



Marknadsetablering i Indien

*Gustav Nilsson
Philip Olsson*

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 30 ETCS/hp*

*Examensarbete No 544
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No544--SE

Market establishment in India

Marknadsetablering i Indien

Gustav Nilsson
Philip Olsson

Handledare: Hanna Aster

© Gustav Nilsson & Philip Olsson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-No.544 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

Förord

Ett stort tack riktas till de personer och företag som har varit behjälpliga med intervjuer under studiens gång och tack vare ert bidrag har examensarbetet nått ett slutligt resultat. Ett särskilt tack riktas till Hanna Astner vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet som varit vår handledare under studiens gång.

En stor eloge riktas även till Väderstad-verken, och framförallt Fredrik Lundén som varit vår kontaktperson i Väderstad. Väderstad-verken har gjort studien möjlig genom att vi fått besöka Indien, vilket har bidragit till en djupare insikt i landet och dess företagsverksamhet.

Vi tackar också Kungliga Skogs och Lantbruksakademin och stiftelsen A.W. Bergstens donation för det resestipendium vi blivit tilldelade för resan till Indien.

Ett särskilt tack riktas även till IBC Euroforum, Exportrådet och Sweden-India Business Council som gett oss möjlighet att närvara på deras konferens Meeting Point India i höst.

Uppsala, januari 2009

Gustav Nilsson

Philip Olsson

Abstract

The demand from Swedish companies of new potential markets to enter is increasing. One of these companies is Väderstad-verken which has the vision to grow approximately 15 percentages every year. To make this possible they must find new emerging markets to enter to be able to grow.

Together with Väderstad-verken we have chosen India as a case study. Mainly because of its big agricultural sector that hasn't yet been developed to modern standard. It takes a lot of work from the company to establish new businesses on new and unknown markets. The cultural differences between India and the western world vary a lot and this makes the market entry more complex. This paper examines a survey of key success factors and analyzes when entering emerging markets. The main conclusions of this thesis are presented below.

Important factors:

- To establish good relations with businesses and to build network on different levels in the society, especially within the authorities.
- Decide on a policy towards the large corruption.
- Develop a risk analysis of the political position and how the agricultural politic will change.
- The soft factors as culture, history and tradition are important during the establishment phase.
- Companies that work on the countryside within the agricultural sector in India should have a domestic person employed who can communicate better.
- Business are done based on trust, therefore is it important to be a local performer.
- One important key factor is market analysis, the relevance of the different analysis differs depending on when the business is established compared to the competitors.

Less important factors:

- To put resources into exercise lobbying
- Affirmative action of export, when it only exists in a small range and wouldn't influence Väderstad-verken.
- The domestic language is not important for companies who only do business with other companies on the Indian market. The English language is hold as a business language.

Keywords: Establishment elements, emerging market, India, internationalization, qualitative study

Sammanfattning

Svenska företag efterfrågar i allt större utsträckning nya potentiella marknader att bedriva verksamhet på eller sälja produkter och tjänster till. Väderstad-verken är ett av dessa företag som vill växa och anser att nya marknader är ett måste för att företaget ska bibehålla sin tillväxt. Tillsammans med Väderstad-verken har Indien valts ut som fallstudieland eftersom landet besitter en stor jordbruksareal och jordbruket ännu inte har industrialiserats i någon större utsträckning. För att etablera sig på en ny och okänd marknad krävs däremot mycket arbete från företagets sida, inte minst då Indien skiljer sig mycket ifrån hur västerländska företag vanligtvis arbetar. Syftet med denna uppsats är därför att kartlägga viktiga och mindre viktiga faktorer och analyser för svenska jordbruksföretag med vikt på Väderstad-verken när etablering på den indiska marknaden ska utföras.

Studien har genomförts med kvalitativa intervjuer av företag och personer som etablerat verksamhet eller på något sätt arbetat mot den indiska marknaden och på så sätt har erfarenhet av hur marknaden och handeln fungerar.

