



ETABLERING I AUSTRALIEN

En komparativ fallstudie om anpassning av marknadsmixen och
identifiering av framgångsfaktorer hos tre svenska företag

Kandidatuppsats i marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
HT 2010

Författare:

Senada Kasnecovic, 810626
Nora Niagolova, 810109

Handledare:

Ellinor Torsein



FÖRORD

Att arbeta med den här kandidatuppsatsen i internationell marknadsföring har varit en lärorik och spännande process. Vi vill tacka respondenterna från företagen som ställde upp för intervjuer: Mikael Brodén (Game Outlet Europe AB), Jan-Eric Nilsson (SIPP AB), Marie Palmqvist och Jan Månsson (MonZon Sverige AB), Peter Carson (MonZon Scaffold Australia Pty) och Linus Andersson (Exportrådet Sydney).

Mycket stöd och motivation har vi fått från våra vänner Marie och Monika som även korrekturläste uppsatsen. Tack så mycket!

Speciell tack riktar vi till Ellinor Torsein för en givande handledning med bra idéer och värdefulla kommentarer.

Göteborg, den 8:e januari 2011

Senada Kasnecovic

skasnecovic@hotmail.com

Nora Niagolova

noraniagolova@yahoo.com

ABSTRACT

Globalization has stimulated the free markets and has made possible for Swedish companies to expand internationally. Some markets have been deemed attractive and companies have chosen to enter them. The decisions concerning internationalization and marketing have determined the success of the companies on the new market. Therefore, several elements become important: the motives behind the new market entry, the local market characteristics and the adaptation of the four components of the marketing mix – product, price, place and promotion.

The purpose of this thesis is to study how three Swedish companies adapt their marketing mix to the local conditions in Australia and identifies success factors in order to help other companies considering a market entry. It focuses on companies which are in the early stages of market entry and have achieved satisfactory results.

The theoretical chapter begins with a summary of the previous research on the subject. Various motives for internationalization are introduced, followed by entry barriers, the internationalization process and forms of presence on the new market. The concepts of global standardization and international adaptation are discussed. The elements of the international marketing mix are presented with theories suitable for each element from an international perspective. In the end, a model is created to help analyze the results of the empirical study.

An explorative approach was used in the initial phase of data collection. The analysis was made following a conclusive and descriptive approach. Primary data was collected using a qualitative method. The companies are treated as objects in a comparative case study.

In the first part of chapter 4 the results from the interviews with Game Outlet Europe AB, SIPP AB, MonZon Sverige AB and the Swedish Trade Council in Sydney are presented. Then they are analyzed according the following structure: motives for choice of market and entry development, local market conditions, product, price, place, promotion and success factors.

Australia is attractive for market entry due to similar business culture, low protectionism levels, strong economy and the English language. Swedish companies can benefit from the country of origin effect because the Swedish origin is highly appreciated. The product mix is adapted with an exception for the core product and the brand name. There are adaptations on most of the variables on the price mix. A few standardizations are made as a result from special company strategies and policies. The logistics are adapted due to the geographical conditions; the distribution channels though are mostly standardized. Work on the promotion mix begins when the remaining elements of the marketing mix are satisfactory; therefore some activities are missing in the early stages of market entry. Several success factors for market entry can be identified: export maturity, initial investment capital, pre-study of the market, close collaboration with a suitable partner, low financial risks, well planned logistics, good relationship with customers, brand name control as well as patience and understanding that results from market entry take time.

Key words: *International Marketing, Market Entry, Marketing Mix, Australia, Success Factors, Adaptation, Standardization.*

SAMMANFATTNING

Globaliseringen har gynnat fria marknader och gjort det möjligt för företag att söka sig utanför Sveriges gränser. Vissa marknader har bedömts som attraktiva och företag har valt att etablera sig där. De efterföljande internationaliserings- och marknadsföringsbesluten har styrt företagens framgång på den nya marknaden. Flera element blir viktiga i så fall: motiven bakom etableringen i landet, valet av etableringsform, marknadens särdrag samt utformningen av marknadsmixens fyra beståndsdelar - produkt, pris, plats och påverkan.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur tre svenska företag anpassar sin marknadsmix i Australien och identifierar framgångsfaktorer för att hjälpa andra som överväger en etablering i landet. Det handlar om företag som befinner sig i ett tidigt skede i etableringen och som har uppnått tillfredställande resultat.

Teorikapitlet börjar med tidigare forskning inom ämnet. Därefter presenteras diverse motiv för företags internationalisering, handelshinder som de kan möta samt internationaliseringsprocessen och olika etableringsformer. Vidare diskuteras koncepten global standardisering och internationell anpassning. Den internationella marknadsmixens element presenteras tillsammans med lämpliga teorier för varje element ur en internationell synvinkel. Avslutningsvis introduceras modellen som ligger till grund för uppsatsens analyskapitel.

För att kunna besvara uppsatsens syfte har en explorativ ansats används vid den initiala fasen av informationsinsamlingen. Vid analysen har en konklusiv och deskriptiv ansats använts. Primärdata har samlats in med hjälp av kvalitativ metod. Företagen behandlas som enskilda fall i en komparativ fallstudie.

I kapitel 4 sammanställs resultatet från intervjuerna med Game Outlet Europe AB, SIPP AB, MonZon Sverige AB och med Exportrådet Sydney. Sedan analyseras det enligt följande struktur: val av marknad och etableringsförlopp, marknadens särdrag, produkt, pris, plats, påverkan och framgångsfaktorer.

Australien är fördelaktigt för etablering på grund av liknande affärskultur, låg protektionism, stark ekonomi och det engelska språket. Nyetablerade svenska företag upplever tydliga *country-of-origin*-effekter då svenskheten är högt uppskattad. Produktmixen anpassas till marknaden med undantag för kärnprodukten och varumärket. Prismixen präglas av anpassningar på flertalet variabler. Ett fåtal standardiseringar sker som följd av särskilda strategier och policys hos företagen. Logistiken anpassas på grund av de geografiska förhållandena, distributionskanalerna är däremot för det mesta standardiserade. Arbetet med promotionmixen påbörjas när resten av marknadsmixens element är tillfredställande, därför saknas vissa aktiviteter i ett tidigt skede av etableringen. Ett antal framgångsfaktorer för en lyckad etablering kan identifieras: exportmognad, startkapital, förstudie om marknaden, nära samarbete med lämplig partner, minimering av de finansiella riskerna, välplanerad logistik, starka relationer till kunderna, kontroll över det egna varumärket samt tålamod och medvetenhet att resultat från etablering på en ny marknad tar tid.

Nyckelord: *internationell marknadsföring, etablering, marknadsmix, Australien, framgångsfaktorer, anpassning, standardisering.*

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Vikten av internationell marknadsföring.....	1
1.1.2 Den australiensiska marknaden	3
1.1.2.1 Allmänt om Australien.....	3
1.1.2.2 Affärsmöjligheter.....	3
1.1.2.3 Ekonomi och handelspolitik.....	4
1.1.2.4 Kultur	4
1.1.2.5 Teknisk utveckling.....	5
1.1.2.6 Politisk och juridisk omgivning	5
1.1.2.7 Australiens relationer med EU och Sverige.....	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning.....	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Disposition.....	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	9
2.1 Tidigare forskning.....	9
2.2 Internationalisering av företag.....	11
2.2.1 Motiv för internationalisering	11
2.2.2 Handelshinder	11
2.2.3 Uppsalamodellen.....	12
2.2.4 Etableringsformer.....	13
2.3 Internationell anpassning kontra global standardisering.....	15
2.3.1 Presentation av koncepten.....	15
2.3.2 Faktorer som påverkar anpassningsgraden	15
2.4 Segmentering, differentiering och positionering.....	17
2.5 Marknadsmixen i internationell kontext	18
2.5.1 Produkt	19
2.5.1.1 Produktens nivåer och typer.....	19
2.5.1.2 Varumärke.....	19
2.5.1.3 Förpackning och etikett.....	19
2.5.1.4 Anpassning av produkter.....	20
2.5.2 Pris.....	20
2.5.2.1 Prissättningsstrategier	21
2.5.2.2 Faktorer som påverkar den internationella prissättningen.....	21
2.5.2.3 Betalnings- och leveransvillkor	23
2.5.3 Plats	24
2.5.3.1 Distributionskanaler	24
2.5.3.2 Faktorer som påverkar valet av distributionskanaler.....	25
2.5.4 Påverkan	26
2.5.4.1 Promotionmixen	26
2.5.4.2 Internationell promotion	26

2.6	Sammanfattning av teori	27
2.7	Informationsbehov.....	29
3	METOD	30
3.1	Undersökningsansats	30
3.2	Undersökningsstrategi.....	30
3.3	Undersökningsmetod	31
3.4	Datainsamling	32
3.4.1	Sekundärdata.....	32
3.4.2	Primärdata.....	32
3.4.3	Datainsamlingsmetoder	32
3.4.4	Målpopulation och urvalsmetoder.....	33
3.4.5	Bortfall.....	35
3.5	Utvärdering av studien	35
3.5.1	Validitet	35
3.5.2	Reliabilitet.....	36
3.5.3	Felkällor	36
3.5.4	Källkritik.....	37
4	RESULTAT OCH ANALYS.....	38
4.1	Resultat Game Outlet Europe AB	38
4.1.1	Presentation av företaget.....	38
4.1.2	Motiv för val och etablering i Australien.....	38
4.1.3	Marknaden	39
4.1.4	Produkt	39
4.1.5	Pris.....	40
4.1.6	Plats.....	41
4.1.7	Påverkan	42
4.1.8	Avslutning.....	43
4.2	Resultat SIPP AB.....	43
4.2.1	Presentation av företaget.....	43
4.2.2	Motiv för val och etablering i Australien.....	44
4.2.3	Marknaden	44
4.2.4	Produkt	44
4.2.5	Pris.....	45
4.2.6	Plats.....	45
4.2.7	Påverkan	46
4.2.8	Avslutning	46
4.3	Resultat MonZon Sverige AB.....	47
4.3.1	Presentation av företaget.....	47
4.3.2	Motiv för val och etablering i Australien.....	47
4.3.3	Marknad	48
4.3.4	Produkt	48
4.3.5	Pris.....	49
4.3.6	Plats.....	50
4.3.7	Påverkan	51
4.3.8	Avslutning.....	52

4.4	Resultat Exportrådet Sydney	53
4.4.1	Motiv till val av Australien	53
4.4.2	Marknaden	53
4.4.3	Marknadsmixen	53
4.4.4	Framgångsfaktorer	54
4.5	Komparativ analys av företagen.....	54
4.5.1	Motiv för val av Australien och etableringsförlopp.....	54
4.5.2	Marknaden	56
4.5.3	Produkt	57
4.5.4	Pris	59
4.5.5	Plats	60
4.5.6	Påverkan	61
4.5.7	Framgångsfaktorer	63
5	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	65
5.1	Slutsatser	65
5.1.1	Område 1: Vilka motiv har företagen haft för att etablera sig i Australien och hur gick etableringen till?	65
5.1.2	Område 2: Vilka anpassningar har företagen gjort på sin marknadsmix i Australien?	65
5.1.3	Område 3: Vilka är framgångsfaktorerna?	67
5.2	Rekommendationer	67

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: UPPSATSENS DISPOSITION	8
FIGUR 2: ICKE-TARIFFÄRA HANDELSHINDER	12
FIGUR 3: ETABLERINGSFORMER	14
FIGUR 4: KOTLERS FYRA P OCH DESS VARIABLER	18
FIGUR 5: STANDARDISERING KONTRA ANPASSNING AV PRODUKTER.....	20
FIGUR 6: FAKTORER SOM PÅVERKAR PRISSÄTTNINGEN	23
FIGUR 7: MODELL FÖR ANALYS	28

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 1: JÄMFÖRELSE AV STANDARDISERING OCH ANPASSNING PÅ PRODUKTMIXEN.....	58
TABELL 2: JÄMFÖRELSE AV STANDARDISERING OCH ANPASSNING PÅ PRISMIXEN.....	59
TABELL 3: JÄMFÖRELSE AV STANDARDISERING OCH ANPASSNING PÅ DISTRIBUTIONSMIXEN	61
TABELL 4: JÄMFÖRELSE AV STANDARDISERING OCH ANPASSNING PÅ PROMOTIONMIXEN.....	62

BILAGOR

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE

BILAGA 2: INTERVJU MED MIKAEL BRODÉN, GAME OUTLET EUROPE AB

BILAGA 3: INTERVJU MED JAN-ERIC NILSSON, SIPP AB

BILAGA 4: INTERVJU MED MARIE PALMQVIST, MONZON SVERIGE AB

BILAGA 5: INTERVJU MED PETER CARSON, MONZON SCAFFOLD AUSTRALIA

BILAGA 6: INTERVJU MED LINUS ANDERSSON, EXPORTRÅDET SYDNEY

1. INLEDNING

Kapitel 1 inleds med en presentation av studiens bakgrund – en översikt över Australiens ekonomi och handelspolitik samt dess relationer med Sverige och EU. Därefter följer en problemdiskussion, uppsatsens syfte, frågeställningar, avgränsningar samt disposition.

1.1 Bakgrund

Dagens globaliserade samhälle kräver att företag agerar på nya marknader som skiljer sig markant från den inhemska, vilket väckte vårt intresse för internationell marknadsföring. Även vår internationella bakgrund spelade en stor roll vid valet av uppsatsämne: vi har nära erfarenhet av marknader som Spanien, Montenegro och Bulgarien och har observerat att det råder skillnader mellan företagens marknadsföring där och på hemmamarknaden Sverige. Då uppstod frågan: hur hanterar nyetablerade företag dessa skillnader på ett framgångsrikt sätt? Sådana företag befinner sig i en komplicerad situation – de får fatta viktiga etableringsbeslut samtidigt som de måste utforma strategier för sin marknadsmix i det nya landet. Valet av Australien som undersökningsmarknad har påverkats dels av vårt personliga intresse för landet och dels av utmaningen som en etablering där innebär. Intresset blev ännu större när det visade sig att Australien betraktas som en närmaknad för Sverige och att det är ett av få länder som klarat sig smärtfritt från finanskrisen.¹ Avsnittet har indelats i två moment: en inledande del som förklarar vikten av välplanerad internationell marknadsföring samt en kortfattad presentation av marknaden Australien som ska belysa varför den är intressant att studera.

1.1.1 Vikten av internationell marknadsföring

Världshandeln har blivit oerhört viktig för det globala samhället. I många sekel har handel bedrivits internationellt men aldrig tidigare har den haft så pass bred och simultan påverkan på nationer, företag och individer som den har idag.² En välfungerande världshandel ökar välfärden för alla inblandade länder, det är inte något nollsummespel där tillväxt sker på andra länders bekostnad.³

Även om ett företag inte är intresserat av en direkt inblandning i internationella affärer, kan det inte undgå den ständigt ökande konkurrensen från internationella företag. Globaliseringen är ett faktum som har fört med sig en del missförstånd. I allmänhet grundas konceptet global marknadsföring i identifiering och nyttjande av krosskulturella likheter. Forskare inom ämnet har dock uppfattningen att den globala marknadsföringen baseras på antaganden om kulturella skillnader och menar att varje utländsk marknad kräver en egen kulturellt anpassad marknadsföringsstrategi.⁴

Eftersom företagets potentiella kunder befinner sig på en extern marknad gäller inte samma förutsättningar som på hemmamarknaden. Den internationella konkurrensen ökar och företaget måste driva sin verksamhet på en marknad med annorlunda karaktär och lagförordningar. Det i sin tur leder till att marknadsstrategin förändras väsentligt, både i dess utformning och implementering. Mer konkret möts företaget av ny ekonomisk,

¹ Exportrådet (2010c)

² Czinkota & Ronkainen (2007), s 5

³ Dotevall (2007), s 7

⁴ Ghauri & Cateora (2006), s xi

kulturell, juridisk och politisk miljö. Språket, valutan, kulturen, den ekonomiska utvecklingsnivån etc. är annorlunda, möjliga handelshinder och tariffer måste tas hänsyn till. Stora investeringar för att finansiera förstudierna, själva expansionen och de efterföljande marknadsaktiviteterna blir oundvikliga, vilket ställer krav på snabb och säker avkastning på den nya marknaden.⁵

Medan företaget inte har någon kontroll över de ovan nämnda element, har det mycket att påverka vid utformningen av sin internationella marknadsmix. Applikationen av en rad olika strategier på marknadsmixen gör det arbetet mer eller mindre framgångsrikt. Nyckeln till framgångsrik internationell marknadsföring är anpassning till lokala förhållanden, dvs. att företag förutser hur okontrollerbara faktorer kan påverka marknadsmixen och justera den för att minska den negativa influensen. Individens självreferens är det största hindret för att lyckas åstadkomma en lyckad anpassning eftersom individens beslut styrs av en omedveten koppling till ens egna kulturella värderingar, erfarenheter och kunskap.⁶

Utförlig internationell planering hjälper företag att skapa lämpliga strategier för marknadsmixens fyra element – produkt, pris, plats och påverkan. Ett företags produktpolitik styrs av ett flertal variabler som ökar i takt med att företagets verksamhet expanderas till nya marknader. Den grundas i konceptet standardisering kontra anpassning och alla andra varianter emellan. Produktens kvalitet, service samt produktlinjens bredd bidrar till positiv prestation. Höga priser kan öka den kortsiktiga lönsamheten men kan i längden leda till sämre försäljning och lägre vinst. Vad gäller distributionen (plats) styrs prestationen av användningen av direkta och indirekta kanaler, dess kvalitet samt marknadens mångfald. Valet av etableringsstrategi är oerhört viktigt eftersom det bestämmer graden av kontroll som företaget kan utöva över marknaden. Beträffande påverkan är den avsevärt mer komplex än på hemmaplan och kräver stor lokal kännedom.⁷

Enligt många forskare sker företags internationalisering gradvist genom att inledningsvis satsa på marknader som ligger geografiskt nära den inhemska marknaden. Anledningen till det är att det psykologiska avståndet betraktas som litet. Ofta är det psykologiska avståndet kopplat till det geografiska, men det finns undantag och ibland kan den mest attraktiva marknaden befinna sig långt borta geografiskt.⁸

Ett bra exempel på marknad med avlägset geografiskt läge och litet psykologiskt avstånd är Australien, Sveriges mest avlägsna närmarknad.⁹ Det är särskilt intressant att studera situationen i Australien på grund av marknadens möjligheter samt utmaningen som den ställer för europeiska företag: avlägset geografiskt läge, ett flertal handelshinder, ett glesbefolkat gigantiskt territorium samt ett annorlunda extremt klimat. Australien har även en hög levnadsstandard som indirekt innebär en stark lokal konkurrens, höga etablerings- och lönekostnader etc. Det mångkulturella samhället kan innebära svårigheter för marknadsförare men är även en värdefull resurs för identifiering och utnyttjande av

⁵ Ghauri & Cateora (2006), s 9-14

⁶ Ibid (2006), s 15

⁷ Shoham & Kropp (1998), s 115-116

⁸ Ghauri & Cateora (2006), s 268

⁹ Exportrådet (2010c)

möjligheterna som finns på internationella marknader.¹⁰ Följande avsnitt ska även ge läsaren en möjlighet att bekanta sig med nuläget i landet.

1.1.2 Den australiensiska marknaden

Enligt Exportrådet har Sverige och Australien liknande affärsklimat, vilket underlättar etableringen av affärsrelationer. De tre starkaste skälen till närvaro på den australiensiska marknaden är att den är tillräckligt stor, den är lättillgänglig (det syftar på att produkter som fungerar i Sverige även går hem i Australien, svenskt "know-how" är uppskattat och högt värderat) och att Australien är en utmärkt bas till vidare etablering i Asien.¹¹ Nedan följer en kortfattad presentation av landet.

1.1.2.1 Allmänt om Australien

Australien har en yta som är nästan lika stor som hela USA (7,7 miljoner km²) men dess 22 miljoner invånare är framförallt bosatta i storstäderna. Trots landets geografiska storlek är det relativt lätt att uppnå god marknadspenetrering: 85 procent av befolkningen bor i de sex stora delstatshuvudstäderna och nästan halva befolkningen är bosatt i de två största städerna Sydney och Melbourne.¹²

Utanför Europa är Australien Sveriges tredje viktigaste exportmarknad efter USA och Kina. 2009 uppgick den svenska exporten till Australien till 12,8 miljarder kronor, dess utveckling genom åren bedöms till mycket bra. Eftersom båda länderna har liknande affärsklimat och umgängeskultur kallar Exportrådet Australien för "Sveriges mest avlägsna närmaknad". Dessa likheter samt Sveriges goda rykte i Australien har bidragit till att många svenska företag har åstadkommit mycket lyckade etableringar.¹³

1.1.2.2 Affärsmöjligheter

Australien erbjuder en mängd möjligheter för företag att lyckas. De kan förvänta sig en stabil och effektiv lagstiftning, en högt kvalificerad och flerspråkig arbetskraft och en kultur av innovation. Unikt ekonomiskt resultat, industri av världsklass, unika kulturella och geografiska fördelar i världens snabbast växande region - allt ingår i Australiens imponerande rykte som ett investeringsland.¹⁴ Under de senaste fem åren har utländska direktinvesteringar ökat med i genomsnitt 5,8 procent per år. De största utländska direktinvesteringarna kommer från USA, Storbritannien, Japan och Nederländerna. Europeiska unionen är fortfarande Australiens största regionala källa till utländska direktinvesteringar och stod för nära 34 procent av dessa under 2009.¹⁵ Landet har bra handelsförbindelser med Asien och resten av världen.¹⁶

Australiens språkliga mångfald och starka kulturella band med Europa och Asien erbjuder en idealisk mix för multinationella organisationer att starta eller utveckla sin verksamhet i landet. En stor del av arbetskraften är akademiskt utbildade och tekniskt kunniga.¹⁷ Australien anses vara ett av de minst kostsamma länderna i den industrialiserade världen vid

¹⁰ Wilkinson & Cheng (1999), s 106

¹¹ Sveriges Ambassad i Canberra (2010)

¹² Exportrådet (2010c)

¹³ Ibid (2010c)

¹⁴ Austrade (2010c)

¹⁵ Ibid (2010e)

¹⁶ Ibid (2010h)

¹⁷ Ibid (2010f)

uppstart av företag. Ett annat populärt dragplåster för investerarna är det faktum att Australien är nionde lägsta beskattningsland av alla OECD-medlemsländer (OECD står för *Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling*). Landet satsar mycket på forskning och innovation.¹⁸

1.1.2.3 *Ekonomi och handelspolitik*

Australien har haft en av de bäst fungerande ekonomierna inom OECD under de senaste två decennierna. Sedan början av 90-talet har landet upplevt en kontinuerlig högkonjunktur, vilket har gynnat landets utveckling. Förbättringar i lagstiftningen och framväxten av informations- och kommunikationstekniken har lett till stark tillväxt i produktiviteten. Effekterna av den globala recessionen på Australien har varit mindre allvarliga än i de flesta andra OECD-länder. Ekonomin har gynnats av en sund makroekonomisk situation i kombination med starka offentliga finanser när krisen började. Australiens väl reglerade och motståndskraftiga finansiella sektor har begränsat effekterna av finanskrisen på ekonomin. Penning- och finanspolitiken skyddade företag och medborgare från de mer skadliga effekterna av den globala recessionen.¹⁹

Ökad exponering för den internationella handeln under 80-talet och avreglering av produktmarknaden under 90-talet minskade hinder för marknadstillträde och ökad konkurrens på den australiensiska ekonomin. Öppenhet för handel har bidragit positivt till produktiviteten och den ekonomiska tillväxten.²⁰ Den genomsnittliga årliga tillväxten har legat kring 3,6 procent sedan 1991. Det kan jämföras med OECD-ländernas 2,7 procent och Sveriges 2,0 procent för samma period. Regeringens stora stimulanspaket på totalt 42 miljarder AUD har bidragit till att undgå recession.²¹

Australien är en stark förespråkare av frihandel och en multilateral handelspolitik men är samtidigt starkt involverat i bilaterala och regionala frihandelsavtal.²²

1.1.2.4 *Kultur*

Australien definierar sig genom sitt aboriginska arv, varierande mix av kulturer, innovativa idéer och ett rikt kulturutbud. Mer än 20 procent av befolkningen är utrikesfödda och mer än 40 procent är av blandat ursprung.²³ Australiensisk kultur och affärsetik påminner mycket om den svenska. Skandinavisk rättframhet och ärlighet uppskattas av australiensarna. Livsstilen är mer avspänd än i Sverige, exempelvis har de en mindre komplicerad syn på alkohol och religion. Klimatet ger också stora möjligheter till utomhusliv året runt. Klasskillnader förekommer dock och både pengar, familj samt sportslig talang ger status.²⁴ Landets organisation och tänkande har präglats mycket av den ursprungliga anglosaxiska invandringen. Trots USA:s stora inflytande på den australiensiska kulturen och de grundläggande värderingarna är Australien ett mångkulturellt land med stor påverkan från

¹⁸ Austrade (2010b)

¹⁹ OECD (2010)

²⁰ Ibid (2010)

²¹ Sveriges Ambassad i Canberra (2010)

²² Ibid (2010)

²³ Tourism Australia (2010)

²⁴ Exportrådet (2010d)

invandringen från Italien, Grekland, övriga Europa, Mellanöstern och på senare tid även från Asien.²⁵

1.1.2.5 *Teknisk utveckling*

Australiensarna är kända för sin innovation och historiskt sett har landets uppfinningar resulterat i kommersiella framgångar. Många internationella företag har dragit nytta av samarbetsrelationer med australiensiska företag och forskare. Landets regering är världsledande på innovation och främjar aktivt forskning och utveckling. Australiens västinfluerade konsument- och företagskultur innebär att produkter som är framgångsrika i Australien sannolikt kommer att antas av andra västerländska kulturer. Australien är en *early adapter* av IT. Dess teknikkunniga kundbas och välutbildade arbetskraft gör det till ett strategiskt läge för information, kommunikation och teknikverksamhet med regional och global fokus.²⁶

1.1.2.6 *Politisk och juridisk omgivning*

Australien är en demokratisk konstitutionell monarki inom det brittiska samväldet. De sex delstaterna och de två territorierna har egna lagstiftande församlingar. Landets statschef är Drottning Elisabeth II representerad av generalguvernören Quentin Bryce. Majoritetsregering består av Australian Labor Party och premiärminister är Julia Gillard.²⁷

Australien är ett säkert land för investeringar. Landets politiska miljö är stabil, öppen och progressiv, vilket ger investerarna en hög grad av förtroende och säkerhet. Korrupsionsnivån bedöms vara lägre än i USA, Storbritannien, Kanada och många andra länder.²⁸ Till skillnad från andra länder i regionen finns det inga valutakontroller i Australien och valutan är helt internationaliserad. Landet rankas sju i världen för genomförandet av etisk praxis i företag.²⁹

1.1.2.7 *Australiens relationer med EU och Sverige*

De senaste 15 åren har EU varit Australiens viktigaste handelspartner och tyngdpunkten i dessa relationer har alltid varit det ekonomiska området. Sedan 1997 har parterna varit enade om en gemensam politisk deklaration med syfte att identifiera potentiella samarbetsområden och dra nytta av samarbetsmöjligheterna. Samarbetet handlar om utrikespolitik, säkerhetshot, internationell handel, miljöfrågor samt samarbete i StillaHavsregionen. Nära en fjärdedel av den australiensiska importen härstammar från EU medan EU finns på tredje plats som Australiens största exportdestination efter Japan och Kina. Den största delen av utländska investeringar i Australien kommer från EU-företag. Dessa sysselsätter närmare 700 000 australiensare, svenska företag sysselsätter 30 000 personer.³⁰

Under 2009 uppgick värdet av Sveriges export till Australien till 12,8 miljarder SEK. Läkemedel, bilar och bildelar är de främsta exportvarorna men den svenska närvaron i de flesta branscher i Australien bedöms som god. Sveriges import från Australien ökade med 39

²⁵ Exportrådet (2010c)

²⁶ Austrade (2010g)

²⁷ Sveriges Ambassad i Canberra (2010)

²⁸ Austrade (2010d)

²⁹ Ibid (2010a)

³⁰ Sveriges Ambassad i Canberra (2010)

procent 2008 och uppgick till 3,8 miljarder SEK. Huvudsakligen importeras det kol, alkoholhaltiga drycker, kolmotorer och utrustning för eldistribution. Det finns omfattande svenska investeringar i Australien, omkring 125 svenska företag har dotterbolag eller representation där. Under senare år har en rad mindre svenska företag inom IT, bioteknologi, medicinteknik och mode startat verksamhet i Australien.³¹

1.2 Problemdiskussion

Globaliseringen har gynnat fria marknader och gjort det möjligt för företag att söka sig utanför Sveriges gränser. Vissa marknader har bedömts som attraktiva och företag har valt att bli verksamma där antingen genom att etablera sig på plats eller verka direkt hemifrån. Mycket kan vinnas på en satsning utomlands, förutsatt att det sker på rätt sätt och på rätt marknad. Kunskap och en god strategi blir då avgörande för att lyckas. Det är en utmaning på många plan eftersom företaget måste lära sig tolka och följa det nya landets officiella och inofficiella regler. De efterföljande internationaliserings- och marknadsföringsbesluten har styrt företagets framgång på den nya marknaden. För att tydliggöra det ytterligare: strategiska beslut om företagets etableringsform och marknadsmix har påverkat graden av framgång. Uppsatsens huvudsakliga problem är att identifiera dessa beslut genom att studera hur företag har anpassat sin marknadsmix till en utländsk marknads specifika särdrag. Flera element blir viktiga i så fall: motiven bakom etableringen i landet, valet av etableringsform, marknadens särdrag samt utformningen av marknadsmixens fyra beståndsdelar - produkt, pris, plats och påverkan.

Det är intressant att undersöka om svenska företag måste göra särskilda anpassningar vid etablering i Australien. Som det redogjordes för i förra avsnittet skiljer sig inte den sociala och kulturella kontexten i Australien markant från den europeiska men det finns ändå en del skillnader som kan påverka nya etableringar. Företag kan stöta på svårigheter med att anpassa sig till den nya marknaden och därmed bli avvisade av de lokala konsumenterna på grund av att de inte anpassat sina produkter efter den lokala konsumentens preferenser. Därmed växte nyfikenheten fram hos uppsatsens författare om hur de svenska företagen har hanterat dessa skillnader samt marknadsförutsättningarna beträffande produktutformning, prisnivåer, reklam och distribution.

Eftersom det inte finns mycket forskning om internationell marknadsföring i Australien ur ett svenskt perspektiv, blir ämnet intressant att fördjupa sig i och bedöms kunna gynna flera olika intressenter. Målsättning med studien är att skapa en god utgångspunkt för små och medelstora svenska företag som planerar att genomföra en eventuell etablering i Australien. Den kan även fungera som referens för företag som befinner sig i ett tidigt skede i sin etablering i landet eller för företag som har varit verksamma ett bra tag i landet men känner ett behov av att förändra någon av sina strategier.

1.3 Syfte

Uppsatsen undersöker hur tre svenska företag anpassar sin marknadsmix i Australien och identifierar framgångsfaktorer för att hjälpa andra som överväger en etablering i landet.

³¹ Sveriges Ambassad i Canberra (2010)

1.4 Frågeställning

Uppsatsens syfte kommer att uppnås med hjälp av följande övergripande frågeställning:

Hur anpassar svenska företag sin marknadsmix vid etablering i Australien och vilka framgångsfaktorer finns det?

För att kunna besvara frågeställningen har den indelats i nedanstående tre områden:

Vilka motiv har företagen haft för att etablera sig i Australien och hur gick etableringen till? – En inledande fråga som ska ge läsaren insikt i företagens beslut utan någon större fördjupning. Eftersom de tre studerade företagen är relativt nyetablerade i Australien är det intressant att studera varför de valde den marknaden och hur etableringsförloppet skedde. Varje företag behandlas som ett fall, därför är det viktigt att få en helhetsbild om dess närvaro i Australien och inte enbart fokusera på anpassningarna gjorda på marknadsmixen.

Vilka anpassningar har företagen gjort på sin marknadsmix i Australien? – Rätt marknadsmix är ett grundläggande verktyg för lyckad etablering. Att studera hur olika företag har valt att agera kommer att möjliggöra en identifiering av framgångsfaktorerna. Frågan studeras på djupet genom att analysera företagens beslut rörande marknadsmixens fyra element – produkt, pris, plats och påverkan. En företagsspecifik och kortfattad utvärdering av marknaden inkluderas i det här området för att läsaren ska bekanta sig med förhållandena som råder samt företagens förutsättningar.

Vilka är framgångsfaktorerna? – En identifiering av dessa kommer att vara till nytta för vidareutveckling på marknaden.

1.5 Avgränsningar

Det finns oändligt många intressenter och infallsvinklar vid en undersökning av det här slaget och det skulle ha varit spännande att behandla alla. En alltför ingående beskrivning av dessa kan leda till att fokuseringen på uppsatsens kärna går förlorad, därför har vissa avgränsningar varit nödvändiga.

Som en första avgränsning är studien gjort ur ett svenskt perspektiv och svenska företag har analyserats. Dessa företag har varit verksamma i Australien ett tag men befinner sig fortfarande i ett tidigt skede av etableringen utan att ha upprättat egna dotterbolag. Vidare betraktas deras verksamhet i landet som tillfredställande. Då syftet är att identifiera framgångsfaktorer läggs fokus på företagens framgångar, inte på misslyckanden och felaktiga beslut som kan studeras vid kartläggning av risker. Uppsatsen inriktar sig på företagens perspektiv på marknadsmixen, inte konsumenternas.

Ur ett internationellt marknadsföringsperspektiv läggs störst vikt på marknadsmixen. De begränsas till de ursprungliga fyra P:na – produkt, pris, plats och påverkan. Anledningen till det är att dels fokusera på ett rimligt antal variabler och dels för att nyetablerade företag inte har haft tid att utveckla kompletterande aktiviteter. Därmed behandlas inte teorier om den utökade marknadsmixen. Motiven bakom etableringen samt valet av etableringsform studeras endast kortfattat för att skapa en utgångspunkt för analysen av marknadsmixen.

Författarna fördjupar sig inte alltför mycket i undersökning av marknadens specifika särdrag, utan en sammanfattning av dessa presenteras av samma anledning som ovan.

Valet av respondenter är den viktigaste avgränsningen. Intervjuer har genomförts endast med personer som arbetar på svenska företag och besitter detaljerad kunskap om företagens marknadsförings- och etableringsbeslut samt om förhållandena i Sverige och Australien. Utöver Exportrådet har det inte intervjuats fler personer som endast har allmän kunskap om Australien eller internationell marknadsföring. På grund av finansiella och tidsmässiga begränsningar har inte uppsatsens författare haft möjlighet att besöka Australien. Därför har intervjuer med respondenter från Australien gjorts via e-mail.

1.6 Disposition

En överblick över uppsatsens olika kapitel kan fås av Figur 1, därefter följer en kortfattad presentation av varje kapitel.

Figur 1: Uppsatsens disposition



Källa: Egen kreation

Kapitel 1: Inledning

Kapitlet innehåller uppsatsens bakgrund, introduktion av marknaden Australien, problemdiskussion, syfte, frågeställning, avgränsningar och disposition.

Kapitel 2: Teoretisk referensram

Kapitlet innehåller ett urval av lämpliga teorier inom internationell marknadsföring. Dessa teorier ligger till grund för modellen som kommer att användas i analysen.

Kapitel 3: Metod

Här presenteras uppsatsens ansats och undersökningsmetod. Vidare redovisas och utvärderas tillvägagångssättet vid insamling av data.

Kapitel 4: Resultat och analys av empirisk studie

Presentation och analys av den insamlade datan under den empiriska undersökningen.

Kapitel 5: Slutsatser och rekommendationer

Frågeställningen besvaras. Rekommendationer för fortsatt forskning presenteras som avslutning.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Kapitel 2 innehåller uppsatsens teoretiska referensram och börjar med tidigare forskning inom ämnet. Därefter presenteras diverse motiv för företags internationalisering, handelshinder som de kan möta samt internationaliseringsprocessen och olika etableringsformer. Vidare diskuteras koncepten global standardisering och internationell anpassning. Den internationella marknadsmixens element presenteras tillsammans med lämpliga teorier för varje element ur en internationell synvinkel. Kapitlet avslutas med en modell som ligger till grund för uppsatsens analyskapitel.

2.1 Tidigare forskning

För att styrka studiens relevans kommer en kortfattad redogörelse för tidigare forskning inom ämnet att göras. Marknadsmixens fyra element (produkt, pris, plats och påverkan) är centralbegrepp inom marknadsföring och berörs på ett eller annat sätt i all litteratur om marknadsföring. Litteraturen inriktad mot internationell marknadsföring behandlar dessa koncept ur ett internationellt eller globalt perspektiv. Författare som Ghauri och Cateora³², Czinkota och Roikanen³³ och McAuley³⁴ gör en omfattande introduktion till ämnet i sina böcker betitlade *International Marketing*. De inleder alltid med en omvärldsanalys för att sedan fördjupa sig i speciellt anpassade strategier för varje marknadsmixelement. Lee och Carter³⁵ studerar marknadsföringen ur en global synvinkel medan Usunier och Lee³⁶ fokuserar på det kulturella perspektivet i *Marketing Across Cultures*. Dotevall³⁷ anknyter ämnet till svenska förhållanden i sin bok *Exportmarknadsföring*, där han presenterar riktlinjer för framgångsrik export till världen.

Tillgången till litteratur minskar fort när marknadsmixen ska kopplas till Australien. Det finns ett fåtal vetenskapliga artiklar inom delar av ämnet. Hughes & Polonsky³⁸ har studerat till vilken grad reklam anpassas till de lokala förhållandena i Australien. De jämför australiensiska, amerikanska och japanska företag, vilka betraktas som Australiens största handelspartners. De finner att japanska företag är mer polycentriska, dvs. mer benägna att anpassa sig, medan Amerikanska företag är ganska etnocentriska. Det framgår inte av artikeln om någon av strategierna skulle vara mer framgångsrik än den andra. Å andra sidan finns det större likheter mellan amerikansk och australiensisk kultur och därmed behövs det mindre anpassning.

Ghymn et al³⁹ har undersökt vad australiensiska inköpare värdesätter vid inköpsbeslut. De har kommit fram till att produktkvalitet är högst uppskattat. Därefter kommer tillförlitlighet för långsiktigt samarbete, produktens egenskaper, pris, korta leveranstider, att australiensisk säkerhetsstandard följs, att det finns inhemsk efterfråga och att förpackningen är transportsäker. Det är intressant att notera att varumärkets rykte kommer först på tionde

³² Ghauri & Cateora (2006)

³³ Czinkota & Roikanen (2007)

³⁴ McAuley (2001)

³⁵ Lee & Carter (2009)

³⁶ Usunier & Lee (2009)

³⁷ Dotevall (2007)

³⁸ Hughes & Polonsky (2002)

³⁹ Ghymn et al (1999)

plats. Ännu längre ner på listan hamnar transport- och tullkostnader, betalningsvillkor, marknadsföringsstöd från leverantören samt produktens unicitet. Det är första gången någon har gjort en liknande studie om inköpsbeslut i Australien. Dess resultat kan vara till hjälp vid strategiutformning för utländska företag som redan verkar eller vill etablera sig i landet.

Karl Karlsson undersöker i sin kandidatuppsats om det svenska ursprunget skapar mervärde på den australienska marknaden. Författaren använder sig av en kvantitativ metod för att undersöka australiensares relation till kända svenska varumärken och drar slutsatsen att svenska produkter kopplas ihop med begreppen hög kvalitet, design, säkerhet och teknologi. Dock anser han att svenskhetens attribut bör positioneras vidare för att kunna dra större fördelar.⁴⁰

I sin magisteruppsats från 2001 studerar Abrahamsson och Gradevik svenska företags inträdesmetoder i Australien. Med hjälp av en kvalitativ metod genomför de intervjuer med sex olika företag. De ser inte några tydliga tecken på att företag grundligt utvärderar olika etableringsmetoder eftersom det är arbetsamt och tidskrävande. De menar att valet av etableringsform påverkas av tidigare erfarenheter och kunskaper om den och drar slutsatsen att företagen inte har bedrivit någon djupare undersökning på marknaden på grund av landets likheter med Sverige.⁴¹

Två andra författare, Grahn och Linninger, fokuserar sin magisteruppsats på kulturens påverkan på marknadsmixen i Australien. De genomför djupintervjuer med tre svenska företag och kommer fram till att konsumentprodukter påverkas mer av kulturen än vad industriprodukter gör. De kartlägger en rad kulturella element som kan påverka och drar slutsatsen att *promotion* är det marknadsmixelement som är mest beroende av kulturella aspekter. Sedan är det *priset* som anpassas mest medan anpassningarna gjorda på *produkten* var mindre än förväntat. De finner inte något behov av att anpassa *distributionen* på grund av kulturella faktorer. Trots att de kulturella skillnaderna mellan Australien och Sverige är små, rekommenderar de att svenska företag tar hänsyn till dem för att kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden.⁴² Fastän det finns likheter mellan dessa författares studieämne och den aktuella uppsatsen är det viktigt att påpeka att deras undersökning endast tar upp den kulturella dimensionen. Här ligger fokus istället på hur marknadsmixens anpassning sker hos företag som befinner sig i ett tidigt skede i sin etablering i Australien.

Det går att konstatera att det inte finns särskilt mycket forskning som behandlar sambandet mellan den internationella marknadsmixen och Australien. Dock finns det tillräckligt med material som kan ligga till grund för en sådan analys. De följande avsnitten är en fördjupning i lämpliga teorier som kommer att sammanfattas i en modell för att lösa uppsatsens problem. Förhoppningsvis kommer den här uppsatsen att kunna fungera som hjälpmedel för svenska företag med avsikter att etablera sig i Australien.

