kontroll som är essentiell för dem för att lyckas upprätthålla den nivå av kvalitet och service som de eftersträvar. I vårt fall har det även visat sig att de företag som säljer B2B har ett större kontrollbehov än det företag som sålt B2C. Vi kan vidare se att den efterfrågade mängden av kontroll speglar den finansiella kostnaden för etableringen, men att företagen som eftersträvat en

högre grad av kontroll lyckats skapa finansiering genom att deras tekniska resurser varit såpass efterfrågade.

6.2 Tillvägagångssättet som gjort företagen lönsamma

I följande stycke kommer vi besvara vår huvudfråga; *“Hur kan SMF på ett framgångsrikt tillvägagångssätt etablera sig på en välutvecklad marknad?”*

Samtliga av de företag vi undersökt i denna studie har genomfört lyckade etableringar på en välutvecklad marknad, där alla har lyckats bibehålla en hög grad av kontroll över deras produkter. Det vi identifierat som mest essentiellt för företagets framgång har varit att de lyckats nyttja deras mest konkurrenskraftiga resurser som vi identifierat som tekniska, entreprenöriella samt företagets storlek, som de sedan kombinerat i en differentieringsstrategi. Detta är även i enlighet med Pehrssons (2009) tidigare forskning som visat att företag som försöker etablera sig på en hårt konkurrensutsatt marknad ofta utnyttjar en differentieringsstrategi för att nå kunderna på marknaden. Vi anser att denna strategi även gjort att företagen lyckats undvika en stor del av de barriärer och den hårda konkurrens som finns på välutvecklade marknader. Vidare har vi inte identifierat ett idealiskt tillvägagångssätt för den internationella expansionen, utan anser istället att tillvägagångssättet måste anpassas efter produkten företaget ämnar sälja, samt på vilken marknad produkten skall säljas. De företag vi studerat har här påvisat att ju större finansiell investering deras kunder måste göra för att inhandla produkten, desto viktigare är det att vara etablerade med en hög grad av kontroll på marknaden.

Vi har således dragit slutsatsen att för en framgångsrik etablering med mycket kontroll på en välutvecklad marknad, så skall SMF påvisa någon form av resursmässig konkurrensfördel som leder till att de kan implementera en differentieringsstrategi, de måste vidare anpassa sitt etableringstillvägagångssätt efter produkten de ämnar sälja, där vi sett att en kostsam B2B produkt kräver en hög grad av kontroll och där en hierarkisk, alternativt en intermidär expansion kan påvisas som det mest lämpliga tillvägagångssättet, medans en billigare B2C produkt inte kräver lika hög grad av kontroll, vilket gör att vi anser att en exportstrategi är det mest lämpliga alternativet.

Med ovanstående slutsats så anser vi att vi uppfyllt uppsatsens syfte, och kan avslutningsvis säga att det är företagets förmåga att kombinera deras mest konkurrenskraftiga resurser till en strategi, och anpassa denna efter marknaden som gör att de kan etablera sig framgångsrikt på välutvecklade marknader.

6.3 Studiens begränsningar

Slutsatsen i denna rapport är baserad på tre geografiskt spridda svenska företag där alla är verksamma i någon form av miljöteknisk industri. Detta innebär att vi erhåller den kritik gällande generaliseringar som riktats mot flerfallsstudier. Det mönster som vi identifierat resursmässigt i denna studie kan alltså inte ses som generellt för alla SMF. För att på ett så optimalt sätt som möjligt påvisa detta så skulle vi behövt implementera studien på företag som producerar likadana produkter, och som dessutom haft samma resursbaser, vilket alltså inte genomförts.

På grund av tidsbrist så har vi heller inte intervjuat så många företag som krävs för att kunna generalisera i större grad. Detta kan ha varit en begränsning för studiens slutresultat då fler intervjuer med fler företag hade kunnat hjälpa oss med denna generalisering. Att företagen dessutom har en miljöteknisk bas kan även detta ses som en begränsning till möjligheten att generalisera resultatet för alla SMF. Hade vi valt att genomföra studien på mer industriellt spridda företag, så hade möjligheten till påverkning från potentiella industrispecifika faktorer minskat. Dock anser vi att vårt val att begränsa oss till denna specifika bransch gjort att vi vårt resultat uppnår en större möjlighet att generalisera just inom den miljötekniska sektorn. Vi valde även att undersöka både B2B samt B2C företag, vilket ytterligare minskar möjligheten att generalisera.

Vidare så har vi baserat vår studie på empiri från intervjuer med enbart en respondent på varje företag, vilket vi anser kan ha begränsat vår studie, då dessa återberättningar ofta tendererar att bli subjektiva. Detta hade kunnat motarbetas om vi hade haft fler respondenter på varje företag.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Vi anser att denna uppsats har möjligheten att ligga till grund för fortsatt forskning kring fördelaktiga etableringssätt. Denna forskning anser vi borde ha ett smalare fokuserings område, då miljöteknik är ett brett område. Vi anser även att fortsatt forskning borde ha en bredare empirisk grund för att kunna generalisera resultaten i större mån, där en studie med fler undersökningsföretag inom samma område skulle bidra till en identifiering av fler gemensamma faktorer inom ett smalare område. Vilket skulle kunna ge en generell rekommendation till hur företag inom detta smalare område borde gå tillväga vid en etablering på en mogen marknad.