Nedan redovisas studiens slutsats om vad som är viktigt, respektive mindre viktigt när ett företag ska etablera sig på den indiska marknaden:

Viktiga faktorer:

- Att bygga goda relationer till företagskontakter och framförallt arbeta för att etablera ett nätverk av kontakter på olika nivåer i samhället, särskilt inom stat och myndigheter för att enklare ta sig igenom byråkratin som råder.
- Bestämma hur företaget ska agera mot den oerhört stora korruptionen som råder i landet.
- Riskanalys av det rådande politiska läget i landet och hur jordbrukspolitiken kommer att förändras. En riktad analys mot området/områdena som företaget har för avsikt att etablera sig i.
- Vid den inledande etableringsfasen är det viktigt att ta hänsyn till de mjuka nyckelfaktorerna, så som kultur, historia och traditioner viktigt.
- Att ha en inhemsk person anställd på företag som arbetar mot lantbrukare som hanterar språket och kan kommunicera på ett bättre sätt.
- Att vara en lokal aktör på marknaden då landet är relationsorienterat och affärer görs i tillit till motparten.
- En marknadsanalys är viktig men de olika analyserna i den varierar kraftigt i relevans beroende på om företaget kommer tidigt eller sent in på marknaden i förhållande till sina konkurrenter. I Väderstad-verkens fall anses efterfrågeanalysen vara den viktigaste för att få en uppfattning om potentiell försäljning.

Mindre viktiga faktorer:

- Att lägga resurser på att utöva lobbyverksamhet
- Exportkvoteringen, då den bara används i väldigt ringa omfattning och inte skulle påverka Väderstad-verken och deras jordbruksprodukter.
- Det inhemska språket är inte viktigt för företag som gör affärer med andra företag på den indiska marknaden då engelskan anses som ett affärsspråk.

Nyckelord: Etableringsfaktorer, tillväxtmarknad, Indien, internationalisering, kvalitativ studie

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	INLEDNING	1
1.2	VÄDERSTAD-VERKEN AB	2
1.3	PROBLEM	3
1.3.1	<i>Problembakgrund</i>	3
1.3.2	<i>Problemformulering</i>	3
1.4	SYFTE.....	3
1.5	AVGRÄNSNING.....	4
1.6	DISPOSITION.....	4
2	METOD	7
2.1	VAL AV METOD	7
2.1.1	<i>Fallstudier</i>	7
2.1.2	<i>Kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod</i>	7
2.2	DATAINSAMLING	9
2.2.1	<i>Primärdata</i>	9
2.2.2	<i>Sekundärdata</i>	10
3	LITTERATURBAKGRUND	11
3.1	KÄNNETECKEN AV EN TILLVÄXTMARKNAD	11
3.2	RELATIONER OCH NÄTVERK.....	11
3.2.1	<i>Relationsstadier</i>	12
3.2.2	<i>Olika typer av relationsbyggande på tillväxtmarknader</i>	14
3.3	POLITISK OMGIVNING.....	15
3.3.1	<i>Hemlandets politiska omgivning</i>	16
3.3.2	<i>Exportlandets politiska omgivning</i>	16
3.3.3	<i>Den globala politiska omgivningen</i>	17
3.3.4	<i>Procedur av politisk riskanalys</i>	17
3.4	VIKTIGA KULTURELLA MARKNADSETABLERINGSFAKTORER.....	18
3.4.1	<i>Kommunikation</i>	18
3.4.2	<i>Språket</i>	19
3.4.3	<i>Värderingar och attityder</i>	20
3.5	MARKNADSANALYS	20
3.6	KONKURRENSANALYS.....	20
3.7	SEGMENTERINGSANALYS	22
3.7.1	<i>Demografiska data</i>	22
3.8	POSITIONERINGSANALYS	23
3.9	EFTERFRÅGEANALYS	24
3.9.1	<i>Prognos</i>	24
3.9.2	<i>Gap-Analys</i>	25
4	EMPIRISK BAKGRUND	27
4.1	INDIEN	27
4.1.1	<i>Jordbruksmarknaden i Indien</i>	27
5	EMPIRI.....	29
5.1	EXPORTRÅDETS REKOMMENDATIONER OCH ERFARENHETER	29
5.1.1	<i>Fredrik Fexe, Exportrådet i New Delhi</i>	29
5.1.2	<i>Bengt Johansson, Exportrådet i Bangalore</i>	32
5.2	ANDRA FÖRETAGS ERFARENHETER KRING ETABLERING AV VERKSAMHET I INDIEN	33
5.2.1	<i>Sven Norup, Lyckeby stärkelsen</i>	34
5.2.2	<i>Intervju med Tyagi Anil, Kärhs</i>	35
5.2.3	<i>Bernt A. Svensson, Swedish Match</i>	36
5.2.4	<i>Magnus Oscarsson, Delaval</i>	38
5.2.5	<i>Gabriel Mannheimer, Bombay Works AB</i>	40
5.3	VÄDERSTAD-VERKEN ERFARENHETER AV TIDIGARE ETABLERINGAR	41