⁴⁰ Karlsson (2006)

⁴¹ Abrahamsson & Gradevik (2001)

⁴² Grahn & Linninger (2003)

2.2 Internationalisering av företag

Det här avsnittet fokuserar på internationalisering av företag eftersom internationalisering är en viktig del av ett företags strategiska planering. Inledningsvis redogörs det för motiven för internationalisering och handelshinder som företagen kan möta. Vidare diskuteras Uppsalamodellen för etablering på internationella marknader samt olika etableringsformer.

2.2.1 Motiv för internationalisering

Det är vanligt att företag väljer att satsa på en internationell marknad tack vare visat intresse från lokala representanter. Enligt Dotevall är det ett reaktivt tillvägagångssätt som minskar företagets inflytande eftersom företaget inte själv väljer sina samarbetspartners. Han menar att företagets förhållningssätt bör vara proaktivt, dvs. företaget måste själv besluta att export kommer att ske till en viss marknad och att det beslutet kommer att grundas i rationella skäl, inte i känslomässiga aspekter. Nedan presenteras en rad motiv för internationalisering styrda av rationella skäl.⁴³

De flesta företag börjar exportera på grund av att hemmamarknaden är maximalt utnyttjad och behöver expanderas ytterligare. För att företagen ska överleva gäller det att de *utökar sin marknad*. Det innebär att de måste öka sin försäljning och lönsamhet som gör att beroendet av hemmamarknaden blir mindre. Även sårbarheten vid förändringar minskar.⁴⁴

Genom att företag internationaliserat sig *förlängs produktlivs cyklern*. På hemmamarknaden har företagen en lönsamhetskurva på produkten tills den blir omodern. För att förlänga livslängden på produkten måste företag gå in på en ny marknad. Om livs cykeln kan förlängas uppnås en bättre lönsamhet för produkten under dess livstid.⁴⁵

Vissa produkter bedöms att de kommer att prestera bra internationellt eftersom det är *stor efterfråga* på dem, sedan följer en internationell lansering. *Produktens image förstärks* om företaget finns representerat på den internationella marknaden. I vissa branscher handlar det om prestige att inte bara verka på nationell nivå. I andra fall handlar det om *internationella kostnads fördelar* – företagen har sin produktion utomlands, vilket ökar deras konkurrensförmåga och ofta leder till export. *Kulturella likheter* med närliggande länder är en vanlig orsak för export då det är stor sannolikhet att människor ska uppskatta samma produkter som fungerar på hemmamarknaden. Handeln mellan vissa länder kan gynnas av lagar och avtal och i dessa val ger exporten *handelspolitiska fördelar*. På senare tid har exporten blivit mycket *enklare och lätthanterlig* i och med förbättringar i transporten och infrastrukturen, minskning av byråkrati och e-handels genomslag.⁴⁶

2.2.2 Handelshinder

Naturliga och av människan beslutade handelshinder fungerar som hämmande faktorer i världshandeln. Naturliga handelshinder beror på geografiska avstånd, kultur-, klimat-, topografiska och språkskillnader.⁴⁷ Många länder försöker stimulera utvecklingen av den inhemska industrin och skydda den genom att sätta hinder för handeln i form av tullar, kvantitativa restriktioner, bojkotter, monetära-, icke-tariffära- och marknadsbarriärer.

⁴³ Dotevall (2007), s 13

⁴⁴ Armstrong et al (2009), s 282-287

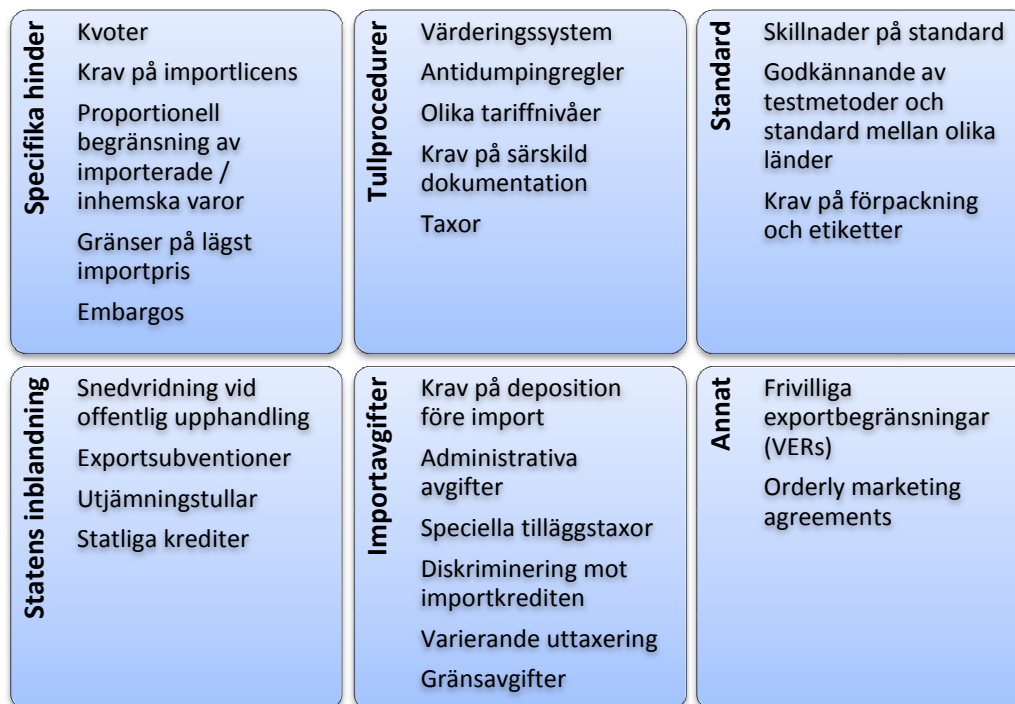
⁴⁵ Ibid (2009), s 282-287

⁴⁶ Dotevall (2007), s 13-15

⁴⁷ Ibid (2007), s 7

Hinder sätts för importen och för de utländska företag som vill bygga sin verksamhet i landet i fråga. Medan dessa hinder är inspirerade av ekonomiska och politiska skäl finner de starkt stöd hos den lokala industrin. Enligt Ghauri och Cateora ökar tullar den statliga och politiska kontrollen över ekonomiska frågor. De försvagar utbud- och efterfrågemönster, begränsar tillverkarnas utbud av leverantörer, konsumenternas valmöjlighet och hämmar konkurrensen. En stor del av handelshindren är dock inte tullrelaterade, de kallas för icke-tariffära och presenteras i Figur 2.⁴⁸

Figur 2: Icke-tariffära handelshinder



Källa: Ghauri & Cateora (2006), s 43

I takt med den globala marknadens utveckling har nationerna lagt mycket arbete på att hitta lösningar som kan eliminera tariffer, kvoter och andra handelshinder. I dagsläget finns det två stora internationella organ som underlättar den internationella handeln: (1) World Trade Organisation (WTO, före detta GATT) och (2) Internationella Monetära Fonden (IMF). Från början handlade samarbetet om att få ner de höga tullavgifterna men andra aktiviteter har tillkommit såsom att se till att frihandelsavtal följs etc.⁴⁹

2.2.3 Uppsalamodellen

De företag som börjar fundera på export har vanligtvis redan uppnått en stark position på hemmamarknaden. Under 70-talet studerade forskare på Uppsala universitet det sättet av agerande och det fick namnet "Uppsalaskolan". De undersökte svenska företags lyckade utlandsetableringar och fann att internationaliseringsprocessen började när det inte längre var möjligt att växa på hemmamarknaden. Därefter följde ett antal försiktiga steg. Företagen valde närliggande länder som första exportmarknad, startade med sporadisk export för att

⁴⁸ Ghauri & Cateora (2006), s 40-43

⁴⁹ Ibid (2006), s 45

senare gå vidare till representanter. Först när försäljningen var tillräckligt stor etablerades det dotterbolag och eventuellt egen tillverkning.⁵⁰ Engagemanget på den nya marknaden berodde på kunskap och framgång, därför beskrivs Uppsalamodellen ofta som en lärande process som påverkas starkt av det upplevda psykologiska avståndet till exportmarknaden. Internationaliseringens fasta och föränderliga aspekter skiljer sig åt och påverkas sinsemellan, dvs. företagets marknadsengagemang och kunskap (fasta aspekter) påverkar beslutet om engagemang och de löpande aktiviteterna (föränderliga aspekter) och tvärtom. Dessa fyra komponenter tydliggör det stegvisa lärandet.⁵¹

Idag är Uppsalamodellen fortfarande populär, främst hos företag som är exportmogna men saknar internationella kontakter. Dotevall menar att de företag som väljer att följa Uppsalaskolans tankesätt måste agera snabbt för att hänga med i utvecklingen.⁵² Stegvisa internationaliseringsmodeller har fått kritik eftersom de inte tar hänsyn till marknadens och organisationens specifika särdrag som påverkar företagets exportutveckling och beteende. Enligt Turnbull beror företagets internationaliseringsgrad på dess verksamhet, branschstruktur och dess egen marknadsstrategi.⁵³

Den ökande globaliseringen utmanar Uppsalamodellen eftersom den erbjuder möjligheter där en stegvis etablering betraktas som för långsam. Faktorer som bättre transporter, färre handelshinder, IT-utveckling, billig utlandsproduktion etc. har bidragit till uppkomsten av framgångsrika globala företag som tänker globalt men agerar lokalt – konkurrensmedlen anpassas till den lokala marknaden men företagen agerar globalt enligt devisen "*think global, act local*". Dock är exportmognad fortfarande en förutsättning för en lyckad etablering.⁵⁴

2.2.4 Etableringsformer

Det finns flera sätt för ett företag att etablera sig på en ny internationell marknad. Vissa av dessa kräver direktinvestering, andra är relativt riskfria vad gäller kapitalsatsning. Dessa strategier utesluter inte vandra och ett företag kan användas av olika metoder beroende på vilken marknad det försöker nå. Förhållandet risk-framgång är en nyckelfaktor vid valet av strategi.⁵⁵ Figur 3 presenterar de olika etableringsformerna fördelade i tre huvudgrupper: egen etablering, representant och exportsamverkan. Därefter presenteras ett urval etableringsformer och dess för- och nackdelar.

Egen etablering: *Dotterbolag* är den vanligaste formen av etablering hos kapitalstarka bolag. Det kan fungera som försäljningsenhet men även ha egen tillverkning. Det är på sikt den mest fördelaktiga etableringsformen då lönsamheten stannar hos företaget och närheten till kunderna ökar. Dock kräver det stora investeringar och medför risker som bland annat imageförlust vid problem. *Filial* är ett alternativ till dotterbolag utan krav på stora investeringar. Det betraktas som en del av hemmabolaget eftersom det inte finns någon juridisk person, filialen är endast ett självständigt förvaltande försäljningskontor. En stor fördel är att dubbelbeskattning kan undvikas. Nackdelen är att det juridiska och finansiella ansvaret åligger hemmabolaget. Inte alla kunder är positiva till att göra affärer utan juridisk

⁵⁰ Dotevall (2007), s 45-47

⁵¹ Lee & Carter (2009), s 213-217

⁵² Dotevall (2007), s 45-47

⁵³ Lee & Carter (2009), s 213-217

⁵⁴ Dotevall (2007), s 45-47

⁵⁵ Onkvisit & Shaw (2009), s 293

enhet. Vid *direkt försäljning* bearbetas utlandsmarknaden direkt från hemmamarknaden via en exportavdelning. Det fungerar väldigt bra i branscher beroende av mässtdeltagande där många kontakter med kunder kan knytas på plats. Fördelarna är en blandning av låga kostnader, kontroll över verksamheten samt möjligheten att erbjuda kunderna stor produktkunskap. Tyvärr hamnar ofta dessa aktiviteter i andra hand och servicen försvagas på grund av den stora distansen till kunderna.⁵⁶

Figur 3: Etableringsformer



Källa: Dotevall (2007), s 62

Representant: *Agenter* förmedlar affärer i exportföretagets namn och kan sluta avtal med kunder där huvudmannen bär ansvaret. Förhållandet mellan parterna blir nästan lika starkt som anställd/arbetsgivare. En agent erbjuder stora kunskaper om den nya marknaden samt ett brett kontaktnät. Nackdelen är agentskyddet som försvårar samarbetsuppsägningen och den medför krav på påtaglig ersättning. *Återförsäljare* köper tillverkarens produkter och sluter nya avtal med slutkunden. Samarbetet mellan parterna regleras i stränga avtal där betalningsvillkor, leveranser, garantier, produktansvar, uppsägning etc. tas upp. Eftersom det strider mot konkurrenslagen kan inte återförsäljarens slutpriser påverkas, men det är möjligt att ange cirkapriser. Förutom tillgången till kunskap om marknaden minskar den samarbetsformen riskerna för exportföretaget. Problemet är att även den direkta kontrollen och produktkunskapen minskar. Det finns alltid en risk att produkterna hamnar i andra hand. *Kommissionärer* säljer vidare huvudmannens varor utan att betala för dem, dvs. de behöver inte finansiera sitt lager och har rätt att returnera osålda varor. Slutkunden behöver inte känna till kommissionärsförhållandet. Separationsrätten säkrar huvudmannens egendom om kommissionären skulle gå i konkurs. En stor fördel är att varor kan finnas på lager på avlägsna platser, å andra sidan binds kapital i lager utan speciella krav på omsättning.⁵⁷

Exportsamverkan: Utländska investerare kan gå samman med lokala och bilda ett *joint venture*-företag, vilket kan vara fördelaktigt av ekonomiska eller politiska skäl.⁵⁸ Den samarbetsformen minskar konkurrensen, delar på risken, kräver lägre etableringskostnader och skapar synergieffekter. Nackdelarna är att det saknas fullständig kontroll, affärskulturer är svåra att förenas, vinsten måste delas och risken för konflikter ökar. *Piggyback* är när ett

⁵⁶ Dotevall (2007), s 63-66

⁵⁷ Ibid (2007), s 66-70

⁵⁸ Kotler (2003), s 390-393

mindre bolag använder sig av ett större för att nå en ny marknad genom att till exempel breda ut det större bolagets sortiment med sin egen produktlinje. Samarbetet betraktas som prestigefullt, det minimerar kostnaderna och möjliggör delaktighet i det andra företags organisation och kunskaper. Å andra sidan är det en passiv satsning där företags identitet riskerar att gå förlorad samt att det förekommer ett totalt beroende av andra.⁵⁹

2.3 Internationell anpassning kontra global standardisering

Eftersom syftet med uppsatsen är att studera hur svenska företag anpassar sin marknadsmix i Australien är det viktigt att tydliggöra för- och nackdelarna med koncepten internationell anpassning och global standardisering samt faktorerna som påverkar anpassningsgraden.

2.3.1 Presentation av koncepten

När ett företag har bestämt sig för att börja marknadsföra sig internationellt står det framför det grundläggande beslutet om att använda sig av en standardiserad marknadsmix eller att anpassa den till den lokala marknadens unika dimensioner. Förespråkare för global standardisering menar att företags marknadsaktiviteter inte styrs av nationernas gränser och att konsumenternas behov kan tillfredställas med standardiserade produkter. Vidare menar de att företag kommer att uppnå långsiktig framgång och lönsamhet om de satsar på vad alla vill istället för vad alla tror att de kanske tycker om. Dessa påståenden blir tilltalande på grund av fyra anledningar: en stark och konsistent varumärkesidentitet kan bibehållas, konsumenter på resande fot blir inte förvirrade, en enhetlig strategi kan utformas samt fördelar kan dras av storskaligheten. Deras motståndare jämför standardiseringen med massmarknadsföring och beskriver den som svår, ineffektiv och opraktisk. Anpassningen av marknadsmixens olika element anses som livsviktigt för att bemöta målmarknadens behov eftersom de internationella marknaderna påverkas av olika makro- och mikrofaktorer kopplade till omgivningen samt konflikter och begränsningar. I praktiken är det nödvändigt att använda en blandning av båda tillvägagångssätten då de inte utesluter varandra - vissa element kan standardiseras medan andra bör anpassas.⁶⁰

Beroende på graden och typen av anpassning kan företagen indelas i tre olika arketyper: (A) *globala marknadsförare*, (B) *infrastrukturella minimalister* och (C) *taktiska koordinatörer*. Arketyper A används av en mer standardiserad strategi som kännetecknas av konkurrensinriktat beslutsfattande. Arketyper B standardiserar varumärket och distributionskanalerna medan produkten, prissättningen och påverkan utformas efter de lokala förhållandena. Hos arketyper C är påverkan det mest uniforma elementet medan resten upplever en betydligt högre anpassning, särskilt distributionskanalen. Den sista arketyper är även mest benägen att tillåta en viss grad av varumärkesanpassning.⁶¹

2.3.2 Faktorer som påverkar anpassningsgraden

I vilken grad företagen anpassar sin marknadsmix beror på skillnader som råder mellan länderna. Skillnader i språk, ekonomi, kultur m.m. påverkar människors sätt att tolka information och agera. Därför är det av stor vikt att undersöka vad skillnaderna består i och

⁵⁹ Dotevall (2007), s 73-74

⁶⁰ Vrontis et al (2009), s 479-481

⁶¹ Lim et al (2006), s 508-513

göra nödvändiga ändringar.⁶²

Språkskillnader

En slogan eller ett uttryck som är effektivt på ett språk kan betyda något helt annat på ett annat. Reklam som används av firmor i deras hemländer måste ofta anpassas och översättas när det används på andra marknader. Det finns många exempel på misslyckade översättningar av varumärken och slogans.⁶³

Ekonomiska skillnader

Den ekonomiska omgivningen är en avgörande faktor för en marknads förhållanden och potential. Betydelsefulla variationer uppkommer mellan marknader på grund av ekonomiska skillnader. Befolkningens inkomst och välstånd spelar en viktig roll eftersom dessa två bestämmer människors köpkraft. Länder kan befinna sig i olika faser i den ekonomiska utvecklingen och varje fas har olika kännetecken.⁶⁴

Sociala och kulturella skillnader

Utländska konsumenter skiljer sig i viss mån från de inhemska när det gäller alla aspekter av köpbeteende; vad som köps, varför, hur, när, var och av vem. Historia, religion, attityder, sociala förhållanden, livsstil och utbildning påverkar hur människor uppfattar sin omgivning, tolkar signaler/symboler och handlar. Till exempel bör hänsyn tas till kulturella normer vid användande av vissa färger i förpackningen och reklam. Sociala institutioner som skola, familj och kyrka påverkar människors beteende och relationer.⁶⁵

Country-of-origin-effect

Produktens ursprungsland har ett stort inflytande på uppfattningsförmågan av produktkvaliteten i olika länder, vilket många företag drar nytta av i sin marknadsföring. En del länder har bra rykte och en del dåligt angående en viss produkt.⁶⁶

Lokala lagar och regler

Lokala marknadsföringsregler och lagar påverkar direkt medieutvalet och innehållet i reklam. Många stater upprätthåller stränga regler gällande innehåll, språk och sexism i reklamen. Typen av produkt som är tillåten att göra reklam för kan också vara reglerad. Många länder har regler gällande produktens ingredienser, förpackning, miljöklass m.m. samt ställer krav på certifiering av produkten. Krav på skriftlig information på landets officiella språk är vanligt.⁶⁷

Skillnader i konkurrens

I och med att konkurrenter varierar från land till land vad gäller antal, storlek, typ och tillämplig strategi, kan ett företag behöva anpassa sin marknadsföringsstrategi och tidpunkt för kampanjer till den lokala omgivningen. När de primära konkurrenterna har identifierats ska företaget se på deras strategier, mål, styrkor och svagheter samt reaktionsmönster. För att underlätta det bör följande frågor ställas: Vilka är konkurrenterna? Var är de? Hur

⁶² McAuley (2001), s 174-176

⁶³ Usunier & Lee (2009), s 342-364

⁶⁴ Doole & Lowe (2008), s 12-14

⁶⁵ Usunier & Lee (2009), s 382-388

⁶⁶ Ibid (2009), s 261-264

⁶⁷ Doole & Lowe (2008), s 10-12

uppfattas de av kunden? Vilka resurser har de (kompetens, ekonomi, teknik)? Hur tänker och handlar de?⁶⁸

2.4 Segmentering, differentiering och positionering

All marknadsföringsstrategi bygger på principerna *segmentering, differentiering och positionering*. Målet är att placera sig främst i kundernas medvetande. Dessa tre strategier påverkar varandra och ingen av dem fungerar utan de andra två⁶⁹

Segmentering

För att en organisation ska kunna välja en framgångsrik positioneringsstrategi måste företaget börja med att identifiera vilka förutsättningar som råder för dem. Ett steg i den processen är segmentering, vilket innebär att dela upp marknaden i grupper som har gemensamma behov och kan förväntas reagera på samma sätt gentemot erbjudandet. Segmenteringsprocessen utgör sedan grund för valet av målmarknad där organisationen väljer ut det eller de segment som har potential för att bli lönsamma.⁷⁰

Marknadssegment identifieras genom att se på demografi, psykografi och handlingsmässiga olikheter bland kunderna. Härfter beslutas inom vilket segment de största möjligheterna finns. Fördelen med segmentering är att företaget enklare kan skapa produkter och tjänster som passar till målgruppen. Det blir enklare att välja distributionskanal och företaget har också en klar bild av konkurrenterna.⁷¹ Segmentering är oftast nyckeln till framgång på en konkurrensutsatt marknad.⁷²

Differentiering

Till grund för en lyckad differentiering ligger ett beslut av företaget om hur det ska vara bäst och sedan ett framtagande av erbjudande som åstadkommer just det. Erbjudandet måste skiljas från konkurrenternas på ett tydligt sätt.⁷³ Differentieringen sker på fem dimensioner: produkt, service, personal, kanaler och image.⁷⁴

Positionering

Positionering är den viktigaste marknadsförings- och försäljningsstrategin. Den utgör skillnaden mellan att upplevas som unik och att vara en i mängden. Den kan motivera högre pris, stimulera till lojalitet och locka till mer frekventa återköp. Positionering sätter kursen för varumärket och bestämmer vad företaget ska göra eller inte göra. Positionering handlar om att i kundernas medvetande skapa associationer till företagets varumärke som skiljer det från alla andra varumärken i samma bransch. Positionering kan definieras som konsten att designa företagets erbjudande och image så att det får en plats i kundens medvetande. Företaget ska se till att alla segment lever upp till följande kriterier: tillräcklig storlek, lönsamhet, särskiljbarhet och tillräcklighet (kunna nå kunderna i sin marknadsföring).⁷⁵

⁶⁸ Czinkota & Ronkainen (2007), s 337

⁶⁹ Edman & Laurelli (2001), s 97

⁷⁰ Dotevall (2007), s 96-99

⁷¹ Ibid (2007), s 96-99

⁷² Aaker (2005), s 44

⁷³ Edman & Laurelli (2001) s 97

⁷⁴ Kotler (2003), s 300

⁷⁵ Dotevall (2007), s 96-99

Fyra olika typer av positioneringsmisstag kan urskiljas och måste undvikas. Vid *överpositionering* är företaget övertydligt i sin positionering och kan skrämja bort eventuella kunder. Vid *underpositionering* är däremot företaget oklart i sin positionering och målgrupperna uppfattar inte vad företaget representerar. *Konfunderande positionering* skapar en tvetydlig identitet hos kundernas medvetande. Om företaget betar sig på ett oetiskt eller olagligt sätt blir *positioneringen tvivelaktig*.⁷⁶ Framgångsrik positionering uppnås genom att undvika komplexitet. Företaget riskerar att behöva handskas med förvirrade konsumenter ju fler variabler som används vid positioneringen av en produkt. Därför är det viktigt att definiera de avgörande attribut som gör att konsumenter väljer företagets produkt före konkurrenternas.⁷⁷

Positionering handlar även om hur företaget ska utveckla andra element i sin marknadsföringsstrategi. Marknadsföringsmixens fyra element (produkt, pris, plats och påverkan) bidrar till positioneringen av en produkt på en aktuell marknad.⁷⁸

2.5 Marknadsmixen i internationell kontext

Marknadsmixen kan definieras som en optimal kombination av produkt, pris, plats (distribution) och påverkan. Efter att företag har valt och studerat sin nya internationella marknad blir nästa steg att utvärdera sin marknadsmix i relation med den insamlade datan om marknaden. Beslut börjar fattas om hur marknadsmixens fyra element ska anpassas eller standardiseras för att möta den lokala marknadens behov. Felaktiga beslut kan leda till kostsamma misstag som ineffektivitet på grund av brist på standardisering. Olämpliga produkter kan introduceras på målmarknaden, prissättningen kan vara opassande och reklamens budskap kan missuppfattas. Men om marknadsmixen anpassas till de kulturella förhållandena orsakade av marknadens opåverkbara element (ekonomiska, politiska, juridiska, teknologiska och kulturella begränsningar), kan företag effektivt uppnå sina målsättningar.⁷⁹

Figur 4: Kotlers fyra P och dess variabler

PRODUKT	PRIS	PLATS	PÅVERKAN
<ul style="list-style-type: none"> •Sortiment •Kvalitet •Design •Egenskaper •Varumärke •Förpackning •Service •Garanti 	<ul style="list-style-type: none"> •Bruttopriser •Rabatter •Ersättningar •Betalingstid •Kredittid 	<ul style="list-style-type: none"> •Kanaler •Täckning •Urval •Lokalisering •Lagerförteckning •Transporter 	<ul style="list-style-type: none"> •Reklam •Promotion •Personlig försäljning •Publicitet

Källa: Kotler et al (2001), s 98

⁷⁶ Dotevall (2007), s 110

⁷⁷ Armstrong et al (2009), s 55

⁷⁸ Ibid (2009), s 53

⁷⁹ Czinkota & Ronkainen (2001), s 263

Figur 4 illustrerar marknadsmixens fyra element och de taktiska marknadsföringsverktyg som företag blandar för att skapa önskat resultat på marknaden.⁸⁰ Därefter följer en genomgång av marknadsmixens fyra element.

2.5.1 Produkt

En produkt är allt som erbjuds till marknaden för uppmärksamhet, förvärv, konsumtion och som ev. kan tillfredsställa ett behov. Det inkluderar personer, fysiska objekt, tjänster, organisationer och idéer.⁸¹

2.5.1.1 Produktens nivåer och typer

Begreppet produkt består av tre nivåer. På den första nivån återfinns den helt odifferentierade *kärnprodukten*, den del av produkten som anses tillfredsställa ett basbehov. Den nästa nivån är det som presenteras inför konsumenten - *den faktiska produkten*. Det är attribut som produkten har i form av design, kvalité, varumärke och förpackning som ska ge kärnprodukten fördelar. Det handlar om konkreta kännetecken hos en produkt som förmedlar ett funktionellt mervärde och bidrar till produktdifferentiering. Tillsammans skapar de fördelar och behållning av kärnprodukten. På den sista nivån finns den *utökade produkten* som syftar på efterköpsaktiviteter såsom garanti, installation, service etc.⁸²

När en produkt utvecklas identifieras först de grundbehov som produkten ska uppfylla, sedan utvecklas den faktiska produkten och slutligen förstärks den för att få fördelar som bäst tillfredsställer konsumenten. Produkter kan delas i konsumtionsvaror, kapitalvaror och tjänster. Vidare finns det *konsumentprodukter* och *industriella produkter* baserat på vilken kund det är som ska använda varorna. Konsumentprodukter köps av en konsument för personlig användning. Industriprodukter köps för vidare förädling eller för att användas i företag.⁸³

2.5.1.2 Varumärke

Varumärken har blivit allt väsentligare på senare år och påverkar kunders köpbeslut i allt större omfattning. Ett varumärke (brand) är ett namn, terminologi, tecken, symbol, design eller kombination av det som har avsikt att känneteckna säljares, tillverkares eller tjänsteproducenters produkter och skilja dem från konkurrenternas. Starka varumärken ger extra värde till en produkt och skapar lojala kunder. Det är en sorts garanti för kvalitet eller andra egenskaper som märket står för. Det krävs ganska omfattande resurser i form av promotion för att skapa ett varumärke.⁸⁴

2.5.1.3 Förpackning och etikett

Paketering innefattar aktiviteter som utformning och tillverkning av förpackningar för en viss produkt. Omslaget skyddar varan under transport och gör den lätt att känna igen. Förpackningen skall också locka kunder och beskriva produkten. Genom att förändra förpackning och etikett kan produkter göras mer konkurrenskraftiga: design och utformning, olika material, diverse storlekar, texten och "*package recognition*".⁸⁵

⁸⁰ Kotler et al (2001), s 97

⁸¹ Czinkota & Ronkainen (2001), s 305

⁸² Ibid (2001), s 305

⁸³ Kotler (2003), s 411-412

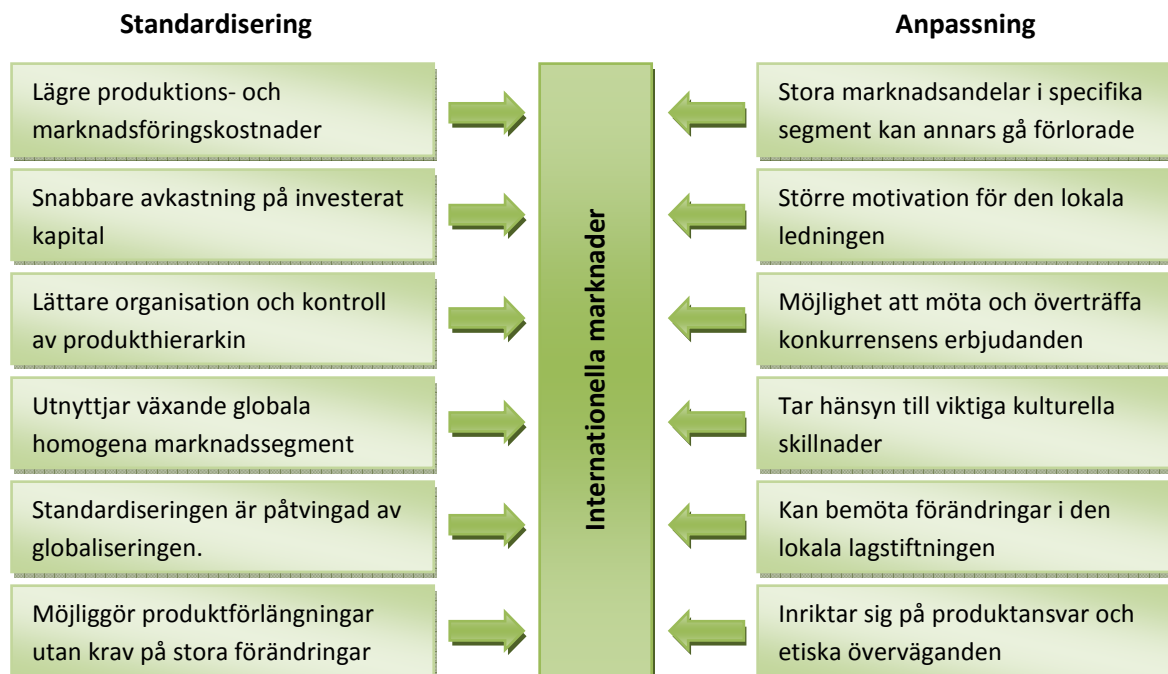
⁸⁴ Keller (2008), s 2

⁸⁵ Keller (2008), s 165-167

2.5.1.4 Anpassning av produkter

Lee och Carter⁸⁶ diskuterar skillnaden mellan standardisering och anpassning av produkter på internationella marknader. Figur 5 presenterar argumenten för båda typer av produktstrategi.

Figur 5: Standardisering kontra anpassning av produkter



Källa: Lee & Carter (2009), s 283

Kotler definierar fem strategier för att anpassa produkt och påverkan till en internationell marknad. Tre av dessa behandlar produkten och de två sistnämnda fokuserar på reklamen. *Straight product extension* innebär att en produkt marknadsförs på en utländsk marknad, utan att produkten förändras. Den strategin är ofta lockande eftersom den kräver få investeringar och är mindre tidskrävande. Samtidigt löper företaget risken att förlora kunder då produkten inte anpassas till marknaden. Vid *product adaptation* anpassas produkten till lokala förhållanden. *Product invention* är en strategi som innebär att något nytt skapas för den utländska marknaden. Det kan vara ytterst kostsamt men kan också generera en god avkastning om ett företag lyckas överföra den nya produkten till att bli en succé. *Communication adaptation* betyder att reklamen helt anpassas till de lokala förhållandena. Den strategin är ofta nödvändig eftersom möjligheten att använda olika medier skiljer sig mellan marknader. När både produkt och reklam anpassas vid etablering på en utländsk marknad används strategin *Dual adaptation*. Fördelen med den strategin är att en hög träffsäkerhet i lanseringen ofta uppnås. Nackdelen är att strategin ofta medför höga kostnader.⁸⁷

2.5.2 Pris

Nästa P i marknadsmixen står för pris. Pris är den summan av pengar som erläggs för en produkt eller tjänst, eller summan av alla värden som kunderna utbyter för fördelarna med att äga eller använda en viss produkt eller tjänst. Priset är en väsentlig del i företagets

⁸⁶ Lee & Carter (2009), s 283

⁸⁷ Kotler (2003), s 395-398

marknadsföringsmix. Det handlar inte bara om vinst utan uttrycker också något om varumärkets position.⁸⁸

2.5.2.1 Prissättningsstrategier

Det är inte lätt att utveckla en effektiv prissättningsstrategi. Ett misslyckande med det kan leda till förlorade möjligheter och lägre vinst. En lämplig prissättningsstrategi är ett kritiskt beslut från ledningens sida som styr företagets framgång på den internationella marknaden.⁸⁹

Flera huvudmetoder kan tillämpas av ett företag vid val av prissättningsstrategi i olika länder. *Prisstandardisering* innebär att företaget prissätter produkten likartat på olika marknader och på så sätt har samma positionering i dessa marknader. *Marknadsbaserad prissättning* utgår från aktuell efterfrågan och konkurrenternas pris. *Kostnadsbaserad prissättning* förekommer när kostnaderna för produkten ligger till grund för priset.⁹⁰ Företag använder sig även av *differentierad prissättning*, vilket innebär att samma produkt kan få olika priser. Differentieringen kan vara tidsmässig, kundgruppsinriktad eller geografisk. Kvantitetsrabatter räknas också till den typen av prissättning då stora företagskunder får mängdrabatter.⁹¹

Företag måste även besluta om de ska följa en *skimming-* eller *penetrations-*prissättningsstrategi. Skimming innebär att ett högre pris används vid produktintroduktion för att maximera lönsamheten. Vid penetrationsprissättning används lägre priser för att uppnå marknadsandelar på nya marknader. Valet av strategi påverkas av konkurrensnivån, produktens innovationsnivå samt marknads särdrag.⁹²

I internationella sammanhang förekommer ytterligare två begrepp relaterade till prissättningen. *Countertrade* (eller byteshandel) används när betalningen för gods och tjänster sker delvis eller helt i form av andra gods och tjänster. Det är en vanlig praktik i utvecklingsländer där det råder brist på utländsk valuta. *Transfer pricing* är transaktionerna mellan moder- och dotterbolag och förekommer när företag har egen verksamhet på den nya marknaden. I det fallet är det vanligast att priset baseras på en marginalkostnad inklusive fast marginal så att både säljare och köpare kan få vinst. Om prissättningen endast baseras på marginalkostnader eller på marknadspriser är det alltid någon av parterna som kommer att förlora.⁹³

2.5.2.2 Faktorer som påverkar den internationella prissättningen

Förståelsen av de faktorer som påverkar den internationella prissättningen och framförallt prissättningens anpassning är oerhört väsentlig på grund av dess direkta effekt över företagets intäkter och vinstnivåer.⁹⁴ Vid marknadsbaserad prissättning måste företaget ta hänsyn till en rad interna och externa faktorer, vilket gör det mer komplicerad än den

⁸⁸ Armstrong et al (2009), s 298

⁸⁹ Sousa & Bradley (2009), s 438

⁹⁰ Kotler (2003), s 399

⁹¹ Dotevall (2007), s 115

⁹² Ghauri & Cateora (2006), s 440

⁹³ Bridgewater & Egan (2002), s 168-169

⁹⁴ Sousa & Bradley (2009), s 438

kostnads- eller konkurrensbaserade prissättningen.⁹⁵ De interna faktorerna utgörs av företagets marknadsföringsmål, företagets utformning av strategi för marknadsföringsmixen samt kostnaderna inom företaget och organisationen. Innan ett företag sätter ett pris på en produkt måste företagets marknadsföringsmål med produkten fastställas.⁹⁶

Företagets beslut om de tre andra marknadsmixelement påverkar även prissättningen av produkten. Det vanligaste förfarandet är att företag sätter priset först och anpassar därefter den övriga marknadsmixstrategin. Kostnaderna sätter golvet för produktens pris. Ett av de viktigaste målen för ett företag ur lönsamhetsynvinkel är att sätta ett pris som täcker alla kostnader och som dessutom ger en god avkastning med hänsyn till den risk som tas. Företag måste bestämma vilken avdelning som skall vara ansvarig för prissättning. Det innefattar eventuella organisatoriska hänsynstaganden.⁹⁷

De externa faktorerna består av marknad, efterfrågan, konkurrens och övrigt. Medan kostnaderna sätter det nedre taket sätter marknaden och efterfrågan det övre taket för priset. Säljarens frihet att sätta pris varierar på olika kategorier av marknader. Till sist är det kunden som avgör om företaget har satt lämpligt pris. Kunden väger priset mot de uppfattade värden som erhålls när produkten används. Ett företag måste ta hänsyn till konkurrenternas kostnader, priser och erbjudanden vid prissättning. Andra externa faktorer som är viktiga att ta hänsyn till är konjunkturen, valutafluktuationer, inflationen, politiska beslut etc.⁹⁸ Även om ett företag kan bestämma sin internationella prissättningsstrategi styrs dess värde av skillnaden mellan den egna valutan och världsmarknadens. *Hedging* är ett sätt att skydda sig mot plötsliga valutaförändringar genom att köpa valuta i förväg när kursen är gynnsam istället för att göra det på avista. Valutafluktuationerna är dock cykliska, dvs. företag som finner fördelar när deras valuta är undervärderad kommer att missgynnas när den övervärderas igen.⁹⁹ Inflationens påverkan syns bland annat när staten börjar kontrollera de stigande priserna genom att sätta fasta prisnivåer.¹⁰⁰

McAuley delar upp de interna och externa faktorerna i respektive företags- och produktrelaterade samt omgivnings- och marknadsrelaterade.¹⁰¹ Figur 6 illustrerar relationen och ger en överblick över de viktigaste faktorerna inom varje område.

Det är vanligt att ett högre pris sätts på produkter som säljs på de utländska marknaderna än vad som är fallet för hemmamarknaden. Anledningen är att det blir nödvändigt med en kompensation för transportavgifter och tullavgifter. Dessa avgifter kan vara problematiska eftersom det kan vara svårt att prismässigt konkurrera med de lokala företagen som undgår motsvarande kostnader. Samtidigt kan prisnivån inte vara för låg eftersom företaget då löper risken att anklagas för *dumpning*. Det innebär att företag inte tillåts sätta ett pris som är lägre än på hemmamarknaden enligt till exempel EU-lagstiftningen.¹⁰²

⁹⁵ McAuley (2001), s 165

⁹⁶ Hollensen (2004), s 496

⁹⁷ Ibid (2004), s 496

⁹⁸ Ibid (2004), s 496

⁹⁹ Bridgewater & Egan (2002), s 162

¹⁰⁰ Lee & Carter (2009), s 470

¹⁰¹ McAuley (2001), s 166

¹⁰² Ghauri & Cateora (2006), s 454

Figur 6: Faktorer som påverkar prissättningen



Källa: McAuley (2001) s. 166

En annan faktor som kan medföra ytterligare komplikationer är att det kan uppstå en *grå marknad* som innebär att andra företag uppmärksammar prisskillnader mellan marknader och utnyttjar dessa.¹⁰³ Prisskillnaderna förekommer när företaget applicerar prissättningsmetoden EVC (Economic Value to the Customer) på alla marknader och kan ha både finansiella och juridiska konsekvenser för företaget. Det senare problemet uppstår när produkter certifierade till en viss marknad hamnar utanför marknadens gränser. I det fallet är det svårt att bedöma vem som bär ansvaret i alla former av rättsförfarande kopplade till försäljningen. Gråmarknadernas negativa påverkan kan minskas med hjälp av försvarsåtgärder som eliminerar distributionsvägarna, men mer långsiktig resultat kan åstadkommas om företaget satsar på att förbättra relationen med slutkonsumenten.¹⁰⁴

2.5.2.3 Betalnings- och leveransvillkor

Det är viktigt att säljaren och köparens ansvar är tydligt definierat, att det framgår vad som ingår i priset samt när ägandet av godset och risken går från ägaren till köparen. *Incoterms* är internationellt godkända regler. De är etablerade av den Internationella Handelskammaren (ICC) och reglerar de ovan nämnda frågorna. De är indelade i fyra grupper beroende på ansvarsgraden. E-villkor innebär minst ansvar för säljaren då godset ska göras tillgängliga köparen hos säljarens eget lager. Villkoren *Ex Works* (eller fritt vårt lager) innebär just det. Nästa grupp är F-villkor, där levereras godset till en av köparen utvald transportör och anger om de ska lämnas över endast vid transportpunkten, vid en särskild hamn eller båt. Beroende på det kallas de respektive *FCA* (*free carrier*), *FAS* (*free alongside ship*) eller *FOB* (*free on board*). Om C-villkor används ska säljaren arrangera och bekosta transporten till kund utan att anta någon risk. Till den gruppen tillhör till exempel *CFR* (*cost and freight*) och

¹⁰³ Ibid (2006), s 437

¹⁰⁴ Bridgewater & Egan (2002), s 170

CIF (carriage and insurance paid to named destination). Sista gruppen, D-villkor innebär mest ansvar för säljaren då denne ska stå för alla kostnader och risker tills godset är levererat till en av köparen bestämd destination. *DDU (delivered duty unpaid)* och *DDP (delivered duty paid)* styr även vem som ska stå för kostnaden för förtullning.¹⁰⁵ En ny version, Incoterms 2010, kommer att träda i kraft i januari 2011, vilket medför stora förändringar för D-gruppen då antalet villkor kommer att minska från fem till tre och få nya namn: *DAT*, *DAP* och *DDP*.¹⁰⁶

Valet av betalningsvillkor beror på graden av tillit som finns mellan köparen och säljaren samt risken som de är villiga att acceptera. Förskotts- eller delad betalning förekommer vanligtvis i början av relationen mellan parterna och när osäkra ekonomiska förhållanden råder. Ett säkert och riskfritt betalningssätt är remburs (Letter of Credit), där banker garanterar betalning för godset efter presentation av vissa dokument. Oftast handlar det om faktura, packlista och *bill of lading* (skeppsdokument). Bankerna tar ett visst arvode för tjänsten. Användning av öppna krediter mot köparen kräver hög grad av tillit mellan parterna och en ekonomiskt stark köpare eftersom det inte finns några garantier för att betalningen kommer att ske. De mest fördelaktiga villkoren för köparen kallas för konsignation då betalning för godset tas emot när det är sålt. Sådant upplägg används till exempel när företag vill stödja sina återförsäljare för att uppnå snabb marknadspenetration. Det är viktigt att parternas skyldigheter regleras av någon form av avtal.¹⁰⁷

2.5.3 Plats

Samtliga marknadsföringsbeslut påverkas direkt av valet av distributionskanal. Varje kanalsystem bildar olika nivåer av intäkter och kostnader och når olika segment av målgruppen.