Källförteckning

Litteratur

Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005); *International Marketing and Export Management*, (5e uppl.) Gosport: Ashford Colour Press.

Albaum, G., Duerr, E. (2008) *International Marketing and export management* (6e uppl.) Upper Saddle River : Prentice Hall

Almgren, H., Löwgren, A., Bergström, B. (2002); *Alla tiders historia maxi*, (1e uppl.) Malmö: Gleerups Utbildning AB

Alvesson M., Sköldeberg K. (1994) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson M., Sköldeberg K. (2009) *Reflexive Methodology – New vistas for qualitative research*, 2:1, SAGE Publications Ltd, Wiltshire

Anderson, V. (2004); *Research methods in Human Resource Management*, CIPD, Wimbledon

Bain J. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Bladh, M. (2011); *Ekonomisk historia- Europa, Amerika och Kina under tusen år*, (2e uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Bengtsson, L., & Skärvad, P-H. (2001); *Företagsstrategiska perspektiv*, (3e uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Blenman, L., Allonsa, H., Kane, E., (2010); *Banking and capital markets: New international perspectives*. Singapore: World scientific publishing

Bradley, F. (2005); *International marketing strategy*,(5e uppl.) Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1:1, Liber AB, Ljubljana

Fleisher, C., Bensoussan, B., (2002); *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Upper Saddle River : Prentice Hall.

Haahti, A., Hall, G., Donckels, R., (1998); *The internationalization of SMEs: The Interstratos project* , London: Routledge

Hisrich, R.D. Peters, M.P. (2002) *Entrepreneurship*, (5e uppl.). Boston, Mass. : McGraw-Hill, 2002

Hollensen, S. (2011); *Global marketing, a decision oriented approach*, (5e uppl.) Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Jansson, H. (2007); *International Business Strategy in Emerging Country Markets- The institutional Network Approach*, MPG Books Ltd, Cornwall

Johannisson, B., Lindmark, L., (1996); *Företag Företagare Företagsamhet*, Lund: Studentlitteratur
AB

Kotler, P. Armstrong, G. (1999) *Principles of Marketing* (8e uppl.). Upper Saddle River : Prentice Hall

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, (12e uppl.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kumar, V. (2000); *International Marketing Research*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kuratko, D.F. (2009) *Entrepreneurship, theory, process, practice* (8e uppl.) Mason, OH : South-Western Cengage Learning, corp. 2009

Kvale, S., Brinkmann S., (2009) *Interviews - Learning the craft of qualitative research interviewing* (2e uppl.) Sage publications Inc., USA

Lundström, A. Stevenson, L. (2010) *Entrepreneurship policy; Theory and practice*. Boston, Mass. : Springer, 2010

Merriam, S.B. (2009) *Qualitative Research- a guide do design Implementation Revised and Expanded from Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, 2:1, John Wiley & Sons, United States

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., (2009) *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, (7e uppl.) London: McGraw-Hill/Irwin

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Rhenman, E.v(1969) *Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktplanering*. Stockholm, Bonnier

Root F.R. (1998) *Entry strategies for international markets*, San Fransisco: Jossey-Bass

Artiklar

Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992) Choice of Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, pp. 1–27.

Barney, Jay (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of management* vol. 17 (1991:112)

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (1996) *The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume: 20, Issue: 4, Publisher: Blackwell Publishing Limited, Pages: 61-76

Costa, S., Nardon, L., (2009); *An exploratory study of culture distance and perceptions of relational risk*, *New Perspectives in International Business Research (Progress In International Business Research, Volume 3)*, Emerald Group Publishing Limited.

Eisenhardt, K (2007) *Theory building cases : opportunities and challenges*, *Academy of management journal*, vol. 50, no. 1.

Fleury, A., & Fleury, M. (2011); *Brazilian Multinationals - Competences for Internationalization*, Cambridge: Cambridge University Press

Hitt, M., Dacin, T., Levitas, E., Arregle, J-L., Borza, A., (2000); *Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives*, *The Academy of Management Journal* , Vol. 43, No. 3, pp. 449-467

Jansson, H., Hilmersson, M., Sandberg, S. (2006); "EU-Enlargement Effects on International Trade in the Baltic Sea Region: The Case of Exporting/Importing SMEs from Southern Sweden". 8th Annual Conference on European Integration, Mölle, May 24-27, organized by the Swedish Network for European Studies in Economics and Business (SNEE).