5.3.1 Intervju med Claes Asknert	41
5.3.2 Intervju med Johan Orrenius	43
6 ANALYS OCH DISKUSSION.....	45
6.1 KÄNNETECKNANDET AV EN TILLVÄXTMARKNAD	45
6.2 RELATIONER OCH NÄTVERK.....	46
6.3 POLITISKA OMGIVNINGEN	48
6.3.1 Hemlandets politiska omgivning	48
6.3.2 Exportlandets politiska omgivning.....	49
6.3.3 Politisk riskanalys	49
6.4 KULTURELLA SKILLNADER	50
6.4.1 Kommunikation	51
6.4.2 Övertygelse och attityd.....	51
6.4.3 Språket	51
6.5 MARKNADSANALYS	52
6.5.1 Konkurrensanalys	52
6.5.2 Segmenteringsanalys.....	53
6.5.3 Positioneringsanalys	53
6.5.4 Efterfrågeanalys.....	53
7 SLUTSATS	55
REFERENSER.....	57

1 Introduktion

*Det inledande kapitlet beskriver bakgrunden till examensarbetet, dessutom behandlas problem, problembakgrund, syfte och arbetets avgränsningar. I det här kapitlet ges även en beskrivning av landet Indien och dess jordbruksmarknad, samt fallstudieföretaget Väderstad-
verken.*

1.1 Inledning

Som ett resultat av att gränserna mellan världens länder börjat elimineras, har den internationella handeln mellan länderna tagit fart (Cavusgil *et al.*, 2002). Ekonomisk och politisk utveckling har snabbt omformat vårt sätt att se på omvärlden och tvingat oss att se världen i ett mer globalt perspektiv. Förändringarna av de sociala och kulturella skillnaderna har bidragit till att västvärlden omförhandlat sina identiteter såväl som dess värderingar och synsätt på framtiden. Över de nästkommande två decennierna förväntas därför den största delen av världens tillväxt ske i dagens s.k. tillväxtländer (*Ibid*). De länder som en gång ansågs som bakåtsträvande och lågteknologiska har snabbt förvandlat sina ekonomier till det motsatta.

För svensk ekonomi och företagande är export en viktig och betydande del, med tanke på att landet är litet både till yta och till befolkningsmängd. Framgångar på exportmarknaden leder till att fler svenska företag vågar satsa på marknadsetablering på tillväxtmarknader (Berntorp *et al.*, 2001). Globaliseringen i vår tid ger företag i Sverige möjligheten till utveckling på tillväxtmarknader samtidigt som landet Sverige får en större och mer betydande roll på världshandelskartan. En ökad export bidrar till en ökad välfärd för landet. I Sverige har exporten av tjänster ökat, men majoriteten av all svensk export är fortfarande varor (*Ibid*).

År 2000 identifierade USA:s handelsdepartement de tio största tillväxtmarknaderna i världen, vilka enligt deras undersökning var Kina, Hong Kong, Taiwan, Indien, Indonesien, Syd Korea, Turkiet, Polen, Mexiko, Brasilien, Argentina och Syd Afrika (Cavusgil *et al.*, 2002). Dessa länder har länge varit politiskt instabila och därav varit en risk för företag att bedriva verksamhet i. Risker har sedermera minskats samtidigt som många av dessa länder besitter naturtillgångar och borde på så vis vara ekonomiskt stabila (*Ibid*).