2.5.3.1 Distributionskanaler

För alla företag är det av stor vikt att välja rätt distributionskanal för att kunna nå ut till kunderna på bästa sätt. I en distributionskanal ingår alla de organisationer som en produkt måste passera mellan produktion och konsumtion. Produktens tillgänglighet kan expanderas på marknaden genom att ett företag använder sig av mellanhänder. De omvandlar det sortiment av produkter som företaget producerar till det sortiment av produkter som efterfrågas av kunderna. Mellanhänder effektiviserar och samordnar distributionen. Konsumenterna efterfrågar ett brett utbud av diverse produkter i begränsad kvantitet. Det är just där mellanhänderna spelar en viktig funktion i samspelet mellan utbud och efterfrågan.¹⁰⁸

Bland distributionskanalernas nyckelfunktioner finns informationsinsamling om potentiella och nuvarande kunder, konkurrenter och andra aktörer. De utvecklar och förmedlar kommunikation som ska stimulera till köp samt kartlägger och kontaktar intressanta kunder. Vidare anpassar de erbjudandet till konsumenternas behov, förhandlar priser och villkor, ansvarar för lagring och transport av varor samt står för kostnaderna för kanalarbetet. De tar risker och bidrar till gemensam produktutveckling.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Czinkota & Ronkainen (2007), s 361-363

¹⁰⁶ International Chamber of Commerce (2010)

¹⁰⁷ Czinkota & Ronkainen (2007), s 364-369

¹⁰⁸ Ibid (2001), s 389

¹⁰⁹ Armstrong et al (2009), s 338-339

2.5.3.2 *Faktorer som påverkar valet av distributionskanaler*

För att utveckla ett effektivt internationellt distributionssystem måste företag undersöka sina värdeskapande aktiviteter i relation med målmarknadens komparativa fördelar. Om dessa aktiviteter anpassas till världsmarknadens förhållanden kan företaget dra strategiska fördelar i form av lägre kostnader, bättre kvalitet, kortare ledtider och även innovation. Det styrs av landets särdrag, branschen som företaget verkar i och dess internationella distributionsstrategi.¹¹⁰

Landets särdrag

Länder har olika nivåer av attraktionskraft beroende på tillgången av resurser. De kan erbjuda billig arbetskraft eller råvaror, besitta speciell kompetens eller ha attraktiva efterfrågenivåer på vissa produkter. Kulturella skillnader kan försvåra uppsättningen av ett effektivt distributionssystem. Kommunikationsproblem kan uppstå på grund av språkliga missförstånd, olika tidzoner utmanar förmågan att arbeta parallellt och leverera optimala resultat. Företagets inställning till arbitrage påverkar om produktionen kommer att ske i länder med svag respektive stark valuta. Den lokala lagstiftningen och incitament kan erbjuda skatte- och tullåttnader.¹¹¹

Branschens särdrag

Produkter och tjänster som kräver höga nivåer av arbetskraft kännetecknas av höga kostnader. Det är fördelaktigt att lägga produktionen i länder med lågkostnads- och högt kompetent arbetskraft. Råvarornas sällsynthet, komponenternas kostnad och produkternas förstörbarhet spelar också stor roll.¹¹²

Internationella distributionsstrategin

En framgångsrik marknadsstrategi är starkt beroende av effektiva distributionskedjor som levererar produkter med hög kvalitet och konkurrenskraftiga priser, har korta ledtider och erbjuder utmärkt kundsupport. Typen av marknad, dess storlek, förändrings- och tillväxtnivå styr vad som krävs för att möta den lokala efterfrågan. Varje nytt land representerar unika marknadsförhållanden såsom betalningsförmåga, konkurrens, kunders förväntningsgrad, orderstorlek och produktlivscykel. Vidare är det väsentligt att ta hänsyn till transportens infrastruktur och graden av teknisk utveckling. Genom att ha kunder och leverantörer i olika delar av världen kan företag dra stora fördelar av valutafluktuationerna. Den sista nyckelfaktorn är att hela distributionskedjan är bemannad med kompetent personal.¹¹³

Enligt Czinkota & Ronkainen bestäms distributionskanalens utformning av en rad externa och interna faktorer. De externa faktorerna, sådana som företaget inte kan påverka, är konsumenternas egenskaper, distributionskulturen samt konkurrensen. Företagsinterna faktorer är företagets mål, produktens karaktär, kapitalet som behövs för att sätta upp kanalen samt kostnaderna som det medför. Dessutom är det viktigt att bestämma kanalens täckningsgrad, graden av kontroll som företaget kan utöva över kanalen samt dess kontinuitet. Sist är kommunikationen väsentlig för att kanalen ska fungera rätt.¹¹⁴ Hur mycket

¹¹⁰ Lee & Carter (2009), s 386

¹¹¹ Ibid (2009), s 386-387

¹¹² Ibid (2009), s 388

¹¹³ Ibid (2009), s 389-391

¹¹⁴ Czinkota & Ronkainen (2007), s 416-425

kontroll som företaget har över kanalen styrs av valet av mellanhänder. För- och nackdelarna med de olika typerna av mellanhänder har redan presenterats i avsnitt **2.2.4 Etableringsformer**.

2.5.4 Påverkan

Det här avsnittet presenterar hur en promotionmix tillämpas för att nå och påverka konsumenter till inköp.

2.5.4.1 Promotionmixen

Företag överför sitt budskap till konsumenterna genom promotionmixen (påverkan) som består av fem olika grupper av kommunikationsverktyg: annonsering, personlig försäljning, medier, sales promotion och PR (Public Relations). Mixen är unik för varje verksamhet och tillämpas för att bedriva företagets annonsering och uppfylla målet med företagets marknadsföring. *Annonsering* innefattar reklam i tryckta medier såsom tidningar, TV- och radioreklam samt utomhusreklam. *Personlig försäljning* innebär muntlig presentation av en produkt eller idé med intentionen att sälja eller skapa en kundrelation. *Sales Promotion* är olika sätt att få konsumenten att prova en produkt eller en tjänst. Med det menas kortvariga aktiviteter för att öka försäljningen av en produkt eller tjänst, t ex genom rabattkuponger och tävlingar. *PR (Public relations)* stimulerar efterfrågan genom att förmedla i media en positiv image om produkten.¹¹⁵

2.5.4.2 Internationell promotion

När en produkt är utvecklad för att möta målmarknadens behov och är ordentligt distribuerad, måste konsumenterna informeras om dess värde och tillgänglighet. Av alla marknadsmixelement är företagets beslut om reklam och promotion de som påverkas mest av kulturella skillnader. Konsumenterna tolkar budskapet beroende på sin kultur, stil, känslor, värderingar och föreställningar. Det är en utmaning att få den internationella reklamen att överensstämma med marknadens kulturella unicitet. Oavsett på vilken marknad den appliceras följer den internationella promotionprocessen sex olika steg.¹¹⁶

Först måste målmarknaden studeras noggrant för att företaget sedan ska kunna bedöma standardiserings- eller anpassningsgraden. Efter att beslut om promotionmixens utformning är fattade måste själva budskapet utvecklas. Därefter väljs lämplig media som kan generera tillräcklig spridning av budskapet. Till sist är det nödvändigt att sätta kontrollmekanismer som granskar om marknadsföringsmålen uppnås.¹¹⁷

Den starka konkurrensen om världsmarknaderna i kombination med allt mer sofistikerade konsumenter har skapat behovet av avancerade promotionstrategier. Framförallt är det viktigt att den lokala mottagligheten inte uppoffras som resultat av det. Lokal mottaglighet kommer från termen *local responsiveness*, vilket betyder att ett företag anpassar sina produkter och strategier för att tillgodose lokala krav och behov. *Pattern advertising* är däremot en del av konceptet "plan globaly, act localy". Det är en strategi med standardiserat grundbudskap som tillåter viss grad av modifikationer för att matcha lokala förhållanden.¹¹⁸

¹¹⁵ Czinkota & Ronkainen (2001), s 367

¹¹⁶ Ghauri & Cateora (2006), s 389

¹¹⁷ Ibid (2006), s 389

¹¹⁸ Ibid (2006), s 390-393

Flera olika verktyg kan användas för att nå den internationella marknaden: branschtidningar och databaser, direkt marknadsföring, Internet, mässor och personlig försäljning. En harmoniserad blandning av dessa är nyckeln till en framgångsrik internationell promotionstrategi.¹¹⁹ Hänsyn måste dock tas till vissa begränsningar: lagstiftningen som kontrollerar komparativ reklam varierar från land till land, språkliga variationer och den kulturella mångfalden som kan snedvrída budskapet samt höga produktionskostnader för reklam.¹²⁰

2.6 Sammanfattning av teori

I det teoretiska kapitlet har det presenterats centrala teorier inom marknadsföring såsom segmentering, differentiering och positionering, väsentliga teorier inom internationalisering och specifika teorier om den internationella marknadsmixens anpassning. Inledningsvis kartläggs olika motiv som ligger bakom ett företags beslut om internationalisering. Genom att identifiera vilka faktorer som har legat till grund för beslutet, får författarna bättre förståelse för varför just den marknaden blev utvald samt för den utvalda inriktningen på etableringsprocessen. Tanken med den följande genomgången av handelshinder är att belysa problematiken som svenska företag ställer sig inför så fort de är på väg att bli verksamma utanför EU. Typen av handelshinder påverkar valet av etableringsform men även alla element i marknadsmixen. Kanske är det krav på certifiering av produkten, priserna måste justeras för att ta hänsyn till tullkostnader, distributionsvägarna kanske bör justeras och reklamens innehåll måste följa den lokala lagstiftningen.

Nästa avsnitt i teorikapitlet handlar om hur internationaliseringen går till. Med hjälp av Uppsalamodellen går det att konstatera var företagen befinner sig i sin etablering samt om de har haft tid att skaffa sig kännedom om den lokala marknaden och tänka genom alla beslut. Å andra sidan har de kanske inte haft möjlighet att följa stegvisa modeller utan har behövt fatta snabba beslut för att hänga med i utvecklingen. Diskussionen om för- och nackdelar med de olika etableringsformerna bidrar till att förstå innebörden av var och en av dem. Typen av etablering som företagen väljer kommer sedan att påverka graden av kontroll över marknaden, prissättningen samt distributionskanalerna.

Anpassning kontra standardisering är en central diskussion inom den internationella marknadsföringen. Båda principerna har sina anhängare samt för- och nackdelar. Genom att definiera företagen som någon av de tre arketyperna får författarna reda på vilka element som prioriteras vid anpassning. Den teorin är något krånglig och tillhörigheten till någon av arketyperna verkar endast vara av deskriptiv natur. Den säger ingenting om någon av arketyperna ska vara mer framgångsrik än de andra eller bidra till större lönsamhet.

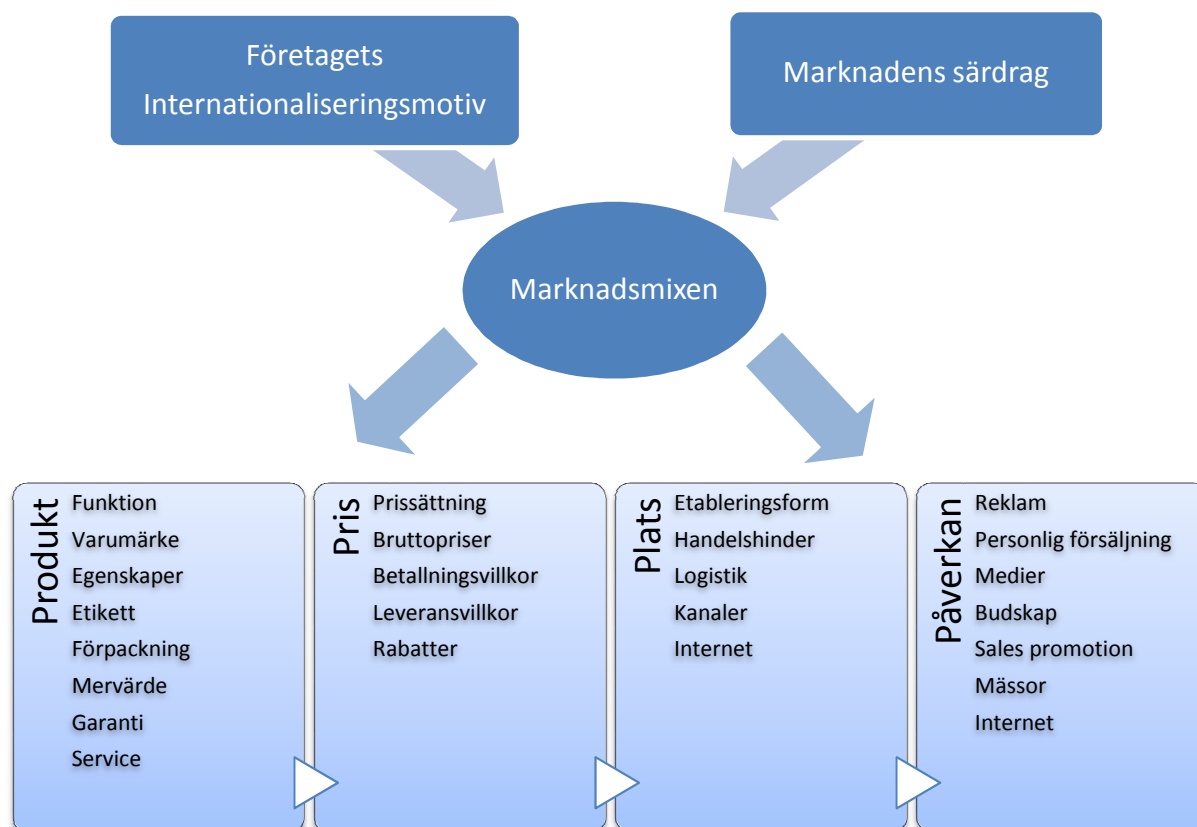
Avsnittet om segmentering, differentiering och positionering har inkluderats i teorikapitlet eftersom dessa är centrala begrepp inom marknadsföringen. Då dessa används i empirin och analysen ansågs det vara lämpligt att definiera dem kortfattat. Företagets beslut relaterade till dessa tre aktiviteter kommer sedan att påverka utformningen av marknadsmixen.

¹¹⁹ Czinkota & Ronkainen (2007), s 396

¹²⁰ Ghauri & Cateora (2006), s 396-399

Den sista delen i teorikapitlet inriktar sig på marknadsmixen och dess element: produkt, pris, plats och påverkan. Varje P presenteras i allmänhet för att sedan fördjupa sig i hur anpassningen sker samt vilka faktorer som påverkar besluten kring den.

Figur 7: Modell för analys



Källa: Egen kreation

För att tydliggöra hur uppsatsens författare har använt dessa teorier har deras viktigaste delar sammanfattats i modellen i Figur 7. Den ligger till grund för uppsatsens datainsamling och analys. Modellen har skapats med hjälp av Ghauri & Cateoras riktlinjer för anpassning av marknadsmixen till målmarknaden, vilket är fas två i deras internationaliseringsprocess¹²¹. Företagets internationaliseringsmotiv och värdsmarknadens specifika särdrag har lagts till eftersom de kommer att spela stor roll vid anpassningen av marknadsmixen. Dessa två områden presenteras endast kortfattat för att ge läsaren insikt över företagets förutsättningar. Den nedre delen av figuren beskriver på vilka områden inom marknadsmixens fyra element anpassningen sker.

Det undersöks om produkten har anpassats eller standardiserats, om varumärket har förändrats, om den har fått andra egenskaper, om det finns speciella krav på förpackningen och etiketten. Vidare studeras frågor kring mervärde, garanti och produktens service. Produktens attribut analyseras grupperade efter dess tre nivåer: kärn-, faktisk och utökad produkt. Syftet är att förstå om vissa nivåer kräver mer anpassningar än andra. Beträffande priset har det lagts till fler moment än Ghauri & Cateoras krediter och rabatter. Anledningen

¹²¹ Ghauri & Cateora (2006), s 262

till det är att ge en bredare förståelse och generera mer underlag för analys. Först analyseras prissättningsstrategin för att sedan efterföljas av bruttopriser, betalnings- och leveransvillkor. Dessa, tillsammans med applicering av rabattsystem, påverkar företagets prisnivåer och konkurrenskraft. Vad gäller elementet plats undersöks valet av etableringsform, de befintliga handelshinderna, logistiklösningar som erbjuds, distributionskanalerna samt om företaget använder Internet för distribution. Det sista elementet som studeras är påverkan. Det undersöks hur reklamen utformas, vilka medier som används, budskapet som används samt hur personlig försäljning och sales promotion utnyttjas. Sedan undersöks hur företaget använder andra kanaler som mässor och Internet.

2.7 Informationsbehov

För att kunna uppfylla uppsatsens syfte har författarna kommit fram till följande informationsbehov.

- Allmän information om Australien som marknad samt politiska, ekonomiska, kulturella och teknologiska skillnader från Sverige. Specifika krav som finns på marknaden. Befintliga handelshinder, lagar och förordningar.
- Allmän information om företagen som studeras. Vilka är deras konkurrenter?
- Valet av etablering i Australien och processens genomförande.
- Information om vartenda element presenterat i modellen i förra avsnittet.
- Detaljerad information om företagets produkter i Sverige och Australien. Finns det speciella krav för dem i Australien? Vilka element har förändrats gentemot det som erbjuds i Sverige?
- Priserna som används i Australien och hur de sätts. Rabattsystem och finansieringsmöjligheter.
- Anledningar bakom valet av etableringsform. Godstransport, distributionskanaler, logistik.
- Reklamutformning, mediekontakter, budskap, särskilda regler, mässdeltagande, Interneträvaro.
- Svårigheter som har bemötts samt lösningar.

I nästa kapitel redogörs för hur informationsinsamlingen har gått till.

3 METOD

Kapitel 3 beskriver undersökningens tillvägagångssätt. Målet är att ge en tydlig genomgång av hur undersökningsmaterialet har insamlats och sammanställts för att möjliggöra en kritisk granskning av det slutliga resultatet och undersökningens trovärdighet.

3.1 Undersökningsansats

En undersökningsansats styr vilken information som ska samlas in och på vilket sätt insamlingen kommer att ske. Kinnear & Taylor definierar tre olika ansatser som forskare kan välja emellan: explorativ, konklusiv och uppföljande. Den konklusiva ansatsen kan vidare uppdelas i två varianter: deskriptiv och kausal. Valet av lämplig undersökningsansats beror på var i undersökningsprocessen som forskaren befinner sig.¹²²

I det tidigaste skedet av uppsatsskrivandet hade författarna begränsade kunskaper inom ämnet internationell marknadsföring, därför användes den explorativa ansatsen. Den explorativa undersökningen var mycket värdefull eftersom studier av insamlad tidigare forskning och genomgång av relevanta vetenskapliga rapporter ledde till vidare kunskaper. Även kunskaperna om målmarknaden Australien var ganska ytliga, därför studerades den noggrant för att bekanta sig med dess specifika särdrag. Ansatsens flexibilitet uppskattades eftersom den möjliggjorde små ändringar under arbetets gång. Även valet av företag varifrån respondenter intervjuades karakteriseras av den här ansatsen.

Vid tidpunkten då informationen var insamlad och den explorativa fasen avslutad övergicks till en konklusiv ansats såsom Kinnear & Taylor rekommenderar. Deras riktlinjer är särskilt intressanta för uppsatsen eftersom de är lämpade just för undersökningar inom ämnet marknadsföring. Av den anledningen har deras ansatsdefinitioner bedömts som tillräckliga för studiens ändamål, därför behandlas inte några andra ansatser såsom induktion, deduktion eller abduktion. Den valda ansatsen är även deskriptiv eftersom målet är att identifiera anledningen till en händelse utan att förklara sambandet mellan orsak - verkan.¹²³

3.2 Undersökningsstrategi

Det finns flera olika undersökningsstrategier (experiment, enkät, arkivanalys, historik och fallstudie) och var och en av dem har sina för- och nackdelar. Många forskare försöker rangordna dem hierarkiskt men Yin håller inte med. Han menar att alla fem är lika viktiga och att deras tillämpning beror på typen av forskningsfråga, graden av kontroll som forskaren har över verkliga beteendeföreteelser samt om undersökningen fokuserar på nutida eller historiska händelser.¹²⁴ Eftersom uppsatsens fokus ligger på aktuella händelser och dess författare inte har någon kontroll över det studerade fenomenet är fallstudie den mest lämpliga undersökningsstrategin. Vidare handlar forskningsfrågorna om "hur" och "varför", vilket betyder att strategivalet följer Yins rekommendationer.

Dul & Haks definition av fallstudier är följande:

¹²² Kinnear & Taylor (1996), s 126-139

¹²³ Ibid (1996), s 126-139

¹²⁴ Yin (2009), s 1-8

"A case study is a study in which (a) one case (single case study) or a small number of cases (comparative case study) in their real life context are selected, and (b) scores obtained from are analyzed in a qualitative manner." – Jan Dul & Tony Hak¹²⁵

Uppsatsens studieobjekt är tre svenska företag. Det är ett litet antal som omöjliggör en tvärsnittstudie. Istället kan det klassas som en komparativ fallstudie som kräver att data samlas in från två eller flera instanser för att uppnå undersökningens mål.¹²⁶ Enligt VanderStoep & Johnson är komparativa fallstudier passande när flera företag ska jämföras med varandra. De menar att syftet med en fallstudie är att förstå särdragen som definierar ett slutet system och att förstå processerna inom systemet.¹²⁷ Företagen kommer att behandlas som fall, vilket kommer att ge uppsatsens författare större möjligheter att förstå dem i sin verklighetskontext.

En fördel med fallstudier är att forskaren uppmuntras till att använda flera olika metoder och flera datakällor för att undersöka verkligheten. Genom fallstudier fås en detaljerad och nyanserad information men även teorier kan utformas. En nackdel med fallstudier är att generaliseringar inte kan göras eftersom dessa sänker trovärdigheten. Endast uttalanden om de undersökta fallen är möjliga, vilket begränsar den studerade verkligheten till fallet i fråga. Därmed blir studiens avsikt att få en rikare bild och inte dra generella slutsatser utifrån de undersökta fallen. Det kan även vara svårt för forskaren att få tillträde till de miljöer som han eller hon vill undersöka. Ytterligare en nackdel är att det kan vara komplicerat för forskaren att undersöka en naturlig situation utan att själv påverka den genom sin närvaro.¹²⁸

3.3 Undersökningsmetod

Två olika metoder kan användas vid informationsinsamling, kvalitativ och kvantitativ. Enligt Kvale & Brinkmann syftar den kvalitativa metoden på arten och beskaffenheten om något.¹²⁹ En sådan helhetsbild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang, den studien präglas även av flexibilitet.¹³⁰ Den kvantitativa metoden syftar på mängden av något och kännetecknas därmed av strukturering. Holme och Solvang skriver att en kvantitativ undersökning är en studie där data presenteras i diagram eller tabeller och analyseras för att hitta ett mönster. Kvantitativ metod förutsätter att de teoretiska begreppen kan göras mätbara¹³¹ och kan beskrivas som en ganska linjär process¹³². Den söker numeriska relationer mellan mätbara egenskaper där egenskaperna kan isoleras och kvantifierbara samband mellan dem kan finnas. Kvalitativa undersökningar försöker däremot inte kvantifiera data utan nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer.¹³³ Forskarens förmåga att tolka materialet subjektivt är avgörande för kvaliteten på analys och teori. Vid användning av den kvalitativa metoden samlas data ofta in genom

¹²⁵ Dul & Hak (2008), s 4

¹²⁶ Ibid (2008), s 4

¹²⁷ VanderStoep & Johnson (2008), s 209

¹²⁸ Christensen et al (2001), s 79-82

¹²⁹ Kvale & Brinkmann (2009), s

¹³⁰ Holme & Solvang (1997), s 79

¹³¹ Ibid (1007), s 80

¹³² Hartman (2004), s 217

¹³³ Ibid (2004), s 273

djupintervjuer. Det är då av stor vikt att forskaren har förmågan att bortse från sina förkunskaper och lyckas se helheten.¹³⁴

Efter att ha vägt för- och nackdelar med båda metoder valde uppsatsens författare den kvalitativa då den kommer att ge en tydligare och djupare förståelse för ämnet. Den kvalitativa metoden ansågs lämplig eftersom den inte fäster någon stor vikt vid enskilda delar utan går ut på att undersökarna ska förstå helheten. Den höga graden av flexibilitet var också en bidragande orsak: det blir möjligt för författarna att ställa frågor som inte är bestämda i förhand utan utvecklas under samtalsgången. Mer om undersökningens genomförande finns nedan.

3.4 Datainsamling

I det här avsnittet redogörs för den sekundär- och primärdata som har använts i uppsatsen. Vidare beskrivs tillvägagångssättet vid insamling av primärdata samt målgrupp och urval. Avslutningsvis diskuteras bortfall och hur det kan ha påverkat studiens resultat.

3.4.1 Sekundärdata

Användning av sekundärdata innebär tolkning av saker och ting som ägt rum under forskningens gång och som baseras på en primärkälla. Det handlar om data som har samlats in av andra med andra syften än den aktuella undersökningen.¹³⁵ I studien användes sekundära källor i form av uppsatser, rapporter och vetenskapliga artiklar. Relevanta böcker inom internationell marknadsföring och metodik studerades för att få fram lämpliga teorier samt välja rätt metod. För att skaffa aktuell och relevant information om målmarknaden Australien användes flera internetkällor tillhörande seriösa organisationer såsom Exportrådet och Svenska ambassaden i Canberra. Andra Internetkällor som har använts är de studerade företagens hemsidor. Endast sekundärdata räcker inte för att besvara uppsatsens problemställning, därför har även primärdata samlats in.

3.4.2 Primärdata

Som primärdata betraktas studier av subjekt genom förstahandsobservationer eller utredningar.¹³⁶ Till den här uppsatsen har primärdata samlats in genom olika intervjuer. Lämpliga representanter från de studerade företagens kontor i Sverige har intervjuats personligen. Respondenter i Australien har intervjuats per e-mail. En mer utförlig beskrivning på datainsamlingens förlopp presenteras i nästa avsnitt.

3.4.3 Datainsamlingsmetoder

Primärdata till uppsatsen har samlats in med hjälp av personliga intervjuer samt intervjuer via e-mail. En intervjuguide utformades för att säkerställa att alla områden i undersökningsmodellen är täckta och för att sätta riktlinjer för diskussionen (se bilaga 1). De berörda områdena var allmänna frågor kring företagens val av Australien och deras etableringsprocess samt specifika frågor som berörde varje P inom marknadsmixen. Följdfrågor är inte inkluderade i intervjuguiden men de ställdes när det var möjligt.

¹³⁴ Christensen et al (2001), s 68

¹³⁵ Bell (2006), s 125

¹³⁶ Gibaldi (2003), s 3

Fyra personliga intervjuer genomfördes med respondenter från de tre företagen:

- Mikael Brodén, vice vd för Game Outlet Europe AB (se bilaga 2)
- Jan-Eric Nilsson, vd för SIPP AN (se bilaga 3)
- Marie Palmqvist, marknadsansvarig för MonZon Sverige AB (se bilaga 4)
- Jan Månsson, VD för MonZon Sverige AB

Huvudanledningen till den valda intervjuformen är att störst kvantitet data kan samlas in under en personlig intervju. Det sociala förhållandet mellan intervjuaren och respondenten motiverar respondenten att spendera mer tid på intervjun. I regel kan en personlig intervju stäcka sig över en timme medan telefonintervjuer brukar avbrytas efter trettio minuter. En annan fördel med personliga intervjuer är att de underlättar förståelsen av frågorna, vilket minskar missförstånden mellan intervjuare och respondent.¹³⁷

Respondenterna hade meddelats om undersökningen i förväg om hur informationen skulle användas. Inför intervjutillfället fick de en sammanfattning av intervjufrågorna för att säkerställa kvaliteten på deras svar. Intervjuerna genomfördes i en semistrukturerad form eftersom vissa centrala ämnen diskuterades men samtalen läts löpa fritt. Anledningen till det var att företagen tillhörde olika branscher och hade olika erfarenheter. En alltför styrd intervjuform skulle begränsa tillgången till värdefull information. Undersökningsansatsen var explorativ eftersom syftet med intervjuerna var att skaffa sig kunskaper om företagets strategiska beslut angående deras verksamhet i Australien. Möjligheten att kunna ställa följdfrågor och, vid behov, förtydliga respondenternas svar var därför av stor vikt.¹³⁸ Samtalen spelades in för att säkra tillgången till allt som hade sagts samt för att kunna rätta eventuella missförstånd. Transkriberingen skedde i nära samband med intervjutillfället medan minnet var färskt. Det var tidskrävande men möjligheten att vara alert under intervjun istället för att föra anteckningar uppskattades mycket på grund av dialogen som uppstod med respondenterna.

Även två e-mail intervjuer genomfördes med respondenter på plats i Australien:

- Peter Carson, VD för MonZon Scaffold Australia Pty (se bilaga 5)
- Linus Andersson, konsult på Exportrådet i Sydney (se bilaga 6)

Syftet med dessa var att komplettera de personliga och få ett australiensiskt perspektiv. Av kostnads- och tidsmässiga skäl, valdes telefonintervju bort. E-mail valdes för att ge respondenterna tid att svara på frågorna och göra det i sin egen takt. Intervjuformen möjliggjorde ställandet av följdfrågor och transkriberingen skedde automatiskt. Frågorna som Linus Andersson fick berörde situationen i Australien samt Exportrådets råd till svenska företag. Peter Carson fick en komprimerad version av intervjuguiden.

3.4.4 Målpopulation och urvalsmetoder

Av tidsmässiga, ekonomiska och praktiska skäl är det inte möjligt att samla information om alla intressanta undersökningsenheter. Alla de undersökningsenheter som forskaren vill säga något om kallas för målpopulation. Oftast är målet att åstadkomma ett representativt urval,

¹³⁷ Kinnear & Taylor (1996), s 337

¹³⁸ Christensen et al (2001), s 164-165

dvs. att resultatet från urvalet är detsamma som om samtliga enheter i populationen hade undersökts.¹³⁹

I det fallet undersöks ett antal svenska företag med verksamhet i Australien. Urvalet är icke-sannolikhets och subjektivt eftersom författarna själva har valt ut deltagarna på basis av sin bedömning av hur typiska de är för hela populationen.¹⁴⁰ Det är av stor vikt för uppsatsens författare eftersom respondenterna måste besitta bred kunskap inom undersökningsämnet. Vidare kan urvalet beskrivas som strategiskt då det inte är representativitet som eftersträvas. Istället är det kvaliteten på informationen och respondenternas kunskaper som är intressanta. Den typen av urval lämpar sig till den aktuella studien då det är att föredra om det urval som ska göras är litet.¹⁴¹

Studiens strategiska urval består av minst tre olika företag för att det sedan ska kunna dras slutsatser. För att kunna få en helhetsbild har både respondenter från Sverige och Australien intervjuats och alla har en beslutfattningsroll inom det studerade området.

Val av företag

I ett tidigt skede i uppsatsskrivandet var tanken att studera fyra svenska företag med dotterbolag i Australien. Snabbt blev det uppenbart att det inte var något lämpligt tillvägagångssätt. Anledningarna till det var följande:

- Företag vägrade att delta på grund av sekretesskäl.
- Det var svårt att hitta lämpliga intervjupersoner med tid och intresse att delta i undersökningen.
- Målet var att intervjua två personer per företag: en på moderbolaget i Sverige och en på dotterbolaget i Australien. Det var svårt att hitta företag där båda var tillgängliga.
- Företag hänvisade till respondenter i Australien, vilket skulle innebära endast e-mail och telefonintervjuer och därmed sänka värdet på informationen.
- Företag som tackade ja hade det redan skrivits andra uppsatser om.

Av dessa anledningar ändrades inriktningen av uppsatsen. Istället valdes det företag som befinner sig i ett tidigt skede i etableringen och inte hade något dotterbolag. Kravet var att deras verksamhet skulle betraktas som framgångsrik. Dessa företag uppfattades som mycket mer entusiastiska och villiga att samarbeta. Uppsatsens författare anser att den här ändringen har bidragit till att öka uppsatsens värde eftersom den nu kan skapa både rekommendationer för de studerade företagen samt fungera som referensram för andra företag i liknande situation. Det är också mer intressant att skriva när författarnas slutsatser kommer att användas.

De tre företag som studerades är, som redan nämnt, Game Outlet Europe AB, SIPP AB och MonZon Sverige AB. De första bedöms som "success cases" av Exportrådet¹⁴² medan MonZon har kommit så långt som att delta i mässor i Australien och ha eget lager där.¹⁴³ Ett

¹³⁹ Halvorsen (1992), s 95

¹⁴⁰ Ibid (1992), s 100

¹⁴¹ Ibid (1992), s 102

¹⁴² Exportrådet (2010d)

¹⁴³ MonZon Sverige AB (2010)

viktigt kriterium för urvalet var att det ska gå att genomföra personliga intervjuer med respondenter för varje företag, vilket var möjligt hos alla tre.

Val av respondenter

Alla respondenter hade nyckelpositioner inom respektive företag och var direktinblandade med etableringen och de strategiska besluten i Australien. I föregående avsnitt har det redogjorts för vilka dessa har varit. Mikael Brodén¹⁴⁴ och Jan-Eric Nilsson¹⁴⁵ namn figurerade i artiklarna som Exporrådet hade skrivit om dem, därför var det naturligt att de skulle intervjuas även till den här uppsatsen. Marie Palmqvist intervjuades eftersom hon var mest involverad i MonZon Sverige AB:s verksamhet i Australien. Intervjun med företagets VD Jan Månsson var en komplettering för att belysa motiven bakom etableringen i Australien samt företagets framtidsplaner. Den genererade inte någon ny information, därför är intervjun inte transkriberad och det refereras inte till den i resultatet. Intervjun med Peter Carson (MonZons återförsäljare i Australien) var inte planerad och skedde på hans eget initiativ. Han hade blivit informerad om studien och ville delta. Vid det skedet var det för sent att söka lokala respondenter från resten av företagen och informationen från Peter Carson var för intressant för att avfärda. Som tidigare nämnt intervjuades Exporrådet för att få in deras värdefulla synpunkter och råd. I ett tidigt skede kontaktades Robert Karlsson, kontorschef i Sydney, som satte upp intervjun med konsulten Linus Andersson. Den senare hade varit involverad i Game Outlets etablering i Australien, vilket var en fördel.

3.4.5 Bortfall

Enligt Halvorsen kommer det alltid att finnas en del respondenter som vägrar låta sig intervjuas, dvs. större eller mindre bortfall kommer att förekomma. Risken är att de som inte svarar kan skilja sig på ett systematiskt sätt från de som svarar.¹⁴⁶ Uppsatsens författare är medvetna om problematiken men anser inte att det kan påverka resultatet. I det fallet var det viktigt att hitta tre företag som var villiga att delta i undersökningen, vilka dessa var spelade mindre roll. Det blir mer problematiskt om nyckelpersoner inom ett deltagande företag faller bort eftersom tillgången till väsentlig information kan förloras. När det väl fastställdes vilka de tre studerade företagen skulle vara kunde alla tilltänkta respondenter delta i intervjuerna. Därmed går det att konstatera att det inte finns något bortfall i studien.

3.5 Utvärdering av studien

Holme & Solvang menar att en studies trovärdighet måste säkras genom att kritiskt granska den insamlade informationen.¹⁴⁷ Det här avsnittet beskriver olika felkällor samt hur undersökningens validitet och reliabilitet har stärkts. Sist diskuteras källornas trovärdighet.

3.5.1 Validitet

Validiteten i en undersökning kan definieras som frånvaro av systematiska fel.¹⁴⁸ Det innebär att empirin måste var giltig och relevant och att det som faktiskt mäts är det som önskas mätas. Det som mäts för få skall gälla för flera personer.¹⁴⁹ Utmaningen finns i att samla in

¹⁴⁴ Exporrådet (2010a)

¹⁴⁵ Ibid (2010b)

¹⁴⁶ Halvorsen (1992), s 101

¹⁴⁷ Holme & Solvang (1997), s 162

¹⁴⁸ Lundahl & Skärvad (1999), s 150

¹⁴⁹ Bell (2006), s 117

data som är relevant för den aktuella problemställningen. Det går inte att mäta med säkerhet hur bra en mätningens definitionsmässiga validitet är eftersom det utvärderas på subjektiva grunder.¹⁵⁰ För att säkerställa undersökningens validitet har uppsatsens författare lämnat in intervjumallen för granskning hos sin handledare.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på att empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig. Det handlar om hur pålitliga mätningarna är. Undersökningen måste vara genomförd på ett trovärdigt sätt¹⁵¹ och den får inte vara förknippad med slumpmässiga mätfel. En studie med god reliabilitet kännetecknas av att den inte påverkas av undersökaren, omständigheterna eller av tillfälligheter.¹⁵² För kvalitativa djupintervjuer kan det innebära problem med att uppnå ett mått på reliabiliteten, därför måste tillförlitligheten säkras på andra sätt. Vid intervjuer är tillförlitligheten nära relaterad till respondentens och intervjuarens förmåga. Båda gör egna bedömningar vid registrering av svar, vilket kan leda till bedömarfel. Enligt Patel & Davidsson kan det undvikas med hjälp av goda förberedelser.¹⁵³ För att uppnå det har uppsatsens författare gått välförberedda till intervjuerna och respondenterna har haft breda kunskaper inom det relevanta ämnet.

3.5.3 Felkällor

Fel i en undersökning kan förekomma av olika anledningar. Oftast handlar det dock om fel i urvalet, datainsamlingen eller bearbetningen av datan.¹⁵⁴ Vid själva datainsamlingen kan felen uppstå på grund av mätinstrumentet, mätmetoden, intervjuaren eller respondenten.¹⁵⁵ Andra möjliga felkällor är omgivande faktorer, den mänskliga naturen och selektiv uppmärksamhet. Eftersom felkällor är oundvikliga är det viktigt att uppmärksamma och eliminera dem i den mån det går.¹⁵⁶

Fel i urvalet - Uppsatsens författare anser att både valet av företag och respondenter är lämplig. Det är upp till läsaren att bedöma om det är så.

Fel i mätinstrumentet - Om intervjuguiden har skapats med irrelevanta källor till grund kommer det att vara omöjligt att dra relevanta slutsatser. Därför är det viktigt att den har både hög reliabilitet och validitet.¹⁵⁷ Som tidigare nämnt har intervjuguiden godkänts av handledaren, vilket minimerar den typen av fel. För att säkerställa frågornas kvalitet och tydlighet skrevs de med enkla ord, tvetydigheter undveks samt frågornas formulering stimulerade till ingående svar. Innan själva intervjuerna testades guiden på några bekanta med kunskaper inom marknadsföring.

Fel mätmetod – Valet av personliga intervjuer minimerar dessa fel då missförstånd kan rättas på plats.

¹⁵⁰ Halvorsen (1992), s 41

¹⁵¹ Bell (2006), s 117

¹⁵² Lundahl & Skärvad (1999), s 152

¹⁵³ Patel & Davidsson (1994), s 87

¹⁵⁴ Christensen et al (2001), s 285

¹⁵⁵ Dahmström (2005), s 335

¹⁵⁶ Hartman (2004), s 147

¹⁵⁷ Dahmström (2005), s 335

Intervjuar- och respondentfel – Intervjuaren kan påverka respondenten genom att visa den viss information. Respondenten kan missförstå frågorna eller dölja information på grund av bristande intresse.¹⁵⁸ Alla respondenter verkade intresserade, därför bedöms det att de inte har undandömd information på grund av bristande intresse. Å andra sidan är det möjligt att de har förskönat sina svar för att företagen som de representerar ska framstå i bättre ljus. Författarna är medvetna om det problemet men har lite kontroll över svaren som de får. Istället har de följt Kinnear & Taylors rekommendationer för att undvika intervjufel: de var välbekanta med intervjuguiden, frågorna ställdes som de var, i rätt ordning och utan att hoppa över frågor. Vid misstankar om missförstånd ställdes frågorna igen för att säkra korrekt svar.¹⁵⁹

Fel i bearbetningen av data – Den mänskliga faktorn och selektiv uppmärksamhet orsakar sådana fel.¹⁶⁰ För att undvika dem har intervjuerna spelats in och transkriberats kort därefter. Transkriberingarna skickades över till respondenterna så att de kan rätta till möjliga fel. Både inspelningarna och transkriberingarna användes vid sammanställningen av resultatet.

