



LOUISE AHLGREN

Midssommar, systembolag & förmiddagsfika

- En studie om svenska företags val av marknadsstrategi vid internationalisering.

Vilka faktorer spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprungsland?

BUSINESS
& DESIGN
Handledare:
Katarina Hamberg Lagerström

Förord

Så som midsommar, systembolag och förmiddagsfika symboliserar något som för mig är Sverige, så kan Sverige för dig vara något annat. Följande studie syftar till att utreda vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprungsland vid internationalisering, som en del i en marknadsstrategi.

Jag vill tacka alla respondenter som ställt upp med tid och engagemang i min studie. Tack till min handledare Katarina Hamberg Lagerström och till mina klasskompisar på Business & Design.

Louise Ahlgren

Sammanfattning

Datum:	2011-06-20
Nivå:	Masteruppsats på masterprogrammet i business & design. Ett samarbete mellan HDK och Göteborgs Handelshögskola
Handledare:	Katarina Hamberg Lagerström
Författare:	Louise Ahlgren 1986.11.07
Titel:	Midsommar, Systembolag & Förmiddagsfika
Syfte:	Syftet med studien är att öka kunskapen inom företags framhävande av sitt ursprungsland vid internationalisering. Studien syftar till att finna vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprung som del i en marknadsstrategi vid internationalisering.
Problem:	<ul style="list-style-type: none">- Hur ser den övergripande internationaliseringsprocessen ut bland svenska företag?- Vilka faktorer spelar in när ett företag utformar sin marknadsstrategi vid internationalisering?- Hur arbetar svenska företag med att framhäva sitt ursprungsland?
Teori:	I Litteraturoversikten presenteras internationaliseringsteorier, modell över makromiljön, marknadsmixen, country of origin och produktanpassning.
Studie:	Studien är kvalitativ och baserad på intervjuer med nio fallföretag.
Resultat:	Svenska företag går mot en allt snabbare internationalisering. I utformandet av en marknadsstrategi är den viktigaste variabeln marknadskunskap. Att framhäva ett företags ursprungsland kan vara till fördel beroende på bransch och marknad som företaget ska in på. Företag kan framhäva ursprunget genom landet eller staden där företaget grundades eller där produkterna tillverkas.
Nyckelord:	Internationalisering, Country of origin, marknadsmixen, produktkomponenter, Kotlers 4-P, Marknadskunskap

Innehållsförteckning

1	Introduktion till studien	§ 1-2		
1.1	bakgrund		1	
1.2	syfte		1	
1.3	frågeställning		2	
1.4	studiens bidrag		2	
1.5	avgränsningar		2	
1.4	disposition		2	
2	Litteraturöversikt	§ 3-12		
2.1	introduktion till litteraturöversikten		3	
2.2	vad är internationalisering?		3	
2.2.1	två internationaliseringssynsätt		4	
2.3	marknadsstrategi på en internationell marknad		5	
2.3.1	plats		7	
2.3.2	pris		7	
2.3.3	produkt		7	
2.3.4	påverkan		9	
2.3.4.1	vad är svenskhet?		11	
2.3.5	marknadsstrategi		11	
2.4	teoretisk syntes		12	
3	Tillvägagångssätt	§ 13-18		
3.1	mitt förhållningssätt		13	
3.2	val av litteratur		13	
3.3	undersökningsobjekt		15	
3.4	datainsamling		16	
3.4.1	hemsidor och artiklar		16	
3.4.2	intervjuer		16	
3.4.3	respondenter		16	
3.4.4	intervjufrågor		17	
3.5	hur jag analyserat informationen		17	
3.6	studiens kvalité		17	
4	Studiens undersökning	§ 19-34		
4.1	Rebase		19	
4.2	Playsam		20	
4.3	Mudie Jeans		23	
4.4	Brio		25	
4.5	Vitamin Well		26	
4.6	Kosta Boda - Orrefors		28	
4.7	Åres chokladfabrik		30	
4.8	Santa Maria		31	
4.9	Ikea		32	
5	Analys	§ 35-42		
5.1	företagens internationaliseringsprocess		35	
5.2	företagets marknadsstrategi vid internationalisering		38	
5.3	framhävnig av företagets ursprung		41	
6	Resultat	§ 43-45		
7	Litteraturförteckning	§ 46-47		
7.1	tryckta källor		46	
7.2	intervjuer		46	
7.3	nätet		47	
7.4	figuröversikt		47	

f Introduktion till studien

1.1 BAKGRUND TILL PROBLEM

Ett internationellt företag kan beskrivas som ett företag som är involverad i relation med aktörer som finns utanför det egna landets gränser. Internationaliseringen av en produkt handlar om att välja ett handlingsätt som passar företaget, produkten och den tilltänkta marknaden (Johanson & Vahlne, 1977).

Gemensamt för de flesta internationaliseringssynsätt är att de beskriver marknadskunskapen som den avgörande faktorn till företags framgång eller misslyckande på marknaden. Genom att ha en gedigen kunskap om den utländska marknaden höjs företagets chanser till att lyckas ansenligt (Johanson & Vahlne, 1977). Att skaffa sig marknadskunskap kräver resurser och tid, något som små- och medelstora företag har begränsat av. Det är också ofta dessa begränsningar som sätter formen för hur internationaliseringen ska gå till (Fillis, 2002).

Företag verkar i en makromiljö som består av icke-kontrollerbara aspekter. På hemmamarknaden kan dessa aspekter vara mer hanterbara än på en internationell okänd marknad. På den internationella marknaden behöver företaget differentiera, särskilja sig från sina konkurrenter och positionera sig, alltså förmedla rätt budskap till konsumenten (Theodosiou & Leonidou, 2003). De verktyg som företaget har till hjälp vid utveckling av en marknadsstrategi som ska fungera på den nya marknaden är den så kallade marknadsmixen; Produkt, Plats, Pris och Påverkan. När ett företag ska internationalisera sig behöver de ställa sig frågan ifall företagets marknadsstrategi fungerar på den nya marknaden, om strategin kan standardiseras eller om det krävs en anpassning för att möta konsumenternas behov Usunier (2002) hävdar att det ultimata för ett företag antagligen inte är att välja mellan dessa koncept, utan använda sig av en kombination.

Företagen kan vid internationalisera behöva ändra sin produkt, var produkten säljs, hur det säljs och till vilket pris. Att ändra i produktens paketeringskomponenter är ingen ovanlighet vid internationalisering i och med att företaget behöver ändra språk på exempelvis förpackningen. Däremot är det inte lika vanligt att företag ändra i sin kärnprodukt, exempelvis i produktens funktion och design, men det existerar, dock finns det dåligt med teori och studier i ämnet (Cateora & Graham, 2002). Ett annat sätt att särskilja sig är genom att framhäva produktens ursprung, något som även kallas Country of Origin. Konsumenter har tillgång till produkter från hela världen och värderar produkterna som finns på marknaden. Beroende på vilket land produkten kommer ifrån sätter konsumenten ett värde på produkten. Konsumenten formar positiva eller negativa känslor om landet baserat på den kultur, religion eller politik som råder i landet (Kotabe & Helsen, 2009). Oberoende av produktens kvalité värderar konsumenten produkten baserat på landet (Hong & Kang, 2006). Som företag vid internationalisering gäller det att ta ställning till ifall de vill framhäva sitt ursprungsland i produkten och dess marknadsföring. Det kan innebära att framhäva landsimage, varumärkesursprung eller tillverkningsland (Al-Sulaiti & Baker, 1998).

Få studier har gjorts av effekten av Country of origin, hur väl det fungerar, positiva och negativa erfarenheter av resultatet. Då Sverige i många länder anses exotiskt och klingar positivt kan givetvis detta vara ett bra sätt att kommunicera företaget.

1.2 SYFTET MED STUDIEN

Syftet med studien är att öka kunskapen inom företags framhävande av sitt ursprungsland vid internationalisering. Studien syftar till att finna vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprung som del i en marknadsstrategi vid internationalisering.

1.3 STUDIENS FRÅGESTÄLLNING

Följande forskningsfrågor kommer vägleda mig i processen till att uppfylla studiens syfte:

- Hur ser den övergripande internationaliseringsprocessen ut bland svenska företag?
- Vilka faktorer spelar in när ett företag utformar sin marknadsstrategi vid internationalisering?
- Hur arbetar svenska företag med att framhäva sitt ursprungsland?

1.4 STUDIENS BIDRAG

Mitt bidrag med följande studie är att öka förståelsen för värdet av att framhäva sitt ursprungsland vid internationalisering. Min vision är att ämnet blir ifrågasatt och studerat vid ytterligare tillfällen för att få fler bekräftelser på effekten av företags framhävande av sitt ursprungsland. I resultatet presenteras tips för hur företag kan gå tillväga, för att studien ska bli så värdefull som möjligt

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Studien avgränsar sig till att studera de faktorer som företaget själva kan påverka, så som produkten, priset, platsen och påverkan. Studien går inte in på den makromiljö som företagen verkar inom, trots att vissa figurer som finns med i studien behandlar makromiljön.

1.6 DISPOSITION

Kapitel 1 - Introduktion: Studien börjar med följande introduktion till ämnet där frågeställning, syfte och studiens bidrag presenteras.

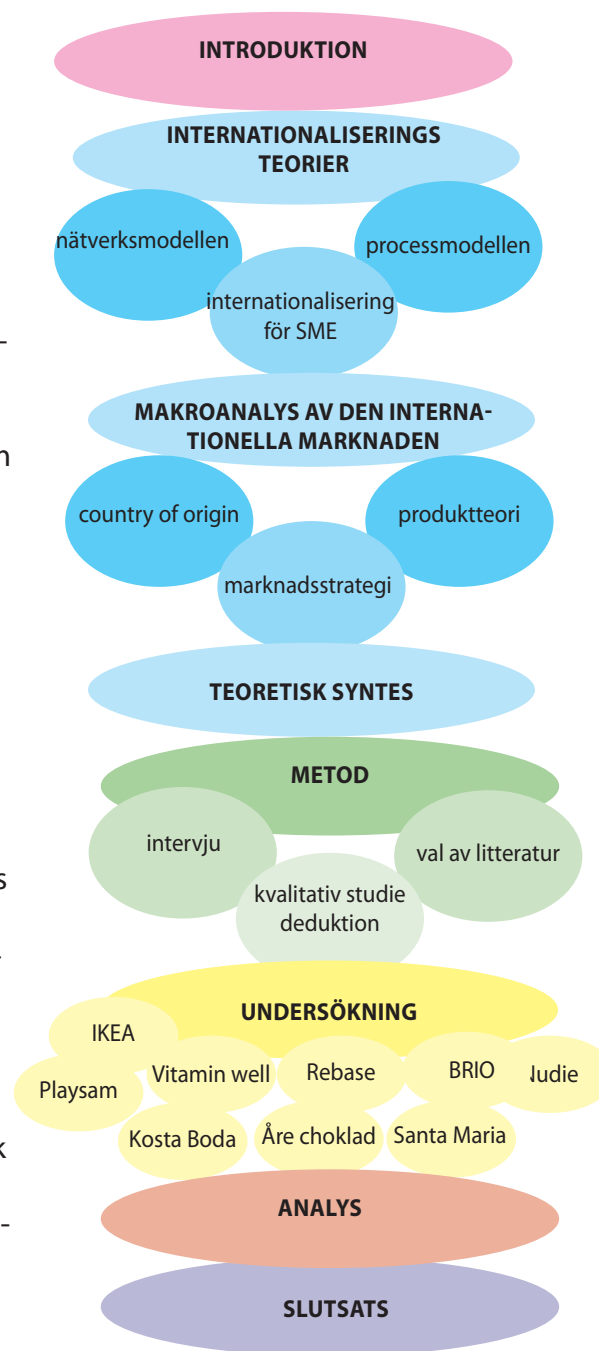
Kapitel 2 - Litteraturöversikt: I följande kapitel presenteras de teorier och modeller som finns med i studien. Kapitlet bygger på teorier och modeller som behandlar internationalisering, marknadsstrategi där främst marknadsmixen presenteras. Även country of origin som är studiens främsta intresseområde.

Kapitel 3 - Tillvägagångssätt: I metodkapitlet presenteras studiens kvalitet, metoderna för urvalet av företag som använts i studien, intervjuobjekten samt intervjumetoden.

Kapitel 4 - Studiens undersökning: I studiens undersökning presenteras de nio företagen. Vitamin well, Rebase, Brio, Playsam, Kosta Boda-Orrefors, Nudie, Santa Maria, Åre chokladfabrik och IKEA.

Kapitel 5 - Analys: I följande kapitel analyseras den information som samlats in och sätts i relation till litteraturöversikten.

Kapitel 6 - Resultat: Här presenteras de slutsatser som framkommit under studien.



figur 1:dispositionsmodell

2 Litteraturöversikt

I följande kapitel presenteras den teori och de modeller som ligger till grund för studien. Litteraturöversikten börjar med en argumentation som motiverar och beskriver de val av teorier och modeller som gjorts. Avslutningsvis summeras kapitlet med en teoretisk syntes som sammanfattar litteraturöversikten.

2.1 INTRODUKTION TILL LITTERATURÖVERSIKTEN

Syftet med studien är att öka kunskapen inom ämnena Country of Origin och produktpassning vid internationalisering. Studien syftar till att finna vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprung som del i en marknadsstrategi vid internationalisering. Detta innebär att litteraturöversikten kommer presentera och diskutera teorier och modeller berörande följande ämnen:

Vid internationalisering ställs företag inför dilemmat om de på något sätt behöver ändra sin marknadsstrategi för att bättre passa in på den lokala marknaden eller om den kan bevaras som på den befintliga marknaden. I litteraturöversikten presenteras en modell som ger en översikt till de aspekter som spelar in vid internationalisering. Kärnan i modellen är marknadsmixen, bestående av Produkt, Plats, Pris och Påverkan. Det handlar om ifall företag kan standardisera eller måste anpassa hela eller delar av marknadsmixen. Företaget måste på något sätt särskilja sig från sina konkurrenter. Vilket kan göras på en mängd olika sätt, bland annat genom att framhäva och anspela på företagets och produktens ursprungsland, ett begrepp som brukar benämnas Country of Origin.

Det finns ett flertal olika modeller som beskriver företags internationaliseringsprocess. Två av dessa modeller presenteras i litteraturöversikten, process- och nätverksmodellen. I och med det kvalitativa angreppssättet i studien har dessa modeller valts. Till skillnad från andra internationaliseringsmodeller så beskriver dessa ett företagsbeteende på ett verklighetstroligt sätt inte baserat på exempelvis ekonomisk vinst.

I slutet presenteras en modell som beskriver sambandet mellan alla olika teorier och modeller.

2.2 VAD ÄR INTERNATIONALISERING?

Organisationer verkar i en miljö präglade av ständig förändring och konkurrens. I och med Europeiska unionen har gränserna än mer suddats ut och det har blivit lättare för små- och medelstora företag att expandera till en internationell marknad. De handelshinder som tidigare funnits har till viss del försvunnit, vilket gör att konkurrensen ökar även på hemmaplan (swedishtrade.se). Detta kan innebära att företag blir internationella allt tidigare, ibland redan från starten, ett sådant företag brukar benämnas Born Globals (Hollensen, 2007). Ett internationellt företag kan beskrivas som ett företag som är involverad i relation med aktörer som finns utanför det egna landets gränser. Internationalisering handlar om att välja ett handlingsätt som passar företaget, produkten och den tilltänkta marknaden (Johanson & Vahlne, 2003).

I många fall är det företagets vilja att expandera som styr internationaliseringsprocessen, och beroende på vad det är för typ av företag skiljer sig tillvägagångssättet. Det som spelar in i processen är bland annat de erfarenheter och kontakter som företaget har (Johanson, et. al., 2002; Ghauri & Cateora, 2006).

Företag kan ha ett flertal olika motiv till varför de bestämmer sig för att expandera utomlands (Moberg, 1990). De fundamentala anledningarna till varför företag väljer att internationalisera sig kan delas in i proaktiva och reaktiva motiv, där proaktiva innebär motiv som företaget själv skapar och reaktiva byggs upp av företagets omgivning. Några exempel på proaktiva internationaliseringsmotiv är att företaget ser en vinst och tillväxtpotential av att internationalisera sig. Ledningen känner ett behov av att expandera till en utländsk marknad, det kan vara ett av företagets mål eller vision. Företaget besitter teknologisk kompetens eller en unik produkt. Det kan också vara utländska marknadsmöjlighet eller marknadsinformation som lockar eller skalekonomi och skattefordel. Exempel på reaktiva motiv

till internationalisering kan vara: Press från konkurrenter, nuvarande marknaden är för liten och mättad, överproduktion, oombedda eller oplanerade utländska ordar, utvidgad försäljning av säsonsprodukter eller närhet till internationella konsumenter (Albaum et al. 1994).

Något som är omdiskuterat är när den rätta tiden är för en organisation att expandera till en utländsk marknad. Den rätta tiden kan bero på storleken på företaget, ju större företag desto tidigare internationalisering. Det beror även på företagets internationella erfarenhet, är företaget erfaret blir det en tidigare internationalisering. Att följa konkurrenterna kan även vara en trigger för internationaliseringen och en anledning till varför man internationaliserar vid en specifik tid (Gaba et al, 2002).

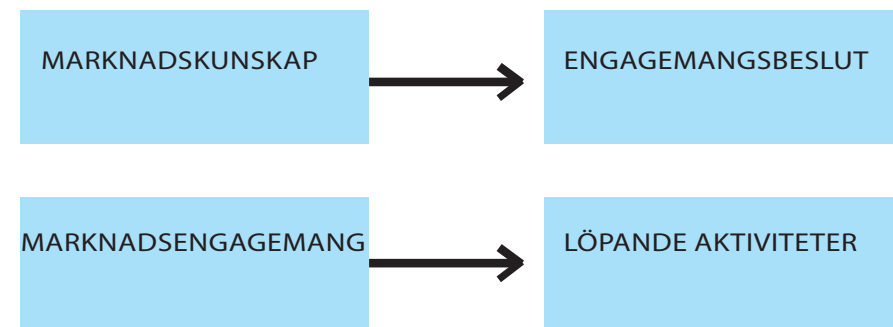
När ett litet eller medelstort företag (SME) ska in på en ny marknad är de mer flexibla än vad stora företag generellt brukar vara och kan i och med detta reagera snabbare på förändringar på den internationella marknaden (Johnson, 1988).

2.2.1 TVÅ INTERNATIONALISERINGSSYNSÄTT – PROCESS OCH NÄTVERKSMODELLEN


Under 70-talet utvecklades en internationaliseringsprocessmodell. Modellen beskriver att internationalisering ofta sker i gradvisa steg. Internationalisering är enligt Johanson & Vahlne (1977) en process av olika beslut som görs i ett företag, inte ett resultat av en strategi. Till skillnad från processmodellens tanke som bygger på internationalisering som en stegmodell så är nätverksmodellens grundtanke att alla företag har en del i ett nätverk, och genom att använda sig av detta nätverk kan företaget underlätta sin etablering på nya marknader. Företag är beroende av varandra, och det är genom detta beroende som det skapas kunskap. Aktörerna i nätverket kan vara allt ifrån konkurrenter och leverantörer till konsument och distributörer (Gummesson, 2002).

Enligt processmodellen så tenderar svenska företag till att göra sin internationalisering i små steg hellre än stora internationella produktionsinvesteringar. Kunskap och engagemang om den utländska marknaden styr internationaliseringen, och kunskap kan endast fås genom att vara verksam på den nya marknaden (Johanson et al, 2002). Johanson & Vahlne (1990) beskriver nätverksmodellen liknande genom att skriva att affärsrelationer byggs upp och utvecklas via interaktioner där alla parter i nätverket bygger upp ett förtroende och kunskap för varandra. Johanson et al (2002) fortsätter med att ju mer marknadskunskap företaget har desto mindre risk och osäkerhet, vilket leder till ökat engagemang och aktivitet på marknaden.

Modellen nedan som tagits fram av Johansson & Vahlne (1977) beskriver sambandet mellan etableringskedjan och det psykiska avstånd som finns till utländska marknader. Modellen består av fyra begrepp som är kopplade till internationaliseringsprocessen: marknadengagemang, marknadskunskap, engagemangsbeslut samt löpande aktiviteter. Engagemangsbeslut och löpande aktiviteter beskriver hur internationalisering går till, marknadengagemang och marknadskunskap beskriver hur internationaliserat företaget är. Modellen innehåller två dimensioner bestående av kunskap och engagemang som samspelar med varandra.



Figur 2: IP modellen. Johansson & Vahlne (1977)



Vid internationalisering råder det ofta brist på den marknadskunskap som är nödvändig. Denna typ av kunskap kan endast fås genom löpande aktiviteter på marknaden. Löpande aktiviteter beskriver hur utvecklingen successivt sker i kontakt med exempelvis kunder och leverantörer, genom dessa kontakter skaffar sig företaget erfarenhet och kunskap. Marknadskunskap kan endast tillgodoses genom företags löpande aktiviteter, inte genom insamling och analysering av information (Johansson & Vahlne, 1990). Det är den genom erfarenhet insamlade informationen som företaget minskar osäkerheten på den nya marknaden. När osäkerheten minskar, beslutar företaget sig för att öka alternativt minska engagemanget på marknaden. När företaget binder mer resurser till marknaden och där igenom får större marknad-sengagemang ökar marknadskunskapen (Forsgren, 2002).

Det är inte säkert att ett litet eller medelstort företag (SME) kan följa en traditionell processmodell då internationaliseringen oftast i ett initialt skede börjar slutmässigt och oplanerat. SME saknar ofta resurserna för att följa en traditionell processmodell, företaget kan exempelvis redan från starten vara tvunget att internationalisera sig (Lindemark, 1994). Nätverket är extra viktigt vid internationalisering av SME:s. Företagen kan ta hjälp av nätverket och på ett kostnadseffektivt sätt, externa resurser, kunder, produktområden och information från de andra företagen i nätverket (Holmlund & Kock, 1998).

Sammanfattningsvis kan internationalisering enligt processmodellen och nätverksmodellen beskrivas som en process där företag genom olika steg ökar sin erfarenhetsbaserade marknadskunskap om den internationella marknaden. För att citera Johanson & Vahlne (1990) "Internationalization is to a large extent a matter of establishing relationships in foreign markets". Vare sig det handlar om processmodellen, nätverksmodellen eller någon av de andra internationaliseringsmodellerna så handlar det i slutändan om att skapa relationer på en internationell marknad, det kan handla om relation till konsument, lever-

antör, agent eller någon annan samarbetspartner. Genom att etablera relationer eller nätverk på den internationella marknaden skapas marknadskunskap som Johanson & Vahlnes modell från 1977 tar upp. Även genom marknadskunskap så etablerar företaget relationer på den nya marknaden och ett nätverk skapas.