Den indiska marknaden öppnades efter decennier av restriktioner och avskildhet mot utländska investerare. Sedan 1900-talet har Indiens ekonomi vuxit med cirka sex procent årligen. Under de tre senaste åren har tillväxttakten varit omkring nio procent (Cavusgil *et al.*, 2002, Internet, Sveriges ambassad, 2008). Indien är en av världens mest växande ekonomier och prognoser visar att tillväxttakten under de kommande åren kommer vara åtta procent. Ett reformprogram skapades i Indien i början på 1990-talet för att påskynda den ekonomiska utvecklingen. Reformprogrammet syftade till att öppna den tidigare slutna och skyddade ekonomin samt att skapa möjlighet till investeringar, både privat och företagsmässigt (Internet, Sveriges ambassad, 2008). Denna politiska reform har skapat stabilitet och angivit färdriktning för Indiens ekonomiska utveckling. Tilläggas skall att reformen är långt ifrån färdig i dagsläget, delar av reformen såsom bristfällig infrastruktur, strikta arbetsmarknadslagar, reglerad detaljhandel, svaga statsfinanser, omfattande byråkrati och utbredd korruption anses vara en del av de viktiga frågor som reformprogrammet måste förbättra (*Ibid*).

Enligt Cavusgil *et al.* (2002) är etableringen av ett företag på en ny och okänd marknad väldigt osäker, och kan lika gärna bli lyckad som misslyckad. Cavusgil *et al.* (2002) uttrycker det som att ”möjligheterna för ett företag är för bra för att ignorera”. Exportframgångar på en ny marknad föds oftast inte genom en enkel lansering av en produkt, utan bakom framgång ligger hårt och långsiktigt arbete i anslutning till genomtänkta strategier. Vidare krävs noggranna val av nyckelfaktorer såsom val av marknader, samarbetspartners, marknadsförings- och etableringsstrategier (Andersson *et al.*, 2007).

1.2 Väderstad-verken AB

Väderstad-verken AB grundades 1962 av den dåvarande lantbrukaren Rune Stark. Rune började som enmansföretagare hemma i gårdens verkstad, men företaget har idag växt till en koncern med över 700 anställda och med en etablerad verksamhet i form av dotterbolag och säljbolag i 11 länder (Elderud, 2007). Företaget tillverkar redskap och maskiner för jordbearbetning och sådd, och är idag en av Europas ledande tillverkare inom detta område. Nyutveckling är en viktig del av Väderstad-verkens företagskultur och 10 % av omsättningen satsas på utvecklingen av nya redskap (Internet, Väderstad, 1, 2008). Företagets affärsidé är *att förse det moderna lantbruket med högeffektiva maskiner och metoder*. Drivkraften är att skapa flexibla maskiner för jordbearbetning och sådd, vilka åstadkommer ett utmärkt arbete oavsett odlingsystem och där lantbrukarens odlingsekonomi står i fokus. Detta uppfylls genom att tillverka maskiner som gör flera arbetsmoment i samma överfart, vilket sparar tid och energi (Internet, Väderstad, 2, 2008).

Den genomsnittliga tillväxttakten för Väderstad-verken har de senaste åren varit cirka 15 % per år beräknat på omsättningen, men de senaste två åren har tillväxttakten varit 40 % (pers. med., Lundén, 2008). Företagets målsättning är en fortsatt expansion i samma takt och för att åstadkomma detta krävs ytterligare penetration av befintliga marknader, framgångsrik lansering av nya produkter samt etablering på nya marknader. Företagets dotterbolag runt om i Europa har visat sig vara en framgångsrik satsning då dessa bolag har kunnat lägga kraft på att utveckla marknadsområden där förutsättningarna finns för betydande jordbruksproduktion.

Vid årsskiftet 2006/2007 investerade Väderstad-verken i 49 % aktierna av den kanadensiska såmaskinstillverkaren Seed Hawk (Internet, Väderstad, 3, 2008). Detta var ett steg för företaget att ta del av Seed Hawks såteknik och att ta del av marknaden i Nordamerika. Partnern Seed Hawks såmaskiner skiljer sig från Väderstad-verkens typiska såteknik eftersom den är anpassad för jordbruk i torra områden med låg årlig nederbörd. Med Seed Hawk i utbudet av maskiner utökas Väderstad-verkens produktpalet, och nya marknader i världen har blivit aktuella. Väderstad-verken har modifierat den ursprungliga såmaskinen från Kanada till en modell som är mer anpassad till europeiska förhållande och kallas nu Seed Hawk Europe. Vid uppköpet av Seed Hawk övertog Väderstad ansvaret för marknadsföringen utanför Nordamerika, och 2007 användes Seed Hawk maskinerna i Australien, Ukraina och Ryssland (Elderud, 2007).