Användningen av komparativ fallstudie – Eftersom det är tre olika företag som intervjuades och på grund av studiens explorativa karaktär hade författarna införskaffat sig djupare kunskaper ju fler intervjuer de genomförde. Därför kontaktades de första respondenterna med frågor som har tillkommit och för att utveckla vissa svar.

3.5.4 Källkritik

För att författarna ska kunna göra en bedömning om fakta är sannolika måste det ske en kritisk förhållning till dokumenten. De kvalitativa intervjuerna värderas som mycket tillförlitliga på grund av respondenternas relevanta kunskaper inom ämnet. Som tidigare nämnt är författarna medvetna om att de kan ha anpassat vissa svar för att företagen och de själva ska framstå i bättre ljus. Även Exportrådet kan ha förskönat viss information om Australien då intervjun har gjorts med det lokala kontoret i Sydney, vilken är en vinstdrivande verksamhet. Det kan dock inte påverka studiens resultat markant.

Den sekundärdatan som har samlats in, facklitteratur och vetenskapliga artiklar, bedöms av författarna som högt tillförlitlig. Vissa äldre metodböcker har använts men på grund av ämnets karaktär bedöms informationen fortfarande vara relevant. Samma gäller för informationen från Exportrådet, Svenska ambassaden i Canberra och den Internationella Handelskammaren eftersom alla tre anses vara högt professionella organisationer som lämnar ut korrekt och aktuell information. Den information som kanske inte är lika tillförlitligt är den som kommer från företagets egna hemsidor, men författarna anser inte att det kan påverka undersökningens utfall. Förhoppningsvis uppdaterar de sina hemsidor regelbundet med aktuell information.

¹⁵⁸ Dahmström (1996), s 336

¹⁵⁹ Kinnear & Taylor (1996), s 509-510

¹⁶⁰ Christensen et al (2001), s 286

4 RESULTAT OCH ANALYS

De första fyra avsnitten i kapitel 4 innehåller studiens resultat. Varje avsnitt innehåller en kortfattad presentation av det studerade företaget, dess motiv för val av Australien och etableringens förlopp samt en introduktion till de företagsspecifika marknadsförhållandena. Vidare presenteras i detalj företagets beslut och anpassningar på produkten, priset, platsen och påverkan för att avsluta med en utvärdering av etableringen och framgångsfaktorer. Sist redovisas resultatet från intervjun med Exportrådet för att komplettera bilden om den lokala marknaden. Det femte avsnittet innehåller den komparativa analysen.

4.1 Resultat Game Outlet Europe AB

För att underlätta flödet i texten kommer företaget att kallas för Game Outlet inom uppsatsen.

4.1.1 Presentation av företaget

Game Outlet är ett svenskt företag från Karlstad som grundades våren 2004 av Lars Wingefors. Affärsidén är att köpa upp överskottslager av dataspel och sälja vidare till butiker. Bland kunderna finns Jula, Rusta, Coop, Överskottsbolaget och ICA. Företaget är en av Europas största uppköpare. Urvalen av spel sker på olika grunder: det kan vara spel som råkar finnas tillgängliga att köpa billigt som förlagen själva säljer till budgetpris och utgångna spel som Game Outlet själva tillverkar och paketerar på licens i Karlstad. De är 50 anställda, har kontor i Danmark, Finland och Norge och en person sitter i Spanien.¹⁶¹

Företaget ligger några år efter specialbutikerna i utbudet och säljer de titlar som det inte finns plats för. Bolaget genererar en årlig omsättning på mer än 25 miljoner euro.¹⁶² Konceptet går ut på att Game Outlet skickar färdiga pallar med förvalt spelsortiment till försäljning på en begränsad yta. Det blir en kostnadseffektiv lösning för butikerna eftersom de undgår lagerkostnader och särskild spelkompetens.¹⁶³ Företagets styrka är deras flexibilitet och enkelhet i den egna verksamheten.¹⁶⁴

Företagets försäljning påverkades inte nämnvärt av finanskrisen. Deras produkter är mindre konjunkturkänsliga eftersom de ligger i ett mellan-/lågprissegment. De upplevde en ökad efterfrågan på sina produkter eftersom konsumenterna hellre köpte det än dyrare titlar. En annan effekt som de såg av finanskrisen var att den öppnade inköpsmöjligheter som de normalt sett inte hade fått.¹⁶⁵

4.1.2 Motiv för val och etablering i Australien¹⁶⁶

Företaget började göra affärer med Australien redan vid starten 2004 genom kontakter med distributörer i spelbranschen. Det engelska språket underlättade att sälja samma produkter som på hemmamarknaden till skillnad från Tyskland och Frankrike där produkterna är

¹⁶¹ Intervju med Mikael Brodén

¹⁶² Game Outlet Europe AB (2010)

¹⁶³ Exportrådet (2010a)

¹⁶⁴ Arnroth (2008)

¹⁶⁵ Intervju med Mikael Brodén

¹⁶⁶ Ibid

lokaliserade och kräver översättningar. En annan orsak var likheterna som företaget upplevde mellan den australiensiska och den svenska marknaden: inköpsmönster, prispunkter i butikerna etc.

Etableringen i Australien skedde parallellt med en satsning i Holland. Efter att ha samarbetat med ett antal lokala kedjor bedömde de att det fanns förutsättningar för att lyckas. De funderade på att köpa in marknadsrapporter men deras innehåll var inte vad företaget behövde. Ett samarbete inleddes med Exportrådet i Sydney då marknaden kartlades. Först identifierades kedjorna som var intressanta att arbeta med, därefter började de titta på vilka distributörer som var lämpliga. Mikael Brodén, nuvarande vice vd, besökte Australien två gånger – oktober 2009 och februari 2010. Syftet med resorna var att studera hur den lokala spelbranschen fungerade, identifiera lämpliga prispunkter samt träffa de potentiella kunderna.

4.1.3 Marknaden¹⁶⁷

Australien drabbades inte av finanskrisen överhuvudtaget. Landets banker var tillräckligt finansierade, regeringen satte igång ett antal stimulanspaket och sedan fanns det spekulationer om dessa hade varit nödvändiga. Australien är det enda OECD-land som inte gick i recession utan hade BNP-tillväxt under finanskrisens hårdaste tider. Landet har ett omfattande handelsutbyte med Kina via sina gruvor och gasproduktion, vilket gjorde att den australiensiska ekonomin kunde hållas igång. Även den starka inhemska produktionen bidrog till att Australien klarade sig ur krisen.

Australien är mer likt Sverige än vad Norge och Danmark är i många avseenden. Kedjorna där har samma funktioner och är uppdelade på ett liknande sätt. Även distributörerna fyller samma funktion i båda länderna. Game Outlets erfarenheter av verksamheten i Holland är att butikerna är små med begränsad yta och med distributörer vars roll är att ge service. Det är mycket svårare att hitta distributörer i Holland eftersom inköpsorganisationerna är för stora. I Australien har de inte haft det problemet.

Australiensarna är på många sätt mer europeiska i sitt tankesätt än vad fransmän och tyskar är. Eftersom deras land är en isolerad kontinent har de en lång tradition av att importera varor och är inte lika protektionistiska. Deras attityd är mer avslappnad och öppen. Så länge företag uppfyller kraven som ställs och inte bryter mot karantänsregler är det problemfritt att importera varor. Lokal närvaro uppskattas högt.

Efterfrågan på pallkonceptets spel är tillfredställande året om eftersom de finns tillgängliga i högttrafikerade dagligvaruhandelskedjor. Under den australiensiska vintern köps många spel, då infinner sig handelshögtiden Toy Fest. Julhandeln genererar också mycket stor efterfråga och då behövs det ofta att spel skickas med flyg.

4.1.4 Produkt¹⁶⁸

Pallkonceptet står för ca 40 procent av företagets omsättning, resterande sker via traditionell trading och partihandel. I Australien arbetar de dock endast med pallkonceptet enligt ett rotationssystem där nya titlar skickas hela tiden, sådana som inte fungerar tas tillbaka. Produkterna som ligger i pallarna varierar mellan olika länder och kedjor som

¹⁶⁷ Intervju med Mikael Brodén

¹⁶⁸ Ibid

företaget arbetar med. Produktmixen styrs av den förväntade demografin som varje kedja har. Urvalet sker på samma sätt som i Sverige. Sortimentet som en leksakskedja får har fokus på barn- och familjespel, hemelektronikkedjor får främst action och sportspel etc. Urvalet är starkt beroende på hur starka de olika spelplattformarna är. Företaget har tillgång till omfattande marknadsundersökningar för att bedöma vilka format som är gångbara. Spelen som säljs kommer från överlager och är billiga, därför ligger de sist i spelkonsolernas livscykel. Specifikt för Australien är att PlayStation 2 har varit en väldigt stark plattform, även Nintendo DS och Xbox 360. PlayStation 3 och Nintendo Wii har inte fungerat lika bra som i Sverige eftersom dessa spel är lite dyrare. Kvaliteten på titlarna påverkar mycket hur väl varje format tas emot.

Det finns en mycket omfattande censur i Australien med krav på egen åldersmärkning. Av den anledningen blir inte företagets alla lagerförda spel tillgängliga på den marknaden. Spelen som är tillåtna att säljas får ett klistermärke som följer de australiensiska åldersmärkningsreglerna. Det klistras på i Sverige i samband med prismärkningen eftersom företaget har egna maskiner på sitt lager. Kedjorna som de säljer till har inte synpunkter på sortimentet så länge spelen följer de australiensiska kraven. Game Outlet får uppdraget att skapa lämpliga paket eftersom de besitter den rätta kompetensen att kunna avgöra vilka spel som kommer att fungera bra.

4.1.5 Pris¹⁶⁹

För att bestämma vilka priser som ska användas på marknaden använder sig Game Outlet av en enkel modell. Ett nysläppt spel brukar kosta runt 600 SEK, ett halvår senare släpps det igen i nyutgåva för halva priset och upp till 350 SEK. Det jämförs med priset på en nysläppt DVD-film, dvs. 199 SEK. Sedan studeras noga spannet mellan priset på nyutgåvan och DVD-filmen, nedre gränsen kan gå ner till 99 SEK. Prisspannet översätts till den lokala valutan, sedan identifieras impulsprispunkterna som motsvarar de svenska 199 SEK, 149 SEK, 99 SEK. I Sverige är 99 SEK en "magisk" prispunkt. Det är vad Mikael Brodén försökte hitta under sina resor i Australien då han besökte en rad kedjor och studerade deras prissättning på spel.

Enligt australiensiskt lag får de inte diktera priserna ut i butik. Därför är priserna som de sätter rekommenderade. De föreslår en lämplig prispunkt som sedan diskuteras med distributören. Distributören har en fast marginal och tar vidare den lämpliga prispunkten till kedjorna. Oftast har inte dessa kompetensen om passande prissättning på spel. Istället lägger de vikt på marginalen som de får samt lageromsättningshastigheten per kvadratmeter. Värdena jämförs med andra produkter som kunde ha sålts på samma plats. Därefter bedöms det om affären blir lönsam.

När spel skickas till Australien sker det oftast via båt med leveransvillkor DDU. Det innebär att de står för fraktkostnaden och distributören för förtullningen. Fraktkostnaden per container betraktas som minimal och påverkar inte den lokala prissättningen. Det handlar om 5 SEK per spel. Brådskande leveranser sker via flyg och distributören står för den kostnaden. Etiketter med prislappar sätts på lagret i Karlstad.

Företaget arbetar inte med mängdrabatter eller rabattsystem. De föreslår lämpliga prispunkter och distributören får fast marginal. De har varit flexibla med betalningsvillkoren efter önskemål från kunderna. Vid stora order kan de erbjuda upp till 90 dagar kredit istället

¹⁶⁹ Intervju med Mikael Brodén

för 60. Några finansieringsmöjligheter erbjuds inte till distributören, inte heller finns det samarbete med Exportkreditnämnden. Game Outlet arbetar med kreditförsäkringar på alla sina leveranser.¹⁷⁰

4.1.6 *Plats*¹⁷¹

I dagsläget arbetar Game Outlet med en distributör i Australien. Valet av distributör skedde i samråd med Exportrådet. Inför förhandlingarna hade företaget redan träffat sina potentiella kunder (kedjorna som skulle sälja spelen) och de hade visat stort intresse för konceptet. Det bedömdes att etableringstiden skulle vara kortast om den valda distributören sålde närliggande produkter (böcker, filmer, musik, leksaker) utan att konkurrera med spelen. På det viset skulle distributören ha färdiga kontakter med lämpliga inköpare hos kedjorna. Under en så kallad match-making session träffade Game Outlet flera potentiella distributörer som betygsattes och den mest passande valdes ut. Alla hade fått en kravlista och svaret på kraven jämfördes. Game Outlet ville vara tydliga i kommunikationen redan från början och satte följande krav:

- En produktchef skulle anställas för att ge produkterna rätt fokus. Han skulle sälja konceptet, samla in försäljningsstatistik och förse Game Outlet med nyttig information.
- Inom organisationen skulle finnas en säljstyrka som säljer konceptet.
- Det skulle vara ett välmående bolag med sund ekonomi. En kreditförsäkring på 6 miljoner krävdes.
- De skulle avsätta minst 350 m² för att lagerhålla pallkonceptet och alltid ha spel i lager motsvarande 1,8 miljoner SEK. Det var nödvändigt att binda så mycket kapital för att kunna leverera löpande till kunderna.
- Ett distributionsavtal utan exklusivitet skulle tecknas eftersom ingen distributör kan täcka alla kanaler.
- De skulle skriva en affärsplan och besöka företaget i Sverige för att förstå pallkonceptet och se hur Game Outlets organisation fungerar.

Avtal skrevs med den lämpligaste distributören som sedan bjöds till Sverige på *Swedish Training Camp*. Där fick de lära känna företagets organisation, träffa svenska distributörer samt göra *store checks* på Coop, Rusta, Åhléns etc. Syftet var att förstå konceptet och driva det vidare i Australien.

Den utvalda distributören finns i Melbourne. Han fick en lista av kunder som han fick arbeta med. Om han var intresserad av att bearbeta andra fick han be Game Outlet om tillstånd. De har varit väldigt tydliga med hur bearbetningen ska gå till och i vilken ordning. Tanken var att säkerställa viktiga element innan det gicks vidare.

Kedjorna som de arbetar med finns över hela Australien. Första kunden var hemelektronikkedjan Good Guys. Coles och Woolworths motsvarar ICA och Coop i Sverige. De har en dominerande ställning i Australien och står för 70 procent av all detaljhandel som sker i landet. Game Outlet har bra kontakter med båda men valde att arbeta med Coles i första läget av affärsetiska skäl. Deras största kund är dock Australia Post som har över 6000

¹⁷⁰ Intervju med Mikael Brodén

¹⁷¹ Ibid

butiker. De började med att placera pallar i 60 butiker. I samband med intervjun blev det klart att de ville lägga till ytterligare 80 butiker.

I regel beställer distributören två gånger i månaden genom att lägga en order. I Kalstad finns det ett produktionsteam som sätter upp en mix beroende på typen av kedja som leveransen ska gå till och dess kunder. Lagret plockar efter en plocklista, sedan sätts det pris- och märklappar och spelen packas i pallar eller lådor. Därefter gör de en tullklarering och bokar upphämtning till hamnen. De flesta leveranser sker med båt, vilket innebär 6 till 8 veckor på havet och kräver mycket planering från distributörens och kedjornas sida. I regel planerar kedjorna sina sommar- och julerbjudanden i tid. Vid behov flygs material på distributörens bekostnad.

Några särskilda handelshinder har Game Outlet inte mött. Inför etableringen hade de undersökt möjliga handelshinder med hjälp av en svensk och två australiensiska advokatbyråer. På grund av sina strikta karantänsregler tillåter inte Australien import av träprodukter, dvs. träpallar får inte skickas. Första sändningen hade fastnat i tullen och undersöktes noggrant, sedan släpptes den vidare och företaget lärde sig hur det görs korrekt.

I dagsläget har Game Outlet inte några planer för Webbshop i Australien eftersom det ställer höga krav på logistiken. Den aktuella webbshoppen används endast av distributörer.

4.1.7 Påverkan¹⁷²

Game Outlet är medvetna om vikten av reklam men samtidigt har de själva ingenting att marknadsföra gentemot konsumenterna. För dem är det viktigt att kedjorna som de arbetar med har en tydlig marknadsföringsplan om hur Game Outlets spel syns i kataloger, produktblad etc. I samband med årets julhandel finns de i Aftonbladets TV-bilaga med Åhléns som avsändare och i vartenda produktblad som Rusta skickar ut. Företaget och dess distributörer förklarar och styr upp marknadsföringen när de säljer in konceptet till sina kunder. Konceptet ger kedjorna tillräckligt bra marginaler för att skapa utrymme för spelen i trycksaker, åtminstone under högsäsongen.

Detsamma gäller i Australien men i mindre skala än så länge. När Coles öppnade en ny butik gjordes det lokal marknadsföring och spelen fanns med. Det är svårare att finnas i risktäckande produktblad eftersom pallkonceptet än så länge finns i 10 procent av Coles butiker och de vill inte riskera förvirrade konsumenter. När de börjar finnas i fler affärer kommer det att krävas en mer aktiv marknadsföring, vilket kommer att ge helt andra resultat.

Game Outlet använder sig inte särskilt mycket av det svenska ursprunget. Under första besöket i Australien, då de flesta kedjorna träffades, trycktes det på svenskheten men det har inte varit avgörande. Svenska företag uppfattas i Australien som innovativa, pålitliga och ärliga med säkra leveranser. En fördel som de har upplevt är att svenskheten har öppnat dörrar för dem hos stora och viktiga kedjor som amerikanska bolag behöver längre tid att få träffa.

Företagets mässdeltagande sker främst på branschmässor med egna montrar. De har funnits på branschens största mässa i Los Angeles, även på mässor i Korea, Tokyo och i England. På

¹⁷² Intervju med Mikael Brodén

dagligvaruhandelsmässor har de inte varit men skulle gärna vilja. Deras distributörer brukar besöka mässorna och de träffas för att bygga på relationerna. De anser inte att mässhöjningsdeltagandet ska ha påverkat närvaron i Australien.

Företagets hemsida presenterar Game Outlets filosofi, koncept och organisation. De beskriver sig själva som *”easy-going, flexible & uncomplicated”*.

4.1.8 Avslutning¹⁷³

Game Outlet är nöjda med sin satsning i Australien. De befinner sig fortfarande i uppbyggnadsfasen och håller den tidslinje som sattes upp vid starten. Snart finns deras pallar i 300 butiker i Australien och de räknar med att komma upp till 2 000 till slutet av 2011. Många stora aktörer i branschen håller på att utvärdera deras koncept. Framtidsplanen är att bygga en bra business med sin partner och utveckla arbetet med specialisterna som de jobbar med.

Det finns ett antal framgångsfaktorer för att lyckas i Australien baserade på företagets erfarenheter. Eftersom internationella affärer är förknippade med risker är det viktigt att ingå i partnerskap med ett företag med sund ekonomi samt säkra leveranserna med kreditförsäkringar eller dylikt. Game Outlet har en nära kontakt med sin distributör i Australien, det finns en daglig dialog mellan dem. Distributören kommer till Sverige och de besöker honom en minst gång per år. Företaget lägger mycket tid på att bygga på kontakterna med kedjorna för att kunna ha kvar en relation med dem även om något skulle hända med distributören. Amerikanska företag brukar istället skriva ett avtal, åka hem och låta saker gå sin väg.

Ett råd till företag som funderar på att etablera sig i Australien är att skaffa sig mycket kunskap om marknaden i form av marknadsundersökningar och rapporter. Att besöka landet, prata med så många människor som möjligt och ta hjälp av kunniga organisationer som Exportrådet eller liknande. Företagets erfarenheter av Exportrådet är mycket positiva och i dagsläget fungerar Exportrådet som ett stöd för distributören.

4.2 Resultat SIPP AB

SIPP AB representerar företag med nischad verksamhet.

4.2.1 Presentation av företaget

SIPP AB grundades 2002 som en del av utvecklingsbolaget IOWA AB. Det blev ett eget bolag 2008 och ingår i dagsläget som ett helägt bolag i koncernen Watervision AB. SIPP står för *”Safe Indication of Petroleum Products”*. SIPP AB säkerställer tömningen av vattnet från elbolagens transformatorgropar så att inte den giftiga kyloljan kommer ut i naturen. Elbolag med transformatorgropar finns över hela världen, vilket gör att behovet av SIPP:s koncept blir globalt.¹⁷⁴ SIPP AB utvecklar kostnadseffektiva och användarvänliga system för styrning, loggning och kommunikation inom vatten och energi.¹⁷⁵ Företaget har 5 anställda och omsättningen 2009 var ca 8 miljoner kr.¹⁷⁶

SIPP AB:s målsättning är att växa genom marknadsföring och försäljning av sitt koncept i

¹⁷³ Intervju med Mikael Brodén

¹⁷⁴ SIPP AB (2010c)

¹⁷⁵ Allabolag (2010)

¹⁷⁶ SIPP AB (2010a)

Europa och Australien med Svenska energimarknaden som referens.¹⁷⁷ Företagets nuvarande kunder är Vattenfall, Eon Es, Fortum, Göteborg Energi, Eltel Networks, SwePol Link, Vopak Logistiks, Infratek, Eon Netz och Deutsche Bahn.¹⁷⁸

4.2.2 Motiv för val och etablering i Australien¹⁷⁹

Efter att ha etablerat sig på de första marknaderna utomlands såsom Danmark, Tyskland och Norge ville SIPP AB växa vidare i Europa. Företaget tog hjälp av Exportrådet och en förstudie gjordes där Australien och Nya Zeeland togs med eftersom länderna låg under "paraplyet Europa" på Exportrådets världskarta. Resultatet blev att Australien var det mest intressanta landet. Bland annat hade landet börjat lyfta miljöfrågor väldigt högt upp på agendan och se över sina processer om mätning av olja i flödande vatten. De omvända årstiderna lockade eftersom företaget kunde arbeta på den marknaden när det var lågsäsong i Sverige.

Förstudien finansierades med en statlig miljösubvention. Den visade att det fanns en marknadspotential, därefter ingick en kortare intervju med ett antal bolag och samtliga var intresserade. SIPP AB valde ut de fem största bolagen i Australien och frågade om de kunde träffas. I branschen räcker det med intresse från ett bolag för att det ska vara intressant att etablera sig på en marknad. I april-maj 2009 träffades de fem största bolagen och företaget fick positivt svar ganska snabbt. Nya möten ägde rum december 2010 och fas ett startades. De lokala anpassningarna och en installation genomfördes. Nästa steg i etableringen kommer att ske januari 2011 då en lokal representation med fokus på support, service och reservdelar kommer att starta.

4.2.3 Marknaden¹⁸⁰

Det finns inte någon speciell affärsmässig skillnad mellan Australien och Sverige däremot tekniskt finns det helt andra förutsättningar. Hänsyn måste tas till extrema temperatur- och nederbördsskillnader mellan båda marknader. SIPP AB har tagit hjälp av Exportrådet för att få kunskap och erfarenhet om den lokala marknaden. Eftersom företaget jobbar extremt nischat har det inte några konkurrenter på marknaden. Det är viktigt för dem att lära känna den specifika kunden samt dess önskemål då stora variationer förekommer från affär till affär. SIPP AB försöker anpassa sig till kundernas organisation och möta deras krav för att kunna jobba nära dem över tid. Australien och energibranschen specifikt har inte drabbats av finanskrisen. Landet levererar energi i form av kol till asiatiska kunder som har god tillväxt. Energimarknaden är väldigt speciell, det är vanligt att 3-5 stora spelare äger hela marknaden.

4.2.4 Produkt¹⁸¹

SIPP AB tillför kundnytta genom att öka miljösäkerheten i en process. Företaget automatiserar vissa händelser såsom att flytta ansvaret från enskild tekniker till en utrustning. Deras utmaning är att visualisera de värden eller kostnader som finns, mappa det mot vad SIPP AB erbjuder och visa att företaget gör det bättre och även billigare. De är väldigt speciella ur det perspektivet eftersom det är en annan typ av produkt de levererar. De använder samma förpackning, service och garanti som på hemmamarknaden. Australien

¹⁷⁷ SIPP AB (2010b)

¹⁷⁸ Ibid (2010d)

¹⁷⁹ Intervju med Jan-Eric Nilsson

¹⁸⁰ Ibid

¹⁸¹ Ibid

är väldigt noga med vad som förs in i landet och är rädda för att få in nya organismer. SIPP AB har fått se över emballaget: att träet uppfyller kraven som ställdes genom att använda samma leverantör som andra företag har gjort. Det behövdes inte någon speciell anpassning för att skapa mervärde i Australien, snarare har företaget använt sig av Europa som referens. Europa är känt för att vara långt före andra vad gäller miljöarbete. Att SIPP AB har använt sina lösningar i Europa skapar trygghet hos kunderna om att lösningarna blir användbara också för dem.

4.2.5 Pris¹⁸²

Företaget håller sin prisbild väldigt väl oberoende på vilken marknad de är verksamma. Prissättningen sker genom att SIPP AB mappar sin affär mot ett alternativt sätt att lösa problemet eftersom alla deras kunder tidigare har genomfört vattentömningsprocessen på något sätt. Företagets produkt sätts upp och tömmer automatiskt ut vattnet över tid samt kontrollerar att det är rent och dokumenterar förloppet. Där görs en jämförelse med att sätta upp en sådan produkt och köpa SIPP AB:s serviceleveranser över tid alternativt att deras kunder fortsätter göra som tidigare. Där tas hänsyn till andra kostnader som t ex att ha personal ute på plats med en bil samt övriga utgifter.

SIPP AB effektiviserar hela processen och försöker visualisera för kunden vilka kostnader som redan finns. Därför kan prissättningen skilja sig mellan Sverige och Tyskland eller Sverige och Australien. Det beror på marknaden och kostnaderna. Australien är ett ganska dyrt land för företag, lönerna är relativt höga på den typen av personal och därmed har SIPP AB anpassats mot det. De har tagit reda på de ingående variablerna som ska placeras in i modellen för att få fram ett pris som är lockande. Företaget har ingen prislista utan varje enskild affär är en separat händelse.

När stora leveranser görs tar SIPP AB normalt 30 procent av ordern i förskott för att det ska garantera ett positivt kassaflöde i bolaget. För den resterande summan gäller betalningsvillkoret på 30 dagar. Företaget arbetar oftast med stora bolag med god ekonomi. Det pågår diskussioner med EKN (Exportkreditnämnden) att få hjälp med finansiering av stora leveranser på exportmarknaden. SIPP AB:s kunder är statliga, delstatliga eller kommunala och därmed finns ingen stor risk i att betalning uteblir. Det arbetas utslutande med länder som är stabila såsom Australien, Tyskland och England. Leveransvillkoret är att SIPP AB tar på sig alla kostnader och debiterar kunderna efteråt. Leveransen sker DDP (*Delivered Duty Paid*).

Hittills har SIPP AB fakturerat i den lokala valutan och tagit på sig den medförda risken. Än så länge har de inte påverkats negativt, framförallt inte i Australien. Den australiensiska dollarn är väldigt stark, den har gått upp med en krona sedan de började sin verksamhet på den marknaden. I Tyskland sålde SIPP AB i euro och där skrevs det valutaklausul. Det innebär att om relationen mellan den svenska kronan och euron förändrades med ett antal procent skulle de förbehålla sig rätten att ändra priset i motsvarande grad.

4.2.6 Plats¹⁸³

SIPP AB har inte mött några speciella handelshinder. De har köpt in kompetens från

¹⁸² Intervju med Jan-Eric Nilsson

¹⁸³ Ibid

Exportrådet och undvikit problem som kan uppstå vid bristfällig kännedom av den lokala marknaden. Deras australiensiska kunder är mycket stora men ändå hade de aldrig gjort en utlandstransaktion före samarbetet med det svenska företaget. En viss upplärningsperiod har krävts.

Exportrådet fortsätter att företräda SIPP AB lokalt, följa upp testinstallationen med enheterna samt att hantera nya förfrågningar. Januari 2011 kommer ett dotterbolag att bildas med personal som ger support. Konsulttjänster kommer att hyras in från Exportrådet för att sköta de lokala affärerna. På sikt kommer personal att anställas men innan dess vill företaget säkra positivt kassaflöde genom alla processerna. I dagsläget är 15 enheter sålda i Australien. SIPP AB har för tillfället fokuserat sig på östkusten, dvs. Sidney, Brisbane och ner till Adelaide. Det finns ett antal bolag som de har börjat diskutera med i Perth och i Darwin. Ett framtidsmål är att finnas på dessa platser förutsatt att kunderna är intresserade. Ett av bolagen i Perth är väldigt angeläget.

Distributionen sker genom att varorna skeppas båt-båt-flyg eller bara flyg beroende på hur bråttom det är. Alla deras kunder har eget lager, SIPP AB lagerhåller endast reservdelar i Australien. Produkterna kräver installation, antingen utbildas kundens installationsteam eller så sker installationen genom en extern partner. Varorna levereras alltid till kunden och det är kunden som ser till att installationen blir gjord. Det finns en hemsida som endast är tillgänglig för företagets kunder. Där kan de ladda ner dokument och beskrivningar, allt från reservdelslistor till annat som kan behövas. Endast kunder med auktoriserad personal kan logga in och titta på produkterna. Beställningarna sker på ett klassigt sätt.

4.2.7 Påverkan¹⁸⁴

SIPP AB använder sig av den europeiska bakgrunden som referens när de presenterar sitt erbjudande för kunderna. Företaget försöker förmedla trygghet i sin teknik genom att deras ursprungsteknik kommer från sjöfarten och att bolaget bildades 1954. Det har funnits länge och är en av de stora spelarna på världsmarknaden inom branschen.

SIPP AB kommer att delta på branschorienterade mässor men marknadsföring ur traditionellt perspektiv är inte riktigt det de håller på med. Deras mål är att lägga de resurserna på att träffa och lära känna sina kunder och det är där företaget marknadsför sig. När de väl har börjat samarbeta med ett stort bolag finns det väldigt mycket SIPP AB kan göra för att öka medvetenheten om sig inom bolaget. De arbetar med att finnas i den interna kommunikationen och det har varit framgångsrikt. Bolaget deltar i olika forum för att sprida information om sin existens, t ex branschmedia, branschtidningar, interntidningar inom varje bolag mm.

4.2.8 Avslutning¹⁸⁵

SIPP AB:s målsättning är att växa genom marknadsföring och försäljning av sitt koncept i Europa och Australien med svenska energimarknaden som referens. De är nöjda med sin satsning i Australien. De befinner sig fortfarande i uppbyggnadsfasen. Ett råd till alla företag är att försöka förstå kundnyttan. Det är viktigt att analysera vilken kanal som ska användas för att nå ut, vilka prisstrategier som finns och om företaget ska följa den traditionella

¹⁸⁴ | Intervju med Jan-Eric Nilsson

¹⁸⁵ | Ibid

distributionskanalen. Det är minst lika viktigt att göra en väldigt bra kostnadsbudget innan företaget når ett positivt kassaflöde i ett land. Normalt räknar de med 18-24 månader innan företaget börjar generera intäkter på en ny marknad på grund av de långa processerna.

Målet för SIPP AB är att etablera ett bolag i Australien och börja anställa personal så fort de uppnår kommersiella leveranser. Företagets ambition med Australien är långsiktig eftersom det inte strävar efter en normal kund - leverantörsrelation utan mer en partnerrelation. Det är en markering från deras sida att de tänker långsiktigt och de har kommit dit för att stanna. Det har varit väldigt viktigt att visa det för kunderna.

Den största risken är att företag inte har finansierat upp sin satsning och resurserna tar slut innan målet nås. Dessa kunder är inga risktagare per definition, de vill se att den här produkten lever upp till den funktionalitet som har presenterats. När de känner sig trygga i det kan de gå vidare och då flyter affärerna på. En framgångsfaktor för att lyckas i Australien är att företag har ett bra erbjudande i botten. Förstudien är viktig innan etableringen görs på en ny marknad, att ta reda på att det faktiskt finns potential samt att undersöka hur mogen marknaden är för att ta till sig av företagets budskap.

4.3 Resultat MonZon Sverige AB

För att förbättra textens flöde kommer företaget att kallas för MonZon inom uppsatsen.

4.3.1 Presentation av företaget¹⁸⁶

MonZon startades 2005 och har vuxit snabbt sedan dess. De utvecklar och säljer byggnadsställningar, väderskydd samt scen- och läktarsystem i Sverige och internationellt. Deras ställningssystem säljs under varumärkena MonZon Frame (ramställning i aluminium), MonZon Modular (modulstålställning) och MonZon Modular Light (modulaluminiumställning). Väderskyddet är gjort av aluminium och har varumärket MonZon Protect, scen- och läktarsystemet kallas MonZon Event. Sista gruppen är byggstängsel och kravallstaket, MonZon Security. Ambitionen är att leverera produkter av hög kvalitet, med bra service till ett konkurrenskraftigt pris. Huvudkontoret och två lagerställen ligger några mil utanför Göteborg, ett tredje lagerställe finns utanför Stockholm. Det finns ett samarbete med Kriminalvården som sköter en stor del av lagerhanteringen. Huvudkontoret bearbetar den svenska och norska marknaden och sköter även viss direktexport. De har återförsäljare i Finland, Spanien, Grekland och Australien. I dagsläget pågår en etablering i USA och Chile. Företaget har 14 anställda och omsätter cirka 100 miljoner kronor.

4.3.2 Motiv för val och etablering i Australien¹⁸⁷

Företagets ledning hade haft personliga erfarenheter av marknaden och visste att affärskulturen var lik den europeiska. Det sågs mycket potential inom gruvindustrin, offshore- och byggbranschen. Ett annat motiv var MonZons säsongsbetingade verksamhet. Australien med sina omvända årstider erbjöd möjligheten för stadig efterfrågan året runt. På grund av landets stabilitet uppfattades en långsiktig satsning som relativt riskfri. Det engelska språket skulle underlätta kommunikationen jämfört med andra marknader där företaget var verksamt. Australiens lägre protektionismnivåer jämfört med Frankrike,

¹⁸⁶ Intervju med Marie Palmqvist

¹⁸⁷ Ibid

Tyskland och Italien gjorde det till en mycket attraktiv etableringsmarknad i MonZons ögon. Dessa tre länders stränga krav på omfattande certifieringsprocesser var anledningen till att företaget inte var aktivt på dem. Den australiensiska marknaden bedömdes kunna generera samma lönsamhet som hela Skandinavien. Företaget hade en stark position på sin hemmamarknad och det var svårt att uppnå mer tillväxt där.

Företaget hade deltagit på en del internationella mässor och fått kontakter med stora australiensiska företag som visat intresse för produkterna och prisbilden. Dock var de ovilliga att importera själva. Våren 2007, i samband med Tysklands stora byggmässa BAUMA, träffade MonZon några intressenter som ville distribuera produkterna i Australien. De hade bra kontakter inom ställningsbranschen och hjälpte med att undersöka vilka regler som gällde på marknaden. Ett år senare, efter intensiva förhandlingar och flera besök till Sverige, fick företaget en exklusiv distributör i Australien – MonZon Australia.

4.3.3 Marknad

I allmänhet är marknaderna ganska lika men australiensare är lite mer avslappnade än svenskar. Det kan innebära lite lägre effektivitet men å andra sidan bidrar avsaknaden av formalitet till att lösa konflikter lite lättare. Den stora tidskillnaden begränsar den direkta kommunikationen med Australien till förmiddagen. Landets enorma geografiska yta orsakar kostsamma transporter och begränsar marknadspenetreringen. Även klimatskillnaderna är ganska stora. I Sverige finns det extremkyla och snö medan det råder i Australien extrem hetta och torka. Det ställer höga krav på att produkter som levereras klarar av väderförhållandena.¹⁸⁸

Konkurrensen inom ställningsbranschen ser annorlunda ut på den australiensiska marknaden gentemot den europeiska. Ställningssystemet som MonZon säljer är mycket utbredd i Europa och företaget konkurrerar om kunder som redan använder det systemet.¹⁸⁹ I Australien används det främst en äldre ställning som heter Kwikstage. Den är mycket utbredd och ganska billig. Kwikstage är MonZons främsta konkurrent på marknaden eftersom deras ställning är endemisk i Australien.¹⁹⁰ Layher och Assco Plettac, som är MonZons konkurrenter på alla marknader, finns representerade i landet sedan en tid tillbaka och har introducerat det nya systemet på marknaden. MonZons ringsystem är kompatibelt med deras.¹⁹¹

MonZon skaffade kunskap om marknaden via besök till landet, genom att träffa kunder på mässor och även deras distributör delade med sig lokal kännedom. Företaget hade även information om intressanta projekt i landet och vilka som höll i dem. Vid den tidpunkten bedömde ledningen att informationen var tillräcklig för att sätta igång med etableringen och de ville inte missa tillfället och försena uppstarten på grund av försiktighet.¹⁹²

4.3.4 Produkt¹⁹³

MonZon var tvungna att certifiera sina ställningssystem för att kunna sälja dem på den australiensiska marknaden. Dock handlade det om en papperscertifiering utan behov av

¹⁸⁸ Intervju med Marie Palmqvist

¹⁸⁹ Ibid

¹⁹⁰ Intervju med Peter Carson

¹⁹¹ Intervju med Marie Palmqvist

¹⁹² Ibid

¹⁹³ Ibid

lokala tester på materialet. Det byggs på ett annat sätt i Australien, därför skickas det en annan produktmix dit. I Norden byggs det med långa sektioner på 3.07 m, vilket innebär tyngre lyft men även billigare kostnad för material. I Australien föredras det sektioner på 2.57 m. Eftersom det finns vissa annorlunda säkerhetsregler i landet skickas inte vissa produkter dit. Sveriges image som ett land som värdesätter säkerheten har underlättat mycket och de få skillnaderna har lösts med hjälp av kompletteringar. Det har inte funnits behov av särskilda varningstexter eller klistermärken som i USA.

Med tanke på produkternas natur levereras de utan någon förpackning. I början skickades de med speciellt emballage på grund av landets karantänsregler. I och med att Norge antog liknande regler beträffande träemballage, övergick MonZon till samma typ av emballage på alla sina leveranser. Materialet har samma etiketter på alla marknader med företagets logotyp, kontaktuppgifter och Statens Provningsanstaltsmärke som styrker att alla produkter är typgodkända. Lastningen sker på ett annorlunda sätt eftersom godset fraktas med containers och skador måste undvikas under den längre transporten.

MonZon erbjuder en högre servicenivå till kunderna i Australien för att dessa ska känna företagets tillgänglighet trots avståndet. I Sverige har det arbetats med dessa ställningar i många år och den tekniska kunskapen är mycket mer utvecklad. Kunderna kan räkna ut materialbehovet själva. I Australien är det ett nyare koncept och MonZon vill stödja dem för att kunna vidareutveckla konceptet på marknaden. Företagets tekniska avdelning hjälper till vid komplicerade projekt, ger råd och gör ritningar. De har utvecklat beräkningsprogrammet MapMax som genererar avancerade ritningar och materiallistor utifrån enkla input. Kunderna utbildas i hur programmet används och därefter kan de själva räkna ut materialbehovet till specifika projekt. MonZon bygger på långvariga relationer genom att finnas kvar för kunderna efter leveransen och erbjuder kundsupport.

Mervärde skapas genom att dra fördelar av företagets svenskhet. Svenska företag har rykte om sig att vara pålitliga leverantörer av kvalitetsprodukter och är kända för att vara innovatörer. MonZon har upplevt det uppfattningen i Australien. Deras teknikavdelning utvecklar nya produkter och system, vilket uppskattas av kunderna. Det strävas efter kortare leveranser än den förväntade tiden. Varje order studeras och bättre lösningar erbjuds om möjligt, det är omtyckt hos kunderna.

4.3.5 Pris

MonZon har en bruttoprislista som uppdateras vid behov. Prisnivåerna sätts så att marknaden kan tolerera dem. Hänsyn tas till företagets kostnader för att kunna säkra en bra marginal. Situationen på marknaden studeras för att sedan lägga sig en nivå billigare än de europeiska konkurrenterna. Företagets priser kan inte vara billigare än så på grund av höga utvecklingskostnader. De vill inte heller symbolisera lägre kvalitet med för låga priser. När den svenska bruttoprislistan är klar översätts den till NOK, EURO och USD med fasta valutakurser. Tanken är att priserna inte ska förändras varje gång kunderna lägger en beställning och på så vis undvika förvirring. I Australien säljs det i EURO men även försäljning i USD har förekommit. Företaget använder sig av valutasäkringar och de fasta kurserna justeras vid behov. Eftersom MonZon inte får sätta priserna ut till kund ger de rekommenderade priser till distributörerna som i regel brukar följas. Prissättningen sker så att både MonZon och distributören får tillfredställande priser samt att priserna ut till kund är

attraktiva på marknaden.¹⁹⁴ Slutpriserna brukar ligga billigare än huvudkonkurrenten Layher men på senare tid har Layher varit mycket aggressiva i sin prissättning eftersom de inte vill ha konkurrenter till sitt ringsystem.¹⁹⁵

Leveransvillkoren till distributören är CIF angivet hamn, oftast Melbourne men andra städer kan förekomma. Fraktkostnaden är inte så hög och det finns marginal för företaget att ta det den själva. Tanken är att kompensera distributören och kunderna för de långa ledtiderna orsakade av transporten från Sverige. Betalningsvillkoren är flexibla och beror på orderns storlek och hur viktig den är. Normala order får 50 procent förskott och 50 procent 30 dagar kredit. Från MonZons lager utanför Melbourne får distributören lägga tillägsbeställningar och då får han 30 dagar netto. Vid riktigt stora beställningar krävs det remburs eller andra typer av garantier. Även samarbete med Exportkreditnämnden erbjuds men den lösningen har inte använts hittills. Företaget försöker vara flexibelt och hitta bra lösningar.¹⁹⁶

4.3.6 Plats¹⁹⁷

Som tidigare nämnt har MonZon en exklusiv distributör i Australien. Kraven var att det skulle finnas en person med tillfredställande ställningskunskaper och att en affärsplan skulle skrivas. Ett avtal tecknades som reglerar försäljningsvolym, marknadsaktiviteter, produktansvar, varumärkesanvändning. Svensk lag tillämpas vid eventuella tvister enligt avtalet och de tas inte upp i skiljenämnd, vilket betyder att innehållet inte blir offentligt. Avtalet var exklusivt men det finns klausuler som möjliggör snabb upphävning vid behov. Från början bildade distributören ett nytt bolag som hette MonZon Australia och hade Sydney som bas. Som följd av vissa omstruktureringar byttes namnet till MonZon Scaffold Australia och basen flyttades till Melbourne.