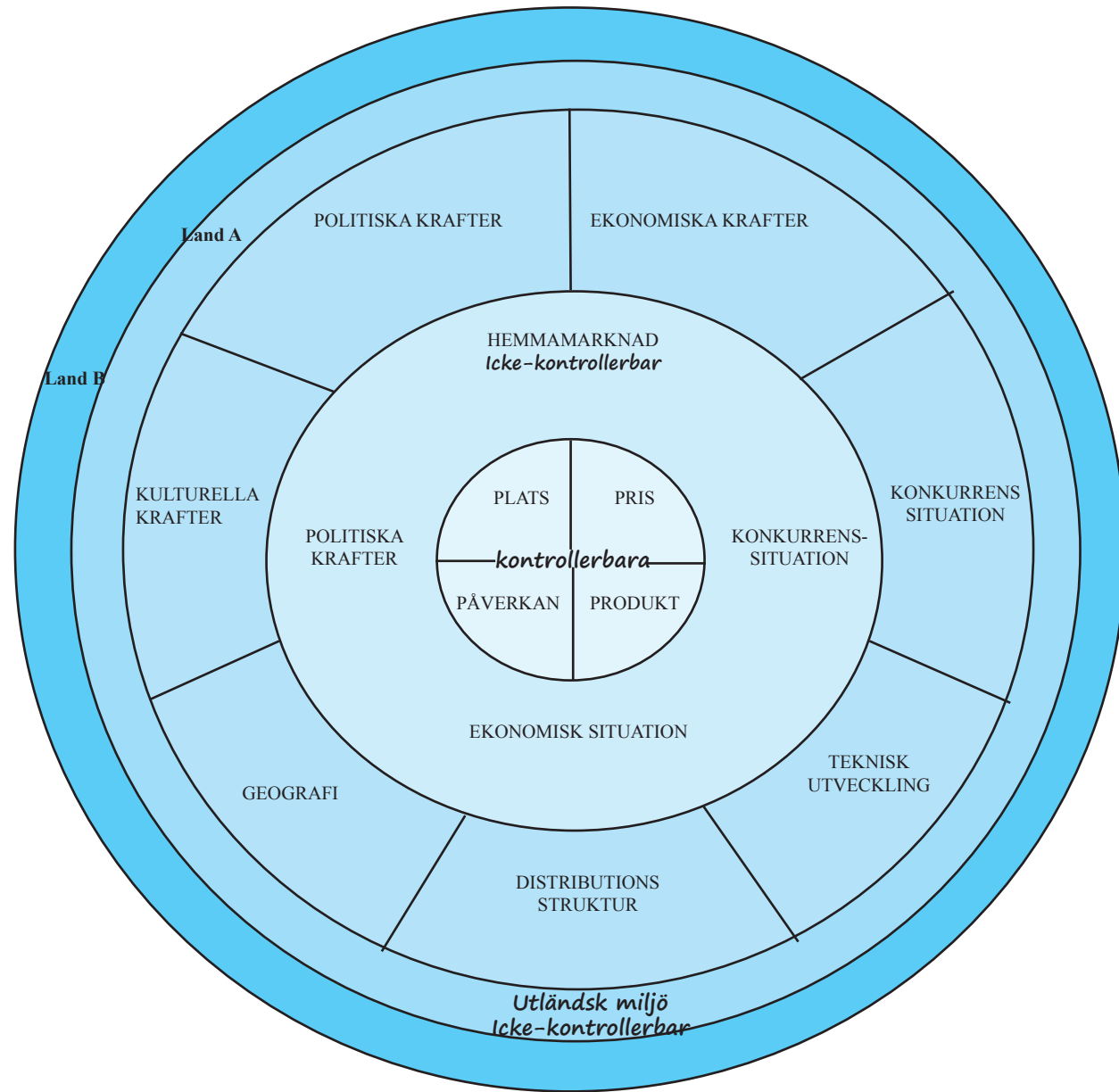
2.3 MARKNADSSTRATEGI PÅ EN INTERNATIONELL MARKNAD

För att kunna etablera en bra relation till det potentiella nätverket och konsumenterna på den internationella marknaden behöver företaget göra en marknadsstrategi för den internationella marknaden. För att företaget ska särskilja sig från andra företag vid internationalisering behöver företaget differentiera sin produkt från övriga konkurrenters på marknaden. Om produkten är differentierad underlättar det för konsumenten när de ska välja produkt, det blir lättare att särskilja två företag från varandra. Detta kan göras genom att erbjuda lägre pris eller bättre kvalitet, eller något annat som gör att företag särskiljer sig från konkurrenterna. Vid hög differentiering på hemmamarknaden kan företaget på ett lättare sätt etablera sig i andra länder (Melin 1997). Vid etablering på en marknad där det redan finns liknande produkter är det viktigt att företaget positionerar sig på rätt sätt. Det innebär att företaget förmedlar budskapet om vad produkten erbjuder på ett fördelaktigt och korrekt sätt (Dahlén & Lange, 2003).

Förutom de faktorer som företaget själva kan påverka så verkar alla företagen i en makromiljö av icke kontrollerbara faktorer. Kotler (1996) beskriver att makro miljön består av följande huvudområden; Demografi, ekonomi, natur, teknologi, politisk & juridisk miljö samt kultur. Modellen nedan är baserad på Engdahls (2006) modell, likt Kotlers modell beskriver Engdahl makro miljön i sju liknande kategorier. Förutom de utländska makroaspekterna tar Engdahls modell även upp de olika aspekterna på hemmamarknaden, både kontrollerbara och icke kontrollerbara.

Som det står skrivet i första stycket så har företag möjlighet att påverka hur företagets produkt tas emot på den internationella marknaden genom att differentiera sig från övriga aktörer på marknaden och positionera sig i konsumenternas medvetande. De verktyg som företaget har att arbeta med är vad Engdal (2006) beskriver som de kontrollerbara aspekterna, kärnan i modellen, vilket också brukar benämnas marknadsmixen. Marknadsmixen beskrivs som; plats, pris, produkt och påverkan. Vid nationell marknadsföring är de flesta omvärldsfaktorerna välkända, till skillnad från vid internationell (Engdahl, 2006).

Nedan presenteras de fyra marknadsaspekter som företag har möjlighet att påverka och förändra. De första två aspekterna, Plats och Pris presenteras kort, då det som egentligen är intressant för studien är de två andra aspekterna, Produkt och Påverkan. Det är ändå viktigt att alla dessa delar är med, då de hänger ihop och har inverkan på varandra, vilket beskrivs mer under varje rubrik.



figur3: Makromiljön. egen tolkning av Engdahl (2006)

2.3.1 PLATS

Platsen innebär de aktiviteter som gör företaget och dess produkter tillgängliga för konsumenten skriver Armstrong & Kotler (2000). På grund av bland annat kulturella skillnader vid internationalisering så kan produktens exponeringsställe mot kunden komma att ändras. Ett företag som i Sverige säljs på enbart pressbyrå måste vid internationalisering ändra försäljningsställe då denna plats inte finns internationellt. När företagets försäljningsställe ändras, så kan det påverka hur exempelvis företagets prissättning uppfattas på det nya försäljningsstället. Företaget behöver alltså ha en god kunskap om marknaden för att kunna välja ut rätt typ av distributionskanaler. Väljer företaget att använda sig av distributörer på den internationella marknaden är det då viktigt att dem har en god kunskap om företaget, dess produkter och image (Ghuri & Cateora, 2006).

Företaget tenderar att skapa ett distributionssystem som reflekterar den strategi som de har på den inhemska marknaden. Det är viktigt att företaget har en genomgående strategi för vilken typ av distributionskanalen dem ska ha, de behöver inte betyda att företaget alltid ska säljas i en viss typ av butik, utan att försäljningsstället inte ska påverka företagets varumärke (Semenik & Bamossy, 1995).

2.3.2 PRIS

Priserna på marknaden påverkas av efterfråga, konkurrens samt de kostnader som företaget har. I de allra flesta branscher styr marknaden hur prissättningen ser ut, i och med konkurrenterna på marknaden (Theodosiou & Leonidou, 2003). Vid ingång på en så kallad Blue Ocean, en marknad med få konkurrenter, har företaget möjlighet till att styra prissättningen (Armstrong & Kotler, 2000). Kulturella, politiska och legala aspekter spelar in när ett företag ska prissätta på en ny marknad. Något som brukar påverka priset speciellt är skatter, tullar och lagar. Om ett företag ska exportera sina produkter till ett land som är långt ifrån hemmamarknaden kan påverka priset till att bli högre (Ghuri & Cateora, 2006).

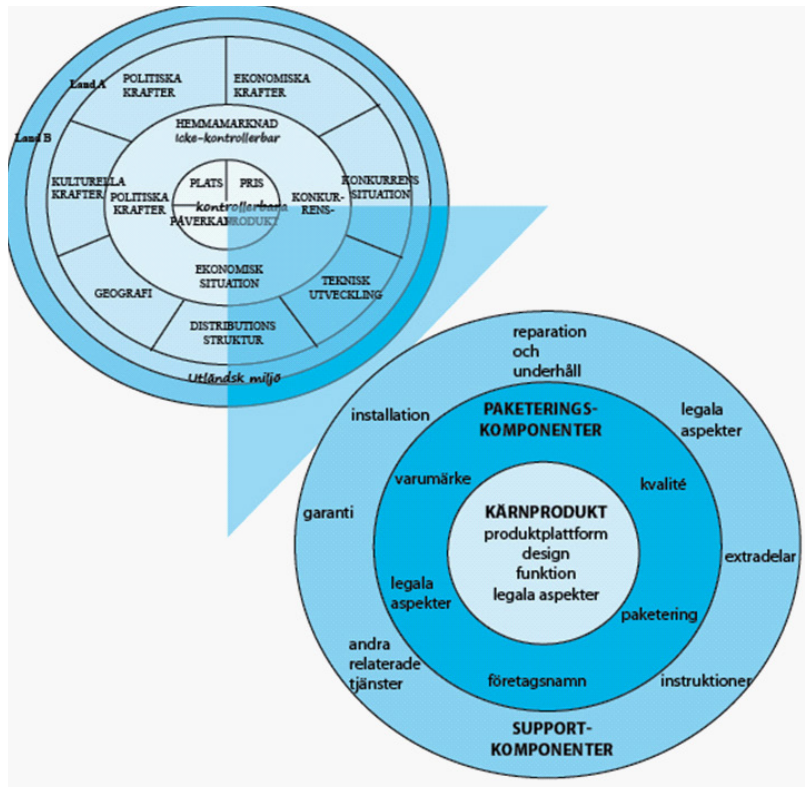
Trots att företaget agerar korrekt på den nya marknaden, lanserar rätt typ av produkter med bra marknadsföring och i lämpliga distributionskanaler så kan allt falla på att företaget har fel prissättning (Ghuri & Cateora, 2006).

2.3.3 PRODUKT

När ett företag ska introducera en produkt på en ny marknad så finns det tre tillvägagångssätt Företaget kan göra en produktförlängning, vilket innebär att inga förändringar sker, även kallat standardisering. Företaget kan annars anpassa produkten för att möta konsumenternas behov på den nya marknaden. Slutligen som finns även möjligheten för företaget att skapa en helt ny produkt för den nya marknaden (Kotler & Armstrong, 1999)

När företaget ska in på en ny marknad gäller det att se ifall företagets produkt passar in på den potentiella marknaden (Cateora & Graham, 2002). Forskarna har tagit fram en modell som beskriver produktens olika komponenter, vilket har delats upp i tre kategorier.

Produktens kärnkomponenter: design, funktionalitet och produktplattform. Paketeringskomponenter: pris, namn, varumärke och kvalitet och stödjande tjänstekomponenter. Modellen tar även hänsyn till möjliga hinder vid internationalisering.



figur 4: produktkomponenter. egen tolkning av Cateora & Graham (2002)

Kärnkomponenterna består av de fysiska delar som produkten är uppbyggd av, kärnan i produkten och företaget. På vissa marknader kan det krävas att man gör justeringar i företagets kärnkomponent, för att anpassa designen, funktionen och teknologin (Cateora & Graham, 2002). Oftast sker det inte ändringar i företags kärnprodukt om det inte har med lagar och regler att göra. Usunier (2000) skriver att detta attribut kan vara bra för företaget att behålla samma i alla länder då det är svårast att göra något åt. Förändringar i kärnprodukten kan givetvis göras på grund av en efterfrågan eller för att täcka upp en potentiell brist på den nya marknaden (Cateora & Graham, 2002). Ett exempel på ett företag som ändrat i sin kärnprodukt vid ingång på en ny marknad är Coca Cola. Det ändrade sin produkt på en specifik marknad för att konsumenterna efterfrågade en sötare produkt. Så vid lanseringen i mellanöstern gjorde Coca Cola sin dryck sötare på grund av konsumentens efterfrågan.

Paketeringskomponenterna innefattas av produktens pris, kvalitet, produktnamn och företagets varumärke. Dessa delar i produktformningen kräver oftast en viss grad av justering vid internationalisering, då psykiska skillnader mellan länder påverkar hur man som konsument tilltalar av en produkt (Cateora & Graham, 2002). Usunier (2000) beskriver att denna del även kan kallas symboliska attributen och handlar om allt som produkten symboliserar, i denna del är upp till företaget att avgöra hur de vill framställa sig. Vill de ses som ett internationellt företag kan dem behålla den nuvarande symboliken, vill de smälta in på marknaden bör det anpassas. Ett vanligt sätt att ändra på paketeringskomponenten är genom att ändra språket på förpackningen. För att ge ytterligare ett företagsexempel så kan Coca Cola användas igen. På vissa marknader så använder företaget produktnamnet "Coca Cola light" för att beskriva deras osötkade variant av dryck, i vissa andra länder använder de namnet "diet Coke". Detta skiljer sig åt beroende på vilken marknad som företaget sälj i.

Service komponenterna kan exempelvis vara efterförsäljningsservice eller liknande, denna del är mer beroende av att anpassas efter marknaden. Det kan vara komponenter så som garanti, installation eller reparation & underhåll.

Hotkomponenter består av de hot som kan uppkomma vid en internationalisering av en produkt. Hoten kan komma från den rådande lagstiftningen i det potentiella landet, religiösa aspekter som hindrar konsumenten att köpa produkten, kulturella aspekter eller någon annan typ av psykiskt hot (Cateora & Graham, 2002).

När en produkt ska in på en ny marknad är det bra om företaget gör en SWOT-analys (styrkor-svagheter-möjligheter-hot) över produkten för att identifiera dess olika komponenter och hur de kan passa in på den potentiella marknaden (Kotler 1996).

2.3.4 PÅVERKAN

En viktig del i hur ett företag påverkar konsumenterna att köpa deras produkt är genom kultur (Dubois, 2000). Det är konsumenternas kultur som påverkar vad för sorts marknadskommunikation som tilltalar och väljer företaget rätt ökar chanserna att det utsända budskapet blir mottaget på rätt sätt. Olika marknader och kundsegment kan uppfatta företaget på varierande sätt, speciellt om företaget finns på flera internationella marknader (Arens, 2004).

Kotabe & Helsen (2009) beskriver att det blir allt viktigare var våra produkter kommer ifrån. Konsumenterna har tillgång till produkter från hela världen och värderar efter det produkterna som finns på marknaden. Beroende på vilket land produkten kommer ifrån sätter konsumenten ett värde på produkten. Konsumenten formar positiva eller negativa känslor om produkten i relation till landet, som kan vara baserat på den kultur, religion och politik som råder i landet. Oberoende produktens kvalité värderar konsumenten produkten baserat på landet (Hong & Kang, 2006). Business Week (2007) skriver i en artikel att produktens härkomst är viktigt för oss i och med att vi har tillgång till produkter från hela världen och skaffar oss därmed förutfattade meningar om vilka länder som levererar bra kvalité på specifika produkter. Exempelvis ses Champagne från Frankrike eller elektronik från Japan vara av bra kvalité.

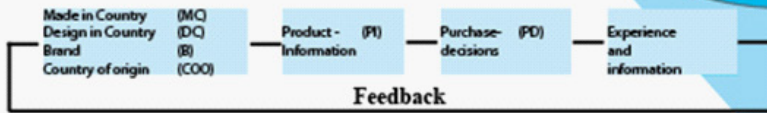
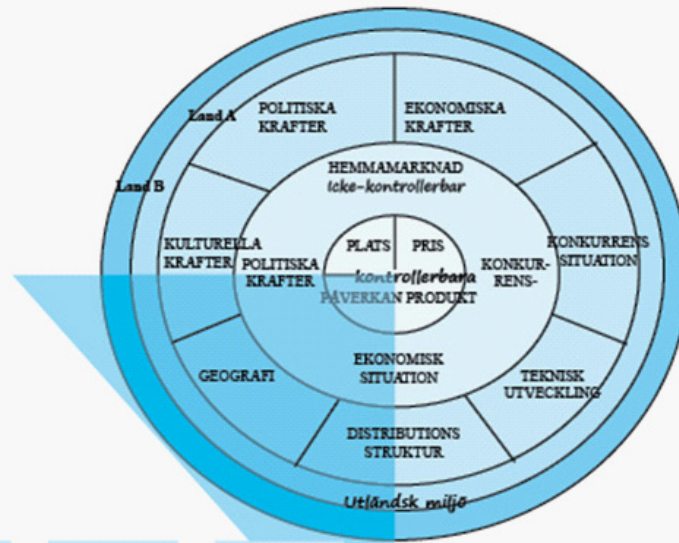
Lindström beskriver hur country of origin fungerar i praktiken. Om konsumenten får en produkt framför sig och inte vet vare sig priset eller produktens specialiteter, utan bara har vetskap om var ifrån produkten härstammar, så skapar konsumenten sig en bild av produkten beroende på vad det är för land. Vissa länder är förknippade med positiva eller negativa associationer beroende på vad det är för produkter som talas om. Detta fungerar oftast bäst på människor som inte har stött på produkten tidigare.

“Paris is about style, Japan about technology, Switzerland about wealth and precision, Rio de Janeiro about carnival and football, Tuscany about the good life, and most African nations about poverty, corruption, war, famine and disease.” (Anholt, 2007)

Kotabe & Helsen (2009) har tagit fram ett begrepp som heter "Nation Equity" vilket betyder goodwill associerat med ett land. Det är händelser och aktiviteter som sker på företagets hemmamarknad som företaget själva inte har någon påverkan i. Dessa makrofaktorer som präglar företagets ursprungsland är bortom all möjlighet för företagen att påverka, se modellen nedan. Organisationer kan dock påverkas både positivt och negativt av dessa händelser som sker på marknaden. Som jag beskrev så kan det få en negativ effekt av att framhäva produktens härkomst. Detta är något som drabbade det svensk-danska mejeriföretaget Arla för några år sedan. När det publicerades karikatyrbilder av Mohammed, bojkottade delar av mellanöstern produkter som kom från Danmark, där ibland Arla, som förlorade över en halv miljon kronor på grund av något som egentligen inte hade med företaget att göra. Hade företaget inte varit så tydliga med att kommunicera ursprungslandet, hade troligtvis inte detta problem uppstått.

Som företag vid internationalisering gäller det att ta ställning till ifall de vill framhäva sitt ursprungsland vilket bör genomsyra produkten och kommunikationen. Det kan innebära att framhäva landets image, varumärkesursprung eller tillverkningsland (Al-Sulaiti & Baker, 1998). Företaget bör överväga hur landet uppfattas på den nya marknaden. Baker & Currie (1993) hävdar att man bör se Country of Origin som ett produktattribut, och där med symboliskt attribut. För landet där produkten kommer ifrån är något som representerar eller skapar mening åt produkten. Jag har trots detta valt att lägga Country of origin under rubriken "påverkan" då det främst är en strategi för hur företaget kommunicerar sitt företag och produkt.

Enligt Baker & Currie (1998) så bör Country of origin räknas som ett femte element i marknadsföringsmixen. Usunier (1993) beskriver att konsumenterna använder produktens ursprungsland som en del i utvärderingen av produkten, (se figur på nästa sida).



figur5: Coö. egen tolkning av Jaffe & Nebenzahl (2001)

Jaffe & Nebenzahl (2001) har konstruerat en modell som beskriver vilka delar som spelar in när konsumenten överväger ett köp. Det sker en interaktion mellan en uppsättning olika element som spelar in på konsumenternas uppfattning av produkten. Det som spelar in är en kombination av företagets varumärke och uppfattningen konsumenten har om landets image.

Att använda sig av country of origin är att anspela på den generella bilden av ursprungslandets som i studiens fall är Sverige. Det kan stärka företaget varumärke om man i kombination med företagets logga presenterar ursprungslandet istället för att addera andra värden till varumärket. Företagen använder därmed till viss del landets varumärke och identitet som huvudsakliga kärnan i sin kommunikation (Dordevic, 2008; Niss, 1996; Usunier, 1993). Country of origin tenderar till att vara mer effektiv när det gäller nya produkter som inte kon-

sumenterna känner till. Ursprungslandet hjälper produkten och företaget att skapa en identitet. Country of origin kan därmed vara en bra strategi vid första ingången på en ny marknad (Niss 1996).

Endter (2009) beskriver olika strategier för hur man kan framhäva ett varumärkes härkomst genom olika företagsexempel. Som modellen nedan beskriver så framhäver exempelvis Kosta Boda sitt ursprungsland genom en nationalsymbol i loggan. IKEA genom nationens färger, eller Björn Borg genom att använda ett svensk välkänt personnamn i loggan. Företag kan även använda Sverige direkt i namnet, så som "Tiger of Sweden" eller genom typiskt svenska bokstäver (Å, Ä eller Ö)



2.3.4.1 VAD ÄR SVENSKHET?

Intressant för studien, när man talar om produkten och företagets härkomst, är att få lite bakgrund till vad svenskhet egentligen kan vara. Svenskhet, eller egentligen alla olika nationaliteter, har många olika aspekter, det kan både vara ett sätt att vara, en strategi, en kultur eller ett företag. Alla har vi olika åsikter om vad som är svenskhet. Att åka till landet, tala med låg röst, äta knäckebröd och inte involvera sig i kontroversiella samtalsämnen, är typiskt svenskt beteende enligt Daun (1994). Geocities (2006) beskriver att svenskarna är starkt traditionsbundna och är ett med naturen. Internationellt ses Sverige som ett jämställt land med fungerande hälsovård, skola och företagsliv. Trots Sveriges låga befolkningstäthet har många industrier och företag lyckats växa sig stora här. Allemansrätten är enligt Sjögren (1994) en betydande symbol för Sverige, tillsammans med utbildningstraditionen.