Väderstad-verken AB vill inom en snar framtid expandera ytterligare, med hjälp av bland annat Seed Hawk tekniken. Expansionen är tänkt att riktas mot s.k. tillväxtmarknader utanför Europa, marknader som tidigare inte är kända för företaget (pers. med., Lundén, 2008). Expansionen är tänkt att vara en del av den vision som företaget idag strävar mot, genom att vara en global leverantör av såmaskiner och jordbearbetningsredskap (*Ibid.*).

1.3 Problem

1.3.1 Problembakgrund

Många företag är väletablerade och starka på sin hemmamarknad och behöver en eventuell internationalisering för att klara uppsatta mål om tillväxt. Väderstad-verken befinner sig i denna position. För att uppnå målet att vara en global leverantör av jordbearbetningsmaskiner och såmaskiner, krävs fortsatt expansion i nya länder. För att göra detta möjligt kan det krävas etableringar på nya marknader, där det finns hög potential. I dagsläget saknar Väderstad-verken en utarbetad strategi för viktiga nyckelfaktorer och parametrar vid etablering på nya marknader.

En stark tillväxtmarknad är mindre stabil och mer riskfylld än en marknad som är mogen, men med riskerna följer även möjligheterna, då det finns en potentiell lönsamhet för företag som etablerar sig tidsmässigt rätt. Många företag känner rädsla och osäkerhet inför en internationalisering av företaget, då det är ett stort steg och många beslut att ta hänsyn till (Andersson *et al.*, 2007). Valet av marknad är ett av de första beslut som måste tas inom företaget, och historiskt sett har flera företag valt länder med en marknads- och konkurrenssituation liknande den på den inhemska marknaden (*Ibid*). Detta innebär däremot inte att det behöver vara ett sämre alternativ men enligt Jansson (2007) är i dagsläget tillväxtmarknaderna de som är mest lukrativa för företag, även om dessa har en annorlunda marknadsstruktur.

Befolkningen i många tillväxtländer blir allt mer köpstarka då ekonomin blir stabilare, vilket enligt Cavusgil *et al.* (2002) resulterar i att konsumtionen blir allt mer lik den västerländska, varpå etablering av företag på en tillväxtmarknad blir mer aktuell. På en tillväxtmarknad finns en hög potential för företag då den i många branscher är omättad. Fortfarande kvarstår dock de politiska och finansiella riskerna som uppstår när företag etablerar sig på tillväxtmarknader.

1.3.2 Problemformulering

Då intresset av att etablera sig på nya marknader ökar, stiger samtidigt efterfrågan på vilka parametrar som är viktiga för en lyckad etablering. Som tidigare nämnt räcker det inte enbart för ett företag att lansera sin produkt på en marknad om framgång ska nås, utan bakom framgången ligger hårt långsiktigt arbete tillsammans med väl genomtänkta och utarbetade metoder och strategier. Detta leder till den konkreta problemformuleringen i arbetet,

Vilka nyckelfaktorer och analyser ska Väderstad-verken ta hänsyn till och använda vid en lansering av produkter på den indiska marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att kartlägga strategiskt viktiga faktorer och tillvägagångssätt som är användbara för företag då en etablering ska göras i Indien. Syftet är också att utreda vad som är viktigt för fallstudieföretaget Väderstad-verken vid en etablering på den indiska jordbruksmarknaden.