Logistiken ser ut på följande sätt: Distributören skickar en order och får en orderbekräftelse. När betalningsvillkoren är färdigtförhandlade börjar lagret att packa gentemot en packlista. Ett antal containers bokas av MonZons speditör som även sköter exportförtullningen och alla andra papper som krävs. MonZon förbereder faktura och packdeklaration enligt kraven som finns i Australien. Transporten till Melbourne tar 6-8 veckor, distributören sköter förtullningen själv eftersom han köper materialet CIF.

Några krångliga handelshinder finns det inte. Det var viktigt att känna till tull- och momsregler före den första sändningen. Distributören hjälpte till att undersöka dessa eftersom det låg i hans intresse att undvika onödiga kostnader. För det mesta skickar MonZon stålprodukter och för dessa betalas det inte någon tull. På aluminiumprodukterna blev tullen 5 procent, vilket är vanligt förekommande. Till skillnad från andra länder är Australien inte så hård med tullsatserna utan ställer mycket höga krav på att företag följer karantänsreglerna. Bryter företag mot dessa kan de bli svartlistade och deras sändningar kan fastna i tullen, vilket är kostsamt och försenar leveranserna. Levande organismer får inte föras in i landet. Containerarna får inte innehålla löv och smuts eller ocertifierat träemballage. För att undvika det sker alla MonZons lastningar till Australien inomhus och certifikat på emballaget skickas med varje sändning. Det finns en del byråkrati att känna till men med tiden har företaget lärt sig alla steg.

¹⁹⁴ Intervju med Marie Palmqvist

¹⁹⁵ Intervju med Peter Carson

¹⁹⁶ Intervju med Marie Palmqvist

¹⁹⁷ Ibid

Eftersom MonZons distributör finns i Melbourne har de flesta av företagets projekt varit i det området. Leveranser har även gått till Sydney och Canberra. Våren 2009 skapades ett mindre lager utanför Melbourne. Syftet var att stödja distributören men undvika nackdelarna som konsignation skulle innebära. Fördelarna att kunna erbjuda snabba tilläggsleveranser till kunderna var mycket större än kostnaden för ett sådant lager. Alternativet var att flyga in material vid behov men det är inte att rekommendera för tunga och skrymmande stålprodukter. Det görs endast i extrema fall. Lagerlösningen sattes upp i samarbete med företagets speditör som hade kontor i Melbourne. De fick en kravlista med rutiner på hur lagerhanteringen skulle skötas, vilken var baserad på verksamheten i Sverige. De hittade en lämplig partner som tar hand om materialet, plock och leveranser. För att säkerställa kontrollen på lagersaldot fick de bilder på produkterna samt antal. Lagrets samarbete med både MonZon och distributören bedöms som tillfredställande. Trots lagerföring av över hundra liknande produkter har det inte förekommit klagomål om försenade eller felaktiga leveranser.

4.3.7 Påverkan¹⁹⁸

Enligt avtalet med distributören ska de ansvara för all reklam men MonZon hjälper till vid behov. Kataloger, visitkort och liknande tas fram från Sverige. Distributören har fått köpa olika give aways från MonZon såsom t-shirtar, kepsar, pennor och nyckelringar för att kunna dela ut till kunderna. MonZon har även skickat DVD-skivor med presentationsfilmer och monteringsinstruktioner. I Sverige arbetas det ofta med paketerbjudanden där ett visst antal kvadratmeter ställning säljs till ett attraktivt pris. MonZon kan inte erbjuda dessa paket i Australien på grund av den komplicerade logistiken. Det åligger distributören att skapa ett liknande koncept.

Företaget sätter höga krav på varumärkesvärden eftersom MonZon alltid måste förknippas med kvalitet och säkerhet. Enligt en klausul i avtalet måste allt marknadsföringsmaterial där deras logotyp används vara godkänt av MonZon. De föredrar att själva skapa reklamaterialet än att behöva göra om något som distributören har gjort och som inte godkänns. Varumärkets image och profil ska vara enhetliga över hela världen.

Budskapet är annorlunda i Sverige och i Australien. I Sverige känner alla i branschen till familjen Månsson eftersom de har varit verksamma inom ställningsbranschen i så många år. Varumärket marknadsförs och budskapet blir snabba leveranser, säkra kvalitetsprodukter och lansering av många nya produkter. Utskicken handlar om erbjudanden och nyheter. Eftersom företaget är nytt i Australien måste det förklaras vilka de är samt fördelarna med ringsystemet. Användarna är vana vid Kwikstage som fungerar på ett annat sätt och arbetet går ut på att få dem att byta till ringsystemet. MonZon använder sig mycket av svenskheten för att positionera sina kärnvärden: säkerhet, kvalitet, flexibilitet etc. Dess positioneringsstrategi är "flexibla kvalitetslösningar till konkurrenskraftiga priser". Ställningssystem består av många olika delar men MonZon fokuserar på ett bassortiment för att kunna erbjuda bättre priser. Svenskheten uppfattas som en fördel gentemot konkurrenterna eftersom kunderna uppskattar företagets ärlighet, öppenhet och flexibilitet när det görs affärer. Kunderna bemöts med respekt och förståelse till skillnad från en konkurrent som haft överlägset attityd och strikta regler.

¹⁹⁸ Intervju med Marie Palmqvist

September 2008 deltog MonZon på en gruvmässa i Newcastle i närheten av Sydney. Det skedde i samarbete med distributören. Bemötandet var positivt och många nyttiga kontakter skapades. När företaget deltar i internationella mässor bjuder distributören alltid intressanta kunder dit. Vintern 2009, Under World of Concrete i Las Vegas, träffade de ett stort intressant företag från Västra Australien. Våren 2010, under den nya upplagan av BAUMA i München, var det planerat att träffa en rad viktiga australiensiska företag men endast ett möte med distributören var möjligt där samarbetet vidareutvecklades. Mässan skedde samtidigt som det isländska askmolnet paralyserade flygtrafiken och många internationella besökare kunde inte ta sig till Tyskland.

I dagsläget har MonZon inte några planer på att starta en webbshop i Australien på grund av den komplicerade logistiken. Hemsidan uppdateras ofta med information om nyheter och intressanta projekt. Det finns en svensk och en engelsk version samt pågående översättning till norska och spanska. Alla distributörer finns listade med sina kontaktuppgifter så att intresserade kunder kan höra av sig till dem. MonZon har en Facebook- och Youtube-sida för att nå kunderna via alla kanaler. På Youtube läggs det upp kortfilmer på intressanta projekt och nya produkter. Närvaron på Facebook är relativt ny och tanken är att skapa interaktivitet med kunderna när de inte är på arbetet.

4.3.8 Avslutning

Enligt MonZon är det positivt för företaget att finnas på den australiensiska marknaden. De var medvetna om att etableringen skulle ta tid men menar att det har gått lite för sakta. I dagsläget är grundarbetet lagt och de fortsätter bygga på de befintliga kontakterna. Västkusten är mycket intressant för företaget och de tittar på lösningar för att kunna finnas där och kanske starta ett lager.¹⁹⁹ Distributören planerar att fortsätta med stöd för sina huvudkunder genom konkurrenskraftig prissättning och tillgänglighet på produkter. Inom de kommande 12 månaderna är tanken att MonZon ska finnas representerat på alla segment på marknaden. Högre lagernivåer kommer att bidra till att öka företagets aktivitet på marknaden.²⁰⁰

Det finns flera kritiska framgångsfaktorer och risker för att lyckas i Australien. Det är viktigt att säkra betalningarna från kunderna och ha tillräckligt med kapital för att finansiera den initiala investeringen. Det krävs mycket planering för att leveranserna ska ske i tid eftersom förseningar skadar ryktet. Kännedom om lokala regler och lagar, marknaden och kunderna är av vikt. Att ta hjälp av externa parter är att rekommendera för att skaffa dessa kunskaper. Att ha tålamod är väsentligt, även att ha klart för sig hur mycket tid, kraft och pengar som ska satsas. Ett bra och nära samarbete med distributören präglas av lyhördhet och flexibilitet men också av tydliga krav. Rätt samarbetspartner är grunden till framgången och om samarbetet inte fungerar ska företag inte vara rädda för att byta partner. Samarbetet måste regleras i ett avtal och exklusivitet undvikas. Distributören måste få en utbildning om produkterna och besökas minst en gång per år för att få en bild av dennes verksamhet. Även kunderna måste träffas för att bygga på personliga relationer och minska risken för att de byter leverantör. Varumärkesvärden är jätteviktig och företag måste behålla kontrollen över varumärkets användning på marknaden.²⁰¹

¹⁹⁹ Intervju med Marie Palmqvist

²⁰⁰ Intervju med Peter Carson

²⁰¹ Intervju med Marie Palmqvist

4.4 Resultat Exportrådet Sydney

Syftet med att inkludera Exportrådet var att dra nytta av deras expertis och kunskap om de lokala förhållandena.

4.4.1 *Motiv till val av Australien*²⁰²

Australien är intressant för svenska företag av flera anledningar. Medan ekonomier runt om i världen har problem är landets ekonomi stark. Det styrks av indikatorer såsom BNP, arbetslöshet, starka statsfinanser etc. Den australiensiska dollarn är stark mot den svenska kronan, vilket gör svenska produkter billigare. Tack vare en liknande affärskultur samarbetar svenska och australiensiska företag bra ihop. Sverige har ett mycket bra rykte i Australien och svenska produkter förknippas med snygg design, hög kvalitet och med den senaste teknologin. Anledningen till det är att stora svenska bolag har varit verksamma i landet i många år och australiensarna känner till dem. Främst handlar det om bolag inom telekommunikation, gruvsektorn och bilbranschen. Australiensiska företag värdesätter kvalitet högt inom många områden, vilket de svenska företagen kan erbjuda.

4.4.2 *Marknaden*²⁰³

Branscher som Exportrådet bedömer som särskilt intressanta i dagsläget är gruvindustrin, försvarsindustrin, IT och telekommunikation (mobilt, bredband och software), miljövänliga produkter (CleanTech), medicinsk teknologi och skogsindustrin.

Konjunkturen skapar skillnader mellan marknaderna. I dagsläget är Australiens ekonomi väldigt bra men räntorna väntas stiga och det finns risk för tvådelad ekonomi. På ena sidan finns gruvsektorn men andra sektorer kan komma att få svårigheter på grund av högre räntor, allt för stark dollar och brist på arbetskraft. Australien har tull på många områden, ofta ligger den runt 5 procent. För vissa produkter är det ännu högre - kläder ligger på 10 procent. Politiska beslut påverkar vilka industrier som blir intressanta, till exempel var det oklart hur bredbandsatsningen skulle gå vidare innan höstens val. Affärskulturen är liknande men relationerna mellan företag blir mer avslappnade när de lärt känna varandra. Inom de flesta områden ligger tekniknivån på samma nivå som i Sverige med vissa undandag där det ena eller det andra landet ligger före.

Geografiska avståndet och tidsskillnaden ställer krav för längre framförhållning och flexibilitet hos det svenska bolaget och dess australiensiska partner. Inom vissa branscher, främst inom bygg, finns många lokala standarder att ta hänsyn till. Marknaden ställer till andra utmaningar men dessa är företagsspecifika.

4.4.3 *Marknadsmixen*²⁰⁴

Marknadsmixens anpassning är företagsspecifik men vissa punkter är gemensamma:

Produkt

Svenska produkter är ofta av hög kvalitet och hög designnivå. Anpassningarna är företagsspecifika.

²⁰² Intervju med Linus Andersson

²⁰³ Ibid

²⁰⁴ Ibid

Pris

Svenska produkter har bra rykte och profileras ofta i det högre prissegmentet.

Plats

Det är viktigt att bolaget finns på plats genom dotterbolag eller lokal partner. Direktförsäljning sker i uppstartsfasen, ytterst få bolag lyckas med det eftersom det oftast sker i mindre volymer. På längre sikt föredrar australiensiska företag att vända sig till en lokal representant för information och service. De vill inte behöva anpassa sig till europeisk tidzon. I vissa fall är snabba leveranser förväntade, vilket ställer krav på någon form av lokalt lager. Det behövs mycket framförhållning med leveranserna eftersom transporten med båt från Sverige oftast tar 8 veckor.

Påverkan

Oftast når svenska företag ut till den australiensiska marknaden med hjälp av lokal partner. Därför är det viktigt att han är aktiv i försäljningen och har avsatt resurser för att sälja in det svenska bolaget. Det är även av stor vikt att kontakten med den lokala partnern är regelbunden och att han får stöd i form av marknadsföringsmaterial, produktutbildning etc. Produktens marknadsföring och försäljning är företagsspecifik.

4.4.4 Framgångsfaktorer²⁰⁵

Likt alla andra marknader är det viktigt att det läggs nödvändig tid och resurser för att skapa en framgångsrik business i den specifika branschen. Produkten måste ha unika fördelar gentemot konkurrenterna; till exempel pris, kvalitet, kundanpassning, design, nisch etc. Det måste finnas kapital för den initiala investeringen samt lämplig personal för att driva etableringen. Även förmåga att leverera när beställningarna kommer in är nödvändig. Det långa avståndet till Australien ställer krav på att företaget har bra logistik.

Eftersom företag endast får en chans att göra ett bra första intryck är det viktigt att göra så mycket som möjligt korrekt från början. Det måste finnas en intressant marknad för företagets produkter och de måste vara medvetna att produkten inte kan säljas på samma sätt som i Sverige. Mindre justeringar måste göras för varje marknad som inte endast handlar om själva produkten utan även om vilka fördelar som måste lyftas och hur positioneringen på marknaden kommer att ske. Företaget måste ha klart för sig vilka alternativ som finns för etableringen. När beslutet är fattat är det viktigt att det finns resurser tillsatta och att det går vidare med den affärsmodell som innefattar identifierade framgångsfaktorer för företaget.

4.5 Komparativ analys av företagen

Den komparativa analysen fokuserar på ett antal områden: företagets motiv för val av Australien och etableringsförlopp, marknaden, standardiseringarna/anpassningarna på marknadsmixens fyra element samt framgångsfaktorer.

4.5.1 Motiv för val av Australien och etableringsförlopp

I teorikapitlets avsnitt 2.2.1 presenterades en rad motiv som företag kan ha för att etablera sig internationellt: för att utöka sin marknad, förlänga produktlivscykeln²⁰⁶, tillfredställa stor

²⁰⁵ Intervju med Linus Andersson

²⁰⁶ Armstrong et al (2009), s 282-287

efterfråga, stärka produktens image, på grund av kostnads- och handelspolitiska fördelar och kulturella likheter.²⁰⁷ De studerade företagens motiv stämmer överens med motiven identifierade av författare inom ämnet.

Både MonZon och SIPP AB anger att de ville breda ut marknaden på sina produkter på grund av avtagande tillväxt på hemmamarknaden. Alla tre företagen uppfattade den australiensiska marknaden som mer fördelaktig än andra närmarknader i Europa. För MonZon och Game Outlet handlade det om lägre krav på certifiering respektive produktanpassning än Tyskland och Frankrike medan en förstudie för SIPP AB utpekade Australien som den mest lämpliga marknaden för sin verksamhet. En annan fördel för SIPP AB var att landet hade börjat prioritera miljöfrågor, vilket är kärnan i företagets verksamhet. Endast MonZon anger efterfrågan från marknaden som initialt motiv för etableringen. Det framgår inte av den insamlade informationen om företagen hade tankar om att förstärka produktens image eller dra kostnadsfördelar. Däremot var alla intresserade av att dra nytta av de omvända årstiderna och få en mer utspridd efterfråga över året (Game Outlet säger det inte direkt men det framgår av intervjun). Kulturella likheter påverkade besluten för både MonZon och Game Outlet, framförallt den likartade affärskulturen. Att kunna föra kommunikationen på engelska var också en fördel.

Även Exportrådets lista på motiv för etablering i Australien stämmer överens med vad företagen har angett för anledningar – landets starka ekonomi, liknande affärskultur och fördelarna som företag ska dra från sitt svenska ursprung.²⁰⁸ Tydliga *country-of-origin*-effekter kan ses hos alla tre företagen. Ursprungslandet har ett stort inflytande på uppfattningsförmågan av produktkvalitén och företagen kan dra nytta av det.²⁰⁹ MonZon utnyttjar föreställningen om kvalitet, säkerhet och innovation. Svenskheten öppnar dörrar för Game Outlet som företag från andra nationer inte får tillgång till medan SIPP AB använder sig av Sveriges välkända miljöarbete.

Gemensamt för alla tre företagen är att de började fundera på etablering i Australien efter att ha uppnått en stark position på hemmamarknaden, vilket ligger till grund för en fungerande Uppsalamodell för etablering.²¹⁰ Nästa steg stämmer också överens med modellen: en närliggande marknad. Trots det långa fysiska avståndet uppfattas Australien som psykologiskt nära och blir inte avskräckande för etablering. Det är i enighet med teorierna som menar att engagemanget på den nya marknaden påverkas av det upplevda psykologiska avståndet till den.²¹¹ Efter det börjar företagets beslut skilja sig. Game Outlets etablering verkar följa den stegvisa modellen genom att börja med lite sporadisk export som sedan går vidare till egen representant i landet. Deras beslut präglas även av mest försiktighet - de går genom olika faser och väljer noga lämplig distributör. Dock verkar det inte ha försenat etableringen på något sätt.

MonZon och SIPP AB hoppar över olika steg och gör det för att inte missa den lämpliga tidpunkten genom att fördröja processen. MonZon skaffar exklusiv distributör direkt utan andra föreliggande aktiviteter på marknaden medan SIPP AB börjar med sporadisk export för

²⁰⁷ Dotevall (2007), s 13-15

²⁰⁸ Exportrådet (2010c)

²⁰⁹ Usunier & Lee (2009), s 261-264

²¹⁰ Dotevall (2007), s 45-47

²¹¹ Lee & Carter (2009), s 213-217

att sedan snabbt börja planera skapandet av eget dotterbolag. Med tanke på MonZons typ av produkter och branschens karaktär är det förståndigt att direkt export inte har varit aktuell. Den starkare anledningen är dock företagets reaktiva val av distributör – de har blivit kontaktade av ett företag under en mäsas som har bedömts vara lämpligt för samarbete. De andra två företagen har varit betydligt mer proaktiva i sina val, vilket ger dem mer kontroll över etableringens utfall så som Dotevall rekommenderar.²¹² SIPP AB:s snabba beslut att starta dotterbolag kan bero på dess nischade verksamhet och avsaknaden på konkurrens. Huruvida det är ett bra beslut återstår att se. Företagens etableringsförlopp överensstämmer med kritiken som stegvisa modeller har fått och styrker argumentet att internationaliseringsgraden beror på branschens struktur och företagets marknadsstrategi.²¹³ Stegvisa modeller kan dock vara relevanta eftersom det går att konstatera att oavsett hur etableringen sker är det en lärande process²¹⁴ och att exportmognad är en förutsättning för framgång.²¹⁵

4.5.2 Marknaden

Samtliga företag värdesätter Australiens starka ekonomi och det stabila politiska läget som gör en långsiktig satsning till relativt riskfri. Att landet har klarat sig undan den globala finanskrisen har gynnat företagen och inte påverkat den lokala tillväxten. I Game Outlets fall handlar det om lågprisprodukter som blir ännu mer attraktiva i kristider. SIPP AB driver nischad verksamhet i den opåverkade energibranschen, vilket förklarar varför de inte har påverkats. MonZons lite långsammare utveckling i Australien beror på externa branschspecifika faktorer som har tagit fokus från etableringen.

Marknadens importvanor och öppenhet mot handel med andra länder har underlättat mycket för företagen. De lägre protektionismnivåerna har minimerat handelshindren och begränsat tullsatserna till minimala nivåer. Specifikt för landet är de stränga karantänsreglerna. Dessa har dock inte orsakat några märkvärdiga problem för företagen. Kännedom om och tillämpning av reglerna är vad som krävs. De fördelaktiga etableringsförhållandena är ett resultat av den globala marknadens utveckling där mycket arbete har lagts på att hitta lösningar som kan eliminera tariffer, kvoter och andra handelshinder.²¹⁶

Australiens tekniska utveckling och innovationsnivåer har beskrivits av många som likvärdig Sverige med vissa branschspecifika avvikelser. Både MonZon och SIPP AB drar konkurrensfördelar genom att erbjuda nya och innovativa produkter på marknaden som har kompetensen och tekniken för att kunna anamma dessa nyheter. Tekniken sätter prägeln på konkurrenssituationen för båda företag. För MonZon handlar det om två typer av konkurrenter att handskas med – det äldre ställningssystemet Kwikstage samt leverantörerna på det modernare ringsystemet. Situationen är omvänd hos SIPP AB - den nya unika tekniken gör dem konkurrensfria. Game Outlets spel konkurrerar med samma produkter som i Sverige. Teknikens påverkan syns också. De äldre spelplattformerna är mer utbredda, vilket ställer krav på tillgången till äldre spel. Med tanke på att företagets koncept bygger på att leverera den typen av spel gynnas det av situationen.

²¹² Dotevall (2007), s 13

²¹³ Lee & Carter (2009), s 213-217

²¹⁴ Ibid (2009), s 213-217

²¹⁵ Dotevall (2007), s 45-47

²¹⁶ Ghauri & Cateora (2006), s 45

Det har redan konstaterats att det råder liknande affärskultur på båda marknaderna, vilket underlättar samarbetet. Samtliga företag har påverkats av det långa avståndet mellan marknaderna, vilket har krävt längre framförhållning och noggrann planering av leveranserna. Av samma anledning är det avgörande med lokal närvaro och samarbete med lokal partner. Det stora geografiska avståndet inom marknaden orsakar kostsamma och långa transporter, vilket försvårar marknadspenetrationen. Klimatskillnadernas roll nämns av MonZon och SIPP AB som en faktor att ta hänsyn till. Företagens hantering av skillnaderna mellan länderna överensstämmer med de teoretiska rekommendationerna – att det är av stor vikt att undersöka vad skillnaderna består i och göra nödvändiga ändringar.²¹⁷

Kännedom om marknaden har Game Outlet och SIPP AB fått med hjälp av en förstudie gjord av Exportrådet. Båda företagen har dragit enorm nytta av det och studien har hjälpt dem att undvika fallgroparna vid etableringen på en ny marknad. MonZon har fått sin kännedom om marknaden på egen hand och via sin samarbetspartner. Risken är att informationen inte blir systematisk och att det tar längre tid att få fram den. Det har dock varit en lärande process för alla tre företagen, kunskapsnivåerna om marknaden har ökat med tiden och förstahands-erfarenheter har införskaffats med hjälp av personliga besök. Det är en stark anledning till att företagets engagemang på marknaden har förblivit konstant. Så som teorierna menar styr kunskapen framgången och därmed påverkar det fortsatta engagemanget i det nya landet.²¹⁸

Exportrådet har identifierat de mest attraktiva branscherna i dagsläget. MonZon kan dra fördelar av gruvindustrins uppgång eftersom deras produkter kan användas i branschen. SIPP AB:s miljölösning tillhör CleanTech-branschen som också är på frammarsch i landet. IT-utvecklingen i Australien gynnar även spelbranschen i vilken Game Outlet är verksamma.

4.5.3 Produkt

Analysen av produktmixens variabler är strukturerad efter produktens uppdelning i tre nivåer – kärn-, faktisk och utökad.²¹⁹ Om kärnprodukten kan det noteras att samtliga företag använder sig av standardiserad funktion. Det verkar bero på bekvämlighet från företagets sida och det går inte att se någon påverkan från den lokala marknaden. En lokal anpassning på kärnprodukten skulle medföra betydliga kostnader för företagen i form av utveckling, produktion etc. Med hänsyn till mångfalden i det australiensiska samhället är standardisering inte det mest uppenbara valet eftersom det är svårt att tillfredsställa allas krav. Men i två av fallen handlar det om industriprodukter och där finns det andra förutsättningar. Som Tabell 1 visar sker anpassningar längre ner i produktens variabler.

Större delen av variablerna på den faktiska produkten anpassas men vissa element standardiseras. Varumärket är standardiserat hos alla studerade företag. Anledningen är att behålla en enhetlig image på alla marknader, vilket överensstämmer med argumenten bakom diskussionen om global standardisering kontra internationell anpassning.²²⁰ Ingen av företagen är i behov av lokal anpassning av varumärket med tanke på möjliga missförstånd som kan uppstå vid översättningen. Standardiseringen möjliggörs tack vare de internationella företagsnamnen som studieobjekten har.

²¹⁷ McAuley (2001), s 174-176

²¹⁸ Lee & Carter (2009), s 213-217

²¹⁹ Czinkota & Ronkainen (2001), s 305

²²⁰ Vrontis et al (2009), s 479-481

Tabell 1: Jämförelse av standardisering och anpassning på produktmixen

		Game Outlet	SIPP AB	MonZon
Kärnprodukten	<i>Funktion</i>	Standardiserad	Standardiserad	Standardiserad
Faktiska produkten	<i>Varumärke</i>	Standardiserad	Standardiserad	Standardiserad
	<i>Egenskaper</i>	Anpassad	Anpassad	Anpassad
	<i>Etikett</i>	Anpassad	n/a	Standardiserad
	<i>Förpackning</i>	Anpassad	Anpassad	Anpassad
Utökade produkten	<i>Mervärde</i>	Standardiserad	Anpassad	Anpassad
	<i>Garanti</i>	Standardiserad	Standardiserad	Standardiserad
	<i>Service</i>	n/a	Standardiserad	Anpassad

n/a – ingen information tillgänglig

Källa: Egen

Med produktens egenskaper menas i det fallet sortimentet som levereras i Australien och alla tre företagen gör anpassningar. SIPP AB levererar en nischad lösning som anpassas både till marknaden och till de enskilda energibolagen. De lokala tekniska förutsättningarna påverkar anpassningarna som görs. Både MonZon och Game Outlet anpassar sortimentet efter de lokala premisserna. Dock är dessa inte lika stränga som i andra länder på den europeiska marknaden. MonZon skickar ställningslängderna som föredras i Australien (oftast en kortare variant) samt certifierar dem enligt kraven som finns. Certifieringen består av en pappersprocedur utan behov av medförande tester. Game Outlets spelutbud styrs av spelplattformen som används, vilken är något äldre jämfört med den i Sverige. Även de måste anpassa sig till lokala regler som i det här fallet handlar om censur och åldergränser.

Det förekommer variationer kring besluten om etiketten. Det finns inte någon information om SIPP AB. MonZon använder standardiserade etiketter på alla marknader för att uppnå enhetlighet och enkel hantering. Game Outlet tvingas lägga till extra etiketter för att upplysa om åldersgränserna. Det görs i Sverige i samband med liknande processer, vilket inte medför alltför omständigt arbete.

Det som anpassas på förpackningen är själva emballaget i syfte med att följa de strikta karantänsreglerna. Det handlar om en mindre anpassning genom att välja rätt behandlat trä vid införsel av varorna i Australien. På grund av produkternas karaktär hos samtliga företag finns det inte mycket mer att tillägga om variabeln förpackning.

En stor del av anpassningarna som görs på den faktiska produkten beror på icke-tariffära handelshinder såsom certifieringskrav, åldersgränser och karantänsregler.²²¹

Vissa delar av den utökade produkten standardiseras medan andra anpassas. Det är inte möjligt att göra en generalisering och det beror på branschernas karaktär. Mervärde skapas på olika sätt och innebär olika aktiviteter för alla företag. På samma sätt som i Sverige erbjuder Game Outlet sina kunskaper om spelbranschen genom att utforma spelsortimentet hos kedjorna som de arbetar med samt ger dem råd om lämpliga prisnivåer. SIPP AB skapar mervärde genom att bygga partnerrelationer med sina kunder. De använder sig även av de europeiska framgångarna inom miljöarbetet för att säkra kvaliteten på sina produkter i

²²¹ Ghauri & Cateora (2006), s 40-43

kundernas ögon. MonZon har utvecklat en mjukvara som räknar ut materialbehov för ställningar. De lyfter produkternas svenskhet för att öka mervärdet hos kunderna.

Det förekommer inte några anpassningar på garantin. Anledningen till det är att det finns höga krav på kvalitet både hos svenskar och australiensare och den ursprungliga svenska garantin behöver inte justeras.

Servicen anpassas endast hos MonZon på grund av olika tekniska kunskapsnivåer samt krav från kunderna. Eftersom deras produkter är relativt nya på den australiensiska marknaden krävs mer utförlig support med beräkningar och ritningar samt att kunderna måste utbildas i produkternas användning. Game Outlet arbetar med shoppingvaror och där krävs det inte mycket service. Servicen hos SIPP AB består av installation och utbildning om produkten och den standardiseras.

Avslutningsvis går det att konstatera att, eftersom alla tre företag gör anpassningar ett antal variabler i sin produktmix, använder de sig av strategin *product adaption* som Kotler har definierat.²²²

4.5.4 Pris

Som Tabell 2 indikerar är anpassningar vanligt förekommande på prismixen. Endast ett par variabler är standardiserade och det beror på enskilda beslut inom företagen. I teorikapitlet redogjordes för ett antal prissättningsstrategier: standardiserad, marknadsbaserad, kostnadsbaserad och differentierad prissättning.²²³ Alla företag använder en anpassad prissättningsstrategi. Game Outlets strategi är marknadsanpassad och baseras på välstuderade prispunkter hos slutkonsumenterna. Den anpassningen är kritisk eftersom slutkonsumenterna är priskänsliga och felaktiga beslut kan påverka produkternas omsättningsgrad. SIPP AB arbetar med kostnadsbaserad prissättning genom att jämföra de alternativa lokala kostnaderna som uppstår vid användning av en annan lösning. Den typen av prissättning bedöms ofta som riskabel. Så är inte fallet för SIPP AB eftersom de arbetar väldigt nischat och saknar konkurrenter. MonZons prissättningsstrategi är marknadsanpassad eftersom de tar hänsyn till den aktuella efterfrågan och konkurrenternas priser. Strategin är utformad på det viset att både MonZon och distributören får lämpliga marginaler samt att slutpriserna är attraktiva på marknaden.

Tabell 2: Jämförelse av standardisering och anpassning på prismixen

	Game Outlet	SIPP AB	MonZon
Prissättningsstrategi	Anpassad	Anpassad	Anpassad
Bruttopriser	n/a	n/a	Delvis
Betalningsvillkor	Anpassad	Standardiserad	Anpassad
Leveransvillkor	Anpassad	Anpassad	Anpassad
Rabatter	n/a	n/a	Anpassad

n/a – ingen information tillgänglig

Källa: Egen

²²² Kotler (2003), s 395-398

²²³ Ibid (2003), s 399

Utöver MonZon som använder en delvis anpassad bruttoprislista finns inte information om de resterande två företagen. Anpassningen beskrivs som delvis eftersom prislistan översätts till internationell valuta men behåller de ursprungliga svenska prisnivåerna. De resterande prissättningsstrategierna som företaget använder möjliggör den delvisa standardiseringen.

Valet av betalningsvillkor styrs av graden av tillit som finns mellan köparen och säljaren samt risken som de är villiga att acceptera.²²⁴ Betalningsvillkoren är standardiserade endast hos SIPP AB. Anledningen är den nischade verksamheten i energibranschen. Kunderna som de levererar till är ekonomiskt stabila och statligt ägda, vilket gör betalningarna relativt säkra. MonZon och Game Outlet visar mycket flexibilitet i betalningsvillkoren. I MonZons fall handlar det om mycket höga belopp därför låter de affärens storlek diktera betalningssättet. Här är det viktigt att säkra betalningen, vilket de gör genom att använda rembuser. Game Outlet har kreditförsäkringar på alla sina leveranser som även de andra två företagen skulle kunna använda. Valutaklausuler används inte av någon eftersom lokalvalutan uppfattas som stabil. Det kan bero på att företagen litar på de cykliska valutafluktuationerna och tror att tillfälliga förluster kan kompenseras med framtida valutavinster.²²⁵ Valutakurserna anpassas i efterhand och det är riskabelt. En klausul kan underlätta prisjusteringar vid behov och säkerställa att kunden accepterar dem.

Leveransvillkoren är anpassade eftersom det används en annan typ av transporter än vid leveranser i Sverige. Både båt och flyg förekommer och det är viktigt att säkerställa vem som står för riskerna och kostnaderna. Eftersom fraktpriserna inte är särskilt höga kan alla företag erbjuda villkor där fraktpriset ingår, dvs. inom grupp C och D.²²⁶ Det kan ses som en kompensation för de långa leveranstiderna. Exakt vilka villkor som används kan bero på vad som är praxis i den specifika branschen.

Rabattsystem är ett känsligt ämne för de flesta företag och detaljerad information är svår att få. Game Outlet arbetar inte med det och SIPP AB har en kundanpassad prissättning. MonZon använder ett anpassat rabattsystem i Australien men en djupare redogörelse framgår inte av sekretesskäl.

4.5.5 Plats

Samtliga företag har insett vikten av lokal närvaro på marknaden. Två av dem har upprättat kontakter med distributörer medan det tredje planerar att etablera eget dotterbolag. Relationen med distributören påverkar framgången och kontrollen över marknaden och så är fallet hos alla tre företag.²²⁷ Det framgår av deras erfarenheter att vissa krav måste uppfyllas av distributören för att samarbetet ska vara optimalt för båda parter. Det handlar om skapandet av affärsplan, fokus på företagets produkter, avsättning av lageryta, tillgång till sortiment på lager, varumärkes vård samt acceptans av ett icke-exklusivt avtal. Företaget bör stå i sin tur för utbildning, tydliga riktlinjer, frekvent kommunikation och stöd samt regelbundna besök till distributören.

Mot all förmodan finns det färre handelshinder i Australien än vad som troddes initialt. De icke-tariffära handelshinderna består av karantänsregler, certifieringskrav, åldersgränser samt långa transportavstånd. Alla dessa är relativt lätta att undgå förutsatt att företagen har

²²⁴ Czinkota & Ronkainen (2007), s 364-369

²²⁵ Bridgewater & Egan (2002), s 162

²²⁶ Czinkota & Ronkainen (2007), s 361-363

²²⁷ Dotevall (2007), s 13

tillgång till rätt information och god framförhållning. De tariffära hindrena är framförallt tullavgifter som i regel ligger på samma nivå eller lägre än normen i västvärlden. Som nämnt i teorikapitlet ökar tullar den statliga och politiska kontrollen över ekonomiska frågor.²²⁸

Tabell 3: Jämförelse av standardisering och anpassning på distributionsmixen

	Game Outlet	SIPP AB	MonZon
Etableringsform	Distributör	Planerat dotterbolag	Distributör
Handelshinder	Få	Få	Få
Logistik	Anpassad	Anpassad	Anpassad
Kanaler	Standardiserad	Standardiserad	Delvis
Internet	n/a	n/a	n/a

n/a – ingen information tillgänglig

Källa: Egen

Tabell 3 visar anpassningarna på distributionsmixen. Logistiken anpassas hos alla företag med tanke på de geografiska förhållandena. Vanligtvis fraktas leveranserna med båt men det finns flexibilitet och flygsändningar kan förekomma på brådskande leveranser. Orderhanteringen sker som på den svenska marknaden fram tills att det blir dags att sköta exportförtullningen.

I avsnitt 2.5.3.2 diskuterades hur valet av distributionskanaler styrs av landets särdrag, branschen som företaget verkar i och dess internationella distributionsstrategi. Det menas att genom en anpassning av kanalerna kan företaget dra strategiska fördelar i form av lägre kostnader, bättre kvalitet, kortare ledtider och även innovation.²²⁹ Kanalerna som används inom Australiens gränser är annorlunda för varje företag. Game Outlet använder sig av sin distributör för att nå kedjorna som säljer deras produkter. Det är samma koncept som de har i Sverige och det kräver inga särskilda anpassningar. Tvärtom har australiensiska distributörer en liknande roll som i Sverige. På det viset blir deras produkter rikstäckande i Australien. SIPP AB:s kanaler är också liknande på båda marknaderna. I dagsläget kontakter de och levererar direkt till stora kunder. Planerna att starta eget dotterbolag kommer att kräva anpassningar i form av att följa lokala skatte-, redovisnings- och andra regler. Arbetet med en distributör är en anpassning för MonZon eftersom de inte använder mellanhänder i Sverige. Det egna lagret utanför Melbourne är en lokal anpassning som skapar mervärde för kunderna och stärker företagets lokala närvaro. Lagrets verksamhet och hantering är standardiserad. Medan Game Outlets produkter finns över hela landet är MonZons och SIPP AB:s närvaro begränsad till landets sydöstra del där storstäderna är koncentrerade. Båda planerar dock att expandera till västkusten inom en snar framtid och därmed täcka större delar av landet.

Internet syftar på försäljning via webbshop. I det fallet är det inte aktuellt för något av företagen eftersom det ställer höga krav på logistiken.

4.5.6 Påverkan

Med tanke på att alla tre företagen befinner sig i en initial fas av etableringen i Australien har de inte haft tid att arbeta mycket med promotionmixen. Vissa aktiviteter anpassas lokalt,

²²⁸ Ghauri & Cateora (2006), s 40-43

²²⁹ Lee & Carter (2009), s 386

andra standardiseras och resten finns överhuvudtaget inte. Det styrks av Tabell 4. Det fjärde P:t ska kräva mest anpassningar på grund av lokala preferenser och behov²³⁰ men det går att konstatera att det arbetet påbörjas först när resten av marknadsmixens element är färdigtställda. Först när företaget har uppnått ett positivt kassaflöde på den nya marknaden börjar det avsätta resurser för promotion. Att vänta för länge kan dock vara riskabelt eftersom promotion behövs för att skapa intäkter.

Varken MonZon eller SIPP AB har angett information om sin reklam i Australien. Det beror på avsaknaden av aktiviteter, vilket kan förklaras av branscherna som de är verksamma i. Game Outlets produkter har funnits i ett reklamblad i samband med nylanseringen av en butik. Det har varit anpassat eftersom själva kedjan har skapat produktbladet.

Tabell 4: Jämförelse av standardisering och anpassning på promotionsmixen

	Game Outlet	SIPP AB	MonZon
Reklam	Anpassad	n/a	n/a
Personlig försäljning	Anpassad	Anpassad	Anpassad
Medier	n/a	n/a	n/a
Budskap	Standardiserad	Standardiserad	Anpassad
Sales promotion	n/a	n/a	Standardiserad
Mässor	Internationellt	Internationellt	Lokalt
Internet	Standardiserad	Standardiserad	Standardiserad

n/a – ingen information tillgänglig

Källa: Egen

Den personliga försäljningen är anpassad hos samtliga företag eftersom skapandet och underhållningen av kontakter fungerar annorlunda på olika marknader. Hos MonZon och Game Outlet är det distributörerna som sköter det. SIPP AB använder sig av sin egen personal vid besök i landet samt hyr in konsulter från Exporrådet. När en extern part kommer in i bilden förekommer det alltid anpassningar.

Inget av företagen har kommit så långt som att använda sig av lokal media. Det kan bero på företagets storlek, de höga kostnaderna som det medför samt det tidiga skedet i etableringen.

Budskapet är standardiserat hos Game Outlet och SIPP AB. De förmedlar sina koncept utan några förändringar eftersom det inte är nödvändigt för deras produkter. I MonZons fall anpassas budskapet till den nya marknaden. Det skapas efter principen *local responsiveness*, vilket innebär anpassning av strategierna för att tillgodose lokala krav och behov.²³¹ I Australien måste MonZon presentera både sig själva och sina ställningssystem, vilket inte behövs i Sverige. Orsaken är de äldre ställningssystemen som det byggs med i Australien och företagets välkända rykte inom ställningsbranschen på hemmamarknaden.

Game Outlet och SIPP AB bedriver inte någon sales promotion. MonZon förser sin distributör med standardiserade give aways och produktkataloger.

²³⁰ Ghauri & Cateora (2006), s 389

²³¹ Ibid (2006), s 390-393

Alla företag deltar i internationella mässor, deras närvaro där anses stärka de befintliga relationerna med distributörerna samt knyta kontakter med nya kunder. Endast MonZon har ställt ut på en lokal mässa i Australien. Trots det tillfredställande resultatet är det en kostsam aktivitet som få företag har möjlighet att genomföra.

Närvaron på internet är standardiserad, alla företag har informativa hemsidor där potentiella kunder kan bekanta sig med deras tjänster och produkter. Närvaron i Australien kräver inte några anpassningar i form av översättningar eftersom företag brukar skapa svenska och engelska versioner på sina hemsidor parallellt. MonZon har börjat engagera sig i fenomenet med sociala nätverk genom att finnas både på Youtube och på Facebook. Interaktion med kunderna är positivt men i dagsläget sker den i ett tidigt stadie.