Sveriges Marknadsförbundet (2011) skriver om hur svenska varumärken och företag väcker känslor utomlands. Exempelvis så är intresset för svensk mat stort världen över, den brittiska dagligvaruhandeln Waitrose rankar svensk mat som den hetaste trenden 2011. I Storbritannien har svenska märken fått ett uppsving, något som kan ha viss förklaring i populariteten i svensk populärkultur så som Millennium trilogin och Wallander filmerna.

Tidningen Monocle hyllar Sverige och skriver att vi här har de bästa reklambyråerna men att Sverige bör bli bättre på att framhäva sig själva. Tidningen skriver att:

”Det finns mycket att skryta om men Sverige har en tyst strategi”
- Monocle.com

Sverige hyllas över lag för att vara bra på marknadsföring, ha finurliga marknadskampanjer och duktiga i användandet av sociala medier. Sverige är även enligt Sveriges marknadsföringsförbundet förknippat med hållbarhet och gröna varumärken. Swedishwire som skriver om svenska affärer och politik, lanserade nyligen (mars 2011) en artikel om Sveriges

tio grönaste varumärken där Coop, Ica, Volvo, Arla och Ikea låg i toppen.

När man talar om Sverige så brukar Scandinavian design komma upp, vilket är ett begrepp som myntades på 1950-talet. Under denna tid påverkade den nordiska formgivningen världen mer än något annat land. Scandinavian design beskriver funktionsinriktade produkter, med enkel och smakfull form (Nationalencyklopedin, 1995).

2.3.5 MARKNADSSTRATEGI

Det innebär stora kostnadsfördelar om marknadsmixen kan standardiseras, vilket innebär att den kan selika ut på alla marknader. När en produkt ska säljas på en ny marknad kan det innebära ett nytt marknadssegment, ny målgrupp, och ett nytt skede i produktlivscykeln. För att förstå detta innan och kunna möta behovet på den nya marknaden krävs marknadskunskap. Som de modeller som presenterat tidigare så finns det internationella faktorer som företaget inte har möjlighet till att kontrollera. Dessa brukar beskrivas som sju olika aspekter, vilka presenteras i första rutan nedan. Dessa faktorer påverka hur företaget ska agera på den utländska marknaden. Om företaget behöver anpassa sin marknadsstrategi eller behålla den som på den befintliga marknaden.

Ryan Jr et al (2003) beskriver att debatten som sker mellan standardisering eller anpassning oftast handlar om att forskarna är oeniga om vilka konsumenter går emot att bli allt mer homogena eller tvärt om. Levitt (1983) hävdar att världen blir allt mer homogen vilket innebär att konsumenter efterfrågar samma sak oberoende marknad, vilket är något som företagen borde utnyttja. Theodosiou & Leonidou (2003) hävdar tvärt om, och säger att trots den ökade globalisationen så är det allt för stora skillnader på exempelvis den tekniska utvecklingen, kulturen, köpkraften & behoven, för att de olika marknaderna ska kunna ta emot standardiserade produkter. Författarna beskriver även fördelarna med standardiserade produkter: den största fördelen är givetvis skalkonometri, tillverkningskostnaden sänks i och med ökad produktion. En annan positiv aspekt är att företaget visar upp en konsekvent bild av företaget över hela världen. I och med att vi reser allt mer underlätt-

tar denna konsekventa bild för konsumenten då de vet vad företaget erbjuder och står för. Företaget har även större kontroll över produkterna och företaget vid standardisering vilket underlättar för ledningen (Theodosiou & Leonidou, 2003). Ryans Jr (2003) anser att anpassning av produkter har fått för litet utrymme i litteraturen/forskningen, då företag oftast uppnår högre mål vid anpassning. Anpassning innebär oftast högre kostnader med ger förhoppningsvis i slutänden mer vinst.

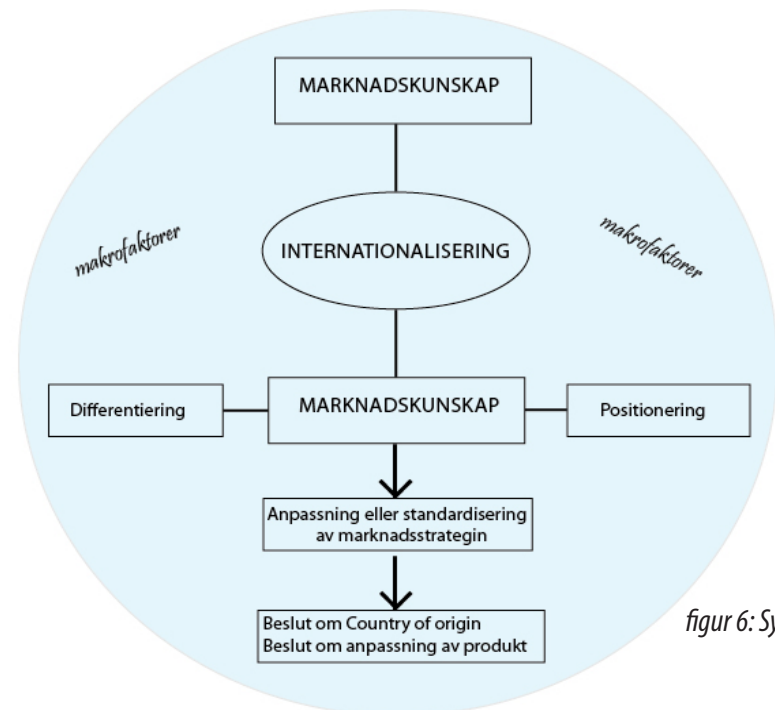
Det finns även en grupp forskare som inte anser att man som företag bör välja mellan standardisering eller anpassning utan låta situationen och marknaden bestämma. Företaget kommer fram till detta efter noggranna analyser och studier om möjligheterna som finns på marknaden. Vid internationalisering blir alltså utmaningen att bestämma vilka produkter och strategier som är möjliga att standardisera eller anpassa, och vad som krävs av företaget (Theodosiou & Leonidou, 2003).

2.4 TEORETISK SYNTES

Syftet med studien är att öka kunskapen inom företags framhävande av sitt ursprungsland vid internationalisering. Studien syftar till att finna vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprung som del i en marknadsstrategi vid internationalisering. Modellen nedan hanterar de teorier och modeller som behandlats i Litteraturöversikten. Följande modell kommer användas i analysdelen för att sätta empirin i relation till teorin.

Marknadskunskapen spelar in i flera delar av modellen. Som framgått utav litteraturstudien så är marknadskunskapen en avgörande del för hur bra företaget utvecklas internationellt. Företaget behöver ha marknadskunskap innan de ska in på en internationell marknad för att kunna ta beslut gällande om företaget är redo för en internationalisering. Om företaget är redo för en internationalisering, krävs marknadskunskap för valet av utländsk marknad. Företaget behöver även avgöra om tidpunkten är rätt, och vilken strategi företaget ska ha på den nya marknaden.

Nästa steg är internationaliseringen, detta kan göras på flera olika sätt. Företaget kan använda sig av sitt nätverk, eller att ha en processliknande tillvägagångssätt vid internationaliseringen. Processmodellen innebär ett stegvist lärande och anpassning till den nya marknaden. Oftast



figur 6: Syntes, egen modell

börjar företaget i närbelagda länder med enkla etableringsformer, exempelvis export. Följt att länder med större geografiskt avstånd och med mer avancerade etableringsformer, så som sälj- eller marknadskontor utomlands. Företaget kan även använda sig av sitt nätverk vid internationalisering. Något som kan påverka att företaget flyttar till en viss marknad kan vara att någon i deras nätverk, så som leverantör eller återförsäljare flyttar till ett annat land.

På den internationella marknaden måste företaget ha kunskap om marknaden så att de vet hur de ska differentiera sig, särskilja sig från sina konkurrenter och positionera, så att konsumenten får rätt bild av företaget. Då vet företaget om deras marknadsstrategi behöver anpassas eller kan standardiseras. De verktyg som företaget har att arbeta med är de fyra 4:n; Produkt, Pris, Plats och Påverkan. Vid ingång på en internationell marknad kan företaget komma bli tvunget att ändra i vissa delar av sin marknadsmix för att passa in på den nya marknaden. Exempelvis kan företagets produkt behöva förändras. Företaget kan även behöva ändra försäljningsstället på produkten, vilket kan påverka vad produkten ska kosta. Som del i en marknadsstrategi kan företaget välja att framhäva sitt ursprungsland. Att framhäva sitt ursprungsland innebär att man exempelvis spelar på var företaget kommer ifrån, eller var produkten är gjort. Beroende på vilket land som företaget verkar på och vilket land de ska expandera till så kan det finnas positiva och negativa sidor av att framhäva ursprungslandet.

3 Tillvägagångsätt

3.1 MITT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Syftet med studien är att öka kunskapen inom företags framhävande av sitt ursprungsland vid internationalisering. Studien syftar till att finna vilka faktorer som spelar in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprung som del i en marknadsstrategi vid internationalisering. För att kunna jämföra och analysera detta företagsbeteende har utvalda personer på nio företag blivit intervjuade, för att möjliggöra skapandet av ökad förståelse samt få insikt i hur företag agerar vid internationalisering.

Studien syftar till att skapa en förståelse för ett företagsbeteende, som kan erhållas bäst genom en kvalitativ metod (Widerberg, 2002). Kunskapssynen bygger på att förstå verkligheten, vilket har avgörande betydelse för undersökningens slutsatser (Alvesson & Skoldberg, 2009). För att kunna få en förståelse för hur företag agerar vid internationalisering har ett flertal företag intervjuats och den insamlade informationen har ställt i relation till den teori och de modeller som studerats för studien. Slutligen har en noggrann analys gjorts av den insamlade teoretiska och empiriska data, för att komma fram till slutsatserna. En kvalitativ utredning utgörs främst av ord, text, symboler och handlingar där man fokuserar på mening och innebörd. Helheten och sambandet är viktigare än enskilda delar (Christensen et al, 1998). För att skapa en helhet och samband i studien är metoden en viktig del där motivering av studiens val av företag, teorier och modeller finns dokumenterat.

Det finns inte någon given teoretisk modell i det aktuella ämnet, vilket har gjort att teorikapitlet som kallas Litteraturöversikt bygger på ett flertal stora forskningsområden som slutligen har kopplats samman till en teoretisk syntes som beskriver tolkningen av de modeller och teorier som presenterats. Det angreppssätt som används i studien heter deduktion och innebär att forskaren utifrån en teoretisk referensram

I följande kapitel beskrivs studiens metod. Hur insamlingen av teorin och empiri sett ut, valet av fallföretag och intervjuobjekt. I metoden beskriva även hur analysen gjorts och studiens tillförlitlighet.

skapar hypoteser som är testbara påståenden av verkligheten (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991). Utifrån den teoretiska undersökningen som gjorts har ett kunskapsgap uppmärksamats, det vill säga, det finns begränsat med litteratur i ämnet designanpassning och country of origin vid internationalisering. Med utgångspunkt i den informationen utformades problemformuleringen. Enligt ett deduktivt angreppssätt ska forskaren efter insamling av teori följt av empiri revidera de teoretiska fakta och anpassa den till det empiriska resultatet för att i senare skede kunna formulera nya slutsatser (Bryman & Bell, 2005). Detta har gjorts i studien, efter att den teoretiska insamlingen har satts i relation till empirin så har vissa delar selekterats bort eller skrivits om. Analys av den empiriska och teoriska fakta görs i det avsnitt som i studien heter Analys. Det är i den Teoretiska Syntesen som samband funnits mellan de olika teoretiska delarna. Enligt Patel & Davidson (2003) är fördelarna med deduktion att forskaren stärker sin objektivitet med att använda sig av befintliga teorier, vilket ger följande studie en större tillförlitlighet i och med att mina subjektiva bedömningar inte finns med i så hög grad. En risk som författarna nämner är att frågorna kan riktas för mycket av de redan befintliga teorierna, vilket kan leda till att man inte kommer fram till några slutsatser av nyhetsvärde. För att förhindra att detta inträffade i studien har jag varit noga med att formulera frågor där jag ser att det finns ett kunskaps-gap, det vill säga ett område där det finns begränsat med forskning.

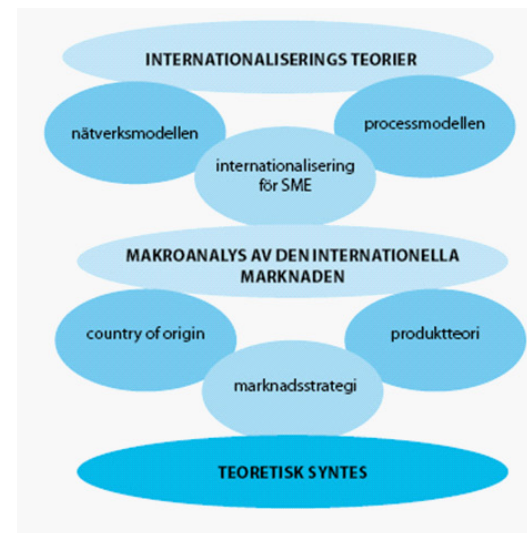
3.2 VAL AV LITTERATUR

Teorikapitlet grundar sig på internationaliseringsteorier i och med att frågeställningen behandlar hur företag beter sig på en internationell marknad. Där presenteras allmän information om internationalisering, vad som kan vara anledningarna till varför företag väljer att internationalisera sig och när tiden är rätt för expansion utomlands. I fors-

kningsvärlden så ses internationalisering ur flera olika synvinklar och i Litteraturöversikten presenteras två av dessa synsätt; process- och nätverksmodellen. Valet av att framhäva dessa två synsätt är grundat i det kvalitativa förhållningssättet som finns i studien och studiens frågeställning där målet är att utreda ett företagsbeteende. Process- och nätverksmodellen är beteendeorienterade internationaliseringsmodeller och till skillnad från andra modeller som fokuserar på de ekonomiska aspekterna vid internationalisering så kan man med dessa modeller förstå företagets utlandsexpansion som inte endast behöver göras av ekonomiska skäl. I och med att flera av fallföretagen är små och medelstora så presenteras även hur internationaliseringen kan se ut för dessa företag. Stor fokus ligger på Johansson & Vahlnes processmodellen från 1977 som beskriver företags kunskap och engagemang på den utländska marknaden. Dessa två forskare tog fram den modell som kallas Uppsalamodellen 1977. Denna modell används i de flesta sammanhang när man talar om beteendeorienterad internationalisering, för att den på ett bra sätt beskriver hur företags beteende ser ut vid internationalisering.

Frågeställningen behandlar hur ett företag på en internationell marknad särskiljer sig från sina konkurrenter genom att använda sig av olika strategier. De strategier som studien behandlar är Country of origin (COO) och produktanpassning. Det viktigaste för att lyckas på en internationell marknad är att differentiera sig från sina konkurrenter, alltså på något sätt särskilja sig och stå ut från konkurrenternas produkter. Företaget behöver även positionera sig i konsumentens medvetande, så att de väljer företagets produkter före konkurrenternas. Detta är inget som är unik och endast sker på en utländsk marknad, utan det är lika viktigt på hemmaplan. Skillnaden är att på den utländska marknaden skiljer sig makrofaktorerna åt mot hur det ser ut på hemmamarknaden, så som kulturella eller politiska skillnader. Detta presenteras genom att visa en modell (Engdahl) som beskriver påverkande makrofaktorer på hemmamarknaden och den internationella marknaden. Faktorer spelar in när ett företag ska utforma sin marknadsstrategi, och för att lyckas med marknadsstrategin så behöver företaget marknadskunskap som Johansson & Vahlnes processmodellen från 1977 beskriver som en viktig del. De verktyg som företaget har som konkurrensmedel är det som

kallas marknadsmixen; Produkt, Pris, Plats och Påverkan, vilket även beskrivs i Engdahls modell. En påverkan-faktor är hur företaget framhäver sitt ursprungsland, vilket är ett begrepp som brukar benämnas COO. På vissa marknader behöver företaget förändra sin marknadsstrategi, vissa företag väljer att vid ingång på ny marknad behålla företaget och produkten oförändrad, dessa begrepp benämns Anpassning eller Standardisering. Allt handlar i slutändan om att särskilja sig från övriga konkurrenter och få konsumenten att köpa företagets affärsidé, och ett sätt att särskilja sig på är genom COO och produktanpassning.



figur7: teorimodell, egen

Följande modell beskriver de olika delar som finns med i litteraturöversikten. Till en början presenteras internationaliseringsteorier, där två synsätt på internationalisering ges, följt av teorier om makromiljön på den internationella marknaden, och att det gäller att differentiera sig från konkurrenterna och positionera sig hos konsumenterna. Verktögen för detta är marknadsmixen, Produkt, Pris, Plats och Påverkan. Som del i marknadsföringsmixen ligger COO, och frågan om företaget ska anpassa eller standardisera sina produkter. Avslutningsvis presenteras en teoretisk syntes, som ger en sammankoppling mellan de olika teorierna, för att förse läsaren med en klarare beskrivning om varför delarna är viktiga.

3.3 UNDERSÖKNINGSOBJEKT

Studien ämnar grundligt undersöka företag och studera bakomliggande faktorer för framhävnin g av ursprungslandet vid internationalisering, därav används fallstudie. Fallstudie är noggranna studier av få tydligt avgränsande enheter, med mål att få en förklaring och relation till ett beteende samt öka läsarens förståelse (Merriam, 1994)

Fallstudien grundar sig i en kvalitativ forskningsmetod, som kännetecknas av att den främsta datainsamlingsinstrumentet är intervjuer med människor och att det sker i deras naturliga miljöer (Denscombe, 2002; Merriam, 1994). Yin (2003) beskriver att fallstudien är bra när frågeställningen är en "Hur" eller "Varför" fråga, vilket studiens frågeställning är.

En fallstudie är en studie av ett företag, och vad som snart kommer att presenteras är en studie av nio företag. Detta kallas då multipla fallstudier (Yin, 2003). Anledningen till varför det inte endast är ett företag som undersöks är för att studiens problem ska kunna undersökas och förklaras på bästa sätt. Ett företagsbeteende har utretts och genom att ha nio företag gav det undersökningen ett djup och mångfaldighet, då studien behandlar olika typer av företag som verkar inom olika branscher. Hade studie endast behandlat ett företag hade det varit svårare att generalisera och ge ett bidrag både akademiskt och praktiskt. Det var viktigt för studien att den skulle vara kvalitativ, och att datainsamlingen skulle bestå av intervjuer för att kunna svara på den ursprungliga frågeställningen. Om jag istället hade valt att utöka företagsantalet något och istället haft enkätundersökning hade resultatet blivit annorlunda, och syftet hade inte kunnat uppfylla på samma sätt som det gör i dagsläget.

Anledningen till att ha urvalskriterier för de utvalda företagen var att skapa mångfald. Med mångfalden var målet att uppnå en så trovärdig analys och slutsats som möjligt. Ett flertal olika typer av företag men samtidigt med några gemensamma nämnare, har strategiskt och medvetet valts ut (Johannesson & Tufte, 2003). Gemensamt för alla företag är att det är svenska, att de finns på en eller flera utländska marknader och har ett slutkonsument perspektiv.

Det fanns även ytterligare sju urvalskriterier för valet av företag. Jag ville både ha stora och små företag, om det innebär över 250 och under 250 anställda. Genom att ha både stora och små företag kunde jämförelser göras för att se om företagsbeteende skiljer sig åt beroende företagets storlek. En annan aspekt som räknades in vid val av företag var ifall företaget var nystartat eller om det var erfaret. Ett nystartat företag har jag räknat som ett företag som funnits i mindre än 15 år, och ett erfaret ett företag som funnits över 15 år. Denna aspekt var viktig att få med då även detta kan spela in när ett företag väljer att framhäva sitt ursprungsland. Ytterligare tre aspekter fanns med i urvalet om företag. För att få flera olika vinklar på problemformuleringen så valdes inte endast företag som framhäver sin svenskhet, utan även företag som är neutrala i sin framhävnin g av ursprungsland. Ytterligare en faktor fanns med där företag som ger sken av att ha ett annat ursprungsland valdes ut.

Efter att kriterier för urvalet satts upp började researchen efter företag, och de företag som valdes ut för studien presenteras i modellen nedan. Företagen är verksamma i ett flertal olika branscher; mode, möbler, inredning, handikapphjälpmedel, mat & dryck . Alla företag har en nära konsumentkontakt, trots att företaget Rebase säljer till grossist så har dem ett tydlig brukarfokus/konsumentfokus.



figur8: företagsbeskrivning, egen

IKEA, Kosta Boda-Orrefors (KB-O), Brio och Santa Maria valdes i och med att de är stora internationellt kända och erfarna företag, företaget har över 250 anställda och har funnits i över 15 år. Dessa företag framhäver alla sin svenskhet, förutom Santa Maria som ger sken av ett annat ursprungsland. Vitamin Well, Åre Chokladfabrik och Nudie räknas i följande studie som nystartade, små företag. Vitamin Well och Åre Chokladfabrik framhäver sin svenskhet på hemmamarknaden, medans Nudie är mer neutrala i sin kommunikation om ursprungsland. Rebase och Playsam räknas som små och erfarna företag i studien, Playsam framhäver sin svenskhet medans Rebase är neutral i sin kommunikation om ursprungsland.

3.4 DATAINSAMLING

För insamlingen av den empirisk datan har både primära och sekundära källor använts. De sekundära källorna består av fallföretagens hemsidor och tidningsartiklar som berör företagen. De primära källorna som använts är intervjuer. I följande kapitel presenteras dessa delar närmre.

3.4.1 HEMSIDOR OCH ARTIKLAR

I studien har företagets hemsidor används som kompletterande källa för information om företagen. Hemsidorna har även används som en förundersökning inför intervjuerna. Även andra internet-sidor har använts för att hämta information från myndigheter och kompletterande artiklar om företagen. Materialet kan vara svårt att bedöma och spåra när det kommer från internet beskriver Bryman & Bell (2005). Internetkällorna har i största möjliga mån behandlats kritiskt. Vid användning av företagets hemsida har en medvetenhet funnits att informationen är partisk, och därmed har internet-datan ställts mot den information som framkommit under intervjuerna.

3.4.2 INTERVJUER

Det huvudsakliga sättet att samla in empirisk data har varit genom primära källor, det vill säga intervjuer. Intervjuerna har varit så kallade semi strukturerad intervjuteknik vid intervjutillfället, med stor möjlighet för intervjuobjektet att utforma svaren själv. Detta innebär att frågorna som ställdes, inte på något sätt var ledande, utan in-

tervjuobjektet kunde spåna fritt utifrån några få frågor. Det var dock fortfarande viktigt att ha ett antal frågor för att få med de viktiga delar som behövdes för studien. Utgångspunkt har varit en intervjuguide som i enlighet med det deduktiva angreppssättet bygger på de teoretiska referensramarna (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991). Frågorna behöver inte ställas i ordning, utan guiden finns till för att intervjuaren inte ska glömma några frågor. Följdfrågor har det under intervjuerna funnits en öppenhet till, och beroende på intervjupersonen så har olika frågor ställts. Metoden ger möjlighet för anpassning beroende på hur intervjusituationen ser ut (Bryman & Bell, 2005; Patel & Davidsson, 2003).