1.5 Avgränsning

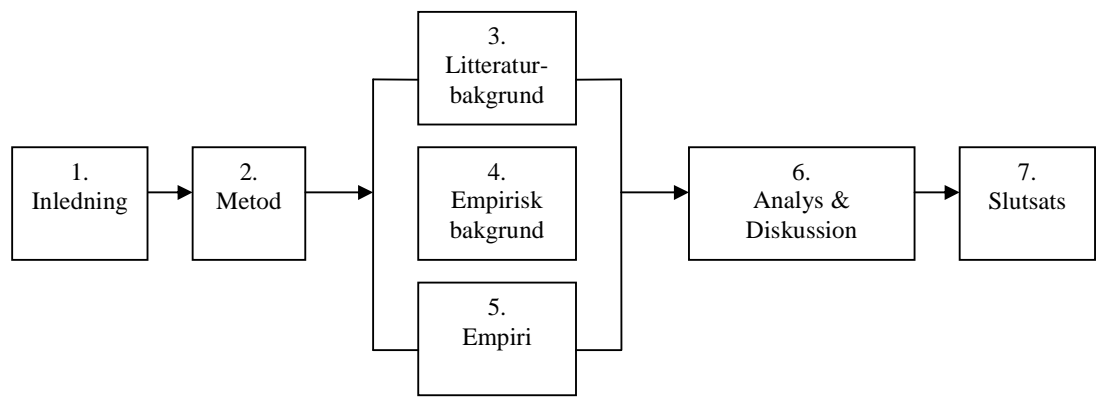
Undersökningen i denna uppsats är avgränsad till den indiska marknaden, med fokus på distrikten där relativt modernt lantbruk bedrivs. Valet av Indien är beroende av att ledande personer inom företaget Väderstad-verken uttryckt ett intresse av denna marknad. Studien är fokuserad på de lantbruksoffensiva och framför allt de veterika områdena i Indien där Väderstad-verkens produkter skulle kunna vara ett tänkbart alternativ. Dessa områden är belägna i norra delen av Indien, främst Punjab, Haryana och Uttar Pradesh (se karta nedan).



Figur 1. Karta över Indien och de indelade distrikten (Internet, Mölndals bibliotek, 2008).

1.6 Disposition

Uppsatsen är indelad i sju kapitel och dispositionen presenteras i figur 2 nedan. I det första kapitlet presenteras uppsatsens bakgrund, problemformulering och syfte. Därefter presenteras metoden i kapitel 2, där de kvalitativa intervjuerna beskrivs. I kapitel 3 presenteras litteraturbakgrunden, vilken utgörs av teorier kring faktorer som anses viktiga vid företagsetableringar. I kapitel 4 beskrivs den empiriska bakgrunden som består av information om Indien och den indiska jordbruksmarknaden. Kapitel 5 innehåller det insamlade empiriska materialet från de genomförda intervjuerna. Kapitel 6 består av analys och diskussion, vilket följs av slutsatsen i kapitel 7, där uppsatsens syfte besvaras.



Figur 2. *Uppsatsens disposition*

2 Metod

I metodkapitlet beskrivs den undersökningsmetod som använts för studien. Datainsamlingen presenteras också för att läsaren ska få en inblick och förståelse i hur detta har utförts.

2.1 Val av metod

Den kvalitativa strategin har valts att användas i denna fallstudie. Denna metod lämpar sig väl då forskningsområdet är samhällsinriktat. Ett induktivt arbetssätt har eftersträvat i den kvalitativa strategin under datainsamlingen. Djupgående intervjuer som är semistrukturerade har använts vilket passar frågeställningen utmärkt.