Johanson J, Mattson LG (1988) *Internationalization in industrial systems: A network approach*. In: Hood N, Vahlne J-E (eds), *Strategies in global competition*. Croom Helm, London, pp. 287–314

Knight, G. (2001) *Entrepreneurship and strategy in the international SME*.
Journal of International Management 7 (2001) 155–171

Kramer, K., Maguire, A., (2011); *How to expand in slower mature markets*, Financial times, July 17, 2011

Kwon, Y., Konopa, L., (1993); *Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode*, International Marketing Review, Vol. 10 Iss: 2

Malhotra S., Sivakumar K., (2011); *Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry*, International Marketing Review, Vol. 28 Iss: 6

Mtigwe, B (2006) *Theoretical milestone in international business: The Journey to international entrepreneurship theory*, Springer Science, Business media

Lee, S., Shenkar, O., Li,J. (2008); *Cultural distance, Investment flow, and control in cross-border cooperation*. Strategic management journal, Vol. 29

Lippman.S, & Rumelt, R (1982) *Uncertain imitability : An analysis of interfirm differences and efficiency under competition*. Bell journal of economics, 13:418-488

Pehrsson, A. (2004). *Strategy competence: a successful approach to international market entry*. *Management Decision*, 42, 6, 758-768.

Pehrsson, A. (2007), "*Customer access, competitive certainty and interactions: performance effects in two strategy contexts*", Proceedings of The 3rd Annual Copenhagen Conference on Strategic Management, 11-12 December, Copenhagen, Denmark.

Pehrsson, A. (2008). *Customer access and competitive certainty: performance effects in Swedish foreign subsidiaries*. Strategic Change 17, 179–192.

Pehrsson, A. (2009), "*Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model*", European Business Review, Vol. 21 Iss: 1 pp. 64 - 77

Robinson, K.C. & McDougall, P.P. (2001). Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches, Strategic Management Journal, 22, 659-85.

Rodriguez, j., (2007). *The internationalization of the small and medium sized firms*, Prometheus vol. 25 No. 3, Sept. 2007

Rothaermel, T.F. (2008). *Technological Innovation: Generating economic results advances in the study of Entrepreneurship*, Innovation and Economic growth. Vol. 18, 201-225

Schilling, A.M., (1998). Technological Lockout: An Integrative Model of the Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure, The Academy of Management Review. Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 267-284

Rapporter

SCB (2005) Sveriges miljöföretag 2003: Omsättning, export, sysselsättning, löner och utbildning. Miljöräkenskaper, Rapport 2005:2.

Elektroniska källor

Conecture corporation, www.wisegeek.com [2012-04-14]

Central Intelligence Agency, www.cia.gov [2012-03-27]

Nationalencyklopedin, www.ne.se, [2012-03-27]

Exportrådet, www.swedishtrade.se, [2012-03-27]

Europa kommissionen: www.europa.eu, (2012-04-25)

Regeringen, www.regeringen.se, (2012-04-26)

Intervjuer

Stenfelt, Jonas. Swedish Biogas International AB (2012-05-07)

Westerholm, Björn. MyFC AB (2012-05-11)

Bergström, Pär-Håkan. Cerlic Controls AB (2012-05-14)

Figurförteckning

Figur 1: Siffror erhållna från Worldbank.org, figur skapad av Adler & Saltin

Figur 2: Barney, Jay (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of management vol.17 (1991:112)

Figur 3-6: Skapade av Adler & Saltin

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund

Kan du beskriva företaget?

Av vem och vilket år och var grundades företaget?

Hur många anställda är det i företaget?

Vad har företaget som vision?

Hur stor marknadsandel har företag? Nationellt och internationellt?

Vilken är er huvudsakliga produkt?

Är det hierarkiskt uppbyggt?

Position i företaget?

Hur länge har du varit anställd?

Vad är din huvudsakliga arbetsuppgift?

Resurser

Vad anser du vara företagets viktigaste resurs?

Hur kan denna resurs hjälpa er i den internationella expansionen?

Vilken intern resurs anser du att företaget saknar för att lyckas bli mer lönsamma internationellt?

Internationell expansion

Kan du beskriva er internationella etableringshistoria?

Varför valde ni att internationalisera er?

Vilka marknader?

Hur skaffades kunskapen om den kommande exportmarknaden

Vilken ordning etablerade ni er på dessa?

Hur genomförde ni er etablering på de nya marknaderna?

Vem var initiativtagaren till export?

USA

Hur stor del av exporten går till USA?

Hur länge har ni varit etablerade i USA?

Vad styrde er mot just marknaden i USA?

Hur många anställda i USA?

Vilken typ av affärsverksamhet har ni på marknaden?

Hur genomförde ni etableringen i USA?

Etableringsbarriärer

Vilken var den mest uppenbara barriären när företaget skulle etablera sig i USA?

Fanns det många redan etablerade företag inom samma industri när etablering skedde?

Hur reagerade konkurrenter på etableringen i USA?

Vilken uppfattning tror du kunder och konkurrenter har om ert företag?

Hur påverkade USAs regering etableringen? (restriktioner)

Om ni hade haft tillgång till större finansiella tillgångar, hade ni då etablerat er annorlunda?

Hur har ni lyckats övervinna dessa barriärer?

Förändringar

Vad vet du nu som ni inte visste innan om den amerikanska marknaden?

Hade du velat genomföra er etablering på ett annorlunda sätt med denna information?

Var det någon aspekt som ni underskattade/överskattade när ni startade med "expansionen"?



Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

Lnu.se

Linnéuniversitetet
391 82 Kalmar/351 95 Växjö
Telefon 0772-28 80 00