3.4.3 RESPONDENTER

Respondenterna har i största möjliga mån valts ut efter vem som hade mest kunskap inom det studerade ämnet. Beroende storleken på företag skiljer sig intervjupersonerna åt. I företag med få anställda var det oftast VD som hade den övergripande informationen om alla delar i organisationen, vilket gjorde det mest lämpligt att tala med denna person. I större organisationer är arbetsuppgifterna mer uppdelade, och det blir mer komplext att finna rätt person att tala med. Bland de stora företagen har personer som arbetar med marknads- och exportfrågor intervjuats.

Oftast började första kontakten med företaget genom en mailförfrågan, där det bifogat i mailet fanns information om vad ämne studien berörde. Det var i detta steg som jag i de flesta fall kom i kontakt med rätt person. Efter att rätt person på företaget funnits så skedde en överenskommelse om intervjun skulle ske per telefon eller personligen. I största möjliga mån försökte personliga intervjuer fås.

	Titel	typ av kontakt	kontakt frekvens
IKEA	Global Communication manager	Personlig	2
BRIO	Corporat Communication	Telefon	2
PLAYSAM	VD och grundare	Personlig	2
KB-O	Exportchef	Telefon och personlig	2
VITAMIN WELL	VD	Telefon och personlig	2
REBASE	VD	Personlig	3
NUDIE	Försäljning och Marknadschef	Telefon	2
SANTA MARIA	Marknadschef	Telefon	1
ÅRE CHOKLADFABRIK	Produktionschef	Telefon	2

3.4.4 INTERVJU FRÅGOR

Som beskrivet i modellen ovan har både telefonintervjuer och personliga intervjuer ägt rum. Frågorna som ställts finns i Bilaga 1, med följande teman. Alla frågor och teman är förankrade i litteraturstudien och följer därmed uppsatsens deduktiva angreppssätt.

- Internationaliseringshistoria
- Marknadsstrategi på internationell marknad – Påverkan på de 4pna
- Ursprung vid internationalisering
- Designanpassning vid internationalisering

3.5 HUR JAG ANALYSERAT INFORMATIONEN

Analysens huvuduppgift är att dra slutsatser utifrån empirin genom att ställa den mot teorin. I och med att undersökningens frågor bygger på litteraturoversikten så började analysen redan ta form direkt vid intervju-tillfället. Det gör att det då blir svårt att skilja empiriskt material med analysmaterial, vilket är något som Christensen et al. (2002) beskriver som vanligt vid en kvalitativ studie. I och med att det är en kvalitativ studie och att den empiriska informationen främst kommer ifrån intervjuer,

är även analysen kvalitativ. Den empiriska datan redogörs som en sammanhängande historia för att skapa ett intressant och levande kapitel. I analysen sker däremot mer generaliseringar och grupperingar av företagen, för att hitta samband och relationer mellan företagen. Både i empirin och analysen används endast företagsnamnet och inte intervjupersonens namn. Eftersom att studie bygger på en mångfaldig fallstudiesåblirdetlättareochmertrovärdigtanalysochslutsats(Yin,2003).

I och med valet av en kvalitativ undersökning, blev det svårt att generalisera resultatet. Området är även relativt nytt och utforskat vilket även bidrar till att det då kan vara svårt att generalisera, eftersom det inte finns så mycket tidigare studier. Yin (2003) beskriver att man inte kan göra statistiska generalisationer av fallstudier. Vilket betyder att generalisationerna inte ska formuleras som att den gäller i alla fall, för alla företag, utan kan istället vara en analytisk generalisation.

3.6 STUDIENS KVALITÉ

Validitet är ett kvalitetskrav som beskriver hur bra datan representerar det ämnet som ska undersökas (Johannessen & Tufte, 2003). Reliabilitet eller datans tillförlitlighet är kanske något av det viktigaste i en akademisk studie (Johannessen & Tufte, 2003). Reliabiliteten avser datan som används, hur den samlats in och även hur den bearbetats och analyserats. För att få bättre reliabiliteten kan ett objekt, i denna studie ett företag, studeras vid ett flertal tillfällen. Det man försöker uppnå är att ifall samma undersökning skulle göras om så skulle samma resultat uppnås.

Genom att ha haft intervjuer med företagen, så har samtalen kunnat styras och den information som är relevant för studien har fått fram. Vid datainhämtning från företags hemsidor eller liknande har informationen analyseras kritiskt då datan ofta är partiskt till företagets fördel. För att säkerhetsställa att den empiriska data och således att analysen är pålitlig har ett flertal olika företag studerats, och för att få en vidare syn över studiens problemformulering (Johannessen & Tufte, 2003).

En hög validitet och därmed trovärdighet har fått genom att de som intervjuats har en hög position inom företaget, eller åtminstone en relevant position för att ha kunnat svara på de frågor som studien krävt. Det har inte varit några problem gällande att få svar från respondenterna, de har varit öppna och hjälpsamma. Nämnt tidigare så används multipla fallstudier, vilket enligt Merriam (1994), är en fördjupad helhetsstudie av enskilda enheter. I vissa företagsfall har möjligheten funnits att föra ett djupgående resonemang med respondenten, i vissa andra fall har det på grund av tidsbrist och engagemang från intervjuföretagen inte funnits möjlighet till detta. I och med att intervjufrågorna bygger på Litteraturoversikten har intervjuerna fått en hög relevans och pålitlighet. Att träffa företagen ansikte mot ansikte bidrar till bättre validitet, vilket har gjorts vid ungefär hälften av intervjuerna. Studien hade antagligen varit mer trovärdig om alla intervjuades personligen istället för per telefon. Det var högsta prioritet att göra personlig intervju, men det fick bli i den mån företagen hade tid för en träff. De flesta företagen har jag fört en dialog med vid ett flertal tillfällen. Detta för att stämma av så att allt relevant för studien tillkännagivits och för att få en trovärdig studie. I vissa fall har det varit en nödvändighet då det i efterhand uppkommit följdfrågor.

För att förhindra att lägger i för mycket av min subjektiva bedömning i studien har jag vid intervju tillfället undvikit att ha en förframträdande roll, utan istället låtit intervjupersonen prata fritt. Det går inte att behålla ett objektivt förhållningssätt under hela studiens gång. Därför är uppsatsen präglad av mina egna uppfattningar, speciellt de två sista kapitlen. Jag har i min tur har blivit präglad av de personer som intervjuats på företagen. I enlighet med en kvalitativ studie så har företagsundersökningen varit flexibel och anpassats efter studieobjektet. Detta har givit en helhetsbild över det företagsbeteende som jag söker svar på.

Valen av fallföretag har några brister, ett av företagen är vad man kallar ett business till business företag. Dock har företaget ett starkt användarfokus, slutkonsument fokus, vilket gör att företagen ändå passar in i studien. Ett av företagen skiljer sig även storleksmässigt från

de övriga företagen. Ikea är vad man kallar ett multinationellt företag, och är i studien ensam i sin storleksklass. Det var dock intressant att få med ett sådant stort företag i studien, då Ikea kunde ge infallsvinklar som de andra företagen inte var medvetna om. En annan aspekt där det går att se brister i urvalet av företag är att storleken på företagen räknas i antal anställda. En annan möjligt variabel till att mäta storleken på företagen skulle kunna vara genom företagets omsättning. I varje företagspresentation i studiens undersökning presenteras hur stor omsättning företaget har. För att ge läsaren en uppfattning om ytterligare en variabel. I och med att ett flertal av företagen har funnits i över femtio år, så har personalen bytts ut, och de som arbetar nu på företaget har dålig koll på vad som hände i organisationen för länge sedan. Detta har bidragit till att det i vissa fall företag finns brist på kunskap inom internationaliseringshistorien.

4 Studiens undersökning

I följande del presenteras den information som kommit fram under intervjuer med respondenterna på företagen. Datan i följande kapitel kommer även från företagens hemsidor och artiklar som skrivits om företagen. Varje företag presenteras var och en för sig i en sammanhängande historia. Först presenteras företaget kort, följt av tre avsnitt. Det första behandlar hur företagets internationaliseringsprocess skett. Det andra om hur marknadsstrategin har påverkats av internationaliseringen. Det tredje och sista avsnittet tar upp företagets val av sätt att framhäva sitt ursprungsland.

4.1 REBASE

Rebase AB är ett familjeägt företag med fem anställda och är beläget i Kungälv's industriområde. Företaget startades av paret Nilsson som fortfarande är aktiva i bolaget, men yttersta ansvaret har lämnats över till deras dotter, Carina Nilsson. Rebase har sedan 1980-talet tillverkat och sålt handikappsanpassade sanitärprodukter, så som toalettstolar, handfat och konstruktioner med tillbehör för montering. Produkterna säljs via grossist till sjukhus, vårdhem, offentliga toaletter och andra platser som efterfrågar handikappsanpassade sanitärprodukter. Företagets produkter legotillverkas, vilket innebär att ett annat företag tillverkas Rebase produkter, detta sker på två ställen i Sverige. Rebase produkter är anpassade för att passa alla olika handfat- och toalettlösningar oberoende märke. Detta gör företaget unikt, deras konkurrenter är stora kända varumärken som främst tillverkar hela badrumslösningar och som inte är specialiserade på handikappsanpassade produkter. Rebase omsättning var 2009 12 miljoner kronor med störst omsättning på den svenska marknaden. Företagets mål är att öka sin försäljning på den utländska marknaden och i första hand den norska.

4.1.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Det var 30 år sedan Rebase grundades och först nu de senaste åren har företaget börjat fundera på expansion utomlands. Sedan tre år tillbaka har företaget funnits på den norska marknaden. Rebase började fundera på att expandera utomlands då de kände att det inte gick att utvecklas så mycket mer på hemmamarknaden. I Sverige är konkurrensen högre än vad den är på vissa andra marknader. I Norge finns det inte lika många leverantörer av handikappsanpassade

sanitärprodukter, och landet ligger tio år efter i tiden när det kommer till detta område. Norge har även fler sjukhus, vilket innebär fler kunder för Rebase. Företaget ligger endast några timmar från norska gränsen vilket även spelade in i valet av utländsk marknad. Dessa anledningar i kombination med att ett flertal av företagets grossister finns på marknaden var anledningen till att Rebase valde just den norska marknaden. Efter tre år på den norska marknaden består 10-15 procent av företagets totala omsättning av affärer på den norska marknaden, vilket visar på en lyckat utlandsexpansionen. Internationaliseringen låg precis rätt i tiden för företaget, och det har varit direkt framgång sedan första dagen.

Genom att använda sig av sina svenska grossistkontakter kunde Rebase ta sig smärtfritt in på den norska marknaden. Många av de grossister som företaget har på den svenska marknaden finns även på den norska. Genom dessa grossister fick företaget tillräckligt med marknadskunskap för att våga sig in på en ny marknad. Än så länge så använder sig företaget endast av svenska grossister då de inte fått någon norsk grossist som velat köpa in deras produkter. Rebase försöker aktivt att få flera kontakter på den utländska marknaden för att öka sin försäljning ytterligare. Genom att medverka på mässor kommer företaget i kontakt med potentiella kunder på den utländska marknaden. Rebase pratar även med exportrådet och andra hjälpsamma organisationer för att komma i kontakt med relevanta mässor och kunder.

Företaget valde den norska marknaden i första hand på grund av sina grossistkontakter i landet och för att landet ligger geografiskt nära. Det finns både positiva och negativa aspekter på valet av marknad anser företaget själva. I och med att Norge inte är med i EU så blir det vissa handelshinder som kanske inte skulle vara lite framstående vid expansion till exempelvis Danmark, vilket

är det land som ligger närmst efter Norge. Norrmän är även enligt Rebase patriotiska och handlar i första hand av Norska bolag.

4.1.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Första steget vid expansion till Norge var att anpassa hemsida och säljmaterial så att det fanns på norska. Rebase har hemsidan tillgänglig även på finska och engelska, för att i senare skede även kunna utvecklas på dessa marknader. Företaget skickar två gånger per år ut säljmaterial och företagsinformation till potentiella kunder och grossister på den norska marknaden. Dessa kontakter har Rebase fått genom sina besök på olika mässor runt om i Norge. Företaget har byggt upp ett kontaktnät på den norska marknaden genom sina mässbesök och kan genom ett säljsystem följa all interaktion som de haft med kunderna internationellt. Marknadskommunikationen är förutom språkliga förändringar helt standardiserad, och anpassas inget till den norska marknaden.

I och med att Rebase produkter är högteknologiska och sanitära hjälpmedel behöver produkterna på ett eller annat sätt alltid anpassas till varje kund. Detta gäller speciellt på den norska marknaden. I och med att det är olika regler och lagar gällande installationer och avlopp i de flesta länder, så skiljer sig även den svenska och norska marknaden åt. Produkterna kan även på en och samma marknad skilja sig åt, beroende på var produkterna ska användas. Rebase beskriver att det är viktigt att vara öppen för att kunna anpassa produkterna eftersom alla marknader ser olika ut. Det är extra viktigt när man går in på en ny marknad, det är ett sätt som man kan stå ut från sina konkurrenter.

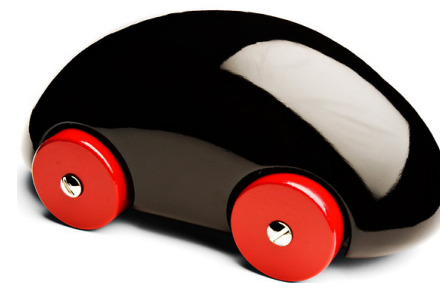
Företagets försäljningsställe och pris skiljer sig inte överhuvudtaget åt från den svenska marknaden. Rebase säljer till grossister på de två marknaderna de är verksamma på. Ett flertal av grossisterna är även samma på både den svenska och den norska marknaden. Prissättningen är även standardiserad, det enda som gör att priset kan variera är valutaskillnader och ökade fraktkostnader som kan uppkomma vid internationalisering.

4.1.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Rebase framhäver att de kommer från Sverige genom att det tydligt står på produkterna att tillverkningen sker i Sverige. Man kan även urskilja företagets namn på produkten, vilket dock inte ger någon anvisning om att företaget härstammar från Sverige. När företaget är med på mässor pratar de om att dem är ett svenskt företag, det står även med i säljmaterialiet. Sverige är förknippat med god kvalitet, och det är positivt i de allra flesta fall att framhäva svenskheten är Rebase uppfattning. Dock så är norrmän som tidigare nämnt patriotiska och vill helst köpa av norska företag, vilket ger negativa utslag för Rebase försäljning.

4.2 PLAYSAM

Playsams vision är att skapa tidlösa gåvor, som berör och talar till alla sinnen. Huvudkontoret ligger i Kalmar, och där sitter de båda anställda, var av en är grundaren och VD:n. Playsam skapar leksaker i trä, med en arketypisk, det vill säga, nedskalad till en minimalistisk design. Företaget grundades på 80-talet och försäljningen sker i stora delar av världen. Företaget omsätter närmare fyra miljoner kronor var av 60 procent av den totala försäljningen sker på en internationell marknad. Produkterna tillverkas i Asien och säljs på den svenska marknaden via hemsidan och i leksaksbutiker.



4.2.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Redan från när företaget först grundades medverkade Playsam på internationella leksaksmässor runt om i världen. Företaget ville få in produkterna direkt på en internationell marknad då grundaren ansåg sig ha en internationellt gångbar affärsidé och en produkt som kunde tilltala många olika nationaliteter. På mässorna fick många upp ögonen för företaget och ordrar började trilla in. Mässor är inget som Playsam ägnar sig åt nu för tiden, då företaget framförallt internationellt är ett välkänt varumärke. Playsam finns på de flesta europeiska marknader, i USA och Asien. 60 procent av företagets omsättning är export, 40 procent sker på den svenska marknaden. Playsam säljer till mer än 50 länder, på 12 marknader via distributör, i övriga länder säljs produkterna direkt till butik. Det finns ingen strategi för hur internationaliseringen har gått till. Olika beslut på företaget har format Playsam som det ser ut idag. Första kontakten med en ny marknad sker alltid genom en förfrågan från en potentiell kund vilket betyder butik eller distributör. Kunden har sett företaget någonstans; på nätet, i en artikel eller i någon butik, och tar då kontakt med företaget. Om Playsam tycker ordern och kunden verkar intressant, sker en affär. Det har funnits en grundtanke om att företaget vill vara internationellt, sedan har man egentligen inte aktivt arbetat så mycket mer med det. Utan internationaliseringen har kommit automatiskt till följd av olika beslut som företaget gjort, så som att medverka på en internationell leksaksmässa.

4.2.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

När Playsam började planera utformningen av sitt varumärke så funderade dem i termer om hur varumärket hade fungerat på ett internationellt sätt. De ville skapa en grafisk profil som skulle fungera utomlands, även mässmaterial, kataloger och visitkort var sådant som företaget redan från starten skulle fungera internationellt. Så egentligen skedde ingen förändring i marknads materialet i och med att företaget redan initialt börjat tänka att de ville in på en internationell marknad. Största marknadsföringskanalen som Playsam aktivt arbetar med är hemsidan, där det bland annat går att beställa deras produkter. Hemsidan har IP identifiering vilket innebär att om en person från

Spanien kommer in på hemsidan så byter den språk till spanska. De har idag ett tiotal språk kopplat till hemsidan. All typ av kommunikation som görs på Playsam är standardiserad, ingen förändring sker på de olika marknaderna.

Playsam förändrar inte sina produkter på något sätt vid internationalisering.

”Vi har byggt upp en image om varumärket PLAYSAM att vi är Scandinavian Design. Då blir det fel om kunderna tror att vi är tyska eller franska eller..”

– VD, Playsam

Playsam beskriver sin design som arketyrisk, det vill säga, den är nedskalad till en minimalistisk form. Detta innebär att användare eller betraktaren måste lägga till detaljer själv och sin egen kultur för att forma produkten till sin helhet. En Amerikan ser produkten på ett sätt, medan en Japan ser produkten på ett annat. Det är därför som produkterna inte behöver anpassas något, för konsumenten anpassar produkten själv. Förpackningarna är inspirerade av japansk smak, och det är något som är populärt inom flera branscher, vilket gör att det är något som företaget inte valt att förändra.

Förutom att Playsam blir kontaktade direkt av butiker så har dem några distributörer världen över som säljer deras produkter. Framst i Tyskland och USA använder sig företaget av distributörer. Likt med övriga kunder så är det distributörerna som tagit kontakt med Playsam och gjort en förfrågan om att få sälja deras produkter. De flesta distributörer säljer förutom Playsams produkter andra typer av design- och inredningsartiklar. Att distributörerna inte säljer Playsams produkter unikt är något som företaget inte har några problem med.

I Sverige säljs Playsams produkter främst i lite exklusivare leksakbutiker, internationellt så ser inte försäljningsplatserna riktigt ut så. Internationellt ses inte Playsams produkter lika mycket som leksaker, utan mer som design eller inredningsartiklar. Försäljningen sker där med oftast i exklusiva design- och inredningsbutiker. Dessa ställen blir

som showrooms för företagets produkter, och det är genom dessa showrooms som företaget kommer i kontakt med nya kunder. Exempelvis så har företaget precis startat ett samarbete med en asiatisk butikskedja som säljer designprodukter på flygplatser. Det sker omedvetet mer stärkning av varumärket internationellt, något som inte syns alls i Sverige

”För ett tag sedan fick vi en beställning från Starbucks som ville ha 20-000 träjor som de skulle dela ut i butiken”
– VD, Playsam

Som citatet berättar så fick Playsam nyligen en stor beställning på en av deras produkter. Starbucks ska dela ut företagets produkter till nyckelkunder. Även i detta fall blir Starbucks som ett Showroom för Playsams produkter. Internationellt så har Playsam fått mycket mer mediauppmärksamhet och PR än vad som skett här i Sverige. Trots att företaget har funnits i runt 30 år, så skriver utländska tidningarna om företaget som om det vore ett nytt företag från Sverige. Bilden nedan visar en artikel som var med i ett asiatiskt lyxmagasin där man beskriver Playsam som ”Company with a big future”

Internationellt har Playsam även haft framgångsrika samarbeten med andra kända designföretag, vilket har satt dem på kartan i dessa länder. Fitzsu grand prix var namnet på tävlingen som utfärdades i USA. Ett tjugotal världskända designers fick vara med och göra om var sin ”streamline” vilket är företagets mest kända produkt.



Playsam tillverkar sina produkter i Taiwan och Kina något som ägaren inte ser som ett problem. Företaget har tidigare haft produktion i Sverige, men är mycket mer nöjd med produkterna som tillverkats i Asien. Folk kan referera till ”Playsam kvalité” när det pratar om något med bra kvalitet. Priserna skiljer sig lite runt om i världen beroende på vilken försäljningsplats de använder, men det är bara marginellt. Ägaren är medveten om att de hade kunnat höja priset på sina produkter väsentligt på exempelvis den asiatiska marknaden, men detta är inget som de är intresserade av.

4.2.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Playsam märker sina produkter tydligt med texten ”Playsam Sweden” och beskriver produkterna som Scandinavian design. Med Scandinavian design menar företaget den enkla och avskalade designen och materialet. Funktionaliteten är även en del i det som kan kallas Scandinavian design. Istället för att framhäva Sverige så skulle Playsam hellre säga att de framhäver Skandinavien i stort. Det är dock viktigt för företaget med den Skandinaviska anknytningen, vilket oftast förknippas med god kvalitet. Produkterna tillverkas dock inte i Sverige eller Skandinavien utan i Asien. Playsam väljer att inte framhäva var produkterna tillverkas. Det står på förpackningarna, men inte alls lika tydligt som att det är ett svenskt företag eller att deras produkter är Scandinavian design, eller att de är designade i Sverige. Trots att produktionen sker i Asien har företaget aldrig fått någon negativ kritik om detta. De har försökt att ha produktionen i Sverige, men det håller då inte lika bra kvalitet.

Ursprunget är en stor del i Playsams varumärke och affärsidé. Företaget uppfattas som genuint skandinaviskt på många sätt, bland annat på grund av materialet. Alla produkter är gjorda i trä, något som ofta brukar förknippas med Sverige, eller Skandinavien.