4.5.7 Framgångsfaktorer

I samband med diskussionen om global standardisering kontra internationell anpassning i avsnitt 2.3.1 presenterades att företag kan delas in i tre olika arketyper. Indelningen var beroende på graden och typen av anpassning: (A) *globala marknadsförare*, (B) *infrastrukturella minimalister* och (C) *taktiska koordinatörer*.²³² Det är inte lätt att definiera de studerade företagen som någon av dessa arketyper och samtidigt undvika generalisering. Det har också redan diskuterats att tillhörigheten till en viss arketyper är av deskriptiv natur och att det inte är något tecken på framgång. Med tanke på att alla tre företagen gör anpassningar på produkt, pris och påverkan medan standardiserar varumärket och till en viss del distributionskanalerna, skulle de kunna kallas för infrastrukturella minimalister. Det är just den arketyper som tar mest hänsyn till de lokala förhållandena på marknaden. Om de tre företagens arbete med marknadsmixen i Australien kopplas till diskussionen om global standardisering kontra internationell anpassning syns det tydligt att inget tillvägagångssätt är överlägset. Så som Vrontis menar, i praktiken är det nödvändigt att blanda båda tillvägagångssätten eftersom de inte utesluter varandra - vissa element kan standardiseras medan andra bör anpassas.²³³

Med hjälp av de tre företagens erfarenheter i Australien samt råd från Exportrådet går det att kartlägga framgångsfaktorerna för en lyckad etablering.

Alla respondenter menar att ett företag måste vara exportmoget innan det börjar fundera på etablering på en ny marknad. Resurser måste finnas för den initiala investeringen och det måste finnas en marknad för produkten.

En bra förstudie är nyckeln till en framgångsrik etablering. Rätt kunskap om marknaden hjälper företag att undvika fallgropar och förlora tid genom att rätta till misstag. En bra idé är att ta hjälp av experter på samma sätt som SIPP AB och Game Outlet har gjort.

Lämplig samarbetspartner underlättar mycket i arbetsprocessen. Företag bör undvika att ge exklusivitet till sina distributörer eftersom ingen kan täcka alla kanaler. Det är viktigt med tydlig kommunikation med en distributör som har goda kontakter och kännedom om branschen. Distributören bör få krav på sig i form av skapande av affärsplan, lagerhållning, försäljningsminimum, utbildning och rätt fokus på företagets produkter. Samarbetet bör präglas av flexibilitet och lyhördhet.

²³² Lim et al (2006), s 508-513

²³³ Vrontis et al (2009), s 479-481

Betalningarna måste säkras antingen via kreditförsäkringar, rembursar eller andra finansiella lösningar. Leveranser måste planeras i god tid eftersom förseningar skadar ryktet. Utöver distributörerna bör företag ha bra kontakt med sina kunder för att stärka relationerna och inte förlora dem om samarbetet med den lokala representanten skulle avbrytas. Varumärkesvården är kritisk och måste kontrolleras i avtal. Slutligen måste företag ha tålamod eftersom etablering och resultat på en ny marknad tar tid, vissa aktiviteter går inte att påskynda.

5 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I kapitel 5 dras det slutsatser baserade på den genomförda undersökningen. Med dessa som grund presenteras det rekommendationer för fortsatt forskning.

5.1 Slutsatser

Avsnittet är indelat efter de tre delområden som ingår i studiens frågeställning: *Hur anpassar svenska företag sin marknadsmix vid etablering i Australien och vilka framgångsfaktorer finns det?* Inledningsvis dras det slutsatser om företagets motiv för val av Australien och om etableringsförloppet. Vidare redogörs slutsatserna om marknadsmixens anpassning för att avslutningsvis presentera de identifierade framgångsfaktorerna.

5.1.1 Område 1: Vilka motiv har företagen haft för att etablera sig i Australien och hur gick etableringen till?

Val av marknaden

Företag har en rad gemensamma motiv vid val av Australien för etablering. Landet är lämpligt att starta verksamhet i när företag vill bredda ut marknaden för sina produkter vid avtagande tillväxt på hemmamarknaden. I många avseenden kan landet vara mer fördelaktigt för etablering än andra närliggande europeiska marknader. Det är på grund av liknande affärskultur, lägre protektionism, stark ekonomi och det engelska språket. De omvända årstiderna bidrar till en stadig efterfråga på företagets produkter året runt. Nyetablerade svenska företag kan fort uppleva tydliga *country-of-origin*-effekter då svenskheten är högt uppskattad i Australien.

Etableringen

Etableringen sker som en lärandeprocess och exportmognad är en förutsättning för framgång. Gemensamt för företagen är att någon form av förstudie genomförts, antingen med hjälp av konsulter eller på egen hand. Flera alternativ finns för etableringen och företag väljer att agera efter det som känns bäst för dem i deras bransch. Lokal närvaro uppnås via distributör eller med hjälp av Exportrådet. Proaktivt val av distributör och icke-exklusivitet ger mer kontroll över etableringens utfall jämfört med ett reaktivt val. Motiven bakom valet att starta verksamhet i Australien styr etableringsförloppet och stegen som företagen tar. Företag verkar inte följa försiktiga stegvisa etableringsmodeller utan fattar de besluten som underlättar dem att hänga med i marknadens och branschens utveckling. Företaget vars aktiviteter kunde beskrivas som stegvis etablering gjorde så för att besluten inte störde den förbestämda tidsplanen.

5.1.2 Område 2: Vilka anpassningar har företagen gjort på sin marknadsmix i Australien?

Global standardisering och internationell anpassning utesluter inte varandra, båda tillvägagångssätt kan användas vid etablering på en ny marknad. Vissa element behöver anpassas men för andra är det mer fördelaktigt att de förblir standardiserade. Mer ingående slutsatser om marknadsmixens fyra komponenter följer.

Produkt

Efter en analys av produktmixen går det att konstatera att den anpassas till den australiensiska marknaden eftersom någon form av modifikationer görs på ungefär hälften av produkternas attribut. Kärnprodukten standardiseras av bekvämlighetskäl. Hos den faktiska produkten standardiseras varumärket, vilket möjliggör att en enhetlig image kan behållas på alla marknader. Resterande attribut anpassas som resultat av lokala krav för certifieringar, åldersgränser, karantän eller för att möta kundernas preferenser. Små undantag förekommer och dessa är företags- och branschspecifika. Flertalet av den utökade produktens attribut standardiseras. Anpassningarna är företagsspecifika och beror på skillnader mellan de tekniska kunskaperna inom branschen på respektive marknad.

Pris

Prismixen präglas av anpassningar på flertalet variabler. Ett fåtal standardiseringar sker som följd av särskilda strategier och policys hos företagen. Marknadsbaserad prissättning används för att möta de lokala förutsättningarna, undantaget är ett företag med nischad verksamhet i energibranschen. Flexibilitet med betalnings- och leveransvillkoren är att rekommendera eftersom det stärker företagets position på den nya marknaden. Valutaklausuler används inte eftersom den lokala valutan uppfattas som stabil. Dess användning borde övervägas för att kunna säkra acceptansen av framtida prisjusteringar på grund av valutakursförändringar. Genom att stå för fraktkostnaden mellan Sverige och Australien kompenserar företagen sina kunder för de långa ledtiderna.

Plats

Lokal närvaro på marknaden är väsentlig och alla företag har det i någon form vare sig det handlar om distributörer eller planer på eget dotterbolag inom en snar framtid. Handelshinderna är färre än väntat och relativt lätta att undgå förutsatt att det finns kännedom om dem och god framförhållning. Logistiken anpassas på grund av de geografiska förhållandena och det krävs flexibilitet för att kunna lösa brådskande leveranser. Distributionskanalerna beror på branschen som företagen är verksamma i och är för det mesta standardiserade. Anledningen är distributörernas liknande roll på den svenska och australiensiska marknaden. Försäljning via internet är inte aktuell eftersom det kräver en alltför komplicerad logistik på grund av det geografiska avståndet.

Påverkan

Arbetet med promotionmixen på den nya marknaden påbörjas när resten av marknadsmixens element är tillfredställande. I ett tidigt skede av etableringen saknas vissa aktiviteter såsom reklam, närvaro i media och sales promotion på grund av den höga kostnaden som den medför. I det läget är det mer fördelaktigt att bygga på personliga relationer än att lägga resurser på reklammaterial. Den personliga försäljningen anpassas eftersom skapandet och underhålningen av kontakter fungerar annorlunda på olika marknader. Budskapet standardiseras eller anpassas beroende på företagets verksamhet och förhållandena på marknaden. Mässdeltagande är kostsamt och bidrar till vidareutveckling av befintliga relationer samt knytande av nya kontakter. För nyetablerade företag är deltagande på lokala mässor mer av ett undantag än regel. Närvaron på internet är standardiserad och kräver inte några anpassningar tack vare det engelska språket som pratas i Australien. Mer nytta kan dras av användningen av sociala medier än vad det görs i dagsläget dock är det inte aktuellt för alla företag.

5.1.3 Område 3: Vilka är framgångsfaktorerna?

Utöver de specifika anpassningarna på marknadsmixen kan följande framgångsfaktorer identifieras för lyckad etablering i Australien:

- Exportmogenhet är en förutsättning inför funderingar på internationalisering.
- Resurser måste avsättas för den initiala investeringen och en kostnadsbudget måste upprättas för tiden fram tills positivt kassaflöde uppnås.
- Företagen måste försäkra sig att det finns en marknad för deras produkter och att dessa har unika fördelar gentemot konkurrenterna (pris, kvalitet, kundanpassning, design, nisch etc.)
- Rätt kunskap om marknaden måste skaffas för att undvika kostsamma misstag. En grundläggande förstudie är kritisk, helst i samarbete med lokala experter. Frekventa besök i landet underlättar företag att erhålla förstahands erfarenheter och knyta viktiga kontakter.
- Rätt samarbetspartner med bra kontakter och kännedom om branschen är fundamental. Denne bör få tydliga krav på sig och bytas ut om dess verksamhet inte är tillfredställande. Samarbetet bör regleras i ett icke-exklusivt avtal och präglas av flexibilitet, lyhördhet och frekvent kommunikation. Företaget måste utbilda och stödja sin representant samtidigt som den ställer krav på rätt fokus på dess produkter, lagerhållning, försäljningsnivåer, marknadsföring och en ingående affärsplan.
- Finansiella risker bör minimeras genom att företag säkrar sina betalningar med kreditförsäkringar, rembursar eller dylikt.
- Försenade leveranser och misstag skadar företagets rykte, därför måste de planeras i god tid.
- En bra kontakt och starka relationer med kunderna är av vikt för att behålla dem om samarbetet med den lokala representanten skulle avbrytas.
- Varumärkesvärden är kritisk, företaget måste alltid ha kontroll över det och säkerställa representantens skyldigheter i avtal.
- Det krävs tålamod och medvetenhet att resultat från etablering på en ny marknad tar tid, vissa aktiviteter kan inte forceras.

5.2 Rekommendationer

Uppsatsens rekommendationer innehåller generella råd till de studerade företagen samt förslag till fortsatt forskning.

Rekommendationer för företagen

En gemensam rekommendation till de tre studerade företagen är att titta på de identifierade framgångsfaktorerna och fundera på vilka justeringar som bör göras på den nuvarande verksamheten i Australien för att den ska vara mer framgångsrik. Arbete med valutaklausuler bör övervägas. Alla tre kan dra ännu mer nytta av det svenska ursprunget samt av närvaro i sociala medier.

Rekommendationer för fortsatt forskning

Efter den genomförda studien har det konstaterats att vissa av marknadsmixens variabler har standardiserats och andra har anpassats till förhållandena på den australienska marknaden. Med det som utgångspunkt rekommenderas följande fortsatta forskning:

- Med tanke på globaliseringens press, till vilken grad är standardisering av marknadsmixen möjlig i Australien?
- Vilka skillnader finns det i anpassningen på konsument- och industriprodukter?
- Förekommer det skillnader mellan olika branscher?
- Hur kan svenska företag upprätta framgångsrikt samarbete med sina representanter i Australien?
- Hur positioneras svenska produkter i Australien?
- Vad måste svenska företag veta om konsumentbeteende i Australien?
- Lämpliga promotionaktiviteter för nyetablerade svenska företag i Australien.

KÄLLFÖRTECKNING

LITTERATUR

- Aaker, D.** (2005), *Strategic Market Management*. 7th Edition, John Wiley & Sons Inc. Hoboken, NJ, USA.
- Armstrong, G.; Brennan, R.; Harker, M. & Kotler, P.** (2009), *Marketing: an introduction*. Pearson Education Limited. Harlow
- Bell, J.** (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Bridgewater, S. & Egan, C.** (2002), *International Marketing Relationships*. Palgrave. New York.
- Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C. & Haglund, L.** (2001) *Marknadsundersökning - en handbok*. Studentlitteratur. Lund
- Czinkota, M. & Ronkainen, I.** (2001), *International Marketing*. Harcourt Inc. Florida.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I.** (2007), *International Marketing*. 8th ed., Thomson Higher Education. Mason, OH.
- Dahmström, K.** (1996), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. 4e ed. Studentlitteratur. Lund.
- Doole, I. & Lowe, R.** (2008), *International marketing strategy: Analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA. London.
- Dotevall, B.** (2007), *Exportmarknadsföring*. Upplaga 1:1, Academia Adacta AB. Lund.
- Dul, J. & Hak, T.** (2008), *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Ltd. Oxford, UK.
- Edman, R. & Laurelli, R.** (2001) *Key Account Management, nyckeln till framgång*. Ekerlids Förlag. Stockholm.
- Ghauri, P. & Cateora, P.** (2006), *International marketing*. McGraw-Hill Education. Berkshire.
- Gibaldi, J.** (2003), *MLA handbook for writers of research papers*. Modern Language Association of America, New York.
- Halvorsen, K.** (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Hartman, J.** (2004), *Vetenskapligt tänkande*. Studentlitteratur.
- Hollensen, S.** (2004), *Global Marketing: a decision-oriented approach*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Holme, I. & Solvang, B.** (1997), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.
- Keller, K.** (2008), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Kinney, T. & Taylor, J.** (1996) *Marketing Research – An Applied Approach*. Mc Graw-Hill. New York.

Kotler, P. (2003), *Marketing management*. Pearson Education Inc. New Jersey.

Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J. & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited. Harlow.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Harlow.

Lee, K. & Cater, S. (2009), *Global marketing management: changes, new challenges, and strategies*. 2nd ed., Oxford University Press Inc. New York.

Lundahl, U. & Skärvad, PH. (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.

McAuley, A. (2001), *International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally*. John Wiley & Sons, Ltd. West Sussex, England.

Onkvisit, S. & Shaw, J. (2009), *International Marketing: strategy and theory*. Routledge, Abingdon.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.

Usunier, J-C. & Lee, J. (2009), *Marketing across cultures*. Pearson Education Limited. Harlow.

VanderStoep, S. & Johnson, D. (2009), *Research methods for everyday life: blending qualitative and quantitative approaches*. Jossey-Bass. Hoboken.

Yin, R. (2009), *Case study research: design and methods*. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks, California.

VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

Ghymn, K.; Liesch, P. & Mattsson, J. (1999), *Australian import managers' purchasing decision behavior: an empirical study*. *International Marketing Review*, Vol. 16 No.3, 1999, pp. 202-215, MCB University Press.

Hughes, C. & Polonsky, M. (2002), *Advertising communication in Australia: A comparison of Information used by Australian, Japanese and U.S. Firms*. *New Directions in International Advertising Research*, Vol. 12, pp. 263-280, Elsevier Science Ltd.

Lim, L.; Acito, F. & Rusetski, A. (2006), *Development of Archetypes of International Marketing Strategy*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 4 (Jul. 2006), pp. 499-524, Palgrave Macmillan Journals.

Shoham, A. & Kropp, F. (1998), *Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction*. *Marketing Intelligence and Planning*, 16/2, 1998, pp. 114-123, MCB University Press.

Sousa, C. & Bradley, F. (2009), *Price adaptation in export markets*. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 3/4, 2009, pp. 438-458, Emerald Group Publishing Limited.

Vrontis, D.; Thrassou, A. & Lamprinou, I. (2009), *International marketing adaptation versus standardization of multinational companies*. *International Marketing Review* Vol. 26 Nos 4/5, 2009 pp. 477-500, Emerald Group Publishing.

Wilkinson, I.F. & Cheng, C. (1999), *Multicultural Marketing in Australia: Synergy in Diversity*. Journal of International Marketing, Vol. 7, Nr. 3, 1999, pp. 106-123. American Marketing Association.

UPPSATSER

Abrahamsson, E. & Gradevik, J. (2001), *Svenska företags inträdesmetoder i Australien*. Magisteruppsats i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg.

Grahn, P. & Linninger, A. (2003), *Culture's Impact on the Marketing Mix*. Magisteruppsats i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg.

Karlsson, K. (2006), *Vilket mervärde ger det svenska ursprunget en produkt på den australiensiska marknaden*. Kandidatuppsats i företagsekonomi vid högskolan i Gävle.

INTERNET

Allabolag (2010), *SIPP AB*

<<http://www.allabolag.se/5567499875>> Hämtad 2010-12-15

Arnroth, T. (2008), *Game Outlet: "Det blir lågprisspel i nischer"*

<<http://it24.idg.se/2.2275/1.177276>> Hämtad 2010-12-15

Austrade (2010a), *Business Friendly Regulatory Environment*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Business-Friendly-Regulatory-Environment/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010b), *Cost Competitive Location*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Cost-Competitive-Location/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010c), *Why Australia*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010d), *Democratic and Politically Stable*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Democratic-and-Politically-Stable/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010e), *Growing Foreign Investment*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Growing-Foreign-Investment/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010f), *Highly Skilled and Multilingual Workforce*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Highly-Skilled-and-Multilingual-Workforce/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010g), *Innovative Culture with Excellent Research Development*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Innovative-Culture-with-Excellent-Research-Development/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Austrade (2010h), *Strategic Location*

<<http://www.austrade.gov.au/Invest/Why-Australia/Strategic-Location/default.aspx>> Hämtad 2010-12-18

Exportrådet (2010a), *Rätt personal fick Game Outlet på plats*

<<http://www.swedishtrade.se/sv/success-cases/australien-game-outlet/>> Hämtad 2010-11-05

Exportrådet (2010b), *Otippad marknad gav stor utdelning*

<<http://www.swedishtrade.se/sv/success-cases/Australien-SIPP/>> Hämtad 2010-11-05

Exportrådet (2010c), *Om Australien*

<<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/oceanien/australien/Om-Australien/>> Hämtad 2010-10-10

Exportrådet (2010c), *Oskrivna regler*

<<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/oceanien/australien/Om-Australien/Oskrivna-regler/>> Hämtad 2010-12-15

Exportrådet (2010d), *Success Cases*

<<http://www.swedishtrade.se/sv/success-cases/>> Hämtad 2010-10-10

Game Outlet Europe AB (2010), *The Fundamentals*

<<http://www.gameoutlet.se/fundamentals.htm>> Hämtad 2010-12-15

International Chamber of Commerce (2010), *The new Incoterms® 2010 rules*

<<http://www.iccwbo.org/incoterms/>> Hämtad 2010-10-31

MonZon Sverige AB (2010), *MonZon*

<<http://www.monzon.se>> Hämtad 2010-11-29

OECD (2010), *Australia: Moving to a Seamless National Economy*

<<http://www.oecd.org/dataoecd/44/16/44388793.pdf>> Hämtad 2010-12-18

SIPP AB (2010a), *Årsredovisning SIPP AB 2009*

<<http://www.sippab.se/assets/documents/arsredovisning/ArsredovisningSipp2009.pdf>> Hämtad 2010-12-15

SIPP AB (2010b), *Bolaget*

<<http://www.sippab.se/index.php?id=44>> Hämtad 2010-12-15

SIPP AB (2010c), *VD har ordet*

<<http://www.sippab.se/index.php?id=73>> Hämtad 2010-12-15

SIPP AB (2010d), *Kunder*

<<http://www.sippab.se/index.php?id=79>> Hämtad 2010-12-15

Sveriges Ambassad i Canberra (2010), *Om Australien*

<http://www.swedenabroad.com/Page_____21645.aspx> Hämtad 2010-10-10

Tourism Australia (2010), *Australia's Culture*

<<http://www.australia.com/about/culture.aspx>> Hämtad 2010-12-18

PERSONLIGA INTERVJUER

Brodén, Mikael vice VD Game Outlet Europe AB 2010-12-08

Månsson, Jan VD MonZon Sverige AB 2010-12-13

Nilsson, Jan-Eric VD SIPP AB 2010-12-09

Palmqvist, Marie marknadsansvarig MonZon Sverige AB 2010-12-13

E-MAIL INTERVJUER

Andersson, Linus konsult Exportrådet Sydney 2010-12-23

Carson, Peter VD MonZon Scaffold Australia Pty 2010-12-23

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

Företaget, internationaliseringsmotiv

1. Berätta kortfattat om företaget
2. Varför valde ni att etablera er i Australien?
3. Vilka är era konkurrenter i Australien?
4. Hur gick ni tillväga med etableringen? Vilken etableringsform blev det och varför (egen etablering, representant, samverkan)?

Marknaden, särdrag

5. Hur skaffade ni lokal kännedom om marknaden? Vad behövde ni veta?
6. Vilka ekonomiska, politiska, kulturella, tekniska skillnader finns i mellan Australien och Sverige?
7. Vilka utmaningar ställde Australien som marknad för er? Var det någon speciell skillnad mellan AU och Sverige som ställde till problem?
8. Vilka handelshinder möttes ni av och hur hanterade ni dem? Hur hanterade ni frågor kring karantän, förtullning etc?

Marknadsmixen

9. Hur anpassade ni er marknadsmix till de lokala förhållandena? Vänligen beskriv i detalj och motivera svaren.
 - a. **Produkten** – Var ni tvungna att förändra något?
Certifiera?
Hade marknaden specifika krav?
Använder ni samma förpackning, service och garanti som hemma?
Behövs det något särskilt för att skapa mervärde i Australien?
 - b. **Priset** – Vilken prissättningsstrategi använder ni?
Hur ligger ni prismässigt gentemot era konkurrenter som verkar på samma marknad?
Vad har ni för betalnings- och leverantörsvillkor?
Hur säkrar ni era kunders betalningar?
Erbjuder ni någon typ av finansierings möjlighet, vilken (typ EKN)?
Arbetar ni efter rabattsystem och i så fall vilket?
Vilken valuta säljer ni i och hur hanterar ni valutaförluster?
 - c. **Plats** – Kan du beskriva hur er logistik ser ut?
Hur får ni era produkter till Australien och hur sker distributionen i landet?

Har ni någon webbshop och till vilken grad används den?

Finns ni över hela Australien eller har ni satsat på vissa städer, vilka och varför?

- d. **Påverkan** – Vilken typ av marknadsföring och reklam använder ni i Australien?
På vilket sätt skiljer den sig från den svenska (utöver språket).
Hur mycket investerar ni i detta?
Vilka relationer har ni med lokala medier och vilket budskap har ni?
Deltar ni i mässor i landet eller i internationella mässor där ni kan träffa kunder från Australien?
Hur ser er närvaro på internet ut?
Använder ni andra typer av promotionaktiviteter?

Avslutning

10. Sammanfatta vad är det viktigaste som företag måste tänka på när de ska anpassa sin marknadsmix till Australien.
11. Utvärdera ert företags satsning i Australien, blev det som ni hade tänkt er? Vad har ni för planer för framtiden?
12. Vad krävs för att en etablering i Australien ska bli framgångsrik enligt den erfarenhet ni har? Kritiska framgångsfaktorer och risker.
13. Ge några goda råd till ledningen för ett företag som funderar på att etablera sig i Australien.

BILAGA 2

Personlig intervju med Mikael Brodén, vice vd för Game Outlet, 08-12-2010

Berätta lite om Game Outlet.

Vi är en distributör av TV och Dataspel och vi säljer dem dels via pallkonceptet, som vi kallar det, till icke traditionella återförsäljare: ICA, Coop och Rusta, Willys, sådana kedjor som egentligen inte har en egen inköpsorganisation. Som kanske inte har kompetensen att köpa spel själva. Då packar vi, det är ett koncept det vi väljer ut spelen och packar i palla och så säljer vi till kedjorna. De har en fast marginal på produkterna. Vi har ett rotationsystem där vi hela tiden skickar nya titlar och så tar vi tillbaka det som inte fungerar. Den ena delen står för ungefär 40 % av vår omsättning. Den andra delen är traditionell trading och partihandel. Då skickar vi ut en lång lista på titlar som vi har i lager och det är främst till specialister och andra speldistributörer som väljer vad de vill ha utifrån den listan. Och så köper de styckvis då. Det är väl kortfattat vad vi gör. Vi startade bolaget 2004, vi är fyra delägare. Jag är en av dem, sedan är der Lars Wingefors, huvudägare. Alla vi som är delägare har jobbat ihop i ungefär 10 år, drygt. Vi omsatte 2009 ungefär 311 miljoner och vi kommer att göra något liknande i år. Vi har ca 50 anställda, vi är baserade i Karlstad, sedan har vi kontor i Norge, Danmark och Finland. Så har vi en kille som sitter i Spanien också. Så ser det ut.

Varför valde ni att etablera er i Australien?

Ja, vi har egentligen gjort affärer med Australien sedan vi började 2004. Och då har det varit dels för att vi hade kontakter med visa distributörer i spelbranschen som började köpa spel av oss ganska tidigt. Så vi har jobbar i Australien sedan starten via de speldistributörerna. Sedan 2005-2006 så fick vi kontakt med en specialistkedja i Australien och vi har haft väldigt bra samarbete med dem sedan dess, som fortsätter. Sen så pratar de engelska, vilket är språket i hela deras territorium, vilket gör att de flesta produkterna som vi har kan vi sälja i Australien. Det är värre i Tyskland till exempel, eller Frankrike, där produkterna i regel är lokaliserade: franska manualer och boxar. Så det är egentligen så att vi kom in på Australien från första början. Sen har vi lärt oss över tiden att marknaderna ser ganska lika, liknar vår den svenska marknaden. Både vad gäller inköpsmönstrar, prispunkterna som finns ute i butikerna ligger på samma nivå som de gör här i Sverige och det finns väldigt många likheter. Så det var väl det som gjorde att vi började titta på möjligheterna att sälja pallarna dit också.

Vilka är era konkurrenter i Australien?

Nej, själva pallkonceptet är gammalt. Så sålde man kassetband på 80-talet via sådana här lådor som stod. Nu säljer man och har sålt film och musik i pallar väldigt länge. Men just när man översatte det till spel är det ingen annan som har gjort på samma sätt som vi i alla fall. Det som är avgörande för de att lyckas är om man har inköpskontakterna och lyckas köpa in rätt typer av spel. Och framförallt att man får ner priserna så pass mycket så det blir lönsamt både för oss, för en distributör och för butiken att ha spelen i butiken.

Har ni också de absolut senaste spelen?

Nej, vi köper främst från överlager och konkurslager osv. runt om i världen. Främst Europa. Sedan har vi även rätt att trycka en del spel själva som vi har licens och producera upp till en viss volym eller inom ett vist tidsintervall. Och till viss del kan vi styra tillgången till spel själva.

Hur gick ni tillväga med etableringen?

Det började med att vi hade magkänsla att det skulle fungera. Vi började med två territorier som låg utanför Norden. Det var Holland och Australien som vi ville köra parallellt, för att vi bedömde, baserat på vad vi kände sedan tidigare genom att ha jobbat med de där distributörerna i ett antal år. Några kedjor också, så antog vi att förutsättningarna fanns. Vi kontaktade, eller vi blev faktiskt kontaktade av Exportrådet och då funderade vi på om vi skulle åka dit själva eller om vi skulle köpa marknadsrapporter. Men när man köper marknadsrapporter, det blir ju, för vår del så ville vi åt de kanalerna som inte finns med i marknadsrapporterna. Asså, Ica och COOP, eller deras motsvarighet i Australien, de omfattas inte av de där branschrapporterna som man kan köpa. Så då blev det ju så att vi använde oss av Exportrådet, främst då för att kartlägga marknaden. Det vi började med att göra var att identifiera alla de där kedjorna som vi såg som potentiella kunder till oss, som skulle kunna ha pallarna, som var motsvarigheten till ICA, Coop, Rusta ÖoB och alla de där. Försöka hitta dem i Australien och sedan därifrån se vilka som distribuerar till de där kunderna. Hur ser distributionsnätet ut, vem distribuerar till vem och vilken roll distributörerna har på marknaden. Vi märkte också att en distributörs roll i Australien skiljer sig betydligt från vad de gör i Holland. På samma sätt som en distributörs roll i Sverige skiljer sig betydligt från

en distributörs roll i Norge. Det beror väldigt mycket på hur den lokala marknaden ser ut och de strukturer som finns där.

Steg två blev att hitta de där distributörerna som når ut till de kunderna som vi vill ha. Och utifrån det, ringa in ett antal som säljer produkter som inte konkurrerar till våra produkter men som ändå är närliggande, t.ex. böcker, film, musik, leksaker till viss del. På så vis hitta en distributör som dels har tillgången till kedjorna, som kanske redan pratar med samma inköpare som skulle kunna köpa spel. Som redan har de upparbetade kontakterna. Vi bedömde att startsträckan skulle vara kortast så. Det var så det gick till.

Sedan åkte jag dit, två gånger var jag där, i oktober 2009 och februari 2010 och tittade. Det jag gjorde där var att studera själva spelbranschen och hur den fungerar. Tog en extra titt på priserna, hur prispunkterna ligger, för att på så vis kunna ta fram de bästa prispunkterna för pallarna. Och sedan träffa kunderna, kedjorna.

Vilka skillnader mellan Sverige och Australien finns det som försvårade arbetet för er? (ekonomisk, kulturell, politisk karaktär)

Jag skulle säga att Australien är mer likt Sverige än vad Danmark och Norge är i många, asså kedjorna har ungefär samma funktioner, de är uppdelade på ungefär samma sätt i Australien som i Sverige som jag känner. Distributörerna fyller ungefär samma funktioner i Australien som de gör i Sverige. Det är jättestor skillnad om man åker till Holland t.ex. det är så litet land till yta, så att alla butiker är väldigt små. Distributörernas roll där är mer av en service till kedjorna. De har jättestora inköpsorganisationer som fungerar som paraplyorganisationer för en mängd av dessa kedjor. Vilket gör att det var mycket svårare att hitta en distributör där. I Australien så påminner det mycket om Sverige, tycker jag. Det är på många sätt mer europeiska än Frankrike och Tyskland i sitt tankesätt, tycker jag. Generellt sätt har de mer avslappnad attityd, öppna, framförallt är det på ett sätt en isolerad ö som ligger mitt ute i havet. De har en tradition och en vana av att importera saker, kanske framförallt från Kina och USA. Framförallt ser de möjligheterna med att importera som vissa andra europeiska länder inte gör. De är mer protektionistiska i sitt tankesätt. Återigen Frankrike och Tyskland som bra exempel på när man försöker att framhäva den inhemska produktionen.

Fanns det någon lagstiftning som ni fick anpassa er efter? Åldersgränser?

Ja, de har en ganska omfattande censur i Australien. Sen så har de sin egen åldersmärkning som du är inne på som gör att alla spel som vi har i lager inte är tillgängliga där. Och så måste vi också söka upp, hitta respektive spel och kolla så att det är samma version som är släppt i Australien. Också måste vi sätta på en åldersmärkning på den produkten. Vi måste märka alla spel enligt den australiensiska standarden innan vi kan skicka nånting. Nu har vi maskiner för det här, eftersom spel som vi säljer till Coop och Ica, de är prismärkta och prissatta med en sträckkod. Så att vi gör redan det idag. Bara att för Australien måste vi sätta några till, bara för åldersmärkningens skull.

Vilka handelshinder mötte ni?

Inte annat än att det än en ö som..Så länge man uppfyller de kraven som de ställer. De praktiska sakerna är att man inte kan skicka på träpallar och sånt här. Men våra produkter, det är dataprogram. Och där har vi inte stött på den typen av hinder. Vi gjorde en ganska omfattande undersökning med både Vingen som är en advokatbyrå i Sverige, och två Australiensiska advokatbyråer innan vi startade för att kolla upp handelshindrena, om det var något. Men det var det inte. Första sändningen fastnade faktiskt i tullen, som gick igenom den och vände och vred på vartenda spel och släppte igenom den sen. Då fick vi ett kvitto på att vi hade gjort rätt.

Hur anpassade ni produkten?

Egentligen inte. Vår upplevelse av våra produkter är att de är väldigt lika oss. Sen är marknadsmixen, asså mixen av produkter som vi lägger i pallarna varierar ju från land till land, och kedja till kedja utifrån den förväntade kunddemografien som respektive kedja har. Men det är inget konstigare än vad vi gör i Sverige. Till ex. en leksakkedja får en större betoning på barn och familjspel i sina pallar jämfört med en hemelektronikkedja som SIBA och OnOff som har lite mer action och sportspel osv. Men den läxan har vi lärt oss sedan tidigare. Så det var att vara lyhörd om vad respektive kedja har för kunder. Sen så kan det vara olika i hur starka de olika formaten är. PlayStation, Xbox och Nintendo. Där har vi ganska omfattande marknadsundersökningar att luta oss emot där man får en känsla av vilka format är mest gångbara och inte. Men återigen tycker jag att de är väldigt lika Sverige, faktiskt.

Vilken spelplattform fördras det där?

Det som vi säljer, eftersom vi jobbar med överlager och billiga spel, så ligger vi sist i de där konsolerna livscykel. I Australien har Playstation 2 varit en väldigt stark plattform, Playstation 3 och Nintendo Wii har varit mindre starka. De som har fungerat allra bäst har varit PlayStation 2, Nintendo DS och till viss del Xbox 360. Fast det är kvaliteten på titlarna som avgör hur bra formatet går.

Hade marknaden specifika krav på visa titlar?

Inte så som jag skulle vilja påstå specifikt för Australien. Så länge vi kan leverera spel med den Australiensiska åldersmärkningen på, så har kedjorna inga synpunkter på vad vi stoppar i pallarna. Men så har de å andra sidan inte kompetensen att göra det heller. Det är just därför de jobbar med oss. Det är en del av vårt uppdrag, av det paket som vi säljer. Det är att ha den kompetensen själva och kunna avgöra vad som är bra och dåliga titlar. Och det tycker jag att vi kan.

Vilken profil har era slutkunder i Australien? Har ni undersökningar om det?

Ja, det hr vi så till vida att vi tittar väldigt mycket på kedjornas kunder, det är där vi utgår ifrån. Det är också väldigt likt Sverige, tycker jag. De som handlar på Coles t.ex., det är motsvarigheten till ICA om man kan säga så, så är det mycket familjer och barnfamiljer. Alla köper ju mjölk och smör i regel. Hemelektronikkedjorna, det är ungefär samma där också. Det som skiljer sig åt, det är möjligtvis formatmixen. I Sverige är det kanske PlayStation 3 och lite dyrare spel. I Australien har det visat sig att det är PlayStation 2 och Nintendo DS som är de starkaste plattformarna.

Vilka anpassningar gör ni för att skapa mervärde i Australien?

För det första så behöver vi ha någon typ av lokal närvaro. När vi drog igång så funderade vi om vi skulle anställa en person som var på plats där då. Nu har vi inte gjort det. Vi går via vår distributör som i sin tur har anställt en affärsrådeschef som är anställd för att jobba enbart med pallarna. Han jobbar med att sälja in pallarna och samla in försäljningsstatistik, och ge oss all den informationen som vi kan lära oss av och passar oss. Men det är en person som är avlönad av vår distributör. När vi hade varit i Australien och också Holland för den delen, ringat in 3-4 distributörer i varje land som vi ville jobba med, eller som vi kunde tänka oss jobba med, då ställde vi upp en kravlista där vi förklarade, där vi talade om för distributörerna väldigt tydligt vad som krävs för att jobba med konceptet och jobba med oss på ett bra sätt. Den listan jobbade vi fram eftersom vi jobbar med distributörer i Sverige, Norge och Danmark. Det reglerar att, dels talar vi om att de måste vara beredda om att binda ett vist lager för att kunna leverera på kort varsel. Men också att de måste anställa en produktchef eller motsvarande så att det blir rätt fokus. Så att det finns någon som driver det här på plats. Och där funderar vi om vi skulle behöva ytterligare kraft, i form av att vi själva skulle anställa någon. Och det har vi inte behövt i Australien, de har varit väldigt självgående. Sedan har vi haft Exportrådet också som har varit ett stöd för vår distributör. Jag har varit i Australien ett par gånger och träffat Linus och Jonas, så de känner oss väldigt väl och de vet hur vår affärsmodell ser ut. De har blivit ett naturligt bollplank för vår distributör också.

Marknadsför ni på något sätt att ert koncept kommer från Sverige?

Nja, det gör vi väl egentligen inte. Vi jobbar inte speciellt mycket med marknadsföring överhuvudtaget direkt. Däremot försöker vi bocka in det med våra kunder här och kunderna i Australien. Det vår distributör gör är att se till att våra produkter ska synas, men då inte med Game Outlet som avsändare, utan i våra kunders produktblad. Det kan vara kataloger. Om du inte har "ingen reklam" skylt så får du förmodligen Rustas produktblad och där i vartannat nummer är våra spel med, fast med Rusta som avsändare. Det är som sagt för att få folk att komma in i butikerna. Vi utvecklar inte spel själva, vi har inga spel som vi släpper under vårt eget namn så vi har egentligen inget att marknadsföra gentemot konsumenterna. Det är våra kunder som har konsumenterna.

Vilka fördelar finns det med att använda Sverige som varumärke?

Under den första resan som jag gjorde till Australien, oktober 2009, då åkte jag runt och besöket kunderna, kedjorna, så vi gick egentligen bakvägen, vi gick till kedjorna och sedan till distributörerna. Och då tryckte vi en del på det svenska i oss, men det är ingenting som jag tror har varit avgörande. Det har inte varit någon strategi som vi har att marknadsföra oss som ett svenskt bolag. Däremot är julklapparna vi skickar svenska, glögg osv., det är ingenting vi använder i marknadsföringssyfte mot konsumenten.

Den marknadsföringen som vi gör, för oss själva när vi är ute på mässor, träffar branschfolk men också när vi varit i Australien. Känns det som att det har varit väldigt stort förtroende redan från början. Just för att vi är

svenska. Det har varit ganska tydligt. I Australien framförallt har vi mottagits väldigt väl. Vi har fått träffa stora kedjor, som normalt sett, för ett amerikanskt bolag tar det betydligt längre tid att få komma att träffa dem. Där är min känsla att vi har fått en hel del gratis för att vi är svenskar. Men det tror jag också att när man jobbar med exportrådet, att man får väldigt mycket genom att jobba med dem. Man ser dem som en halvstatlig organisation som har en väldigt hög trovärdighet.

Vad är det mest som uppskattas som svenskhet hos de australiensiska företagen?

Det som jag har upplevt är att det tycker om der där med Ikea, innovatörer, man får hög trovärdighet. Man upplevs som pålitlig och ärlig. Om vi säger att vi ska leverera, så gör vi oftast det. Det är väl främst vad jag skulle säga.

Vilken prissättningsstrategi använder ni? Vilka anpassningar gör ni på priset?

Det är en enkel modell som man kan ha från början och det är att man tittar på vad ett nytt spel släpps för. Det brukar vara runt 95-100 dollar, motsvarande för 600 SEK, det är ungefär samma som här. De bästsäljande titlarna brukar släppas om ett halvår igen, i platinumversioner eller nyutgåva, och då brukar den kosta runt halva priset: 250-300 kr. Eller 350 kr. Det spannet tittar man noga på. Sedan tittar man på vad DVD-filmer kostar och de i Sverige brukar ligga på 199 kr. för en ny film. Och då brukar man säga att de bästa priser för våra produkter brukar ligga någonstans strax under de återutgivna spelen 249-199 kr ner till en hundralapp billigare än en DVD film till 99 kr. Sen gäller det att man översätter det där till den lokala valutan och att man sedan försöker hitta de där impulsprispunkterna motsvarande vad som kan tänkas vara 199, 149 eller 99 kr. 99 kr är en magisk prispunkt här i Sverige. Man försöker hitta den i Australien. Det var det jag gjorde under min resa dit. Första gången sprang jag runt i så många butiker som möjligt och försökte hitta de där prispunkterna. Sen satt jag och räknade på detta. Det är excel-matematik.

Vilka leveransvillkor använder ni?

Vi skickar DDU oftast, i 9 fall av 10. Avtalen som vi formar med våra distributörer är att vi levererar via båt. Då står vi för frakten. Den fraktkostnaden är minimal. Vi kör en eller två containrar till Australien, men det tar 6-8 veckor. Då hör det till att man har varit ute i god tid och planerat kampanjerna med kunderna så att man hinner med. Plus att distributören har en typ av eget lager så att han löpande kan fylla på med spel. Så funkar det i teorin. I praktiken så går det 2/3 av alla leveranser via båt enligt det schemat som vi har lagt upp där vi lovar vissa leveranstider. Men nu framförallt vid Jul, när det brinner till, så skickar vi via flyg, men då betalar distributören frakten. Vi har ett mål på att hamna runt 20 kr/kg så det blir 5 kr frakt per spel.

Det är dyrare att skicka med bil till Holland än vad det är att skicka med båt till Australien. Så länge man är ute i god tid och planerar kampanjerna så är det inga problem. Det är att man får med sig ledtiden och den är någonstans mellan 6-8 veckor. Men de stora kedjorna ligger i regel så långt fram när de planera sina sommarreor eller julkampanjer. Man spikar oftast höstens kampanjer redan i maj-juni här i Sverige, det är det ekvationen bygger på, att vi kan ha en stor del av frakterna via båt. Måste man flyga så blir det väldigt snabbt dyrt.

Eftersom ni levererar DDU, så tar ni inte hänsyn till tullkostnaderna...

Ja, de tar hand om att betala tull och skatt lokalt.

Hur sker prissättningen i affärerna?

I Australien så får inte vi diktera priset ut till kund. De priserna vi sätter är rekommenderade, men å andra sidan är det någonting som vi gör i samförstånd med distributören. Vi föreslår en prispunkt. Vi till exempel tycker att den PS3 spelet bör kosta si och så mycket, och då ska ni sälja det för X-antal kronor och så har ni X % i marginal på den. Och sen så får de ta det vidare till sin kedja, sin kund, som i regel inte har kompetensen att avgöra vad som är ett bra eller dåligt pris. De tittar då på den marginalen de får och så tittar de på lageromsättningshastigheten per kvadrat meter, det brukar man oftast titta på. Och sedan brukar man avgöra där om det är en bra eller dålig affär. Han jämför inte ett spel med annat, utan han tittar snarare på och jämför spelen med vykort, toalettpapper och vad det nu kan vara som skulle ha stått där istället då. Då tar man ett beslut om det är en dålig eller bra affär. Sen sätter vi på de där prislapparna, det gör vi i våra lokaler i Karlstad.

Jobbar ni med rabattsystem? Mängdrabatt?

Inte på pallkonceptet, där har vi våra prispunkter, distributören har en fast marginal. Sedan har vissa kunder ställt vissa typer av krav på betalningsvillkor osv och där har vi försökt vara flexibla och hjälpa till i omstartsfasen. Vi har kanske lovat 90 dagar på en stor start order istället för 60.

Arbetar ni med köp 3 betala för 2?

Inte i Australien, det har vi gjort i Sverige. Vi försöker hålla det så enkelt som möjligt. Det är inte alla kassasystem som kan hantera det heller.

Erbjuder ni någon typ av finansieringsmöjlighet till era distributörer?

Det var det som jag var inne på. Det kan vara en liten flexibilitet med betalningstider och kreditvillkoren möjligtvis, men vi erbjuder ingen annan typ av finansiering.

Kan du beskriva hur ser logistiken ut? Hur får ni produkterna till Australien?

Då börjar vi med att vår distributör lägger en order och då beställer han kanske 2000 PS2 Spel inom en viss prisgrupp. Då gör vi en produktion på det, vi kallar det för produktion. Det är ett produktionsteam som gör ett urval beroende på hur kedjan ser ut och vilken typ av kedja det är och vilken typ av kunder de har och så sätter man ihop en mix. Sedan skrivs det ut en plocklista som lagret plockar. Detta sker i Karlstad. Lagret plockar och det skickas till vår produktionsavdelning som också ligger i Karlstad. Då sätter de på prislappar och packar allt hur det nu ska vara packat: i pallar eller lådor. När det är klart så görs det en klarering, det gör vi själva med tullen. Sedan bokar vi en upphämtning och sedan skickas det på båt till Australien. Sen kommer det till någon hamn där och det tas emot, tullas in och levereras till distributören som sedan distribuerar till sina kunder.

Var någonstans finns ni i Australien?

Ja, vår distributör sitter i Melbourne. Exportrådet sitter i Sydney men Coles t. ex som vi jobbar med, de har butiker över hela Australien. Australia Post som just nu är vår största kund, de har 6000 butiker nåanstans och de finns överallt. Vi är fortfarande i en uppstartsfas. I fredags faktiskt.... Vi hade varit ute i 60 Post butiker och de hade varit jätte nöjda med försäljningen så de vill lägga 80 butiker till. Det är en sådan flygorder så det fick gå fort. Men det är jätteroligt naturligtvis. Men så vi finns då på de flesta order kan man säga. Första kunden var Good Guys. De är en hemelektronikkedja som SIBA och OnOff. På samma sätt som det finns ICA och Coop i Sverige, så finns det Coles och Woolworths som har en väldigt dominerande ställning. Jag tror att de två tillsammans står för 70 % av all retail försäljning som görs i Australien. De är väldigt stora. Woolworths är något större än Coles. Sen finns det en annan kedja som heter IGA, fast de är en väldigt liten aktör. De är dessutom en franchise kedja så, där äger de sig själva så att säga. Det är bara Coles vi jobbar med just nu. Sen har vi kontakt, vi har träffat Woolworths och vi har träffat Aldi, men Coles var väldigt tidiga och de var väldigt sugna på oss. Av affäretiska skäl kände vi att de bör vara först.

Har ni tänkt på att ha produkter sålda via webbshop i Australien?

Det är inte aktuellt för oss att ha någon slags av slutkundsförsäljning. Vi har en webbshop idag som är till för våra kunder, men det är till våra distributörer som kan lägga order online. Sen levererar vi till ett antal företag i Australien som har sina egna webbshops, men vi har ingen annan funktion där än att skicka de fysiska spelen. Det skulle ställa helt andra krav på vår logistik om vi skulle ha en egen. Vi skulle behöva ha ett eget lager i Australien och göra lokala inköp, det känns som att det ligger lite längre fram i tiden.

Kan du specificera vilka krav ni hade på era distributörer? Är det samma krav som i Sverige?

I princip är det. Jag har en lista. När vi hade skrivit avtalet med distributören så bjöd vi hit distributören i Australien. Vi kallar det för Swedish Training Camp där vi tog hit dem, visade runt i våra lokaler, gjorde store checks. Vi var bland annat i Göteborg och träffade vår svenska distributör. Vi besökte våra kunder, träffade Coop och Rusta, Åhléns. Tanken var att de skulle få en förståelse för vad vi har här.

Kraven som vi har är: product manager, de måste anställa en produktchef, så att rätt fokus ges till pallkonceptet internt. De måste ha en säljstyrka, det måste finnas en organisation som säljer konceptet. Vi måste ha ungefär 6 miljoner i kreditförsäkring. De måste vara ett välmående bolag med sund ekonomi. De måste kunna avsätta minst 350 kvm lager i ett lager för att kunna hantera pallkonceptet. De måste alltid ha det motsvarande 1,8 miljoner, 1,2 miljoner i lager. De måste vara förberedda att binda så mycket kapital för att kunna leverera löpande till alla kunder som de har. Vi behöver skriva ett avtal, ett distributörsavtal och sen så behöver de komma till Sverige för att se hur vi jobbar här. För att förstå pallkonceptet, och hur vår organisation

fungerar. Förstår man inte det så blir det väldigt svårt. Sen så behövde de ta fram en affärsplan. Kravlistan skickade vi till flera distributörer. Vi hade 2-3 distributörer som vi skickade kraven till. Kravet var att de skulle skriva en affärsplan på hur de tänkte var bra att ta in pallkonceptet till den Australiensiska marknaden. Sedan fick man ställa det i relation till varandra och ta den som kändes bäst helt enkelt. Jag vet inte hur dina andra har gått tillväga. För oss kändes det viktigt att vara raka i kommunikationen redan från början. Göra det klart att ska det funka, så måste ni vara beredda, dels genom att göra investeringar och anställa en person. Ni måste förstå att vi kommer att kräva en viss yta, att ni måste hålla lager själva. Det blir ännu viktigare i Australien eftersom ledtiderna är så långa. De måste kunna leverera på kort varsel, när en kund kanske vill ha påfyllningar.

Hur ofta beställer de från er?

Två gånger i månaden ungefär har det varit i Australien. Vi skickar med båt nu. Nu flyger vi ner laddningar på måndag, vet inte hur mycket det är men det blir ganska dyrt. Men det har varit två gånger i månaden som vi får in ordrar.

Förutom jul och nyår nu, är det annan tidpunkt på året med stor efterfråga?

Sommaren, de har sin vinter när vi har sommar, då brukar det vara bra fart i butikerna. Mars, april, maj, juni. De har Toy Fest, handelshögtider. Men pallkonceptet är ju så att det säljs väldigt mycket i butiker över jul, men det är även så att folk alltid behöver köpa mjölk och bröd så ICA och COOP har alltid trafik i sina butiker och där finns ju våra pallar. Så vi har en hyfsad försäljning året om.

Har ni någon typ av exklusivitet eller kan ni samarbeta med andra?

Nej vi har ingen exklusivitet. Vi var väldigt noga med att skriva in det i avtalet. I Sverige har vi 4 distributörer som vi jobbar med och det är en befolkning på lite drygt 9 miljoner människor. Det finns ingen distributör som kan täcka alla kanaler. Så är det bara och det gäller Australien också. Så vi har ingen exklusivitet.

Får ni påtryckningar från distributörerna att de vill vara exklusiva?

Alla vill vara exklusiva, men det är någonting som vi har tagit i förhandlingarna. Vi gjorde ett ganska omfattande research arbete i samarbete med Exportrådet, vilka kunder vi ville in på och vilka som var rimliga. Där satt vi även i mach-making med de 4-5 distributörerna och klassificerade dem utifrån en poäng skala, hur stora kontakter och ingångsmöjligheter de hade på respektive kedja. Vi fick ett poäng betyg på respektive. Utifrån det så har vi skrivit i avtalet med den distributören som vi jobbar med nu - de där kunderna ska ni jobba med och inga andra. Sen så har de varit på oss och frågat: "jag tycker att den här ser spännande ut, och vi skulle vilja prova på de här" och då har vi sagt OK. Men vi har försökt vara väldigt tydliga med hur bearbetningen ska gå till och i vilken ordning det ska gå till. Jag ska inte säga att det är för att vi ska ha kontroll på det, men det finns vissa element till det här som var väldigt viktiga att de funkar och då måste man säkerställa innan man går vidare.

Vilken typ av marknadsföring och reklam använder ni i Australien?

Marknadsföring är jätteviktigt men poängen är att vi har ingenting att marknadsföra gentemot konsumenterna. Där försöker vi trycka så mycket vi kan att man måste ha en tydlig marknadsföringsplan för hur man syns i kataloger och den ena och den andra. Här är vi med ibland annat Aftonbladets TV-bilaga. Vi är i vartenda Rusta-utskick som går under hela julhandeln. Poängen är att det inte är vi som är avsändare. Det är Åhléns som är avsändare i TV-bilagans fall och Rusta har sitt eget blad. Det ligger på oss och på distributören när man säljer in konceptet att man förklarar vikten av marknadsföring och den lokala marknadsföringen. Kedjorna har tillräckligt bra marginaler i konceptet för att det ska finnas utrymme för de att kunna göra sådana här saker. I alla fall vid peak seasons.

Så finns ni i reklamblad i Australien?

Vi har funnits lite granna, när Coles öppnade ny butik så gjorde de lokal marknadsföring. Det är också svårt för en kedja att marknadsföra oss, eller sig, eller konceptet i en katalog, om kedja är nationstäckande men inte har konceptet i alla butiker. Det blir lite, vad som kommer först: hönan eller ägget. Men när man är i den uppbyggnadsfasen som vi är i nu så blir det naturligtvis svårare att göra marknadsföring. Om vi bara finns i 10 % av deras varuhus. Då kan de inte ha oss med i katalogen. Folk kommer att börja ringa och fråga efter spelen och det blir fel. Me så länge som de är medvetna om det och så länge som man målar upp ett rimligt scenario med den forecast som man har, de uppskattningarna man gör, att man förklarar att det rullar ut, så kommer det att krävas mer aktiv marknadsföring. Och då kommer vi att se helt andra resultat. Så jag tror inte att det blir några problem.

Deltar ni i mässor?

Jag det gör vi, branschmässor. Vi ställer ut själva på ETRIA, 2006, det är den största branschmässan i Los Angeles. Sen så försöker vi finnas med, vi har varit på mässta i Korea, vi har varit i Tokyo, vi har varit på de europeiska mässorna i England. Där försöker vi synas, men det är branschmässor. Vi har inte varit med på dagligvaruhandelns mässor men det skulle vi däremot gärna göra.

Har dessa mässor hjälp er närvaro i Australien?

Nja, vi känner ju de flesta distributörerna och vi jobbar med en väldigt stor återförsäljare i Australien sedan tidigare och de har jag träffat när jag var i Australien. De träffar man ofta på de där branschmässorna. Men det är mer att man kanske träffas efter mässan och tar en öl, snacka lite mer allmänt, bygga på relationen.

Sammanfatta det viktigaste som företag måste tänka på när de ska anpassa sin marknadsmix i Australien.

Det är som på stryktipset, han som vet mest, vinner mest. Att göra läxan helt enkelt. Det finns hur mycket marknadsundersökningar som helst att köpa och det har vi gjort. Man måste förstå marknaden, man kan inte förutsätta att allting funkar som hemma. För att även om det gör det i många fall, så är det också olika på många sätt. I vårt fall så dels hade vi Exportrådet på plats, jag också själv dit två gånger och besökte varenda butik och vred och vände på vartenda spel för att skapa förståelse och någon typ av uppfattning. Sen tycker jag att man kan ta hjälp av nån typ av exportråd, det finns andra institutioner också som gör motsvarande saker. Just det kartläggningsarbetet har varit väldigt framgångsrikt. Man tittar först på alla kedjor, vilka kunder vill vi in på, sedan därifrån gå på distributörerna. För att man har en annan förhandlingssituation när man sitter med en distributör och säger: "jag träffade Coles förra veckan, de var jättesugna på det konceptet, de tror att ni kanske kan leverera det här. Vad säger ni?". Då serverar man det till distributören, och om de inte är frälsta så är de i alla fall positiva. Förutsatt att man har en bra produkt, naturligtvis.

Hur många distributörer har ni i dagslägget i Australien?

Vi har bara en. Vi är fortfarande i uppbyggnadsfasen. Pallarna finns snart i 300 butiker. Vi räknar med att vi kommer kunna ha ca 2000 pallar ute till slutet av nästa år.

Utvärdera satsningen i Australien. Vad har ni för planer för framtiden?

Vi är nöjda än så länge. Vi satte upp en tidslinje ganska tidigt och den håller vi. Som jag sade, vi har ett antal pallar ute, och vi har ganska tunga och vi har ganska stora kedjor som håller på att utvärdera konceptet. Så länge vi kan leverera en bra produkt, så känns det bra. Framtidsplanen är att framförallt bygga en bra business med partnern som vi håller på att jobba med just nu och samtidigt fortsätta göra allt annat vi gör i Australien med de specialisterna vi jobbar med.

Lista kritiska framgångsfaktorer och risker för att lyckas i Australien.

Gör man internationella affärer, det är alltid förknippat med risker. Så långt som det går så har vi både hängslan och livrem på oss. Vi jobbar med kreditförsäkring på alla våra leveranser. Den största risken är att gå in i ett partnerskap med någon som inte har en sund ekonomi. Där kan man jobba med kreditförsäkringar, factoring eller nånting. Det allra viktigaste är, om man tar till referens amerikanska bolag, de brukar oftast komma dit, skriva ett avtal och sedan åka hem, och låta saker och ting gå sin gång. För oss så tror jag, med den framgång som vi har, är att vi inte har gjort så. Vi har en väldigt nära dialog med vår distributör, vi pratar med honom ett par gånger i veckan, vi har daglig mejlkontakt, vi åker dit, jag har redan varit där två gånger, vi kommer att åka dit minst en gång om året. Vi bjuder hit dem. Man håller relationen igång. Sen att man även har kontakt med distributörens kund. Vi började med att bygga kontakten genom att träffa de där kedjorna. Och det visade sig vara ett väldigt bra drag. Då har man hela tiden medvetande graden hos kedjorna. De vet att konceptet kommer från oss. Vi har en relation, då blir det mycket lättare. Sedan, om någonting skulle hända med distributören, att någonting skulle gå omkull, att vi inte skulle komma överens, så har vi fortfarande en relation med kedjan. Då kan man minska skadeverkningarna om det skulle skita sig. Det kan det vara värt att tänka på.

Har du goda råd till företag som funderar på att etablera sig i Australien?

Det är väl det jag sade nu. Vi är ett ganska hands on företag, det handlar om att stoppa händerna i gyttjan, åka dit förstå marknaden, prata med så många människor som möjligt, skaffa kunskap, köp rapporter, var inte rädd för att ta hjälp av folk som kan. Och se till att du har en bra produkt. Men har man kommit så långt så att man funderar på att etablera sig i Australien, så kan man förutsätta att man har en bra produkt.

Skulle du rekommendera ett samarbete med Exportrådet?

Ja, det skulle jag nog göra, i alla fall med Sydney-kontoret. De känner vi väldigt väl. Men det är som allting i livet, det är människor man har att göra med och är den en bra person på Exportrådet. För oss har det varit en fantastisk resurs. Men det finns inga garantier att alla i en så stor organisation är så bra. Men i Sydney har funkat väldigt bra. Man får inte glömma att det är människor man har att göra med.

Har du några erfarenheter av Exportkreditnämnden, EKN?

Vi har inte haft behovet att arbeta med dem. Däremot så har vi ett systerbolag som har jobbar med EKN men inte som har med Australien att göra. Jag har väldigt lite erfarenhet av EKN men de är säkert duktiga. Det är ingenting som jag kan uttala mig om.

Hur påverkades er försäljning till Australien av finanskrisen? (följfråga via e-mail)

Vår försäljning påverkades inte nämnvärt av finanskrisen. Generellt så ligger våra produkter i ett mellan/lågprissegment vilket gör våra produkter mindre konjunkturkänsliga. Vi upplevde snarare en ökad efterfrågan på våra produkter när människor väljer att hålla hårdare i plånboken. Då köper de hellre några spel ur våra pallar istället för dyra nya titlar.

De effekter vi såg av finanskrisen rörde sig snarare om att våra kunder/kedjor drabbades vilket möjligen gjorde att vår affärsrisk ökade i takt med den finansiella osäkerhet som rådde för flera stora europeiska kedjor, vilket i sin tur öppnade upp för inköpsmöjligheter vi normalt sett inte hade fått.

Om man tittar på Australien som ett specifikt territorium så drabbades de ju inte nämnvärt av finanskrisen överhuvudtaget. Deras banker var alla i regel tillräckligt finansierade, regeringen hade ett antal stimulanspaket planerat men endast en liten del sattes i verket (bl.a. en kontantutbetalning för att stimulera konsumtion) och i efterhand spekulerades det om det var överhuvudtaget nödvändigt. Australien är ju också det enda OECD-land som aldrig gick in i recession, de hade alltså en BNP-tillväxt även när finanskrisens vindar blåste som hårdast.

Australien är ju ganska speciellt eftersom de har ett så stort handelsutbyte med Kina, främst via sina gruvor och produktion av gas så Kina ensamt kunde egentligen hålla igång den Australiensiska ekonomin. Om man lägger till en stark inhemsk produktion så klarade sig Australien ganska bra.

BILAGA 3

Personlig intervju med Jan-Eric Nilsson, vd för SIPP AB, 09-12-2010

Berätta lite om SIPP AB.

Jag är VD för SIPP AB och jag är också en av grundarna av bolaget. Vi startade vår verksamhet 2002. Det är baserat på en fråga från Vattenfall, vårt största energibolag i Sverige. Vi är tre delägare och en av oss tre har ett bolag som jobbar med vattenbehandling av fartyg, där det styrs av lagstiftning vad man får släppa överbord vad det gäller föroreningar bl a olja. Vattenfall kontaktade IOWA ursprungligen för att fråga om man kunde ta fram en metod för att säkerställa eller miljösäkra en process där vatten var inblandad där det misstänktes finnas olja i vattnet. Det var startskottet för det här bolaget som då hette IOWA AB och som startades som ett rent utvecklingsbolag.

För att kortfattat beskriva så handlar det om i infrastrukturen för att distribuera el i ett land så finns det en massa elkablar och för att kunna skicka energi över långa avstånd så behöver man transformera upp spänningen och det gör man nu över en transformator. De står utomhus, de här stora grejorna som man kan se lite överallt och det finns 10 000 sådana i Sverige. Under varje sådan transformator finns det en bassäng kan man säga, en grop, och den finns där av ett enda skäl. I transformator använder man olja som kylmedel och om transformator skulle börja läcka så får denna olja inte rinna ut i naturen. Så den här gropen är konstruerad på ett visst sätt för att kunna fånga oljan och plocka bort syret om det skulle bli en explosion och börja brinna. Det finns en massa kriterier runt det där. Men ändå bieffekt med att ha en grop utomhus under en transformator är att det hamnar regnvatten och smältvatten i den här gropen.

För att säkerställa för att det alltid finns volym för den här oljan över tid så måste man underhållstömna ut det här vattnet. Det har man historiskt gjort genom en okulär besiktning, tittar ner i gropen och det ser rent ut och så har man tömt ut vattnet. Någon gång början av 2000-talet eller 1999 skedde det en incident där man trodde att vattnet var rent så pumpade man ut 15-20 kubik oljeblandat vatten ut i en stor badsjö. Då insåg man att den metod eller den metodik man använde var inte tillräcklig för att säkerställa att man tömde ut rent vatten. Vad man ville göra med hjälp av oss det var att lyfta ansvaret från den enskilde fältserviceteknikern till ett instrument eller en mätteknik som noggrannare säga om det var olja i vattnet eller inte. Just en sådan teknik sitter vi på och vår kärnkompetens är att mäta små mängder olja i flödande vatten.

Runt den händelsen byggde vi en produkt för att mappa mot den här händelsen. Från början var det ett rent utvecklingsprojekt, Vattenfall prövsade för att framta den här produkten och vi levererade ett X antal system för att möta deras efterfråga. Sen gick det några år och 2004-2005 började vi få frågor från andra energibolag i Sverige som har hört talas om den här metoden. När vi tog fram den här produkten för Vattenfall så hade vi väldigt bråttom för att de hade myndigheten på sig att återgårdä det här som de tidigare hade orsakat en mindre miljökatastrof. Vi sa OK ska vi göra detta till fler bolag så får vi göra en produkt från grunden som är lite mer användarvänlig. Vi tog fram en produkt för den svenska marknaden u huvudsak.

Varför valde ni att etablera er i Australien?

Både ja och nej. Det finns flera skäl till det där. Vi valde att gå utomlands för att det här är en väldigt nischad händelse. Vi har en hyfsad affär i Sverige men för att det ska bli någonting så får man titta över landets gränser. Naturligtvis de första marknaderna vi gick ut på var de i närheten Danmark, Tyskland, Norge osv. Där har vi etablerat med ett antal kunder idag.

När vi ville växa vidare i Europa tog vi hjälp av Exportrådet. Vi bad de göra en förstudie över ett antal marknader och de kunde även hjälpa oss även med finansiering av den här förstudien genom miljöpengar som fanns från regeringen. Då visade det sig att av någon anledning som Exportrådet får svara på, så ligger Nya Zeeland och Australien under "paraplyet" Europa på deras världskarta. De frågade om de skulle ta med Australien och då svarar vi att det faktiskt kan vara ganska intressant för att på de här breddgraderna har vi vinter och då har vi lågsäsong medans tittar vi på andra sidan ekvatorn så har vi sommar. Det kunde vara väldigt intressant om vi kunde hitta kunder på marknaden där vi kunde jobba då vi har lågsäsong här. Vi la med Australien i den här förstudien och det som föll ut ur den här var att Australien var det mest intressanta landet av alla länder vi tittade på. Bl a hade de börjat lyfta miljöfrågor väldigt högt upp på agendan sedan några år tillbaka och börjat se över sina processer vad det gäller sådana här saker. Det var egentligen de två huvudskälen till at vi etablerades i Australien.

Vilka är era konkurrenter i Australien?

Vi jobbar extremt nischat, vi har inte några konkurrenter på marknader.

Hur gick ni tillväga med etableringen?

Till skillnad från en traditionell marknad så är energimarknaden väldigt speciell ur det perspektivet, den är väldigt oligopol i sin karaktär. Det är 3-5 spelare som äger i princip hela marknaden och så finns det ett antal mindre spelare, så ser det ut i hela Västeuropa. I Sverige t ex så har vi Fortum, Vattenfall och Eon som äger 70 % av marknaden. De andra 200 har resten. Det är väldigt lätt att identifiera de viktigaste kunderna på en marknad.

Vad vi gjorde var att efter förstudien som hade visat att det här var intressant och att det fanns en marknadspotential, i den här förstudien ingick en kortare intervju med ett antal bolag och samtliga de här bolagen som hade blivit intervjuade ville veta mer. Vi valde ut de fem största bolagen i Australien och frågade om de ville träffa oss. Ett bolag är tillräckligt för att det ska vara intressant att etablera sig på en marknad. Vi kan gå ut till en slutkund och prata affär och sen när vi väl har satt upp alla förutsättningar tekniskt och kommersiellt så kan vi fråga de hur vill nu köpa och då kan de peka på en distributör eller återförsäljare om man nu behöver det eller ett serviceföretag.

Vi var där i april-maj 2009 och träffade de fem största bolagen och fick svar ganska snabbt från framförallt ett av bolagen att de ville gå vidare direkt. Jag kom hem precis i måndags från Australien och har träffat de vid fyra tillfällen, varav jag var med från marknadssidan på två av de tillfällena. Vi har kommit så långt nu så att vi har gjort anpassningar mot lokalt och det är rent tekniskt och ser lite annorlunda ut. Vi har kört en installation som kunden får betala, med 15 enheter och sen gör vi det under ett år för att säkerställa funktionalitet och lokala tekniska anpassningar. Det är fas ett, sen från årsskiftet och fram till tre-fyra månader i 2011 gör vi en validering av vår affärsprocess så att vi har med alla bitar. En del av det är att vi har satt upp ett bolag i Australien där kundkrav är att vi har en lokal representation vad det gäller support, service och reservdelar. Det gör vi i januari 2011 så att vi är precis i den processen nu. Vi är noga med att syna våra kunder, att ta betalt även för testinstallationer så att kunden är med och finansierar de händelserna fullt ut. Det är lite speciellt jämför med en traditionell när man går in på en ny marknad t ex mässa, distributör.

Så vi gör en egen etablering, vi sätter upp ett eget bolag som vi startar i januari och i det bolaget har vi personal som är servicesupport, sen hyr vi in personal från Exporrådet för att sköta lokal business diskussioner där nere. Vi kommer att anställa folk där nere men inte än, vi är väldigt noga med att försöka ha ett positivt kassaflöde genom hela händelsen. Vi köper in konsulter "hjälp" för att mappa mot de kundkrav som finns.

Vilka skillnader mellan Sverige och Australien finns det som försvårade arbetet för er? (ekonomisk, kulturell, politisk karaktär)

Inte affärsmässigt, nej det tycker jag inte. Däremot tekniskt så fanns det helt andra förutsättningar. Men jag vet inte hur mycket jag ska beröra här. Men tekniskt är det annorlunda, t ex om det blir -40 i Sverige så blir det +45 i Australien. Det är en väldig skillnad på klimat och nederbörden är extrem från tid till annan och sen är det torrt. Det är helt annorlunda förutsättningar.

Vilka handelshinder mötte ni?

P.g.a vi har tagit hjälp av Exporrådet har de haft kunskap och erfarenhet om den lokala marknaden i Australien som gjort att vi kanske inte har sprungit på dem. Vi har köpt den kompetensen för att vi inte har haft den själva. Just p.g.a det så kan jag inte säga att vi har haft de problem initialt. Det som har varit är att de här kunderna, även om de är väldigt stora, när vi började leverera produkter till dem hade de aldrig gjort en utlandstransaktion förut i hela sitt liv så det fick vi hjälpa de med.

När det gäller förtullning osv har vi en kille här i huset som sköter all logistik. Vi levererar, DDP som det heter, vi tar ansvar för alla kostnader fram till att man levererar godset i kundens lager och sedan debiterar vi för det efteråt. Det är inklusive VIT och tull och leveransen går bra hela vägen. Australien är väldigt noga med att vissa saker och de är livrädda för att få in nya organismer i landet. Saker som vi fick se över var emballage, att träet i emballagen uppfyllde krav som man ställde i Australien som man kanske inte ställer på alla andra länder i världen. De är väldigt, väldigt noga med det. Men det finns de som har gjort det innan så det var bara att välja samma leverantör av emballage som andra använt, så det var inget jättehinder men det var en sak som man

fick tänka på. Sen är de brittiska i grunden i väldigt stor utsträckning och de har ett mycket bättre klimat än vad de har i England, det är inte så svårt att göra affärer med dem.

Hur skaffade ni lokal kännedom om marknaden?

Vi tog hjälp av Exportrådet. Vi levererar en produkt i fast räkning och tar betalt för den men sen är det tillhörande tjänster som löper över tid. För att möta kunden blir vi mer en partner än leverantör så därför är det väldigt viktigt att lära känna kunden, den specifika kunden och den kundens önskemål och krav på en partner för att det ser väldigt olika ut. Olika bolag har olika kulturer, olika förutsättningar. Tar vi Country Energy som är den kunden vi kommit längst med, har vi försökt att mappa mot deras organisation och möta deras krav för att kunna jobba nära de över tid. Nästa bolag är helt annorlunda.

Hur anpassade ni produkten?

Vi jobbar extremt nischat, vi har inte några konkurrenter på marknader. Vi tillför kundnytta genom att öka miljösäkerheten i en process, vi automatiserar vissa händelser, vi flyttar ansvaret från enskilda tekniker till en utrustning. Vi ser till att det alltid finns utrymme för olja i gropen över tid. Det är utmaningen för oss, att visualisera de värden eller kostnader som de har redan idag för det här och visa på det och sen mappa det mot det vi erbjuder och visa att vi gör det bättre och faktiskt även billigare. Det är ingen skillnad i Sverige eller i Australien. Vi kan hålla vår prisbild väldigt väl oavsett om vi är i Tyskland eller i Australien.

Vi är väldigt speciella ur det perspektivet eftersom det är en annan typ av produkt. Vi kommer att delta på vissa mässor, men marknadsföring ur ditt perspektiv är kanske inte riktigt det vi håller på med. Vi lägger de pengar på att träffa och lära känna våra kunder och det är där vi marknadsför oss. Att köpa traditionell marknadsföring för att träffa fem kunder som man redan vet vad de heter är ingenting för oss. Däremot när man är väl inne i ett stort bolag då finns det väldigt mycket man kan göra för att öka medvetenheten om att vi existerar inom bolaget. De jobbar med kommunikationen internt och där försöker vi vara med och det har vi lyckats med ganska bra, t ex Vattenfall. Vi deltar i olika forum för att sprida information om vår existens och vad vi gör tillsammans med dem.

Använder ni samma förpackning, service och garanti som hemma?

Ja, det gör vi.

Vilka anpassningar gör ni för att skapa mervärde i Australien?

Ingen speciell anpassning utan snarare att vi har använt oss av Europa som referens. Vi har t ex Vattenfall här i Sverige, Fortum och Eon det är våra kunder. I Tyskland har vi Deutsche Bahn och Eon, och i Australien tittar de på Europa som att Europa är väldigt långt före vad det gäller miljöarbete. De har känt sig trygga för att vi redan har gjort det här tidigare i Europa så då ska de kunna använda sig av samma lösning.

Vilka anpassningar gör ni på priset? Hur bestämmer ni vilka priser ni ska ha på marknaden?

Prissättning baserar vi på när vi mappar vår affär mot ett alternativt sätt att lösa problemet. Alla våra kunder har tömt ut det här vattnet på något sätt tidigare. Vi har en produkt som man kan sätta upp och som automatiskt tömmer ut det här över tid och kontrollerar att det är rent och dokumenterar det. Då får man jämföra med att sätta upp en sådan produkt och köpa våra serviceleveranser över tid alternativt att man gör som man har gjort innan och då får man jämföra med vad det kostar att ha personal där ute med en bil och andra kostnader. Om man inte vet om det finns vatten i där här gropen när man åker ut så finns det en kostnad i det.

Vi effektiviserar hela den här processen och försöker visualisera för kunden vilka kostnader de redan har och så mappar vi mot det snarare än någonting annat. Därför kan prissättningen skilja sig mellan Sverige och Tyskland eller Australien och Sverige. Beroende på marknaden och kostnaderna och Australien är ett ganska dyrt land för oss, lönerna är ganska höga på den här typen av personal och då har vi mappat mot det. Det har varit vår hemläxa att ta reda på de ingående variabler som vi ska stoppa in i den här modellen för att få fram ett pris som är attraktivt. Vi har ingen prislista, varje enskild affär är en händelse.

Vad har ni för betalnings- och leverantörsvillkor?

När vi gör stora leveranser har vi normalt en viss del i förskott och det är mer för att vi ska garantera ett positivt kassaflöde i bolaget. De är stora och de har pengar så det är inget problem. Då är det 30 % av ordern och resterande är leverans 30 dagar så det är väldigt klassiskt.

Hur säkrar ni era kunders betalningar?

Vi ska säkra kunders betalningar med hjälp av EKN, men vi har inte börjat med dem ännu. Ju längre bort kunden är ju mer hjälp behöver man. Vi har redan börjat göra kommersiella leveranser med Tyskland, men det finns en tradition att göra affärer med Tyskland, det är nära och kan träffa våra kunder. Där har vi inte känt att vi har behövt det. Jag har precis lärt känna EKN och kan inte exakt deras utbud, det är kanske så att man behöver lägga på ytterligare försäkringar men vi ska få hjälp i alla fall.

Erbjuder ni någon typ av finansieringsmöjlighet till era distributörer?

Vi har diskussioner med EKN (exportkreditnämnden) att få hjälp med finansiering av stora leveranser på exportmarknaden. Där kan de hjälpa oss vara med och delfinansiera det. De här kunderna är statliga, delstatliga eller kommunala. Det finns ingen stor risk inbyggd i att vi inte får betalt. Vi jobbar uteslutande med länder som är stabila, i Australien, Tyskland och England. I Australien har vi 30 dagar för att vi inte har kommit upp i några stora leveranser. Leveransvillkor är att vi tar på oss alla kostnader på vår sida och sen debiterar vi de efteråt.

Vilken valuta säljer ni i och hur hanterar ni valutaförluster?

Jag kan inte säga att vi har någon uttalad strategi för det men vi har hittills jobbat med den lokala valutan. Vi står i risken ur det perspektivet, men hittills har det inte varit någon dålig affär för oss framförallt i Australien. Den har gått upp med en krona sen vi började, australiensisk dollar är extrem stark. Men det kan lika väl gå åt det andra hållet. T ex i Tyskland sålde vi i euro och där skrev vi valutaklausul, om relationen mellan den svenska kronan och euron förändrades med ett x antal procent så förbehåller vi oss rätten att ändra priset i motsvarande grad. Den har gått upp och ner en del.

Kan du beskriva hur ser logistiken ut? Hur får ni produkterna till Australien?

Vi skeppar varorna båt-båt-flyg eller bara flyg, beroende på hur bråttom det är och detta är fram till någon omlastningsplats typ en flygplats eller en hamn. Vi köper härifrån frakt för hela vägen. Alla våra kunder har eget lager så vi sitter inte på något lager i Australien mer än med reservdelar. De lagerför sina egna produkter. Våra produkter kräver installation, antingen så utbildar vi kundens installationsteam att installera våra grejer eller så löser vi det med en extern partner, beroende på kunden vill ha det. Men då levererar vi alltid varorna till kunden och det är kunden som ser till att de kommer ut och installeras. Sen har vi en sida som är låst för alla utom våra kunder, där kunderna kan gå in och hämta dokument och beskrivningar, allt från reservdelslistor till annat som de kan behöva. Men det är bara de kunderna som har personal som är auktoriserade att gå in i våra produkter så det är inte alla kunder som har den rättigheten. Men beställningen sker i klassiskt manér.

Var någonstans finns ni i Australien?

Vi har fokuserat oss nu på östkusten, dvs Sidney, Brisbane ner till Adelaide. Sen finns det ett antal andra som vi har börjat prata med som sitter i Perth och upp i Darwin. Men där är vi inte nu, det är inte ett land utan en kontinent med ganska stora avstånd. Men vi har det som framtidsmål förutsatt att kunderna är intresserade. Vi har nu diskussioner med två bolag i Perth och ett av dem är väldigt på.

Vilken typ av marknadsföring och reklam använder ni i Australien?

Våra referenser är Europa, det är redan det vi har gjort i Europa. Det är mycket med den bakgrunden som vi presenterar vårt erbjudande för våra kunder. Plus att vi försöker förmedla en trygghet i vår teknik genom att den här ursprungstekniken kommer från sjöfarten och det bolaget bildades 1954. Det har funnits länge och är en av de stora spelarna på världsmarknaden vad det gäller att leverera sådan här system. Däri finns det väldigt trygghet i vår teknik. Det är ett budskap som vi försöker förmedla. När vi väl har etablerat oss, när vi väl har fått en kund, för att öka antalet kunder på marknaden finns det antal forum som är viktiga där alla typer av de här kunderna åker på.

Deltar ni i mässor?

Typ väldigt branschorienterade mässor, där har vi tänkt i vår vara med och hålla ett föredrag och har eventuellt en monter. I Australien finns det intern media i bolagen, branschmedia som vi kan tänka oss att använda oss av.

Så har vi gjort hittills. I Sverige finns det en branschtidning som alla läser. Sen finns det inom varje bolag interntidningar som man läser och det är där vi försöker vara med. Sen är det webben givetvis.

Sammanfatta det viktigaste som företag måste tänka på när de ska anpassa sin marknadsmix i Australien.

Det är en väldigt bra fråga och jag vet inte om jag är rätt person att svara på det. Vi har varit väldigt fokuserade på vår egen affär. Generellt så behöver man alltid göra sin egen hemläxa, det är väl klokt. Hemläxan bör bestå i att försöka förstå, jag kallar det för kundnyttan, dvs vad är det här värt för den här marknaden och vilket utrymme har jag att ta betalt? Vilken kanal man måste använda för att nå ut, vilka prisstrategier de har, om man ska följa den traditionella distributionskanalen. Sen är det minst lika viktigt att ha klart för sig att göra en väldigt bra budget på vad det kostar innan man når ett positivt kassaflöde i ett land. För att det tar tid, det tar väldigt lång tid att komma in. Vi har haft väldigt tur, vi fick snabbt access till en kund men normalt så räknar vi med 18-24 månader innan vi börjar generera intäkter på en ny marknad för att det är långa processer.

Utvärdera satsningen i Australien. Vad har ni för planer för framtiden?

Än så länge så ser det otroligt spännande ut och har blivit t.o.m bättre än vad vi trodde. Vi har fått väldigt bra attention från flera spelare där borta. Som jag sa inledningsvis så för oss är det egentligen så att en kund av de här stora räcker för att de ska vara en intressant marknad. Ur det perspektivet så är det enkelt att identifiera om marknaden är intressant eller inte. Utmaningen när vi går in på en ny marknad är inte att identifiera vilket företag vi ska träffa utan rätt personer inom företaget är utmaningen. För att det är stora spelare och väldigt många som utger sig för att bestämma, som kanske egentligen inte gör det. Det är egentligen den stora utmaningen, att hitta vår man eller vår partner i bolaget som kan vara med och driva vår affär framåt. Det är inte person utan flera och det gäller att hitta den mixen. Det har vi lyckats med väldigt bra på Country Energy i Australien.

Planer för framtiden är att vi kommer att etablera ett bolag nu. Så fort vi kommer i kommersiella leveranser så kommer vi att börja anställa folk, för att ha en lokal station och med det visa vår ambition med Australien är långsiktig eftersom vi inte har kanske en normal kund - leverantörsrelation utan mer en partnerrelation. Det är en markering från vår sida att det här är långsiktigt och vi är här för att stanna. Det har varit väldigt viktigt att visa det för kunderna. Nu när vi var i Australien berättade vi för detta för dem och detta uppfattades som väldigt positivt.

Lista kritiska framgångsfaktorer och risker för att lyckas i Australien.

Den största risken är alltid att man inte har finansierat upp sin satsning, så pengarna tar slut innan man är i mål. Det kan vara hur intressant som helst, de här kunderna har sin egen agenda det är inte så att de får mer bråttom bara för att vi vill det utan de har sina processer och det tar tid. De är inga risktagare per definition, de vill verkligen se att den här produkten lever upp till den funktionalitet som vi har presenterat. När de känner sig trygga i det, då kan de gå vidare och då är det inga problem i affärer. Men det är just det som är ett signum för energibranschen.

Har du goda råd till företag som funderar på att etablera sig i Australien?

För att lyckas, givetvis bör man ha ett bra erbjudande i botten, men man ska också vara väldigt duktig på att göra sin hemläxa. Förstudien är för mig ett A och O innan vi går in på en marknad, att ta reda på att det faktiskt finns en potential, lagstiftning, hur mogen är marknaden för att ta till sig av vårt budskap. Det finns många sådana parametrar som man bör titta på innan man bestämmer sig för att ens försöka. Det har varit en del av vår framgång i Australien, att vi faktiskt har gjort vår hemläxa ordentligt. Sen är vi inte i business riktigt ännu, så att det är lite svårt för mig att svara på det. Råd till andra företag är göra sin hemläxa, ta reda på lokala förutsättningar, är paketeringen rätt, är vårt erbjudande rätt på den här marknaden, sen att man gör en rejäl budget, att det tar tid att börja tjäna pengar på en ny marknad.

Australien är ganska lik Sverige, det har att göra med precis som de bolagen vi träffat verkar det som myndigheterna sneglar på Europa. "Aha de har redan gjort det här, kan vi titta hur de gjorde". Australien är jättekontinent men de är inte så många människor 2½ Sveriges befolkning och det är väldigt koncentrerat till ett fåtal städer. I Australien bor det 4 ½ miljoner i Sidney och i ett antal städer till så har du 80 % av befolkningen och resterande 20 % bor utspridda över hela den här jättekontinenten och alla de ska ha el. Det är väldigt långa avstånd ut till de här transformatorerna att åka dit ut kan ta en dag. Man kan behöva åka helikopter dit för att kunna komma dit och då är det ganska billigt att sätta upp en automatisk lösning som sköter den händelsen. Då behöver man inte åka dit av det skälet.

Hur påverkades er försäljning till Australien av finanskrisen?

Nu kan jag inte säga att energibranschen har blivit drabbad av den globala finanskrisen, men Australien är mer eller mindre helt opåverkad av den lågkonjunktur som man har haft. Det vet jag faktiskt inte riktigt varför. De levererar energi i form av kol till asiatiska kunder som har god tillväxt bl a Kina. Gruvnäringen mår oförsämr bra, turismen antar jag också. De har inte alls haft lågkonjunktur och det har varit väldigt skillnad mot andra marknader även om energibranschen specifikt inte har blivit drabbade. Det har vi märkt av på andra marknader men inte alls i Australien.

BILAGA 4

Personlig intervju med Marie Palmqvist, marknadsansvarig för MonZon Sverige AB, 13-12-2010

Berätta lite om MonZon.