4.3 NUDIE JEANS

Nudie Jeans Co är ett jeansföretag med huvudkontor i Göteborg, som namnet berättar är företaget specialiserade på jeans, med säljer även andra typer av kläder och accessoarer. Nudies huvudkontor ligger i Göteborg och hade 2010 31 anställda i hela världen. Detta med en omsättning på 3.5 miljarder gör dem till Sveriges största jeansmärke. Företaget har funnits sedan 2001 och stora delar av försäljningen sker på en internationell marknad. Försäljningen sker både i Nudies egna konceptbutiker men framför allt i butiker där ett flertal olika märken finns representerade. Konceptbutikerna är en viktig marknadsföringskanal för företaget, där det kan visa sina produkter och på ett lättare sätt kunna kontrollera hur varumärket förmedlas till kund. Nudie har sedan start tillverkat sina produkter i Italien.



4.3.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Från och med starten 2001 sågs märket som internationellt och företaget vågade sig snabbt ut utanför Sveriges gränser. Nudie hade inte från början en tydlig vision om att bli ett internationellt företag, planen var bara att bli "ett litet konceptuellt svenskt, väldigt skandinaviskt jeansmärke". Trots detta så skapade Nudie ett företag som redan från starten var

internationellt gångbart med ett internationellt företagsnamn och engelska som koncernspråk. Den första internationella marknaden som Nudie gick in på var den danska, vilket var redan samma år som de lanserades i Sverige. Nudie var med på Copenhagen Fashion fair vilket är Skandinaviens största modemässa som hålls två gånger per år. På mässan sålde de slut sin kollektion på direkten och fick kontakter över hela världen, vilket ledde till att Nudie bara några månader senare började sälja på den danska marknaden. Efter den danska marknaden började Nudies produkter säljas i London, vilket också var en följd av Copenhagen fashion fair och de kontrakt som skrivits. Nudie fortsatte sin expansion efter Storbritannien till Tyskland följt av USA och Japan. Nu har Nudie varumärkesregistreringar över hela världen, och såldes 2010 på 25 marknader, och hade försäljningskontor på 15 av dessa. Expansionen har gått snabbt, och företaget har expanderat till över två nya länder per år. Länderna väljs ut efter hur stor efterfrågan det finns i landet. Oftast blir Nudie kontaktade från olika distributörer eller butiker, och väljer att gå in i ett land om det har fått förfrågningar från flera håll. Internationaliseringen har inte utvecklats utifrån olika beslut som ledningen tagit, utan istället blivit en följd av olika händelseförlopp, så som utländska ordrar. Genom att de får förfrågningar från flera olika håll på den nya marknaden känner företaget att de har tillräcklig kunskap om marknaden för att börja sälja sina produkter där.

I och med framgången gick snabbt, lika så expansionen, så var Nudie tvungna att efter några år lugna sig med internationaliseringen och hitta tillbaka till kärnan i företaget. Det som början var framgångskonceptet, att synas i utvalda och rätt butiker var viktigt att företaget inte tappad. Nudie har registrerat sitt varumärke runt om i hela världen och har stor potential till att fortsätta expandera till fler marknader i framtiden, vilket är målet med alla registreringar. Anledningen till att internationaliseringen gått så bra är antagligen för att produkterna har funnits i rätt butiker från början, vilket har gynnat Nudies varumärke. Nudies största marknad är fortfarande Sverige följt av Norge och Nederländerna. Här finns över 100 återförsäljare i varje land.

4.3.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Nudie planerade redan vid lanseringen på den svenska marknaden att de skulle bli ett internationellt företag. Därmed så valde de ett namn som fungerade internationellt, och bestämde sig för att ha engelska som koncernspråk. Företaget skapade en hemsida som skulle vara internationellt gångbar och allt grafiskt och säljmaterial skulle vara tillgängligt endast på engelska. Stora delar av Nudies marknadsmix kan därmed standardiseras vid internationalisering.

Företaget har samma budskap och kommunikation på alla marknader. Marknadsföringen sker genom hemsidan, genom skyltningen i butik och instore-kampanjer. En stor del i kommunikationen av deras produkter är deras egna konceptbutiker som ligger på olika ställen i världen. Företaget har på de flesta av de 25 länderna en konceptbutik. I butikerna anordnas events och spelningar som går i linje med varumärket. Företaget anordnar även andra musikevenemang och har haft samarbeten med Amnesty. Det förekommer även traditionell PR-bearbetning så som pressvisningar och annonser i magasin & bloggar.

Nudie anpassar inte sina produkter när dem går in på en internationell marknad. I vissa länder har dock företaget fått avstå från att exponera sitt företagsnamn då namnet i exempelvis Syd Korea redan finns registrerat av ett annat företag. Så om företaget gör anpassningar sker det på grund av juridiska skäl. Företaget har anställda jurister så att dem vid internationalisering vet hur de ska gå till väga.

I Sverige säljs Nudie i bland annat JC och Carlingsbutiker, dessa butikskedjor finns även internationellt. I de nordiska länderna så säljs där med Nudies produkter i samma typer av butiker som i Sverige. I Skandinavien använder sig företaget av agenter, i resten av världen av distributörer. Nudie föredrar att distributörerna endast säljer deras märken så att de är insatta i Nudies produkter och kan framställa produkterna på rätt sätt. Nudies styrka ligger i marknadsföringen som sker i butik, därför är det ytterst viktigt för Nudie att finnas i rätt butiker, vilket är något som distributörerna avgör. Det är då även viktigt att butikspersonalen framhäver

produkterna och varumärket på rätt sätt, i och med att butikerna är deras främsta marknadskanal. Därför är det viktigt att dessa personer har god kunskap om företagsvarumärke, för att ha vetskapen om hur de ska förmedla företaget. I och med att det är viktigt att företaget har rätt distributörer så använder Nudie endast distributörer som de vet något om och fått rekommenderade. Nudie definierar inte sin målgrupp mer än att de riktar sig till människor som älskar jeans. Prissättningen skiljer sig åt mellan de olika marknaderna som företaget finns på. I Europa är priset ungefär samma i alla länder. Utanför Europa är priset ca 30 procent dyrare, i och med att det kostar mer och exportera dit. Detta leder till att produkterna uppfattas lyxigare utanför Europa, men det är inget som Nudie egentligen vill. Nudie skulle aldrig börja konkurrera med priset, kvalitén är det absolut viktigaste för företaget.

4.3.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNGLAND

Det är inte så känt att Nudie är ett svenskt företag. Inget i företagets yttre tyder på att de härstammar från Sverige. Jeans anses inte som något typiskt svenskt, och företagsnamnet Nudie har amerikanska anknytningar. Många tror även att företaget är amerikanskt i och med namnet och även produktutformningen. Jeanskulturen härstammar från USA och många stora jeansföretag kommer just därifrån. Produkterna tillverkas i Italien, vilket även gör att det är svårt att bedöma var produkterna kommer ifrån. Det är först när man ser till butiksinredningen och butiksutformningen som det går att förstå att företaget kommer från Sverige eller Göteborg. I butikerna visas produkterna i miljöer som kan kopplas till Sverige, men framförallt Göteborg. Företaget tycker att det är mer aktuellt att kommunicera Göteborg, än Sverige. Nudie hade nys en kampanj där de tryckte upp tygväskor med en grafisk karta över Göteborg, som delades ut vid köp, eller kunde köpas i butiken. Det visar ett sätt på hur företaget vill framhäva sin härkomst.

”Nudie framhäver hellre att jeansen är gjorda i Italien än att företaget kommer från Sverige. Det är en garanti för kvalitén”

Många ser det positivt att tillverkningen sker i Italien, då det landet oftast förknippas med kvalité när det kommer till modebranschen. När företaget ska förhandla och göra affärer så är dem noga med att kommunicera ätt företaget är svenskt. I business till business relation är det något positivt att vara ett svenskt företag.

4.4 BRIO

BRIO, Bröderna Ivarsson Osby, är ett familjeföretag som sträcker sig långt bak i tiden. Företaget grundades 1884 och var fram till 2004 ägt inom familjen. Nu är företaget ägt av en stor koncern Proventus- som är ägare av ett flertal olika varumärken. Sedan starten för långt över hundra år sedan så har mottot varit att kvalité är det viktigaste. Brio tillverkar och marknadsför leksaker, spel och barnvagnar, de köper även in vissa av sina produkter från andra leverantörer och distribueras via detaljister till konsumenter. Produkterna säljs främst i leksaksbutiker som även har andra leksaksmärken. Brio har på en marknad valt att ha sina egna butiker, på den norska marknaden har företaget en franchisekedja där deras produkter säljs. Företaget har 500 anställda med dotterbolag i 12 länder och hade 2009 en omsättning på närmare 1 miljard.



4.4.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Det var under 1950–70-talet som Brio utvecklades till en internationell

koncern som idag finns på ett 50-tal utländska marknader med dotterbolag i 12 länder. Det var när Brio bytte ägare på 1950-talet som den nya ägaren bestämde sig för att Brio skulle bli ett internationellt företag, och började då sälja utanför Sveriges gränser. Företaget expanderade först till de nordiska länderna, följt av Västeuropa och USA. Tyska marknaden är störst som enskild marknad men Skandinavien räknas som en marknad och är då störst. Företaget har haft egna grossistbolag utanför Sverige sedan 1964. Detta för att underlätta exporten utomlands, men även för att produktionen sker internationellt. Innan Brio gått in på en ny utländsk marknad har det skett noggranna studier. Det var dock längesedan som de gick in på en ny marknad och personalen som finns på företaget idag har dålig kunskap om hur internationalisering gått till. Internationaliseringen har startat med försäljning genom distributörer och agenter, och fortsatt med att företaget har öppnat sälj och dotterbolag i vissa av länderna. Företaget har öppnat dotterbolag i de länder som försäljningen är extra bra, eller om det krävs för att bättre komma in på marknaden. I Japan har företaget nyligen öppnat ett dotterbolag då det ser stor potential med landet och så som den dåvarande situationen såg ut så kunde inte företaget växa om de inte gjorde en förändring.

De marknader som Brio finns på idag har de funnit på i 10-20 år. I Norge så har Brio ett samarbete med en franchiseverksamhet som säljer deras produkter. Det har blivit ett sådant starkt koncept, och ett bra sätt att ta sig in på den norska marknaden att företaget fortsatt med det där. På den svenska marknaden har företaget öppnat en konceptbutik som säljer alla typer av Brios produkter. Detta är inget som finns i resten av världen, men något som kanske kommer längre fram.

4.4.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Eftersom BRIO tillverkar och säljer både vagnar och leksaker, så påverkas marknadsmixen på olika sätt beroende på vilka produkter det handlar om.

Marknadsföringen anpassas efter varje marknad. Det är dotterbolaget som finns i landet som avgör hur produkterna ska kommuniceras efter riktlinjer från huvudkontoret. Tidigare har företaget låtit de lokala marknaderna styra mycket av sin marknadsföring.

Men sedan det nya företaget tog över så kommer Brio satsa på en mer centralstyrd marknadsstrategi, där huvudkontoret i Sverige sätter upp riktlinjer. Den konsumentinriktade marknadsföringen ska styras från Sverige medan den som är riktad till återförsäljarna kan vara mer lokalanpassad.

BRIO beskriver att de måste anpassa alla produkter efter den marknad där de säljs eftersom det råder olika lagar och regler på alla olika marknader. Men i designprocessen för leksaker finns ingen skillnad. Barnvagnar är lite annorlunda eftersom olika typer av vagnar säljer olika bra. Alla länder säljer inte alla barnvagnar. Det är specifik portfölj per land, i exempelvis Sydeuropa vill man ha små lätta vagnar, i Tyskland traditionella och i Sverige robusta, i Staden vill man ha svängbara hjul på landet stora hjul. Brio basutbud av leksaksprodukter kompletteras lokalt med intressanta och populära karaktärer som ger volym. I och med att Brio inte anpassar sina

produkter mer än när det kommer till legala skyldigheter så satsar de istället på att göra helt nya produkter på vissa marknader, framför allt om det finns möjligheter att arbeta med framstående karaktärer och licenser. Att arbeta med licenser är inget som Brio gör på den svenska marknaden, den största marknaden för detta är den amerikanska. När Brio arbetar med licenser så kan det gå till så att företaget samarbetar med ett filmbolag som ska släppa en barnfilm, och sedan tillverkar de produkter som har anknytning till filmen.

Brios produkter säljs främst i leksaksaffärer i små länder, så som i Sverige. I stora länder så säljs deras produkter i stora varuhus så som Wal-Mart. På den nordiska marknaden säljs BRIO:s produkter väldigt brett, detta på grund av den långa erfarenheten på denna marknad. Förutom i leksaksbutiker så går det exempelvis att hitta Brios produkter till och med på ICA. På den nordiska marknaden säljs Brios produkter direkt till butik eller via distributörer. När Brio skulle in på den amerikanska marknaden så fortsatte företaget med sin strategi att sälja produkter via alla tänkbara kanaler. Det företaget inte visste om är att det i USA är tabubelagt att sälja sina produkter utanför specialfackhandeln. Det var först för något år sedan som

Brio la upp en strategi för de skulle gå tillväga på marknader utanför Sverige.

Fram tills för bara några år sedan skedde all produktion i Sverige. Det var på grund utan konkurrensen och de stigande tillverkningspriserna som företaget blev tvunget att flytta produktionen. Företaget kan hålla ungefär samma priser på alla marknader förutom på den Japanska marknaden. I Japan är produkterna mycket dyrare. Brio är där där högt uppsats och ligger i samma klass som lyxmärkena Gucci och Chanel.

4.4.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

BRIO är stolta över att vara ett svenskt företag och vill framhäva det så mycket som möjligt, trots att det egentligen inte finns någon utarbetad strategi för det. Företaget anser även att det är något positivt ute på de internationella marknaderna att vara från Sverige. Företagets produkter har lång historia bakom sig och är en förebild för många leksaksproducenter både i Sverige och internationellt. Det som uppfattas som svenskt är bland annat leksakerna är gjorda i trä. Den generella uppfattningen är att svenskar gör saker av trä, vilket till viss del kan ha att göra med storföretag så som IKEA. Vi svenskar gillar att ha träprodukter runt omkring oss, bland annat trägolv.

Brio visar sitt varumärke på ett smakfullt sätt på produkterna. I företagsnamnet är ett svenskt Ortsnamn inkluderat Osby, vilket hänvisar mer till att företaget härstammar från Sverige, om det skulle vara någon som vet om var Osby ligger då. Produkterna designas i Sverige vilket även det går att läsa på produkten. Som det står skrivet tidigare har företaget på grund av ekonomiska skäl flyttat sin produktion från Sverige, till Ungern och Kina. Det står tydligt på produkterna var tillverkningen sker, även var tillverkningen sker går att läsa tydligt på produkten.

4.5 VITAMIN WELL

Vitamin Well är en svensk vitamindryck som tillverkas utanför Stockholm. Företaget startade sin försäljning 2008 på apoteket och var

då det första företaget på den svenska marknaden som lanserade en vitaminberikad dryck. Idag finns företaget på över 6000 försäljningsställen i Sverige och har runt 30 anställda. Produkten sälj mestadels i matbutiker, kiosker och caféer. Drycken finns även på några av de andra nordiska marknaderna. Vitamin Well har två olika produktkategorier, en sötad vitamindryck utan kolsyra som finns i sex smaker, och ett kolsyrat vitamin vatten som finns i tre smaker. Produktionen av drycken sker i Sverige och vattnet är svenskt mineralvatten. Produkten blev 2009 utnämnd av företaget pressbyrå till Årets Produkt med motiveringen att de hade gått in på ett segment som tidigare saknades på svenska och nordiska marknaden.



4.5.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Vitamin Well startade sin internationalisering stegvist till den nordiska marknaden, med start i Norge och Danmark. I och med att företaget funnits i endast tre år så var det omedelbart från starten som företaget började lanseras utomlands. Företaget tänkte redan från och med att de lanserades i Sverige att det även skulle bli ett internationellt företag. Ett flertal av den personal som från början blev anställd hade vid tidigare tillfälle arbetat inom dryckesbranschen och hade därmed kontakter till både potentiella kunder och distributörer. Genom de distributörer som företaget hade på den svenska marknaden kunde Vitamin Well även skaffa sig utländska kontakter. Företaget startade med

att kontakta massor med olika distributörer men insåg efter ett tag att internationalisering tog tid, och lugnade sig då. Distributörerna hjälpe företaget att komma in på utvalda caféer i storstäderna på den norska och danska marknaden. Efter ett tag öppnade Vitamin Well säljkontor i både Norge och Danmark. Efter dessa länderna fortsatte företaget att expandera till caféer och sporthallar på den finska och holländska marknaden. Nu finns vitamindrycken även på vissa caféer i Italien och Grekland. Försäljningen i Italien och Grekland är mycket liten, och startade där i och med att företaget har kontakter i dessa länder.

Vitamin Wells bästa marknad är Sverige, följt av Danmark, Norge och Holland. Företagets huvudkontor ligger i Stockholm, och det är här ifrån allt styrs.

4.5.2 MARKNADSSTRATEGIN VID INTERNATIONALISERING

Vitamin Wells främsta marknadsföringsstrategi är sampling, vilket innebär att företaget delar ut gratis smakprov av deras dryck till folk på stan och vid olika events. Detta har gjorts på den svenska marknaden sedan lansering, och när företaget gick in på den danska och norska marknaden så fortsatte man där med sampling. På den danska marknaden använder sig företaget av svensk personal och på den norska marknaden främst av norsk personal. Det är endast i närområdet kring huvudstäderna som detta sker på den norska och danska marknaden. Företaget har på den svenska marknaden både haft tv reklam, sponsrat events, varit med i tidningar och synts på stora affischer runt om i hela landet. På den utländska marknaden har företaget valt att synas i vissa utvalda tidningar och magasin än så länge. Vitamin Well är nystartat och har inte ännu stadgat sig på den svenska marknaden, därmed har företaget valt att inte ha en sådan kraftfull kommunikation internationellt ännu. Vitamin Well måste i första hand lära känna marknaden.

Vitamin Well säljer sina produkter i matbutiker, caféer, kiosker och sporthallar på den svenska marknaden. Utomlands är det främst på caféer och sporthallar som produkterna finns till försäljning. Det är en start, för att kunna bygga en kännedom för produkten, längre fram är det möjligt att produkterna kommer börja säljas även i butiker.

Anpassning av produkterna sker på vissa marknader, recepten justeras lite på den norska och danska marknaden för att uppfylla lagstiftningen. De justeringar som sker är endast för att uppfylla någon typ av lagstiftning. Annars är det bara språket på etiketterna som finns på flaskorna som ändras mellan länderna. Prissättningen skiljer sig marginellt åt på de olika marknaderna. I Norge så är produkterna dyrare, Danmark billigare. Det beror på vad det är för valuta i landet

4.5.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Vitamin Well lanserade sig på den svenska marknaden som "den svenska vitamindrycken", det var deras slogan för att positionera sig hos konsumenterna på hemmamarknaden. De är inte lika noga med att kommunicera sin svenskhet vid internationalisering, utan där tonar de ner svenskheten lite. Produkten utstrålar dock svenskhet i och med den "cleana", enkla designen vilket kan uppfattas som skandinavisk design, vilket oftast ses som något positivt. Annars framhävs inte den svenska kulturen på något annat sätt. Det är lite olika hur svenska produkter uppfattas på den utländska marknaden när det kommer till Mat & Dryck, det beror lite på hur Sveriges relation ser ut till den andra marknaden. Beroende på vilka länder som företaget ska in på i framtiden kan strategin komma att ändras. Sverige är inte känt för sina vitaminer utomlands, så det finns ingen anledning för företaget att då framhäva detta anser företaget i dagsläget.

4.6 KOSTA BODA - ORREFORS

Kosta Boda – Orrefors (KB-O) är ett småländskt designföretag med formgivning och tillverkning av bruks- och konstglas. Företaget har drygt 450 anställda med en omsättning på närmare 4 miljarder och ägs sedan 2005 av en stor svensk koncern som heter New Wave Group. KB-O utvecklar, producerar och säljer ett brett sortiment för både privat och offentligt bruk under varumärkena: Orrefors och Kosta Boda. Företaget är beläget på glasbruken i Kosta, Orrefors och Åfors. Produkterna säljs på ett flertal olika sätt bland annat i Glasriket som är beläget i de småländ-

ska skogarna där produkterna tillverkas. Produkterna säljs till konsumenter även på nätet, i inredning och glasbutiker, och i deras egna konceptbutiker.

4.6.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Företaget finns representerade i ett 20-tal länder med egna försäljningsbolag, agenter och distributörer. Den största marknaden är Sverige följt av USA. Företaget startade sin internationalisering på 1930-talet och det är därmed svårt att veta exakt hur internationaliseringsprocessen såg ut för KB-O. Företaget tror att första kontakten med en internationell marknad troligen var i samband med en mässa i Europa. Där fick KB-O kontakter som de i senare skede använde sig av. Den information som finns är att företaget först startade internationaliseringen till den nordiska marknaden, då företaget hade mest kunskap om dessa länder, och deras produkter redan hade lite kännedom där. Dessa marknader var mest lik den svenska och företaget behövde då inte göra så stora förändringar i sin marknadsstrategi. Efter den nordiska marknaden gick företaget vidare till USA. KB-O tänkte att den amerikanska marknaden hade stor potential, sedan var det även positivt att de pratade ett språk som fanns kunskap om inom företaget. USA är nu KB-O största marknad om man räknar bort Sverige, främst Nordamerika och östkusten, då dessa marknader liknar den svenska mest.

Företagets mål med den framtida internationaliseringen är att stärka sitt varumärke på de geografisk nära marknaderna. Företaget går bra i Skandinavien, Asien och USA, men har inte riktigt slagit igenom i exempelvis Tyskland, Holland och Italien.

4.6.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Marknadsstrategierna anpassas utefter vilken marknad de är verksamma på. KBO marknadsför sig på olika sätt, till viss del traditionell annonsering i tidningar och magasin, med även sociala medier nu på senare tid. Men där det läggs mest energi är hos återförsäljarna, det är KB-O viktigaste marknadsföringskanal. KBO har varit aktiva i olika utställningar och mässor för att folk ska få upp ögonen för dem. Som det ser ut



nu så har inte återförsäljarna så mycket riktlinjer för hur de ska hantera produkterna i butik, något som företaget arbetar mer med.

KB-O arbetar med många olika typer av försäljning för att få ut sina produkter internationellt. Direktförsäljning till butiker, provisionsbase-erade agenter, distributörer och systerföretagets kontakter. Företaget tycker det är ytterst viktigt att de samarbetar med rätt distributörer, som bryr sig om KB-O varumärke. Varje år så är de med på två mässor, i Frankfurt och Paris, där de hittar nya kontakter och framtida samarbetspartners. De som arbetar med export försöker besöka fokusmarknader minst en gång per månad för att känna av läget och se var vindarna blåser.

Kosta Boda Orrefors beskriver att både priset och produktutbudet anpassas till den specifika marknaden. Priset anpassas när det behövs och går. Utanför Skandinavien är KB-O produkter dyrare, både på grund av extra kostnader i och med export, men även för att produkterna ses som mer exklusiva i andra länder. Produkterna anpassas eller förändras inte över huvudtaget på någon marknad. Företaget tillverkar dock unika produkter för vissa marknader. Exempelvis stora glas till den amerikanska marknaden. Företaget tillverkar även unika pjäser som blir specialbeställda för vissa evenemang eller tävlingar.

Som nämnt tidigare så är KB-O stora i Skandinavien, Amerika och Asien, i övriga Europa har inte företaget haft en sådan stor genomslagskraft ännu. De skandinaviska marknaderna är relativt lika varandra när det gäller efterfrågan av designprodukter. Den asiatiska marknaden gillar svensk design- och glasföremål, vilket även den amerikanska gör. När företaget ska arbeta med att komma in på den övriga europeiska marknaden kan KB-O bli tvungna att förändra mer drastiskt i sin marknadsstrategi för att locka denna del av Europa.

4.6.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

”Produkterna utstrålar svenskhet och Sverige har till 99,9 % en mycket hög renommé och status world wide.”

- exportchef KB-O

Företaget arbetar mycket med att framhäva sitt ursprung och svenskheten är deras yttersta marknadsföringsmedel. KB-O har sedan 1742 munblåst sina glas, något som framhävs tydligt på varje enskild produkt, det står även skrivet i deras logotyp. På logotypen kan man även se att det står Sweden. Denna finns presenterade på alla produkter på ett eller annat sätt. Det är extra viktigt för KB-O att framhäva sitt ursprung på vissa marknader, exempelvis den asiatiska marknaden. I Asien är svenska designprodukter mycket populärt, vilket gick att se på världskulturutställningen som hölls i Shanghai under 2010. KB-O var en av de företag som representerades i den svenska paviljongen. Att företaget satsar på att framhäva sin svenskhet kan man bland annat se på försäljningsställena. Deras produkter finns nästan alltid på svenska flygplatser, om någon turist i sista sekund skulle vilja köpa med sig en present hem, eller om någon svensk ska ta med något typiskt svenskt som gåva vid utlandsresa.

Företaget använder sig av svenska designers och säger själva att deras produkter utstrålar skandinavisk design. Förutom att det står Sweden 1742 som tidigare nämnts så använder sig företaget av svenska orsnamn i sitt företagsnamn. Genom att vara hovleverantör av porslin och glas får KB-O ytterligare en svensk stämpel i och med att kungafamiljen brukar anses exotisk utomlands.

Glasriket, där företagets produktion sker, är en viktig del i varumärkesarbetet. Glasriken ligger i de småländska skogarna, och där hittar man förutom produktionen även huvudkontoret och ett nyöppnat glashotell. Detta lockar turister, både svenska och internationella, och genom att åka dit får man en uppfattning om företaget som genuint, äkta och svenskt. Området förmedlar historien om glaset och företagets ursprung. Glashotellet är inrett med KB-O produkter och fungerar som ett enormt showroom. I anslutning till hotellet ligger även butiker och outlets där man kan köpa glas.

Företagets hemsida skiljer sig åt på den svenska och internationella marknaden. Exempelvis så framhävs svenskheten mer på den amerikanska marknaden. Man förmedlar där mer om den svenska historien, traditionen och den skandinaviska designen. Extra mycket krut läggs över

lag på att förmedla att de är ett svenskt företag internationellt. De försöker stärka sitt varumärke genom olika aktiviteter, i Sverige så är redan varumärke känt och KB-O behöver inte arbeta med varumärkesarbete på samma sätt.

4.7 ÅRE CHOKLADFABRIK

Mitt i den jämtländska fjällvärlden ligger Åre Chokladfabrik, som startades 1991 av tre vänner. Från början gjorde ägarna allt från att vika strutartillatt plockabär och rullapraliner. Nu har ägarna 22 anställda som kan hjälpa åt att göra chokladen. Men än idag så görs varje chokladbit för hand, och alla praliner behandlas så som de vore unika hantverk. I Åre sker all produktion och mesta delen av företagets försäljning. Företaget omsatte 2010 27 miljoner kronor. Så när som på alla råvaror är svenska, företaget köper endast in chokladen från Schweiz, då chokladkvalitén är bättre där än på den svenska marknaden.

4.7.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Åres Chokladfabrik har sedan starten på början av 90-talet tänkt att det finns en internationell marknad för deras produkter. De flesta alpbyar i Schweiz, Tyskland och Frankrike har någon form av tillverkning av praliner. Fungerar det där så borde det fungera både på den svenska marknaden och internationellt tänkte grundarna. Förutom i Sverige så säljs produkterna främst i Finland och Tyskland, men även i England, Österrike, Polen, Norge, Island, Danmark och Ryssland. Åres chokladfabrik har inga säljare utan blir kontaktade och får utländska ordrar från butiker som vill sälja deras produkter. Alla de ställen där företagets produkter säljs har stött på produkten antingen i Åre eller på något annat försäljningsställe i Sverige, och sedan kontaktat dem. Åres chokladfabrik vet egentligen inte så mycket om var deras produkter tar vägen efter att det lämnar Sveriges gränser. I de fall som företaget har koll så sker den utländska försäljningen av deras produkter i butiker som är ägda av svenskar, och som säljer ett flertal olika svenska produkter.

4.7.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Åres chokladfabrik ändrar texten på förpackningarna vid internationali-

sering, alla innehållsförteckning blir på engelska, vilket är ett lagstiftskrav. Kommunikationen på den utländska marknaden skiljer sig inte åt. Huvudsakligen försäljningen sker uppe i Åre, men de har även andra försäljningsställen i Sverige. Då är det främst delikatessbutiker, chokladbutiker och souvenirshoppar eller flygplatser. Utomlands så säljs produkterna över lag i butiker som har andra typer av svenska produkter. I och med att de flest butikerna som produkterna säljs i är svenska butiker, vanligtvis med svenska ägare, så satsar butikerna förmodligen på att framhäva svenskheten i produkterna över lag. Företaget har inte så stor koll på vad som händer med produkterna utomlands. De har ingen typ av marknadsföring på den svenska marknaden eller några riktlinjer för hur de vill kommuniceras utomlands. Produkten i sig säger allt man behöver veta anser dem. I Ryssland har dock företaget haft tidningsreklam efter rekommendation från en rysk kontakt. Priset är samma i alla länder, företaget försöker anpassa sig till en bred målgrupp i Sverige, vilket det blir automatiskt internationellt.



4.7.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Åre berättar att det inte i sin marknadsföring framhäver Sverige, utan främst Åre. På alla produkter står det Åre, och deras hemsida heter årechokladfabrik.se. Åre är internationellt känt i de länder där produkterna säljs, så folk vet om att Åre ligger i Sverige. Det är viktigt för företaget att arbeta med lokalproducerat och det är något som företaget är noga med att kommunicera på hemsidan och i butiken. På förpackningen berättar de var någonstans bären i chokladen kommer ifrån. Som skrivet tidigare så säljs produkterna i stort sätt uteslutande i svenska butiker utomlands, vilket innebär att företagets svenskhet framhävs än mer utomlands än på den svenska marknaden. Då blir produkterna automatiskt förknippade med Sverige och Åre.

4.8 SANTA MARIA

Santa Maria är en av de ledande aktörerna i Europa på kryddor, mexikansk mat och internationella matkoncept. Sedan i början av 1900-talet har Santa Maria handlat med kryddor och har idag runt 450 anställda. Företaget har ett flertal olika produktkoncept; Spices, Steakhouse, TexMex, Thai, Indien och Italy. Deras mission är att erbjuda kunderna ett brett utbud av internationella matprodukter och tillbehör. Kryddor importeras från olika delar av världen och viss tillverkning sker i Sverige, men även på andra platser i Europa. Företagets huvudkontor ligger några mil utanför Göteborg, där flertalet av de närmare 500 anställda arbetar. Santa Marias omsättning 2011 var 1.8 miljarder kronor.

4.8.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Santa Marias vision i början av 1900-talet var att bli det ledande kryddföretaget i Sverige. Målet uppfylldes efter ett par år och den nya visionen blev då att göra företaget till det nordiskt ledande bolaget i branschen. Kunder kontaktades, och företaget använde de kontakter som fanns på den svenska marknaden för att komma in på den nordiska marknaden. Företaget har använt sig av samma försäljningsställen på alla nordiska marknader, vilket underlättade internationaliseringen. På den nordiska marknaden gick företaget in land för land, kund för kund och etablerade bra affärskontakter. När visionen om att vara nordens ledande kryddföretag uppfyllts ändrades visionen till att bli Europas ledande kryddföretag. Internationaliseringen utanför Norden var inte lika lätt. För att komma in i vissa länder har företaget varit tvunget att köpa upp andra inhemska bolag, för att på så sätt bli accepterade på den nya marknaden. Från början av 80-talet till nutid har Santa Maria gått ifrån att vara ett svenskt, till ett nordiskt och nu internationellt företag. Produkterna säljs förutom i Sverige och den nordiska marknaden till, Baltikum & Ryssland, Irland & Storbritannien, nord & central Europa.



4.8.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

Santa Marias styrka ligger i marknadsföringen som sker i butik. Denna typ av marknadsföring ser relativt likt ut på alla marknader. Det sker dock anpassningar mellan de olika marknaderna, men då handlar det inte om exponeringen som sker i butiken. Sverige är en mogen marknad när det kommer till Santa Marias bästsäljare, mexikansk mat. Där skiljer sig marknaderna åt och exempelvis den engelska, tyska och holländska marknaden är inte alls lika mogen. I Sverige marknadsför sig företaget inte mer än i butik, och vid vissa sponsortillfällen, som nu senast på melodifestivalen. I länder där marknaden är mer omogen har Santa Maria tv-reklam där produkterna visas och en instruktion sker för att framhäva produkterna funktion. Norden är det alltså mer image arbete och varumärkesfokus, medan i resten av länderna handlar det om förklaring och upplysning. Santa Maria är noga med att skydda sitt varumärke. Det kostar mycket pengar att hålla det rent och det har varit många som har försökt att attackera det. Företaget försöker även skydda den röda färgen som finns med på förpackningarna och loggan. Santa Maria som finns på ett flertal olika marknader i Europa beskriver att de inte förändrar sina produkter på något sätt vid internationalisering. Den enda anpassningen som sker är förpackningen, där språket ändras beroende på vilket land produkterna ska sälja i. De kör med förpackningskluster, så exempelvis Sverige, Norge och Danmark har samma förpackningar. Det kan i vissa länder ske små förändringar i produkten, vilket sker av lagliga krav. Produktsortimentet är till 90 procent samma på alla marknader. Företaget säljer internationella produkter som inte behöver anpassas, mycket av produkterna är bassortiment. Produkterna har samma försäljningsställe på alla marknader, produkterna säljs via matbutiker till konsumenter. Men även till storkök och restauranger via grossister. Produktionen sker i Europa, bland annat i Sverige, England, Belgien och Estland. Det står på produkterna att de är tillverkade i ett EU-land. Målgruppen handlar mindre om ålder och demografi, mycket mer om var man står emotionellt, men runt 15-56 på vanliga kryddor, TexMex sortimentet är smalare. Priset är samma på alla marknader.

4.8.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Santa Maria framhäver som man själv med blotta ögat kan se inte att de är ett svenskt företag. Inget i företagets kommunikation, logga eller varumärke ger anvisning om att de kommer från Sverige. Företaget köper kryddor från hela världen och tillverkningen sker i liten utsträckning i Sverige, det är alltså ointressant att överhuvudtaget nämna Sverige. Enda landet där det skulle vara positivt skulle vara i Tyskland anser Santa Maria. Istället för att tala om företagets ursprung vill de hellre framhäva kryddorna och matens ursprung. Det ska smaka som Thailand eller Mexiko, trots att det kanske inte är sådan mat som man egentligen äter i dessa länder. Men man ska få en känsla av att man är i det landet. För att framhäva det ytterligare för konsumenterna vad det är för typ av kryddor och mat som de köper har företaget arbetat mycket med färger på förpackningarna.

Det som skulle kunna urskiljas som svenskt är den svenska kulturen som de har på företaget, det strukturerade sätt som företaget arbetar och närmar sig kunden. I dessa tillfällen tycker Santa Maria att det är positivt att framhäva svenskheten, när det handlar om företagets kultur.

4.9 IKEA

IKEA är ett multinationellt möbelföretag som grundades på 1940-talet. Företaget startades som ett postorderföretag och öppnade sitt första varuhus i Älmhult 1958. Ikeas affärsidé är att erbjuda form och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem. Ett av huvudkontoret ligger i Helsingborg och företaget har 323 varuhus i 38 länder med över 100 000 anställda. IKEA:s största marknad är Tyskland, följt av USA, Frankrike och Storbritannien.

4.9.1 FÖRETAGETS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Ikea är det största av de nio företagen som studerats, i form av störst omsättning, flest anställda och representerat i flest länder. Ikeas internationella historia börjar 1963 när de öppnar första varuhuset utanför Sverige, på den norska marknaden. Expansionen fortsatte och i slutet av 60-talet öppnade de ytterligare ett varuhus på den nordiska marknaden,

i Danmark. I början av 70-talet öppnades första varuhuset utanför den nordiska marknaden, Schweiz fick ett varuhus. Under 1970 talet fortsätter expansionen till marknader i Västeuropa, till Tyskland som nu blivit Ikeas största och viktigaste marknad, tre gånger så stor omsättning jämförelsevis med Sverige. Under det årtiondet gick Ikea även in på den australiensiska och kanadensiska marknaden. På 80-talet öppnades varuhus i USA och Storbritannien, och Ikea börjar expansionen i Östeuropa. På slutet av 1990-talet och början av 2000-talet öppnade Ikea varuhus i Kina, Ryssland och lite senare även i Japan. Vilket beskrivs på Ikea som ett stort steg, med svåra marknader. I vissa länder i Mellanöstern har Ikea använt sig av franchising för att kunna komma på marknaden, då det i annat fall hade varit omöjligt. Företaget har på 50 år trätt in på över 30, nästan 40 nya marknader, med ca 350 varuhus världen över. Ett av de framtida målen att öppna varuhus i Indien, vilket likt den japanska och kinesiska marknaden har varit mycket problematiskt.

Innan Ikea går in på en ny marknad görs undersökningar och man har en dialog med olika organisationer och aktörer som finns i landet, och på den svenska marknaden. Exempel på organisationer som företagen använder sig av är utrikesdepartementet och exportrådet. I och med att Ikea är ett sådant viktigt företag för Sverige, då företaget hjälper till att marknadsföra landet och sätter Sverige på kartan, så får dem mycket hjälp just när de ska in på en svår marknad. Förutom de öppnade varuhusen på internationella marknader så har IKEA flyttat sin produktion utomlands, något som till en början låg i Sverige. Företaget har alltid haft sin designavdelning i Sverige, medan huvudkontoret har flyttats fram och tillbaka från utlandet. Hela koncernen ägs av ett holdingbolag som är beläget utanför Sverige.

4.9.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING

När det gäller marknadsföring så består den globala basen av: katalogen, ett antal broschyrer, IKEA.com och PR-material. Vilket i sin tur till viss del kompletteras lokalt, av marknadspersonalen som finns i landet eller reklambyråer. Alla varuhus/länder har en specifik marknadsbudget som de kan använda ganska fritt inom ramarna för

Ikeas varumärkes och marknadsstrategi. Det är upp till respektive land att finna en lokal ton, men samtidigt utstråla Ikea I och med att Ikeas mål är att ha en lokal ton så har man inte exempelvis en global Facebooksida för företaget. Det är något som varje land får ordna själva. Ikeas mål är dock att satsa mer på sociala medier i framtiden, både lokalt och globalt.

Ett exempel på där Ikea använder den lokala tonen var nyligen i Spanien. Spanien har gått igenom en djup ekonomisk kris, något som IKEA spelade på där, "finns det hjärterum finns det stjärterum" byggde kampanj på. Man fick en säng för extrapris vid köp av ytterligare en säng. De ville visa att de förstod att det var tufft. Genom sådan här insikter som fås genom att ha decentraliserat marknadsföringen så vill Ikea uppfattas som ett lokalt företag Ikeas produktsortiment är till mycket stor del detsamma världen över. De anpassningar som görs är övervägande funktionella, det vill säga andra mått på sängar, madrasser eller djup på köksskåp. USA efterfrågar djupare köksskåp, något som man efterfrågar för att pizzatallrikarna ska få plats. I USA har de även andra mått på sängarna, och de olika måtten har olika namn så som "king bed" eller "queen bed". Vid lansering i USA för 20 år sedan hade Ikea sängar med europeiska mått vilket såklart inte fungerade. Detta byttes snabbt ut, men än idag så snackar amerikanerna om att Ikea endast har europeiska mått.

Förutom anpassningar av befintliga produkter så tar Ikea fram nya produkter till vissa marknader där det krävs. En annan marknad som skiljer sig åt är den Ryska. Där bor man oftast väldigt trångt och använder sitt vardagsrum till det mesta, bland annat som sovrum. Ikea har därför tillverkat ett specialanpassat förvaringsmodul för vardagsrummet på den Ryska marknaden, med inbyggd garderob. Det har även tagits fram en extra kollektion med bäddsoffor i exempelvis Ryssland och några andra östeuropeiska länder. Trots att det sker viss anpassning och att vissa produkter tillkommer så har fortfarande produkterna samma budskap världen över. Tillverkningen sker över hela världen, och det står specifikt på varje produkt var de kommer ifrån. Företaget riktar sig till barnfamiljer och folk som flyttat hemifrån. Men ser man på verkligheten så är Ikea kunderna unga. Medelålder för när man slutar att handla på Ikea är 35 år. När man börjar tjäna lite mer pengar, har man mindre tid och kräver mer

service. Man vill även ha bättre kvalitet.

"Vi har svårt att behålla dem uppåt I åldrarna och genomsnittsåldern då de "lämnar oss" sjunker och ligger på 35 år!"

Priserna sätts utifrån både kalkyl och respektive lands situation. I Kina och Östeuropa är det visserligen låga priser i förhållande till konkurrenter men inte I förhållande till människors disponibla inkomst. Priserna kan också variera inom samma land, dock är de priser som finns i katalogen fastlagda för ett år och kan inte höjas men sänkas. Ikea är globalt styrt och det som håller ihop företaget är identiteten, sortimentet, profilen och värderingarna, vilket är samma värld över. Nu för tiden så är Ikea mer mainstream än vad de var förr, kanske är detta en effekt av att vara global. För på vissa delar i världen kanske Ikea fortfarande är trendsetters. De kan inte vara för radikala då det kanske det hade krävts mer anpassning på den lokala marknaden istället. Distributionskanalerna skiljer ju sig inte åt på något sätt, Ikea har sina varuhus. Men sättet att öppna varuhuset på skiljer sig på olika marknader. Iryssland exempelvis har Ikea öppnats i köpcenter, som även är ägt av koncernen. Ibland är det nödvändigt för att locka folk till varuhuset, i och med att Ikea i de flesta fall måste ligga utanför centrala av städerna.


4.9.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Ikeas grundare Ingvar Kamprad säger i SVT:s uppdrag granskning:

"jag går ut över hela världen och talar om swedishness, med det så menar jag/vi på Ikea de svenska rötterna"

Om man ska tolka Kamprads citat så skulle man kunna tänka att svenskheten är något av det viktigaste i Ikeas strategi.

"Svenskheten är oerhört viktig för oss för att differentiera oss ute i världen. Vi använder svenska produktnamn. Blågula fasader, alltid en svensk flagga utanför varuhuset. Svenska recept i våra restauranger. Svenskheten är något som vi tror långsiktigt, utefter ett marknadspektiv skiljer oss från alla andra"



När det gäller produktutformningen och designen så har Ikea en struktur i produktutvecklingen som bygger på 9 olika stilar, även kallat uttryck. Bilden nedan visar en modell över silarna, där det bland annat finns stilar som kallas "SWEDISH MODERN" och en annan "SWEDISH TRADITIONAL".

Alla produkter heter något svenskt namn vare sig i vilket land företaget verkar. I varje varuhus finns IKEA Food, vilket är både restaurang och svensk matbutik, som konsekvent arbetar med svenskheten. Denna avdelning av företaget startades först utomlands, och går bäst på den utländska marknaden. Beroende på vad det är för marknad så anpassar Ikea hur mkt de framhäver svenskheten. På den tyska marknaden är allt som är svenskt populärt och då framhävs svenskheten extra mkt här.

På Ikeas hemsida kan man läsa om vad de anser vara typiskt svenskt, och vilka riktlinjer de använder sig av vid framhävandet av svenskheten. De beskriver att Sverige är förknippat med en sund livsstil, vilket är något som återspeglar sig i Ikeas sortiment. Man kan se det i färgerna, naturliga textilier och obehandlade ytor. Ikeas sortiment bygger i grunden på svensk historia, 1800-talets, Carl Larssons, allmogestil - 50-talets modernism och funktionalism. Det är viktigt med de småländska rötterna, där företaget en gång startade och byggde upp sin kärna. Och folkhemmet, Ikea vill bidra till att många människor får en bättre vardag, genom att hålla låga priser och göra det lätt för sina kunder.

5 Analys

I följande kapitel analyseras den empiriska data som framkommit i studiens undersökning och sätts i relation till litteraturstudien. Kapitlet kommer mynna ut i ett resultat som presenteras i kapitel sex. Analysen är likt empirin uppdelad i tre kategorier som berör företags internationalisering, hur marknadsstrategin förändrats vid internationalisering samt hur företag framhäver sitt ursprungsland. Under dessa huvudkategorier finns det även underrubriker, för att lättare få en överblick över analysdelen. Analysdelen bygger på att kategorisera de olika företagen för att hitta samband mellan dem. Istället för att tala om varje enskilt företag kategoriseras företagen som "stora", "små", "nystartade", "erfarna", "framhäver svenskhet" "neutrala" och "ger sken av annat ursprungsland". Dessa kategorier beskrivs närmre i studiens tillvägagångssätt. Dessa kategorier användes för urvalet av företag.

5.1 FÖRETAGENS INTERNATIONALISERINGSPROCESS

Alla nio företag har en unik internationaliseringsprocess, i studien har både likheter och skillnader identifierats. Först presenteras motiven till internationalisering, följt av tidpunkten och tillvägagångssättet.