Företaget startades 2005 och har ända sedan starten vuxit ganska snabbt. Vi utvecklar och säljer byggnadsställningar, väderskydd samt scen- och läktarsystem i Sverige och internationellt och ambitionen är leverera produkter av hög kvalitet, med bra service till ett konkurrenskraftigt pris. Huvudkontoret och vårt centrallager är beläget några mil utanför Göteborg. Bearbetning av den svenska och norska marknaden, samt viss direktexport, sker från huvudkontoret, i övriga världen arbetar vi med återförsäljare och distributörer. För att minska kostnaderna på lagersidan har vi ett nära samarbete med Kriminalvården, som sköter en stor del av vår lagerhantering. Totalt är vi 14 anställda.

Vi har återförsäljare i Spanien, Grekland och Australien. Till resten av världen säljer vi direkt till kund. I dagslägget säljer vi inte vårt ställningssystem till Frankrike, Tyskland och Italien eftersom de kräver en omfattande certifiering som innebär nya tester och därtill höga kostnader. På dessa tre marknader finns det många starka, lokala tillverkare som försöker skydda sig. Vi kan dock sälja vårt väderskydd i Italien och det gör vi. Ryssland har också varit en svår marknad att penetrera på grund av byråkrati, korruption, prisnivåer etc. Just nu har vi en pågående etablering i USA och Sydamerika, Chile framför allt.

Varför valde ni att etablera er i Australien?

Ni kommer att få mer information om bakgrunden när ni intervjuar vår VD Jan Månsson. Det jag kan säga är att vår ledning hade personliga erfarenheter av marknaden och visste att affärskulturen var lik den europeiska. Därtill visade de stort intresse för våra produkter och eftersom konkurrensen inte var så hård på den australiensiska kändes det som rätt läge att etablera sig. Gruvindustrin har alltid varit väldigt stark i Australien och våra ställningar används mycket i sådana sammanhang. Även offshorebranschen var intressant och så klart byggbranschen. Innan vi etablerade oss hade vi varit på en del internationella mässor och fått kontakt med stora företag i Australien som gillade våra produkter och prisbilden. De ville dock inte importera själva eftersom det var krångligt och tidskrävande. Därför började vi utvärdera om det var dags att satsa på riktigt på den marknaden. Den lokala efterfrågan spelade också stor roll eftersom ställningsbranschen är väldigt säsonsberoende. Det byggs mycket på våren, sommaren och den tidiga hösten, sedan stagnerar det lite under de kalla månaderna. Australien löste det problemet då årstiderna är omvända. På så vis kunde vi säkra konstant efterfrågan på materialet. Andra anledningar var att Australien är ett stabilt land, en satsning där kändes långsiktig och relativt riskfri. Det viktiga var att inte skrämmas av det geografiska avståndet, utan betrakta dem som vilket europeiskt land som helst. En fördel var självklart språket då alla på företaget kan kommunicera på engelska. Ta till exempel när vi jobbar med Sydamerika, då sker kommunikationen på spanska och vi har bara en person som talar språket. Viktiga förhandlingar sköter vi på engelska och då kan en del missförstånd ske på grund av brister i kundernas engelskakunskaper. Vad mer kan man lägga till? Australien är inte lika protektionistiskt som exempelvis Frankrike och Tyskland, de har sina krav men inte lika stänga som i dessa länder. Båda marknaderna är väldigt intressanta men eftersom det exempelvis krävs omfattande certifieringar av produkterna har vi valt att inte satsa på de länderna. Sedan spelade ju storleken på den australiensiska marknaden givetvis roll, den har samma lönsamhetspotential som Skandinavien. Vid uppstarten i Australien hade vi kommit till en punkt då vi hade tagit en stor del av den nordiska marknaden och vi kände att det var svårt att växa mer på hemmaplan. Vid en analys kändes Australien som en lämplig marknad att etablera sig på.

Vilka är era konkurrenter i Australien?

Konkurrensen ser lite annorlunda ut på den australiensiska marknaden gentemot exempelvis den europeiska. I till exempel Europa är det ställningssystemet som vi arbetar med väldigt utbrett och vi vänder oss till, och konkurrerar om, kunder som använder detta system. I Australien används ringsystemet, som vi arbetar med, exempelvis inom industri medan äldre, billigare ställningssystem används av byggföretag och liknande. I Australien konkurrerar vi därför dels med ställningsleverantörer som har liknande erbjudande som vi, dels med leverantörer som har helt andra system. I Australien idag finns exempelvis Layher och Assco Plettac som har liknande system som vi, samt de lite äldre och billigare ställningssystemen som exempelvis Kwikstage. När vi och Assco Plettac gick in i Australien hade Layher redan bearbetat marknaden under en längre tid och introducerat den "modernare" ställningen i modulform. Vårt system är av det nyare slaget och kompatibel med deras men vi differentierar oss genom prisbilden. Vår positioneringsstrategi är flexibla kvalitetslösningar till konkurrenskraftiga

priser. Ett ställningssystem kan ha otroligt många delar, vi erbjuder ett bassortiment och på det viset kan vi erbjuda lite bättre priser. Snabbt upptäckte vi en fördel gentemot konkurrenterna och det var det svenska ursprunget. Kunderna uppskattade vår öppenhet och ärlighet när det var dags att göra affärer. Vi är även väldigt flexibla med våra lösningar och bemöter kunderna med respekt och förståelse. En av våra konkurrenter hade skaffat sig ett rykte om att ha en överlägsen attityd och sätta strikta regler som alla skulle följa. Det var inte uppskattat bland kunderna men de hade ingen annan att handla med. Där kom vi in i bilden. Sedan har svenska företag rykte som pålitliga leverantörer av kvalitetsprodukter och vi märkte att den uppfattningen fanns även i Australien. Vi är kända för att vara innovatörer och detsamma gäller vårt företag. Vi har en stark teknikavdelning som ständigt utvecklar nya produkter och system och kunderna uppskattar att jobba med ett sådant företag.

Hur gick ni tillväga med etableringen?

Jag jobbade inte på företaget när allt började, men som jag har förstått det väcktes intresset för marknaden under våren 2007 när vi deltog mot Bauma, som är världens största byggmässa. Då fick man kontakt med flera företag som ville köpa våra produkter men inte var intresserade av att importera själva. Där var då vi träffade några personer som var intresserade av att bli distributörer. De hjälpte oss att undersöka vilka regler som gällde på marknaden för att det inte skulle komma några obehagliga överraskningar i efterhand. Personerna var etablerade inom ställningsbranschen i landet och hade bra kontakter. Även den personliga kemin stämde. De besökte oss i Göteborg hösten 2007. Det var viktigt för oss att de skulle träffa oss på plats, träffa vår personal och förstå vår filosofi och vårt arbetssätt. Vi började med att förhandla ett avtal där vi hade specificerat våra krav som bland annat var försäljningsvolym, marknadsaktiviteter. Vi krävde att de skulle ha minst en person med tillfredställande ställningskunskaper, de skulle komma med en affärsplan. Sedan reglerade vi områden som produktansvar osv för att inte ha problem i framtiden. Det som vi var väldigt stränga med var våra krav angående varumärkets användning. I avtalet tog vi med att svensk lag skulle tillämpas vid eventuella tvister samt att sådana skulle tas upp i skiljenämnd, vilket innebär att innehållet vid en eventuell tvist inte blir offentligt. Avtalet var exklusivt, jag skulle inte rekommendera exklusivitet för att marknaden är för stor för att binda sig. Vi hade i alla fall klausuler som möjliggör snabb hävning av avtalet om något skulle gå fel. Vintern 2008 bildade de ett nytt bolag som hette MonZon Australia och hade Sydney som bas. Mars 2008 deltog vi i Nordbygg-mässan i Stockholm. Mässan var en succé och vi hade den mest besökta monter i vår hall. Då hade vi bjudit in alla våra distributörer, från Norge, Spanien, Grekland, Estland. Alla hade tagit med sig kunder, så även australiensarna. I samband med varje mässa visar vi upp nyheter och det gjorde vi även den gången. Under mässan byggde vi på relationerna och avtalet skrevs på. MonZon Australia blev vår exklusiva återförsäljare. Då passade vi på att styra upp marknadsarbetet och andra frågor som dök upp. Någon vecka efter mässan kom den första beställningen och det var bara att börja skeppa containers med material till Australien. Sedan dess har det rullat på. Efter vissa strukturförändringar bytte företaget namn till MonZon Scaffold Australia och basen blev Melbourne.

Vilka skillnader mellan Sverige och Australien finns det som försvårade arbetet för er? (ekonomisk, kulturell, politisk karaktär)

I allmänhet är vi ganska lika, men de är ganska mycket mer "laid back" än vi. Det är väldigt trevligt för den personliga kontakten men ibland skulle man önska sig lite mer effektivitet. Å andra sidan, avsaknaden av formalitet hjälper till att lösa konflikter mycket lättare. Största skillnaden finns i den tekniska utvecklingen. Vi är säkert 50 år före Australien om man tänker på exempelvis IT och banksystem. Men något större problem har det inte inneburit. Då är tidsskillnaden ett större problem, om man ska ha kontakt med Australien måste det ske på morgonen om man inte vill vänta till nästa dag. En annan stor skillnad från Sverige är givetvis även landets storlek om man tänker på dess geografiska yta. Avstånden är så långa att det blir mycket kostsamt att transportera material, vilket försvårar marknadspenetrationen. Klimatet är också en stor skillnad. Vi brottas med extremkyla och snö medan de har extrem hetta och torka. Vi måste därför kontrollera vissa av våra produkter, så att vi vet att de faktiskt klarar väderförhållandena.

Vilka handelshinder mötte ni?

Vi var förberedda inför första sändningen och kände väl till alla tull- och momsregler. Det gällde att studera alla informationsblad och hitta lämpliga tullkoder. Eftersom vår distributör sköter förtullningen var det i deras intresse att hitta den bästa lösningen. Vi hade tur och våra stålprodukter (vilket är det mesta vi skickar) fick 0 % tull. Vi skickar även den del material i aluminium och då blev tullen 5 % vilket är ganska vanligt. Det största problemet var alla karantänsregler. Tullen är inte så noga men har man brutit mot karantänsreglerna kan man bli svartlistad och alla dina sändningar kan fastna för inspektion. Det kostar mycket och försenar leveranserna. De är väldigt noga med att inte få in främmande organismer i landet och containers får inte innehålla till exempel blad och smuts, vilket innebär mycket extraarbete när man ska lasta containers vid regn. Vi gör alla dessa

lastningar inomhus för att få in så lite smuts som möjligt. Hittills har vi inte haft några problem. Sedan är de väldigt stränga med emballaget. Träemballage får inte finnas om det inte är specialbehandlat. Vi har vissa träprodukter och skickar ibland på träpallar. Vi fick skaffa certifikat från våra leverantörer där det intygades att allt trä var KD-märkt. I allmänhet finns det mycket byråkrati, det krävs speciell information på dokumentationen som medföljer varje sändning. FOB-värdet ska deklarerars, även vad försäkringen kostar. Man ska skicka med en packdeklaration där man garanterar att man inte packat in levande organismer, felaktigt trä osv. Till slut lär man sig alla steg.

Hur skaffade ni lokal kännedom om marknaden?

Som sagt, vår ledning hade varit på plats flera gånger och kände till situationen. Vi hade en del kontakter med kunder som vi träffat på mässor och ansåg att det var dem vi borde kontakta först. Vår distributör hade den lokala kännedomen och den delade de med sig av. Vi viste t.ex. att det var många stora och intressanta projekt på gång i västra Australien, även vilka som höll i dem. Ledningen bedömde att vår information var tillräcklig för att sätta igång. Man ville inte missa tidpunkten med att försena saker och ting på grund av försiktighet. Sedan har vi lärt oss mycket under åren. Det viktigaste var att förse distributören med lämpliga produkter (man kan bygga ställningar i många olika varianter) men eftersom vi hade observerat hur det byggs i Australien var det lätt att avgöra vad som behövde skickas. Till exempel, här i Norden, främst i Sverige och Norge, bygger man långa sektioner av 3,07 meter. Det är billigare att bygga så, för att det går åt mindre material, men det är också tyngre. I övriga världen föredrar man i regel de kortare sektionerna av 2,57 m.

Hur anpassade ni produkten?

Vi behövde certifiera produkterna för den australiensiska marknaden. Det var dock bara en papperscertifiering och vi behövde inte göra nya tester av materialet, vilket skulle ha krävs i exempelvis Frankrike, Italien eller Tyskland. Som jag redan berättat, så skickar vi en annan produktmix till Australien beroende på hur de bygger. De har lite annorlunda säkerhetsregler i Australien så vissa produkter skickar vi inte dit. Ett exempel är våra scengolv, för att bygga sådana måste plattformarna låtas till stödbalkarna på ett visst sätt och eftersom vi inte har någon lösning idag säljer vi inte produkten i Australien. Det är viktigt att tänka på att det är människor som jobbar på ställningarna och att säkerheten därför är jätteviktig. I Sverige är vi kända för att vara måna om säkerheten så det underlättade mycket och de få skillnader som fanns mellan länderna löste vi med kompletteringar. Som tur är var det inte lika extremt som i USA där vi får ha extra klistermärken och skiva varningstexter i princip överallt.

Använder ni samma förpackning, service och garanti som hemma?

Vi har samma garanti över hela världen, det är något som vi måste hålla enhetligt för att alla ska veta vad som gäller. Våra produkter levereras som de är, utan någon förpackning i den traditionella benämningen. Från början hade vi speciellt emballage till Australien på grund av deras regler. Men sedan övergick Norge till samma typ och eftersom vi skickar mycket gods dit, beslutade vi att allt vårt emballage skulle följa de nya reglerna. Materialet har likadana etiketter på alla marknader som vi jobbar med, vår logotyp är med plus kontaktinformation på engelska. Även SPs (Statens provningsanstalt) märke är med för att visa att allting är certifierat och godkänt. Det har inte funnits krav att förändra något. Vid packningen är vi extra noga jämfört med andra transporter, eftersom materialet kommer att fraktas på båt i flera veckor och man vill undgå skador. Sedan är det annorlunda när man packar i containers och lastar direkt på lastbilar. Mindre material får plats och man måste planera mer. Angående servicen så får jag nog säga att vi erbjuder en lite högre servicenivå till kunderna i Australien för att de ska känna att vi är tillgängliga trots avståndet. Hemma i Sverige har man jobbat med vår typ av ställningar i många år och folk har den tekniska kunskapen för att räkna ut sitt materialbehov själva. I Australien är det ett något nyare koncept och vi vill stödja dem för att etablera konceptet ännu mer på marknaden. Vår tekniska avdelning hjälper till vid komplicerade projekt, ger råd och gör ritningar. Vi har även utvecklat en mjukvara, MapMax, som genererar avancerade ritningar och materiallistor utifrån enkla input. Vi utbildar kunderna i hur de ska använda programmet och sedan kan de räkna ut sitt materialbehov för ett visst projekt rakt i programmet. Det är viktigt att de förstår att vi finns kvar efter leveransen och erbjuder kundsupport. På det viset bygger vi långvariga relationer.

Vilka anpassningar gör ni för att skapa mervärde i Australien?

För det första så använder vi att vi är ett svenskt företag och drar fördelar av det. Sedan har vi utökat vår service. I den branschen skapas mervärde med hjälp av personliga kontakter och relationer. Kunder blir alltid glada och uppskattar om de får sitt material fortare än förväntat. Det försöker vi lösa i det mån det går. Sedan studerar vi orderarna som vi får och om vi kan, kommer med förslag på bättre lösningar. Det gillar kunderna.

Vilken prissättningsstrategi använder ni? Vilka anpassningar gör ni på priset?

Vi har en bruttoprislista som vi uppdaterar vid behov. Vår VD har jobbat i branschen så han vet vilka prisnivåer marknaden kan tolerera. Prissättningen tar hänsyn till våra kostnader, den ska ge oss en bra marginal. Vi tittar även på konkurrenterna och situationen på marknaden. I regel ligger vi en nivå billigare än våra europeiska konkurrenter, men mycket billigare kan vi inte ligga för att vi har höga R&D-kostnader. Priset symboliserar kvaliteten och våra produkter följer alla kvalitetsstandarder. Vi vill inte påverka kundernas uppfattning om kvaliteten genom att sälja för billigt. Det är komplicerat. Jag kan inte gå in i mer detaljer om prissättningen av sekretessskäl. När vi har fastställt den svenska bruttolistan översätter vi den till NOK, EURO och USD med fasta kurser. Vi har noga beräkningar hur dessa kurser ska vara. Vi vill inte att priserna ska ändras varje gång kunderna beställer för då blir det förvirrande för dem och de kan inte veta vad nästa order kommer att kosta. Vid stora valutaförändringar som kan vara långsiktiga, uppdaterar vi kursen. Vi rekommenderar priser till distributören som de i stort sätt följer. Vi kan inte sätta dessa priser själva men de brukar uppskatta våra rekommendationer. Distributören köper till en viss rabatt, beräknad så att vi och han får bra marginaler när priserna ut till kund sätts.

Vad har ni för betalnings- och leverantörsvillkor?

Vi säljer CIF angiven hamn. Oftast är det till Melbourne vi skickar till men ibland kan det bli Sydney eller andra städer. Fraktkostnaden är inte så dyr så vi har marginal att ta den själva. Det är ett sätt att kompensera distributören och kunderna för de långa ledtiderna som en transport från Sverige innebär. Det handlar om 6-8 veckor och kräver mycket planering. Betalningsvillkoren är vi flexibla med, allt beror på orderns storlek och hur viktig den är. På normala ordrar som innebär 3-4 containers kräver vi oftast 50 % i förskott och på resterande 50 % får de 30 kredit. Vi har satt upp ett eget litet lager utanför Melbourne för att kunna leverera små ordrar och fylla på kunders beställningar. Därifrån kan bara vår distributör köpa och han får 30 dagar kredit.

Hur säkrar ni era kunders betalningar?

När det handlar om riktigt stora order, sådana som ligger över miljonen, kräver vi antingen L/C eller andra typer av garantier.

Erbjuder ni någon typ av finansieringsmöjlighet till era distributörer?

Vi har tittat på samarbete med EKN om det skulle vara så att stora order behöver finansieras. EKN riktar sig mest till osäkra länder under utveckling men flera svenska företag använder dem i Australien. Hittills har vi inte arbetat med dem, vi har tittat på vissa projekt, det är lite krångligt med en del byråkrati, men om kunden är intresserad så erbjuder vi den möjligheten. Vi försöker vara flexibla och hitta på bra lösningar.

Vilken valuta säljer ni i och hur hanterar ni valutaförluster?

Till Australien säljer vi främst i EURO men det har även hänt att vi har sålt i USD. Vi använder oss av valutasäkringar. Generellt blir det +0, ibland tjänar vi på valutakursen och ibland förlorar vi. Det brukar jämnas ut sig. Ibland får vi ta beslutet om att justera kursen i prislistan och då gör vi det. Det fick vi göra när Euron gick upp väldigt mycket.

Kan du beskriva hur ser logistiken ut? Hur får ni produkterna till Australien?

Vi får en order från vår distributör och skickar orderbekräftelse. När vi har klagjort betalningsvillkoren så skriver lagret ut en packlista och börjar packa. De indikerar hur många containers de behöver och vi kontaktar speditören. De förbereder exportförtullningen och alla papper som krävs. Vi gör själva fakturan och packdeklarationen enligt kraven i Australien. Containerarna körs ner till hamnen i Göteborg och 6-8 veckor senare är de framme i Melbourne. Eftersom vi säljer CIF är det distributören som sköter förtullningen.

Var någonstans finns ni i Australien?

Vår distributör finns i Melbourne och de flesta av våra projekt finns där. Vi har även haft leveranser till Sydney och Canberra. Sedan våren 2009 har vi haft ett litet lager utanför Melbourne. Vi ville stödja vår distributör men samtidigt kändes inte konsignation som en bra lösning. Vi gjorde beräkningar och kom fram till att det inte skulle kosta mycket att ha ett mindre lager på plats. Fördelarna med att serva kunderna snabbt var viktigare än den kostnaden som det innebar. Vi kontaktade vår speditör som har kontor i Melbourne och skickade en kravlista med rutiner på hur vi ville att lagret skulle skötas. Rutinerna var baserade på reglerna vi har hemma i Sverige. De hittade en partner till oss som skulle sköta lagerhanteringen, plock och leveranser. Vi skickade bilder på produkterna och antal av varje artikel så de kunde ha kontroll på lagersaldon. Det har vi hemma också men vi ville säkerställa att det verkligen var rätt. Hittills har vi inte haft några klagomål på att de ska ha utlevererat fel produkt eller försenat några leverans. Vi är mycket nöjda eftersom vi har över 100 produkter hos dem och

många liknar varandra. De har ett bra samarbete med vår distributör så alla utleveranser går smidigt. Alternativet var att flyga in material vid behov men det är inte att rekommendera. Materialet är både tungt och skrymmande så det blir kostsamt och görs endast i extremfall.

Vilken typ av marknadsföring och reklam använder ni i Australien?

I vårt avtal med vår distributör står det att de skall ansvara för reklam men att vi hjälper till vid behov. Vi har från Sverige tagit fram kataloger, visitkort och liknande. Distributören har även köpt give aways från oss, t-shirtar, kepsar, pennor, nyckelringar etc, som de kunde dela ut till kunder. De har även fått DVD skivor med presentation av företaget, lite reklamfilmer och monteringsfilmer på de olika produktgrupperna. Hemma har vi ofta paketerbjudanden där man kan köpa X antal kvadratmeter ställning för X antal kronor. Det är färdiga paket som innehåller alla nödvändiga delar. På grund av den komplicerade logistiken kan vi inte erbjuda samma sak i Australien, utan det ligger på vår distributör.

Vi är väldigt noga med varumärkesvården och vill att MonZon alltid ska förknippas med kvalitet och säkerhet. I vårt avtal har vi en klausul som säger att vi alltid måste godkänna allt marknadsföringsmaterial där MonZons logga används. Ibland är det lättare för oss att göra reklamaterialet "från scratch" än att ändra i något färdigt som de har tagit fram och som vi inte godkänner. Vi vill att varumärkets image och profil ska vara enhetlig över hela världen. Vi har varit med i några branschtidningar för att upplysa att vi finns.

Deltar ni i mässor?

I september 2008 deltog vi in en gruvmässa i Newcastle (nära Sydney) i samarbete med distributören. Vi fick mycket bra bemötande och bra kontakter. Vi är ofta ute på viktiga internationella mässor och dit bjuder vi alltid distributören och intressanta kunder. Vi ställde ut i Las Vegas på World of Concrete vintern 2009, då träffade vi ett stort företag från Western Australia. Nu i våras var det dags för Bauma i München igen. De hade vi bjudit in distributören och några viktiga kunder. Tyvärr satte askmolnet stopp för många besökare som inte lyckades ta sig dit. Vi hade typ och kom med det sista planet som lämnade Göteborg innan luftrummet stängdes. Så det blev inga besök från australiensiska kunder denna gång, men distributörens CFO befann sig i Schweiz så honom kunde vi träffa och prata affärer med.

Vilket budskap har ni i Sverige och Australien respektive?

Hemma i Sverige känner alla i branschen till oss. Familjen Månsson har varit verksam inom ställningsbranschen i så många år att alla vet vad det handlar om. Vi marknadsför varumärket. Budskapet blir att vi levererar snabbt, säkra kvalitetsprodukter och att vi lanserar många nya produkter. Vi försöker ständigt förbättra ställningssystemet för att göra det mer modernt och användbart. Våra utskick handlar om erbjudanden och nyheter. I Australien är vi nya. Där måste man förklara vilka vi är och vad vårt ställningssystem är för något. Folk är vana vid Kwikstage som fungerar på ett annat sätt. Vi försöker visa fördelarna med ringsystemet och få folk att byta till det. Vi lutar oss mycket på svenskheten för att positionera våra kärnvärden: säkerhet, kvalitet, flexibilitet etc. Det tar tid men det är spännande med utmaningar.

Hur ser er närvaro på Internet ut? Webbshop?

En webbshop är inte aktuell för Australien, det kräver en alltför komplicerad logistik. Det finns planer för en sådan för hemmamarknaden med dit har vi inte kommit än. Vi uppdaterar vår hemsida ganska ofta med nyheter om produkter och intressanta projekt. Vi har en version på svenska och en på engelska. Även översättningar till norska och spanska är på väg. Alla våra distributörer finns listade på hemsidan med kontaktuppgifter så att intresserade företag kan få tag på dem. Vi finns även på Facebook och Youtube, det var viktigt för oss att nå kunderna via alla möjliga kanaler. På Youtube lägger vi upp filmer på intressanta projekt och demonstrationer på nya produkter. Närvaron på Facebook är relativt ny, men vi jobbar på det. Det är ett bra sätt att nå våra kunder när de inte är på arbetet samt att skapa interaktivitet.

Sammanfatta det viktigaste som företag måste tänka på när de ska anpassa sin marknadsmix i Australien.

De bör vara medvetna om att det som funkar hemma kanske inte funkar på den nya marknaden. Allt beror givetvis på vilken typ av produkt och bransch det handlar om. Konsumentprodukter kräver generellt mycket mer anpassningar än industriprodukter. Man måste ha bra koll på den lokala marknaden och veta vilka krav och standarder som gäller. Även på efterfrågan, har man ett stort utbud av produkter är det viktigt att man först börjar certifiera de produkter som kommer att sälja mest. Vid prissättningen bör man tänka på att både företaget, distributören och kunden måste uppfatta priserna som attraktiva. Man måste ha bra koll på valutafluktuationerna och agera snabbt när det behövs. Det krävs flexibilitet med betalningsvillkoren.

Beträffande distributionen så tar det lång tid att frakta gods, planera och söka de mest effektiva kanalerna. I vårt fall är det bra att ha lager på plats. Försök att synas lokalt, i branschtidningar. Företag som har kommit så långt att de har egna reklamaktiviteter i Australien får anpassa språket och innehållet enligt vad som marknaden kräver men jag tycker att de ska behålla sin identitet och försöka hålla varumärket oförändrat. Men man måste självklart kolla så att varumärket inte är skyddat eller betyder någonting konstigt i det aktuella landet. I min mening skall det finnas en balans mellan anpassningen och standardiseringen, man ska inte anpassa det som inte behöver anpassas.

Utvärdera satsningen i Australien. Vad har ni för planer för framtiden?

Vi är nöjda och tycker att det är riktigt positivt att vi finns på den marknaden. Vi hoppas på att växa lite snabbare i framtiden. Vi var medvetna om att det skulle ta tid men det har gått lite för sakta. Nu har vi lagt grundarbetet och kan fortsätta att bygga på de kontakterna som vi har. Vi är intresserade av att finnas på västkusten och tittar på lösningar. När det väl rullar på så öppnar vi kanske ett lager i Perth.

Kan du lista kritiska framgångsfaktorer och risker för att lyckas i Australien?

Jag kan börja med riskerna. Finansriskerna får man tänka på innan man ger sig ut. Man ska säkra sina betalningar och se till att man har tillräkligt med kapital för att finansiera sin initiala investering. Man måste också planera leveranserna så att man kan leverera i tid, det är farligt för ryktet om första leveransen går snett, eller om man systematiskt levererar för sent. Det är också viktigt att känna till alla lagar och regler.

Känn marknaden, kunderna, ha ett bra och nära samarbete med distributören. Var lyhörd och flexibel. Om man skall ha en samarbetspartner är valet av denne jätteviktigt och man får inte vara rädd att byta partner om samarbetet inte fungerar. Var mån om ditt varumärke och ha kontroll över dess användning på den nya marknaden. Tänk på landets geografi och välj rätt plats att finnas.

Har du goda råd till företag som funderar på att etablera sig i Australien?

Fundera på om AU är lämplig just för dina produkter och hur mycket tid, pengar och kraft du är villig att satsa. Ha tålamod och studera marknaden. Ta hjälp av en extern part om du inte har kunskaperna eller tiden själv, Exportrådet är exempelvis jättebra. Se till att du har en bra produkt som följer marknadens lagstiftning. Kartlägg de mest intressanta kunderna och skicka till dem info om företaget. Hitta en bra samarbetspartner, reglera samarbetet i avtal men var försiktig med att ge exklusivitet till någon. Var krävande och tydlig, men även flexibel när det behövs. Utbilda distributören i dina produkter och se till att ni har ett bra och nära samarbete. Besök honom minst en gång per år för att skaffa dig en bild av verksamheten. Träffa kunderna så att de vet att du finns. Det blir personligare när de känner till ansiktet bakom produkterna. Jobba på de personliga relationerna, om ni fungerar på det personliga planet är det mindre risk att kunderna väljer en annan leverantör. Om du har nya produkter, som marknaden inte känner till, kan det vara en bra idé att skaffa ett show room där man visar dem för kunderna.

Hur påverkades er försäljning till Australien av finanskrisen?

Australien är ett av de länder som påverkades minst av finanskrisen. Vår försäljning blev dock lite lidande eftersom det tog så mycket kraft och energi att hantera situationen här hemma och på den europeiska marknaden, att vi inte hann ägna så mycket tid åt Australien som vi hade önskat. Jag är övertygad om att vi hade haft en ännu snabbare tillväxt i Australien om världen inte hade drabbats av finanskrisen och om vi hade kunnat satsa mer tid och resurser på marknaden. Nu håller vi på att förbereda en stor order till Canberra och det finns mer projekt på gång.

BILAGA 5**E-mail intervju med Peter Carson, VD för MonZon Scaffold Australia, 23-12-2010****Why is Australia a suitable market for Swedish companies and for MonZon?**

Swedish companies are well regarded in Australia and leading brands such as IKEA and Volvo have established an excellent reputation for quality and service. Newer companies such as kikki.K have reinforced this reputation. MonZon is able to capitalize on this reputation for safety and affordability in the scaffold market with a product that is designed to save time and improve safety and efficiency.

Why did you choose to establish collaboration with MonZon?

My collaboration with MonZon began because my company wished to bring to the market a scaffold system that could compete with the existing brands but offer affordability and safety.

Is the Swedish origin a benefit when entering the Australian market? How?

See answer to first question

Who are your primary competitors?

The scaffold market in Australia is dominated by the use of the Kwikstage system of scaffold. This system is used extensively in all areas of the market.

MonZon is a ring system scaffold and is not compatible with Kwikstage scaffold. The dominant brand in the ring system market is Layher.

I would argue though that the primary competitor is Kwikstage as it is so endemic in Australia and getting people to use other scaffold is difficult simply because of that.

What knowledge about the market is needed in order for MonZon to succeed?

First thing is to understand the many facets of the scaffold market in Australia.

Residential, Commercial Facades, Industrial, Mining, Petrochemical

Each of these markets has small medium and large companies engaged in various activities that involve the use of scaffold. It is important to understand each of these areas and then target what is achievable.

What challenges do you believe Australia represents for MonZon?

The primary challenge is the endemic use of Kwikstage scaffold that is plentiful and relatively cheap and able to be imported in large quantities by well established companies.

Secondly, the sheer size of the country and the distance between various markets.

Are there any economic, political, cultural, technical differences that MonZon has to adapt to?

No, the situation in the scaffold market of Sweden would be essentially the same as Australia. Australian Standards would be similar to European standards for safety etc.

What entry barriers exist in Australia?

None, there are no tariffs on steel scaffolding and only 5 % on aluminium. Once registered and approved MonZon is free to compete in the marketplace.

How should MonZon adapt its marketing mix to the local conditions?

I believe that the best marketing approach at present is to identify potential customers who have needs that can be met. MonZon can target the biggest users when there is a larger growth in the stock levels here. I believe that the best path we can take at present is to maintain a steady growth in the use of MonZon and to market aggressively the prominent projects to show it off.

Product: does the market have any specific requirements; does anything have to be adapted?

MonZon must continue to develop and offer the product range that Layher does. I don't think there is much to change

How can added value be created in Australia?

MonZon will need to develop engineering services in Australia to support its customers that require this.

Prices: what is the optimum pricing strategy. What is the price level compared to the competitors'?

Pricing is a big issue. MonZon is cheaper than Layher generally but Layher have been more aggressive on price lately.

Layher do not want any competitors for the ring system and will continue to be aggressive towards MonZon.

Distribution: what is the optimum distribution channel strategy? What are the key locations in Australia where MonZon should be represented?

No answer obtained.

Promotion: what are the local promotion activities in order to position MonZon's products on the market? What would you recommend?

No answer obtained.

What are your future plans as a distributor for MonZon?

MonZon Australia now has a group of primary customers. My major focus is on maintaining support for these customers by way of product availability and competitive pricing.

MonZon over the next 12 months will be represented in the residential, commercial and industrial markets. With more exposure and more stock MonZon will be able to increase its activity in the scaffold market. Existing Layher customers will be able to see that MonZon is growing, has increased stock levels and will be able to offer even better service.

In your opinion, please list key success factors and risks when entering the Australian market?

The key success is that MonZon has entered the market as the second supplier of the ring system. As appreciation of the superiority of this system over Kwikstage grows MonZon will be better placed to increase its customer base.

Any additional comments?

I hope that MonZon AB will continue to show goodwill to the Australian market. I realize that it has been a slower beginning but I believe that we will achieve good growth in the next 12 months.

BILAGA 6

E-mail intervju med Linus Andersson, konsult på Exporrådet Sydney, 23-12-2010

Varför är det intressant för svenska företag att etablera sig i Australien?

Just nu är Australien extra intressant för många bolag eftersom, bl.a. eftersom:

* Den Australiensiska ekonomin är stark (här kan man titta på många indikatorer såsom BNP, arbetslöshet, starka statsfinanser etc.), medan många andra ekonomier har det tufft

* Den australiensiska dollarn står starkare mot kronan än på väldigt många år vilket gör svenska produkter billigare i Australien (detta är visserligen sant mot de flesta andra valutor också och ex. valutor knutna till USD har en ännu större fördel eftersom USD tappat än mer mark än kronan mot AUD) Ex. kan ni kolla historiska kurser här, <http://www.oanda.com/currency/historical-rates>

Det finns även ytterligare anledningar att titta på Australien

* Liknande affärskultur med Sverige och svenska och australiensiska bolag går bra ihop

* Sverige har ett väldigt gott rykte i Australien och svenska produkter förknippas med snygg design, hög kvalitet, senaste teknologi, etc. Ex. på bolag som bidragit till detta är

- Ericsson som länge varit etablerade i Australien, byggt Telstras gamla nät och bygger nu deras nya LTE

- Bolag inom gruvsektorn som är en stor bransch här, ex. Atlas Copco, ABB, Sandvik, SKF, Volvo Construction Equipment

- Bilar och lastbilar såsom Volvo och Saab samt lastbilar och bussar Volvo och Scania. Inom tunga maskiner finns även Dynapac (vägmaskiner), Rottne (skogsmaskiner), Indexator (Accessoarer till skogsmaskiner)

- Skulle kunna fortsätta, men ni förstår poängen – stora svenska bolag har funnits i Australien sedan lång tid vilket gör att alla Australiensare känner igen något eller några svenska bolag. Numera finns även IKEA och de bygger också ut... Stora Enso är ett annat bolag som expanderar.

* Australien är en ekonomi där bolagen värdesätter hög kvalitet inom många områden. Ex. gruvsektorn där minsta fel eller produktionsstopp kostar enorma belopp, men även inom en rad andra områden som framgår av de bolag som finns etablerade här

* Branscher som vi just nu bedömer som extra intressanta är

- gruvindustrin (enorm tillväxt med massa svenska bolag redan på plats),

- försvarsindustrin (ökar budgeten med 3 % per år och svenska bolag har gott rykte i branschen, ex. genom Saab Systems som är stora här),

- ICT

a) mobilt – Operatörerna Telstra, Optus och VHA investerar i ny teknologi för LTE. Finns också stort intresse för andra innovativa svenska lösningar, både software och hardware

b) bredband - NBN Co, www.nbnco.com.au, är ett statligt bolag som ska bygga 250 000 km fiber och skapa ett nationellt bredbandsnät – den resan har Sverige redan gjort och det finns mycket både i form av kunskap och produkter att överföra

c) software – Snabbare Internet kommer öppna en ny intressant marknad för svenska programvaror inom allt från offentlig sektor, sjukvård, industri, kommuner, företag etc. Australiensiska bolag vill ha ny teknologi, men tidigare har infrastrukturen saknats för att de ska kunna investera i detta

- Cleantech – Sverige har kommit längre än många andra länder med miljövänliga produkter inom många områden och kraven börjar hårdna i Australien vilket gör det allt intressantare för svenska bolag inom sektorn

- Medtech – Många svenska bolag etablerade, ex. Elektra, Sectra, Gamba, Gunnebo m.fl. svenska bolag har gott rykte och kvalitet efterfrågas inom branschen

- Forestry – Stora Enso går mycket bra och vi tror att det finns möjligheter för fler att sälja hit. Dock krävs att man anpassar produkter till lokala standarder, vilket kostar extra tid och pengar

* Det är inte så krångligt att exportera till Australien som många tror bara för att det ligger på andra sidan jorden... Eftersom alla som exporterar till Australien måste frakta mer eller mindre långt är fraktpriserna heller inte alltid avgörande, utan det finns utrymme för detta. Med båt tar det 6-8 veckor

För att få mer specifik information om Game Outlet, SIPP AB och MonZon får ni prata med bolagen direkt.

Vilka ekonomiska, politiska, kulturella, tekniska skillnader finns i mellan Australien och Sverige?

Ekonomiska

* Konjunkturen påverkar. Australien ekonomi går just nu väldigt bra, samtidigt som räntorna väntas stiga och det finns farhågor om tvådelad ekonomi där gruvsektorn kopplar loss och andra sektorer får det tufft pga. bl.a. högre räntor, allt för stark AUD, brist på arbetskraft.

Politiska

* Lagar och förordningar, Australien har tull inom många områden, ofta runt 5 %, men för ex. kläder är den högre, numera 10 % Se <http://www.customs.gov.au/> för senaste rate

* Politiska beslut påverkar vilka industrier som är intressanta, ex. var det oklart hur bredbandsattsningen skulle gå vidare innan valet här i början av hösten. Nu vann Labour och planerna fortsätter som tidigare

Kulturella

* Liknande affärskultur

* Mer casual mellan företag när man lärt känna varandra

Tekniska

* Tekniknivån är på samma nivå som Sverige inom de flesta områden, före inom vissa, efter inom andra

För mer generell info, se vår hemsida, <http://www.swedishtrade.se/australien>. Ni kan även titta på Austrades hemsida, www.austrade.com.au

Vilka utmaningar ställer Australien som marknad?

Avståndet påverkar och ställer krav i form av längre framförhållning, flexibilitet både hos det svenska bolaget och hos dotterbolaget/partnern här för att klara av den stora tidsskillnaden. Inom vissa branscher, ex. bygg finns många lokala standarder. Inom kläder finns höga tullar (10 %), vilket i och för sig drabbar alla som importerar och det är ofta för dyrt att tillverka ex. kläder lokalt i Australien. Andra utmaningar är företagsspecifika.

Hur bör företag anpassa sin marknadsmix till de lokala förhållandena?

Detta är företagsspecifikt och går inte att svara på generellt. Har ända lagt in några punkter

Enligt 4P modellen

Price

Svenska produkter har gott rykte och produkterna profileras ofta i det högra prissegmentet.

Product

Företagsspecifikt. Svenska produkter är ofta av hög kvalitet och med hög designnivå

Place

Viktigt att bolaget finns på plats, antingen genom dotterbolag eller genom en lokal partner. Ytters få bolag lyckas sälja direkt och de som gör det säljer ofta mindre volymer och är kanske i en uppstartsfas. Australiensiska bolag vill på längre sikt kunna vända sig till någon lokalt för information och service, och inte behöva anpassa sig till Europeisk tidszon. I vissa fall förväntar de sig även snabb leverans vilket kräver att lager hålls lokalt. Här behövs framförhållning med leveranser från Sverige eftersom det tar ca 8 veckor med båt

Promotion

Oftast används en lokal partner för att nå ut i Australien. Viktigt att denna är aktiv i försäljningen och har avsatt resurser för att sälja in det svenska bolaget. Det är också mycket viktigt att det svenska bolaget håller regelbundet kontakt och ger lämpligt stöd i form av marknadsföringsmaterial, produktutbildning etc. Hur produkten bör säljas och marknadsföras är företagsspecifikt

Vad krävs för att en etablering i Australien ska bli framgångsrik enligt den erfarenhet ni har? Kritiska framgångsfaktorer och risker.

En bra produkt och vilja att satsa på Australien. Som med alla marknader viktigt att man lägger den tid och de resurser som krävs för att skapa en framgångsrik business inom just den branschen. I punkterna ovan kan ni hitta några saker att tänka på, men de avgörande framgångsfaktorerna är företagsspecifika.

- En produkt med unika fördelar gentemot sina konkurrenter. Det kan vara pris, kvalitet, kundanpassning, design, nisch etc.
- Att etablera sig på en ny marknad kräver alltid en initial investering och företaget måste ha kapital för detta
- Personalresurser. Företaget måste ha den personal som krävs för att driva etableringen
- Förmåga att leverera när orderna kommer
- Bra logistik. Australien ligger långt borta, vilket ställer krav på företags logistik.

Ge några goda råd till ledningen för ett företag som funderar på att etablera sig i Australien.

Se till att göra så mycket som möjligt rätt från början – man får bara en chans att göra ett bra första intryck!

- Försäkra er om att det finns en intressant marknad för er produkt
- Det går inte att sälja en produkt på samma sätt som i Sverige, mindre justeringar måste göras för varje marknad. Det behöver inte handla om produkten, utan kan handla om vilka av produktens fördelar som man ska trycka extra på och hur man ska positionera sig på marknaden
- Undersök vilka alternativ som finns för etablering innan ni går vidare och satsar massa resurser
- När ni beslutat er för att satsa, se till att ni har de resurser som krävs för etableringen och gå vidare med den affärsmodell som innefattar identifierade framgångsfaktorer för ert företag

Exportrådet kan hjälpa svenska företag i alla steg från första intresse, till etablering och därefter med att öka försäljningen på marknaden. Exempel på hur Exportrådet kan hjälpa svenska företag finns här: <http://www.swedishtrade.se/sv/success-cases/>