Motiv till internationalisering

Moberg (1990) skriver om motiven till varför företag väljer att gå in på en utländsk marknad. Detta kan delas in i proaktiva och reaktiva motiv. De studerade företagen har haft olika motiv till varför just de valt att gå in på en internationell marknad. Detta beror på vilken typ av företag det handlar om, storleken på företaget och företagets affärsidé. Det går att urskilja tre kategorier av internationaliseringsmotiv hos de nio studerade företagen. Förutom Mobergs kategorier Reaktiva och Proaktiva motiv, har ytterligare en kategori skapat under studiens gång som benämns Pre-Proaktiva motiv.

Reaktiva:

De två minsta företagen om man räknar till både omsättning och anställda är Åre Chokladfabrik och Rebase. Dessa företag har gått in på en internationell marknad på grund av reaktiva motiv. Omgivningen har påverkat företaget att börja sälja sina produkter utomlands. Små företag kan känna att de inte har tillräckligt med resurser eller behov av att gå in på en ny marknad. Företaget klarar sig med att endast finnas på den befintliga marknaden, och internationalisering kan innebära en stor risk. Därmed är det vanligt att små företag handlar efter reaktiva motiv, så som oplanerade utländska ordrar eller att marknaden är mättad.

Proaktiva:

De största företagen, Santa Maria, Ikea, KB-O och Brio har gått in på en ny marknad med proaktiva motiv, motiv som de själva skapat. Företaget har efter strategiskt planerande eller till följd av olika beslut valt att gå in på en internationell marknad. Det har inte varit ett krav för att företaget ska överleva, utan mer av ett behov från ledningen att företaget ska växa och utvecklas. I studien har det framkommit att stora företag tenderar till att handla förutseende olika aspekter. Det kan vara därför företagen blivit så stora som de är i dagsläget. Det kan då krävas av företaget att vara proaktiv och våga ta risker för att kunna vinna och växa sig stora. De stora valda företagen är alla välkända både i Sverige och internationellt, men hade antagligen inte varit så stora som de är idag om de inte hade handlat proaktivt med sin internationalisering.

Pre-Proaktiva:

Den tredje gruppen är företag som direkt, eller efter högs två år gått in på en internationell marknad och redan från starten haft en intention om internationalisering. De tre företagen som tillhör denna grupp är alla små företag, Playsam, Nudie och Vitamin Well. Företagen valde exempelvis redan från starten att skapa en internationell applicerbar grafisk profil, valde att ha engelska som koncernspråk eller valde att ha ett internationellt gångbara företagsnamn. Denna har under studiens gång skapats, då jag ansåg att Mobergs teori om motiv för internationaliseringen saknade en aspekt, nämligen företag som strategiskt från starten väljer att gå in på en internationell marknad. De företag som är benämnda under denna kategori är även relativt nystartade. Kan detta vara en trend för nystartade företag att snabbt gå in på en internationell marknad? Som Swedishtrade.se skriver så blir det allt lättare för företag att gå in på en ny marknad och gränserna mellan länder suddas ut allt mer för

varje dag som går. Allt blir så mycket enklare när internet finns och alla företag som har en hemsida hade kunnat betraktas som internationella. Jag tror vi kommer se allt fler företag som direkt efter lanseringen på sin hemmamarknad finns även tillgänglig internationellt, så kallade Born Globals som Hollensen (2007) skriver om.

Det kan vara svårt att kategorisera in företag i olika fack för motiv till internationalisering. Oftast finns det inte endast ett motiv, utan det är flera beslut och händelser som påverkar företaget i internationaliseringsprocessen. De uppdelningar som gjordes ovan är ett försök till att kategorisera in företagen, då huvudanledningen till internationalisering analyserades. Det man kan se är att små företag generellt sett handlar efter reaktiva motiv, det vill säga, omgivningen påverkar deras beslut till internationalisering. Detta kan bero på avsaknaden av resurser, tid och kunskap. Nystartade företag har en tendens till att från början starta ett företag som är internationellt gångbart. Vi går emot ett samhälle som är allt mer internationaliserat och i framtiden tror jag i stort sätt alla företag finns på ett flertal olika marknader. Stora företag brukar generellt sätt agera proaktivt, och det kanske är därför dem lyckats att bli just stora.

Tidpunkten för internationalisering

Som jag skrev tidigare så skrev Swedishtrade att det bli allt enklare för företag att gå in på en internationell marknad. Detta innebär att unga och nystartade företag borde dominera de äldre företagen med att internationalisera sig snabbt efter att företaget grundats. Bland de unga företagen i studien räknas Vitamin Well, Åre chokladfabrik och Nudie. Dessa företag gick snabbt efter lansering på den svenska marknaden in på en internationell marknad. Så gjorde även Playsam. En forskare som motsätter detta är Gaba et al (2002) som skriver att ju större företaget är, desto tidigare internationalisering. I de nio företagsfall som är beskrivna i studien är det snarare tvärt om. De stora företagen tenderar till att senare gå in på en internationell marknad och unga tidigare. Kategorin Pre-proaktiva som presenterades i det tidigare avsnittet är de företag som internationaliserat sig snabbast. Två av dessa företag som benämns i Pre-proaktiva kategorin behövde efter ett


tag lugna ner sin expansion på grund av att de gick för snabbt och företaget inte hann med. Små företag är mer flexibla än stora företag. För de stora företagen i studien tog steget för internationalisering längre tid. Företagen är stora, vilket innebär att de är mindre flexibla och behöver ha en mer välarbetad strategi vid internationalisering. De stora företagen har även mer resurser för att göra marknadsundersökningar om vilken marknad som är bästa alternativet, vilket kan ta tid. Små företag arbetar mer impulsivt och väljer kanske marknad utifrån var det fått ordrar, hur konkurrenter agerat och var samarbetspartners finns.

Tillvägagångssätt vid internationalisering

Johansson & Vahlne (1977) beskriver internationaliseringen som en process. Internationaliseringen sker gradvis och är ett resultat av olika beslut som görs i företaget. Företaget börjar med geografiskt närbelagda länder och enkla etableringsformer så som export, och fortsätter med länder med större geografiskt avstånd och med mer avancerade etableringsformer. Gummesson (2002) skriver om internationaliseringen ur ett nätverksperspektiv. Där alla företag är del i ett nätverk och det är genom detta nätverk som internationaliseringen tar start.

Gemensamt för alla företagen är att de startade i närbelagda länder med sin internationalisering och sedan fortsatt till länder geografiskt och demografiskt längre bort. Alla företag har gemensamt att de först expanderade till ett nordiskt land, Norge eller Danmark. Steg två, när företaget skulle in på ytterligare en ny marknad så skedde det på olika sätt.

De stora företagen följde en typisk processmodell vid sin internationalisering. Internationaliseringen var en följd av olika beslut som gjorts i företagen. Motiven vad proaktiva och utlandsexpansionen var något planerat. Företagen hade tillräcklig kunskap för att kunna gå in på en nordisk marknad. I och med att företagen började på marknader som liknade och låg nära deras hemmamarknad ökade marknadskunskapen efter hand och företaget sökte sig då till nya marknader. Ganska tidigt i internationaliseringsprocessen gick alla stora företag in på den amerikanska marknaden. I tron om att även denna marknad skulle vara



relativt lik den svenska, och självklart också för att de såg en stor potential här. Gemensamt för alla företagen var att de saknade tillräcklig marknadskunskap för att lyckas med en gång i USA, vilket visade sig på olika sätt. Johanson & Vahlne (1990) beskriver att bristen på marknadskunskapen kan leda till osäkerhet på den internationella marknaden och att företaget kan missbedöma situationer. Tre av fyra företag gjorde misstaget att inte göra tillräckligt bra marknadsundersökningar för att veta hur de skulle gå tillväga för att anpassa marknadsstrategin till den nya marknaden. Eftersom detta var tidigt i företagets internationaliseringsprocess hade de inte skaffat sig tillräcklig marknadskunskap för att inse hur det skulle gå tillväga. De stora företagens internationalisering var inte en följd av en utländsk order eller ett visat intresse från någon specifik marknad, utan det handlar istället om vad ledningen tog för beslut och ledningens vilja. Den amerikanska marknaden kan då vara ett ganska självklart beslut i och med språket och att landet på många sätt liknar en geografisk närmare marknad. Den amerikanska marknaden är även mycket stor vilket gör att det nästan alltid finns utvecklingsmöjligheter.

När företaget känner sig mer säker på marknaden binder de mer resurser, aktiviteter och engagemang till marknaden skriver Forsgren (2002). Om man ser till dagsläget så är den amerikanska marknaden en mycket lönsam och en av dem största marknaderna för de stora företagen. Det krävdes alltså att företagen gjorde lite misstag för att i senare skede lyckas här. Om de stora företagen istället hade tagit land för land, marknad för marknad, i Europa till en början så hade kanske inte dessa misstag uppkommit. Det är genom erfarenhet som företagen minskar sin osäkerhet beskriver Forsgren (2002).

Det är inte säkert att små och medelstora företag följer ett traditionellt sätt för internationalisering, utan deras tenderar till att bli spontan och oplanerad beskriver Holmlund & Kock (1998). Detta stämmer bra in på vissa av de små företagen. Åre chokladfabrik hade inte som avsikt att expandera utomlands, utan det blev endast en följd av utländska ordrar. Samma forskare skriver också att det är ett bra och kostnadseffektivt sätt för SME att expandera utomlands genom att använda sig av sitt nätverk.

De företag som tidigare beskrivits att ha haft ett pre-proaktivt motiv till internationaliseringen använde alla tre bland annat sitt nätverk vid internationaliseringen. Två av företagen medverkade på internationella mässor och fick efter medverkan in utländska ordrar, eller kontakter som kunde hjälpa dem vid expansion. Det tredje företaget använde sig av de kontakter som fanns bland de anställda och gick i enlighet med processmodellen in i närbelagda länder, följt av länder med större geografiskt anstånd och med mer avancerade etableringsformer. I och med att dessa företag redan från början hade en plan att gå in på en internationell marknad så hade företagen på så sätt redan skaffat sig lite marknadskunskap. De var förberedda på vad som komma skall, då alla sedan innan hade internationella företagsnamn, engelska som koncernspråk eller en internationell grafisk profil.

Fallföretagen har vid internationalisering använt sig av sitt nätverk, i form av kontakter som de har på den svenska marknaden som även verkar internationell. Eller ett nätverk som dem byggt upp i och med utlandsexpansionen, exempelvis på mässor. Överlag verkar mässor vara ett ytterst bra tillfälle för företaget att just skapa ett kontaktnät internationellt, men även för att visa upp att företaget finns, och visa sina produkter. Många fall har visat sig under studien där mässor har varit öppningen för internationalisering. Generellt sett verkar det, om man ser till denna studie, som att internationaliseringen för stora företag tar längre tid än för små företag. De små företagen är flexibla och har möjlighet att dra sig tillbaka om det känner av att internationaliseringen går för snabbt eller om de inte har tillräcklig marknadskunskap. Stora företag kan ta större risker och göra stora satsningar, så som etablera sig i USA snabbt. Menas små företag kör på säkra kort, närbelagda marknader till en början, eller där intresse finns. Vare sig det handlar om stora eller små företag, om man använder sig av nätverk eller processmodellen, så handlar det i slutändan om att företaget ska skapa relationer med utländska aktörer (Johanson & Vahlne, 1977). Och det är ju så, företaget måste etablera relationer, inte endast till potentiella kunder, utan också till samarbetspartners, leverantörer, distributörer och även konkurrenter.

5.2 FÖRETAGETS MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING
Melin (1997) skriver att företagen behöver differentiera sina produkter från övriga konkurrenters vid internationalisering. De behöver även positionera sig och förmedla rätt budskap om vad produkten har att erbjuda (Dahlén & Lange, 2003). Detta kan företagen göra på olika sätt, till sin hjälp har de marknadsmixen: Produkt, Pris, Plats och Påverkan. Beroende på vad det är för bransch som företaget verkar inom, och beroende på hur företaget vill framställa sig själva så kan differentieringen och positioneringen gå till på olika sätt. Det som även spelar in i valet av marknadsstrategi är makromiljön som brukar beskrivas i sju kategorier; Demografi, ekonomi, natur, teknologi, politik och juridiskmiljö.

Makromiljön är något som företaget verkar inom även på hemmamarknaden, men där är den inte lika främmande. I de flesta fall brukar närbelagda länder vara mer lika varandra makromiljömässigt än länder med större geografiskt avstånd. Därmed kan det vara så att företagen behöver förändra sin marknadsstrategi mer när de verkar på marknader som ligger långt bort från hemmamarknaden. För att företaget ska veta vad de behöver förändra eller behålla krävs marknadskunskap, som nämnt tidigare i kapitlet. Om ett företag har marknadskunskap sker förhoppningsvis inga misstag med utformningen av marknadsstrategin, som kan komma att kosta företaget dyra pengar.

Produkt

De studerade företagen har på olika sätt blivit påverkad av makromiljön, konkurrenterna och konsumenterna på den nya marknaden. Gemensamt för alla företag är att de i största möjliga mån försöker bibehålla produkterna standardiserade på alla marknader, åtminstone kärnprodukten. Kärnprodukten är enligt Cateora & Graham (2002) produktens funktion, design och teknologi. Kärnprodukten är det som är svårast för ett företag att förändra, och om det sker förändringar är det oftast av legala skäl. För många av fallföretagen så krävs det dock att företaget på grund av lagliga krav behöver göra förändringar i

produkten. Det lagliga kraven är olika beroende bransch som företagen verka inom. Två av företagen anpassar sina kärnprodukter på grund av att de ska bli mer användarvänliga, och att de ska passa marknadens konsumenter bättre. En annan gemensam nämnare är att i stort sätt alla företag måste förändra i paketeringskomponenterna på produkten, vilket i de flesta fallen gäller ändring av språk. Paketeringskomponenterna är enligt Cateora & Graham (2002) något som företag brukar få ändra på vid internationalisering. Det är de psykiska skillnaderna mellan länderna som påverkar att detta behöver anpassas.

De stora företagen i studien har på den nya marknaden tillverkat unika, nya produkter. Detta är inget som de små företagen gjort. Anledningen till att företagen har skapat nya unika produkter på vissa marknader varierar, men i slutändan handlar det om att konsumenten efterfrågar en produkt som företaget till en början inte kan erbjuda. För att då komma in bättre på marknaden börjar företaget tillverka nya produkter. De små företagen som jag studerat tillverkar inte unika produkter på de specifika marknaderna. Detta kan dock bero på att de allra flesta av de små företagen verkar på en geografisk nära marknad.

Bland de studerade företagen i studien, och bland produktföretag i stort, så är produkten den viktigaste komponenten i företagets kärna. Det är produkten som gör att företaget går runt, och tjänar pengar. Detta innebär att det är viktigt att produkten tilltalar konsumenten på den nya utländska marknaden. Generellt sätt så vill eller brukar inte företag förändra sina produkter när de går in på en ny marknad. De förändringar som sker, gör på grund av legala krav. Produktens paketeringskomponenter är ganska vanligt att företaget blir tvungna att förändra i och med språkliga skillnader. Som jag diskuterade innan i analysen så går vi mot ett samhälle som är allt mer internationaliserat, och företag planerar sin internationalisering redan från dag ett, så som de företagen som benämns ha ett Pre-proaktivt internationaliseringsmotiv. Då är det frågan om vi går emot ett allt mer homogent samhälle eller tvärt om (Ryan Jr et al, 2003). Jag tror att vi konsumenter i stora

delar av världen kommer att efterfråga samma typ av saker, vilket kommer underlätta för företagen vid internationalisering. Då behöver de inte förändra sina produkter på den nya marknaden för att leva upp till konsumenternas krav.

För att generalisera utifrån studien är det vanligare bland stora företag att, istället för att anpassa sitt produktutbud, tillverka unika produkter för specifika marknader. Stora företag har i de flesta fall mer resurser och pengar för att göra en sådan sak. Det kan vara en av framgångsfaktorerna för företag, att ha som Ikea säger "en lokal ton", vilket i produktsammanhang kan handla om att företaget tillverkar en specifik produkt som det endast finns en efterfrågan om på en eller ett fåtal marknader.

Plats

På grund av kulturella skillnader så kan exponeringsstället för företagets produkter komma att ändras skriver Armstrong & Kotler (2000). Många av fallföretagen använder sig av samma grossister och försäljningsställen på ett flertal marknader. Det är vanligt bland de mindre företagen som ligger nära hemmamarknaden. Försäljningsstället kan bli som en inkörsport till den nya marknaden, om företaget väljer rätt ställe att exponeras på. På vissa marknader behöver företaget göra anpassningar i försäljningsstället. De fallföretag som räknas som stora har mer resurser att spela med när det kommer till distributionskanaler. Stora företag kan exempelvis startat franchiseföretag, öppna varuhus eller köpt bolag för att komma in på marknaden.

Beroende på vilket företag det gäller och vilket land företaget ska in på så har platsen där produkten ska säljas varierande betydelse. När det gäller vissa av företagen så spelar det inte så stor roll var produkterna säljs, exempelvis företagen som tillhör matindustrin. I vissa andra fall kan platsen där företagets produkter säljs vara avgörande i hur företaget, och företagets produkter kommuniceras. Detta är något som Semenik & Bamossy (1995) beskriver vikten av, försäljningsstället behöver inte vara samma i alla länder, men de bör inte påverka företagets varumärke. Vissa av fallföretagen har vid expansion utomlands valt att använda samma typ av strategi gällande distributionen av produkterna. På grund av avsaknaden av

marknadskunskap har platsen inte fungerat som på hemmamarknaden.

Alla företagen använder sig av agenter och distributörer när de ska in på en ny marknad och väl på den nya marknaden skiljer sig i många fall försäljningsstället. Om företaget använder sig av distributörer är det viktigt att de har god kunskap om företaget, dess produkter och varumärke skriver Ghauri & Cateora (2006). Ett flertal av fallföretagen är noga med att välja rätt typ av distributörer, och vill i många fall att de endast ska sälja företagets produkter. Oftast har de stora företagen koll på var deras produkter säljs utomlands och hur deras distributörer förmedlar företaget. Bland småföretag är det vanligt att de inte har lika stor koll på vad som händer med produkten när de lämnar landet. Det är beroende på hur företaget uppfattas på den nya marknaden som påverkar var produkten kan säljas. Prissättningen kan påverkas beroende på försäljningsplatsen.

Denna del av marknadsmixen kan säkert vara en av de svåraste för företag att veta hur de ska hantera. De flesta är medvetna om att språk måste ändras på nya marknader och där med både förpackningar och marknadsmaterial. Distributionskanaler, eller platsen där produkten finns tillgänglig kan både vara svår att veta om det krävs en anpassning eller om företaget kan behålla befintlig plats. Det stora företagen som agerat proaktivt har i de flesta fall begått misstag och lärt sig från dessa. De mindre företagen har inte haft möjlighet att göra dessa misstag i och med att de fått utländska ordrar, eller att de använt sig av ett nätverk som hjälpt dem in på marknaden. Men man måste även satsa för att vinna, vilket de stora företagen har gjort, de kanske inte hade varit så stora som de är idag om de inte satsat och gjort misstag under årens gång.

Pris

Ghauri & Cateora (2006) skriver att företagets pris kan komma att påverkas beroende på vad det är för butik som företag säljs i. Tre av de stora företagen berättar att deras priser anpassas efter marknad, och höjs där det går att höja priserna. Resterande företag försöker att behålla en jämn nivå på prissättningen på alla marknader. Detta påverkas dock av vad det

är för valuta i landet, även logistikkostnader, skatter och exportkostnader (Ghuri & Cateora, 2006). Dessa extrakostnader som uppkommer på en ny marknad kan i vissa fall innebära stora prisskillnader. Det är av stor vikt att företaget noga undersöker vad det ska ha för pris på den nya marknaden, allt kan falla på fel prissättning (Ghuri & Cateora 2006). Det allra vanligaste, om man ser till företagen i följande studie, är att priset blir högra vid internationalisering, i och med ökade kostnader. Det sker i ett företagsfall att prissättningen på vissa marknader kan vara lägre. Priset är en av de variabler som vi konsumenter använder för att bedöma produkten. Det kan helt påverka ett företags varumärke beroende på vad produkten har för prissättning. Ett flertal av företagen som framhäver svenskheten i sin kommunikation kan exempelvis i Asien höja priserna och betraktas där som lyxmärken. Där säljs företagets produkter i lyxbutiker som blir som showrooms för företaget. Där låter företagen marknaden styra prissättningen och kan därmed höja priset då företagen är relativt ensamma på denna marknad (Theodosiou & Leonidou, 2003; Armstrong & Kotler, 2000).

Om studien ska användas som ett generaliseringsverktyd så skulle jag säga att priset anpassas i den mån som det går. De flesta företagen vill inte förändra priset så att varumärket eller företagets image förändras på något sätt. Skillnader i pris beror oftast på ökade kostnader vid internationalisering. Priset kan ändras till lägre för att få samma känsla på den internationella marknaden.

Påverkan

Dubois (2000) skriver att det är konsumenternas kultur som påverkar vad för sorts marknadskommunikation som tilltalar dem. Beroende på vad det är för land som företaget verkar i så kan konsumenten uppfatta företaget på varierande sätt skriver Arens (2004). Det är därför viktigt att företaget ha tillräckligt med marknadskunskap för att kunna avgöra hur företaget ska kommuniceras på den nya marknaden. Om företaget kan standardisera sin kommunikation eller om det krävs anpassningar. Oftast krävs det någon typ av anpassning när det kommer till kommunikationen på den nya marknaden.

Gemensamt för alla företagen är att de arbetar aktivt med att ha en internationell hemsida. Sedan är det beroende storleken på företaget som påverkar hur marknadsföringen ser ut. Två av de största företagen har decentraliserad marknadsföring, vilket innebär att de lokala dotterbolagen sköter sin egen marknadsföring med riktlinjer från huvudkontoret. Genom detta får marknadsföringen en lokal ton. De tre företag som tidigare benämndes ha pre-proaktiva motiv till internationalisering skaffade sig redan från början en grafisk profil, engelska som koncernspråk eller företagsnamn som skulle fungera internationellt.

Vissa av företagen förlitar sig på att återförsäljarna marknadsför produkterna rätt. Då företagen inte har egna butiker utomlands är det viktigt att försäljningsstället och kommunikationen som finns i butiken är till fördel för produkten och företaget. Detta gör att de lägger stor vikt på att distributörerna och agenterna ska representera företagen och hitta bra försäljningsställen. Företaget är i och med detta väldigt noga med att ha distributörer och agenter som förmedlar produkten på ett bra sätt. Olika marknader kan vara i olika mognadsgrad vilket påverkar hur kommunikationen utformas. På en marknad kan företaget behöva förmedla budskapet om produktens funktioner medan företaget på en annan marknad fokuserar på varumärkesarbete.

När man ser till fallföretagen går det att se en tendens i att nu på senare år försöka skapa ett företag som är gångbart på fler än en marknad. Gränserna mellan länder suddas ut mer och mer. På flera sätt känns det konstigt att begränsa sig till den svenska marknaden med 9 miljoner människor. Företag som nischar in sig på små områden behöver fler än en marknad för att kunna gå runt, detta innebär att företaget från början borde skapa en profil och kommunikation som passar mer än ett land. Att ha en decentraliserad kommunikation, där de lokala kontoren har möjlighet till att påverka kommunikationen, med riktlinjer från huvudkontoret, är ett vinnande koncept. Detta är så klar endast möjligt hos större företag som har dotterbolag på andra marknader.

5.3 FRAMHÄVNING AV FÖRETAGETS URSPRUNG

Det blir allt viktigare var våra produkter kommer ifrån, oberoende produktens kvalité formar konsumenten positiva eller negativa känslor om produkten baserat på ursprungslandet. Det som spelar in vid köp  r en kombination av varumärket och uppfattningen konsument har om landets image (Kotabe & Helsen, 2009; Jaffe Nebenzahl, 2001; Hong & Kang, 2006).

Gemensamt för alla företagen är att de i någon form uttrycker att de kommer ifrån Sverige. Inte alltid så att det syns ut till konsumenten, utan ibland internt i företaget eller i företagsrelationer. Som företag vid internationalisering gäller det att ta ställning till ifall de vill framhäva sitt ursprungsland vilket bör genomsyra produkten och kommunikationen. Detta kan innebära att företaget framhäver en landsimage, varumärkesursprung eller tillverkningsland (Al-Sulaiti & Baker, 1998). Det som borde ha en del i  rverg ndet  r att se till hur landet uppfattas på den nya marknaden (Baker & Currie, 1993). De flesta företagen har en positiv erfarenheter av att svenskhet ses som något bra utomlands. Flertalet av företagen beskriver att Sverige  r förknippat med god kvalité. Majoriteten av fallföretag tillverkar och säljer produkter som har med inredning, möbler och design att göra. Dessa företag har bara positiva erfarenheter av svenskheten internationellt. Fallföretagen beskriver att deras produkter  r, eller utstrålar Scandinavian design. Just begreppet Scandinavian design klingar bra i de flesta öronen, och  r förknippat med funktionsinriktad design och stilren form. Vare sig företagets produkter egentligen är Scandinavian design eller inte så f r begreppet något gott med sig. Det  r förknippat med kvalitet och exklusivit t.


De av fallföretagen som inte framhäver svenskheten i sin kommunikation till konsument berättade dock att det  r något positivt att vara ett svenskt företag när det kommer till att göra affärer. Svenskar har rykten om sig att vara bra i affärssammanhang, man kan lita på det som svenskar avtalar. Mycket handlar om vilken bransch företaget verkar inom. Vissa företag som på den svenska marknaden framhäver sig som svenska har på den utländska valt att tona ner svenskheten.

Det handlar om att  rverga om företaget tjänar på att framhäva att de  r svenska, om produkten egentligen har något med Sverige eller svenskhet att göra. I annat fall kan det vara  relevant att framhäva detta.

Genom att använda sig av country of origin så anspelar företaget på den generella bilden av ursprungslandet (Dordevic, 2008). Endter (2009) beskriver olika strategier för hur man kan framhäva ett varumärkes härkomst. Det kan exempelvis göras genom att framhäva naturen, kulturen eller klimatet, genom användandet av nationalsymboler eller kända personnamn. Fallföretagen arbetar på olika sätt med att framhäva sitt ursprung. Vissa m rker sina produkter med en text där det tydligt framkommer att de  r svenska, andra beskriver att produkterna är Scandinavian design. Vissa av företagen väljer även att ge en känsla av Sverige genom att beskriva den svenska kulturen på olika sätt i sin kommunikation. Detta g r att man f r en relation till företaget. Man f rst r var de kommer ifrån och vill vara en del av det. Ett flertal av fallföretagen har valt att framhäva sitt svenska ursprung redan i företagsnamnet eller loggan. Vissa skapar turistattraktioner kring varumärket så som att servera svensk mat, något som sp s bli en av de hetaste trenderna 2011 (monocler.se). Att skapa en turistattraktion kring företaget är bra ur varumärkes synpunkt, så som att öppna ett hotell i de småländska skogarna där man kan följa tillverkningen av företagets produkter.

Det  r främst de stora företagen i studien som frekvent använder sig av att framhäva sitt ursprungsland. Det  r svårt att veta om de alltid gjort detta eller om de från början framh vt Sverige. De stora företagen har även funnit längre än det små, vilket kan betyda att det kanske var vanligare förr att framhäva företagets härkomst. När det gäller företagen i följande studie har företagen som framh vt sin svenskhet haft stor framgång. Ifall det beror på deras svenska approach låter jag vara osagt, men det kan ligga något i det.

Vissa av fallföretagen tycker det är viktigare att framhäva att företaget kommer från något specifikt ställe i landet, istället för Sverige i stort. Eller landet som produkterna är tillverkade i alternativt landet som produkten vill ge sken av att komma ifrån. Det handlar alltså mer om vad före-



tagets varumärke är, och hur de vill framhävas. Det behöver inte handla om att framhäva en speciell nationalitet där företaget kommer ifrån, det kan alltså ge lika mycket att framhäva produktionslandet, eller någon annan plats som företaget vill förknippas med. Alla har vi olika referenser om vad som är svenskt (Daun, 1994). Simon Anholt (2007) beskriver att vi har förutfattade meningar om alla länder, och det är utifrån dessa uppfattningar som vi skapar åsikt om företagen. Det gäller att ta reda på vad den generella uppfattningen om ursprungslandet, eller den plats man nu framhäver, betyder på den nya marknaden.

Få företag kan använda en standardiserad marknadsstrategi på alla marknader där de internationellt framhäver svenskheten. Även detta kan behöva anpassas, så som de andra delarna i marknadsmixen behöver anpassas. På vissa marknader kan företaget framhäva sitt ursprungsland medan man på andra marknader tonar ner det. Att framhäva ett företags ursprungsland är som mest effektivt när det är en ny produkt för konsumenten, vilket innebär att det kan vara en bra strategi vid ingång på en ny marknad (Dordevic, 2008; Niss, 1996).

Generellt sagt så handlar det om vilken bransch som företaget är verksam inom. I vissa branscher har svenskheten en mer positivt klang än i andra. Möbel, inredning och designbranschen kan det föra något gott med sig ifall företaget framhäver sin svenskhet. Då de kan trycka på positiva värden så som Scandinavian design eller svensk kvalité. Många av dessa positiva värden kommer troligen från de framgångsrika företagen som är internationellt kända. I vissa fall kan det till och med vara de framgångsrika företagen som har marknadsfört Sverige och inte tvärt om.

Något annat som spelar in är vilket marknad eller land som företagen ska in på. I vissa länder kan det ha en direkt negativ effekt av att framhålla sitt ursprungsland. I vissa länder är man patriotisk och vill i första hand handla av sitt lands företag och produkter. Även här handlar det om att ha marknadskunskap, för att veta vilken strategi företaget ska ha på den nya marknaden.

6 Resultat

I följande kapitel presenteras de slutsatser som studien bidragit till. Kapitlet är uppdelat efter studiens tre frågeställningar; Hur ser den övergripande internationaliseringsprocessen ut bland svenska företag? Vilka faktorer spelar in när ett företag utformar sin marknadsstrategi vid internationalisering? Hur arbetar svenska företag med att framhäva sitt ursprungsland? I slutet av varje frågeställning ges praktiska tips till företag om hur de kan gå tillväga vid internationalisering, i val av marknadsstrategi eller vid tankarna om att framhäva sitt ursprungsland.

6.1 HUR SER DEN ÖVERGRIPANDE INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN UT BLAND SVENSKA FÖRETAG?

Oftast finns det inte endast ett motiv, utan det är en rad beslut och händelser som leder fram till ett företags internationalisering. Små företag brukar generellt sett ha reaktiva motiv till sin internationalisering, medans stora företag har proaktiva motiv. Traditionellt sett har svenska företag valt att vänta med internationaliseringen fram till den tidpunkt då företaget känt att det inte längre har kunnat utvecklas på den svenska marknaden. Studien visar att unga nystartade företag går snabbt in på en internationell marknad efter att företagets startats. Redan från början har ofta företaget en fungerande internationell profil.

Företag tenderar till att starta sin ulandsexpansion till närbelagda länder med enklare etableringsformer. Det är vanligt att använda sig av sitt nätverk, i form av kontakter som de har på den svenska marknaden som även verkar internationell. Eller ett nätverk som dem byggt upp i och med utlandsexpansionen, exempelvis på mässor. Främst små företag använder sig av sitt nätverk vid internationalisering. Det är inte ovanligt att företaget får en oplanerad order.

Tiden för internationalisering beror inte på företagets storlek utan hellre på företagets grundläggande strategi från början. Internationalisering för stora företag tar längre tid än för små företag. De små företagen är mer flexibla, medan de stora företagen kan ta större risker och göra större satsningar.

Allt handlar i slutänden om att företaget ska skapa relationer med utländska aktörer.

Tips till företag gällande internationalisering:

- Val av marknad – Välj den marknad där det finns mest kunskap inom företaget och där ni har störst nätverk
- Mässor – Medverka på internationella mässor, eller mässor dit det kommer internationella företag och partners. Mässor är ett perfekt tillfälle att knyta nya affärsrelationer.
- Nätverk – Använd och vårda befintliga kontakter på hemmamarknaden, vissa finns även internationellt. Detta kan bli en inkörsport till den nya marknaden.
- Marknadskunskap – Det är viktigt att ha så mycket kunskap om den nya marknaden som möjligt, för att förhindra att dyra misstag att begås.

6.2 VILKA FAKTORER SPELAR IN NÄR ETT FÖRETAG UTFORMAR SIN MARKNADSSTRATEGI VID INTERNATIONALISERING?

Det grundläggande i utformningen av en marknadsstrategi som ska passa den nya marknaden är marknadskunskap. Om företaget har rätt typ av marknadskunskap blir det en lyckad internationalisering.

Ju längre bort den nya marknaden ligger desto mer kan företaget behöva förändra sin marknadsstrategi. Dock säger vissa forskare att gränserna mellan länder suddas ut och därmed minskar det psykiska avståndet mellan länder vilket innebär att företag kan använda sig av en mer standardiserad marknadsstrategi.

Företaget verkar ständigt i en makromiljö, både på hemmamarknaden och på den nya marknaden. Skillnaden är att den är okänd på den nya internationella marknaden, vilket gör det svårare att utforma en passande marknadsstrategi. Företaget behöver känna till makromiljön och dess aktörer för att kunna skapa en fungerande marknadsstrategi.

Tips till företag i utformningen av en marknadsstrategi:

- Väl utvalda distributörer och agenter – välj noga ut de distributörer och agenter som ska representera företaget, detta är ansiktet utåt. Låt dem känna till företaget värderingar och varumärke grundligt.
- Marknadskunskap - Även här är det viktigt med marknadskunskap, företaget bör känna till marknaden väl för att kunna avgöra om Plats, Pris, Produkt och Påverkan ska standardiseras eller anpassas.
- "lokal ton"- försök i största möjliga mån att ha en lokal ton i marknadsstrategin. Detta kan uppnås genom att ha god kunskap om marknaden, att ha inhemska personal eller decentraliserad marknadsföring.
- Prisedvetenhet – låt marknaden styra priset, men var medveten om vad priset säger om företaget. Prissättningen på företagens produkter kan påverka företagens varumärke mer än vad man tror.

6.3 HUR ARBETAR SVENSKA FÖRETAG MED ATT FRAMHÄVS SITT URSPRUNGLAND?

Att framhäva sitt ursprungsland vid internationalisering är en mervärdesskapare, ett sätt för företagen att differentiera sig och positionera sig hos konsumenten. Ett fåtal företag kan framgångsrikt använda sig av en standardiserad marknadsstrategi där man internationellt framhäver svenskheten. Detta är något som bör anpassas efter vilken marknad företaget verkar på. Sverige är ett etablerat varumärke som i många fall borde användas mer när det kommer till marknadsföring av företag. Att framhäva företagets ursprung internt i organisationen och i sättet man är mot kunder kan vara ett sätt att framhäva svenskheten. Det behöver alltså inte vara ut till slutkonsument.

Det kan vara bra att tänka på, vid kommunikation av ursprungslandet, ifall företaget och produkten har något med landet att göra. Ifall det finns en relevant anledning till att framhäva ursprungslandet. Annars kanske man istället ska framhäva något annat. Att framhäva företagets ursprung behöver inte vara landet där företaget grundades. Det kan även vara en stad som företaget vill förknippas med, eller ett ställe där företagets produkter görs. Man bör välja den plats som är mest relevant för företaget och dess varumärke. Allt handlar egentligen om vilken bransch som företaget är verksam i och vilka marknader som företaget ska in på.

Generellt så använder stora företag i Sverige en mer standardiserad svenskhet i sin marknadsföring, medan små företag anpassar det efter marknad. Det är de stora och framgångsrika företagen i Sverige som har varit med och skapat en positiv bild av landet. Erfarenhet och kunskap är avgörande om företaget använder sig av sitt ursprungsland.

Svenska företag framhäver sitt ursprungsland enligt följande:

- Har ett företagsnamn som hänvisar till en svensk ort eller stad.
- Märker produkter tydligt med ursprungsland/tillverkningsland.
- Kommunicerar internt eller i företagsrelationer sitt ursprungsland.
- Framhäver ursprungslandets kultur och natur i sin kommunikation.
- Gör produkter som är förknippade med ursprungslandet.
- Framhäver att produkterna är Scandinavian Design.

Tips till företag gällande ursprungsland:

- Beroende på bransch – att framhäva sitt ursprungsland kan vara positivt i vissa branscher. I vissa fall kan det vara bättre att framhäva produktionsland, eller inget alls.
- Beroende på land – det som spelar in är även vilket land som företaget ska in på. I vissa länder är det positivt att framhäva sitt ursprungsland, vissa inte.
- Marknadskunskap – har företaget tillräcklig marknadskunskap går det att avgöra om det kommer bli positiv eller negativ effekt av framhävandet av ursprungsland.

7 Litteraturförteckning

7.1 TRYCKTA KÄLLOR

Albaum, G. Strandskov, J. Duerr, E. Dowd, L. (1994) International marketing and export management. (2nd edn), Addison-wesley, Reading, MA.

Al-Sulaiti, K. & Baker, M. (1998) "Country of origin effects: A literature review" Marketing Intelligence & Planning 11/3

Baker & Currie (1993) Country of origin: the fifth element of the marketing mix. Marketing Education Group Conference

Cateora, P. & Graham, J. (2002) International marketing. New York : McGraw-Hill Higher Education, cop.

Coviello N E & Martin K A (1999) "Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector", Journal of International Marketing, vol. 7, iss. 4, s. 42-66

Chetty & Blankenburg (2000) "Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach". International Business Review, vol. 9, no. 77-93.

Dahlén, M. & Lange, F (2003) Optimal marknadskommunikation. Malmö: Liber ekonomi

Doole m.fl. (1999) International Marketing Strategy, second edition, Thomson Business Press: London

Dunning, J. (1988) "The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions", Journal of International Business Studies, vol. 14, iss. 1 s. 49-60

Fillis (2002) "Barriers to Internationalization: An investigation of the craft microenterprises" European Journal of marketing, (7-8), pp.912-927

Gummesson, E. (2002): Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, Malmö: Liber Ekonomi

Ghuri, P. & Holstius, K. (1996) "The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic States" European Journal of Marketing. Vol. 30, No. 2

Ghuri, P. & Cateora, P. (2006) "International marketing" Second edition Glasgow: McGraw- Hill Education.

Hollensen, S. (2007): Global Marketing: A decision-oriented approach 4th edition, New Jersey: Prentice Hall

Holmlund M & Kock S (1998) "Relationships and the internationalization of Finnish small and medium-sized companies", International Small Business Journal, vol. 16, iss. 4, s. 46-63

Hultman & Sanner (1999) Implementation of marketing in some Swedish SMEs : expanders as opposed to non-expanders. Örebro : Swedish Foundation for Small Business Research

Hong, S-T. & Kang, D. (2006) "Country of origin influences on product evaluations: the impact of animosity and perceptions of indoustrousness on judgments of typical and atypical products, Journal of consumer psychology, 16(3): 232-239

Johanson, J., Blomstermo, A., & Pahlberg, C. (2002) "Företaget internationaliseringsprocess- Lärande i nätverk" Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Johnsno, G. (1988) "Rethinking Incrementalism" Strategic management journal, 9, pp 75-91

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1990): The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, Vol. 7, s. 11-24

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm – four Swedish cases, i Journal of Management Studies, Vol. 12, s. 305-322

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977) The Internationalization process of the Firm- a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies. Vol 8, No 1, reprinted.

Kotler, P & Keller (2006): Marketing Management 12th edition, New Jersey:Prentice-Hall

Kotler, P. & Armstrong, G. (1999) Marketing – an introduction. Prentice Hall. New Jersey.

Kotabe & Helsen, (2009) The SAGE handbook of international marketing. Los Angeles, SAGE

Kotler, P. (1996) Marketing management : analysis, planning, implementation and control. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

Korhonen H & Luostarinen R & Welch L (1996) "Internationalization of SME's: inward-outward patterns and government policy", Management International Review, vol. 36, iss. 4, s. 315-329

Levitt, T. (1983) "the globalization of markets" Harvard Business Review, Vol 61, No 3

Lindmark L (1994) "Småföretagens internationalisering – en nordisk jämförande studie", NordREFO 1994:7: Stockholm

Manolova, T.S, Brush, C.G (2002) "Internationalization of smal firms – personal factors revisited" International small business journal, 20(1), pp 9-31

Melin, F. (1997) Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken. Lund Universitet.

Moberg C (1990) "Marknadsetablering i Europa" Exportrådet: Stockholm

Murphy, Patrick E. & Enis, Ben M. (1986). Classifying Products Strategically. Journal of Marketing, 50(3), 24-42.

Rundh B (1995) "The Dilemma of Internationalisation – Three Cases", Forskningsrapport 95:23: Karlstad

Ryan Jr, J K. Griffith, D A. White, S D (2003) "standardization/adaptaion of international marketing strategy- necessary conditions for the advancement of knowledge", International marketing review, no 6

Solberg, C A (2002) "the perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: Organizational Contingencies and performance" Journal of international Marketing, No 10

Szymanski, D M. Bharadwaj, S G. & Varadarajan, P. (1993) "Standardization versus adaptaion of the international marketing strategy: an empirical investigation" Journal of marketing

Subramaniam, M. & Hewetts, K. (2004) "Balancing Standardization and adaption for product performance in international markets: testing the influence of headquarters subsidiary contact and cooperation" Management international review, No 44, 2

Theodosiou, M. & Leonidou, L. (2003) "standardization versus adaptation of international marketing strategy: an intergrative assessment of the empirical research" International Business review nr 12

Usunier, J-C (2000) Marketing across cultures. Pearson Education Limited, Harlow

Franziska Endter (2009) Swedishness sells: How the image of a Country influences Brand Perception and vice versa. MANDEL Consulting

Daun (1994) Svensk mentalitet. Rabén Prisma

7.2 INTERVJU

Lena Simonsson Berge 2011 -04-30 och 2011- 05-04

Jonas Pettersson 2011-04-20

Carl Zedig 2011-04-11

Carina Nilsson 2011-02-10

Andreas Åhrman 2011-04-01 och 2011-04-07

Helga E. Heun 2011- 04-01

Andreas Ravelli 2011-04

Sara Raske-Kvist 2011-04-12 och 2011-04-20

Henrik Billger 2011-04-20

7.3 NÄTET

<http://www.swedishtrade.se> 2011-02-05
www.svensktnaringsliv.se 2011-02-22, 2011-05-05
http://www.businessweek.com/magazine/content/07_09/b4023055.htm 2011-03-30
http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/03/country_of_orig.html 2011-03-23
www.ikea.se 2011-05-08
www.playsam.se 2011-05-08
www.vitaminwell.se 2011-05-08
www.rebase.se 2011-05-08
www.kostaboda.se 2011-05-08
www.santamaria.se 2011-05-08
www.nudiejeans.com 2011-05-08
www.areschokladfabrik.se 2011-05-08
www.brio.se 2011-05-08
www.svtplay.se/uppdraggranskning 2011-05-02
www.fitzsu.com/_fitzsuGP.htm 2011-05-02
Monocle.com 2011-05-02
www.Swedishwire.com 2011-05-02
www.svemarknad.se 2011-05-02
<http://habitbloggen.blogg.se/2010/may/palle-stenberg-vd-pa-nudie-jeans-om-att-ga.html> 2011-05-12
<http://www.proventus.se/projects/presentprojects/brio.html> 2011-05-13

7.4 MODELLÖVERSIKT

figur 1: dispositionsmodell, egen
figur 2: IPmodell, egen tolkning av Johansson & Vahlnes modell från 1977
figur 3: Makromiljön, tolkning av Engdahls modell
figur 4: produktkomponenter
figur 5: Coö
figur 6: Syntesmodell, egen
figur 7: Teorimodell, egen
figur 8: företagsbeskrivning, egen
figur 9: respondentguide, egen

Bilaga 1

Följande frågor har jag utgått ifrån när jag har intervjuat mina valda intervjuobjekt. I vissa fall har jag uteslutit vissa frågorna och ofta har följdfrågor uppkommit.

- o Hur gick ni tillväga när ni expanderade internationellt?
- o Hur länge har ni funnits på en utländsk marknad?
- o Vilken strategi vald ni vid etableringen internationellt?
- o Vad görs för studier av den utländska potentiella marknaden?
- o Anpassar ni era produkter, eller marknadsföring på något sätt vid internationalisering?
- o Om ni anpassar produkten eller marknadsföringen, har den fortfarande samma budskap?
- o Framgår det i er marknadsföring att ni är ett svenskt företag?
- o Framgår det av er produktutformning/design att ni är ett svenskt företag?
- o Försöker ni på något sätt att framställa den svenska kulturen genom marknadsföringen eller de signen på produkterna?
- o Framstår ert varumärke tydligt på produkterna?
- o Var produceras era produkter? Hur tydligt framgår det på produkter var den produceras?
- o Riktas ni till samma typ av målgrupp på alla marknader? Varför, varför inte?
- o Skiljer prissättningen sig åt på de olika marknaderna?
- o Hur skiljer sig distributionskanalerna åt i Sverige respektive utomlands?
- o Hur skiljer sig försäljningsställena åt mellan Sverige och utomlands?