2.1.1 Fallstudier

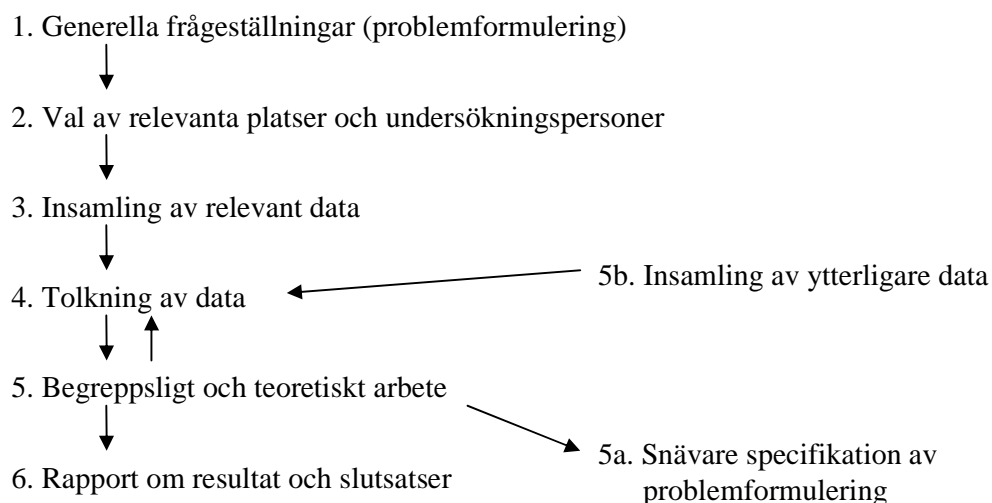
I arbetet har fallstudier används som forskningsmetod, och en fallstudie av företaget Väderstad-verken har valts som underlag. En fallstudie är en empirisk undersökning som utreder en nutida händelse i sitt sammanhang, speciellt då avgränsningen inte är helt tydlig mellan företeelse och dess sammanhang (Yin, 2007). Yin (2007) beskriver vidare att fallstudien som forskningsstrategi utgör en heltäckande metod som omfattar en designlogik, tekniker för datainsamling och specifika tillvägagångssätt vid analysen av data. Han menar att med det avseendet är fallstudien varken en taktik för datainsamling eller enbart en designegenskap, utan helt enkelt en uttömmande forskningsstrategi. Bryman & Bell (2005) beskriver vidare att fallstudier ger en möjlighet att studera ett informationsrikt fall ingående. Även om ett informationsrikt fall har studerats tidigare kan det i viss mån studeras igen genom en ny fallstudie. Ejvegård (1996) förklarar på ett enklare sätt att fallstudiens syfte är att med hjälp av en liten del av ett förlopp beskriva verkligheten.

2.1.2 Kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod

Vid val av forskningsmetod finns det två strategier; kvalitativ och kvantitativ (Bryman & Bell 2005). Enligt Christensen *et al.* (2001) används den kvantitativa strategin på de forskningsområden där förhållningssättet är logiskt, analytiskt och objektiva samtidigt som det är kopplat till det positivistiska vetenskapliga förhållningssättet. Den kvantitativa strategin bygger på att allt som utforskas skall vara mätbart och att resultaten från undersökningen skall presenteras numeriskt. Den kvantitativa strategin är bäst då kunskapen om det som skall studeras är stor, då metoden är välstrukturerad till dess form och att undersökningen bygger vidare på tidigare framtagna hypoteser (*Ibid*). När den kvantitativa strategin valts är det enligt Christensen *et al.* (2001) främst enkäter och experiment som används som empiriinsamlingsverktyg.

Den kvalitativa strategins tonvikt ligger på tolkning och förståelse och ”*syftar till att upptäcka och belysa underliggande mönster och processer i den sociala verklighet som studeras*” (Christensen *et al.*, 2001). Genom att använda den kvalitativa strategin som analys ges möjligheter att följa upp svar och synpunkter som är intressanta med hjälp av följdfrågor. Den kvalitativa analysen är ett bra verktyg att använda för att bestämma hur en svarande tänker, känner och handlar (*Ibid*). Grundtanken med kvalitativa intervjuer är att den intervjuades individuella ståndpunkter skall vara i fokus, och att personen i fråga ska ges

möjlighet att fritt berätta vad denne anser vara viktigt och relevant (Bryman & Bell, 2005). Bryman & Bell (2005) menar också att den kvalitativa strategin innebär att det läggs större fokus på ord än kvantifiering och siffror, vilket är fallet i den kvantitativa strategin. De viktigaste stegen i en kvalitativ intervju är följande enligt Bryman & Bell (2005):



Figur 3. Översiktlig bild av de huvudsakliga stegen i kvalitativ forskning (Fri översättning av Bryman & Bell 2005. s 300)

Det främsta kännetecknet för den kvalitativa strategin är att analysen fokuserar på helheten och sammanhanget i undersökningen (Christensen *et al.*, 2001). En händelse kan t.ex. betyda olika för olika människor, då verklighetsuppfattningen skiljer sig åt från person till person. Ett sätt att hitta dessa olika synsätt är den kvalitativa strategin. Då undersökaren är analysinstrumentet innebär detta att insamling och analys av data sker samtidigt, och det är främst intervjuer och observationer som används som empiriinsamlingsverktyg i den kvalitativa strategin (*Ibid*).

Enligt Bryman & Bell (2005) finns det två olika tillvägagångssätt vid en kvalitativ intervju, nämligen den ostrukturerade och den semistrukturerade. Den ostrukturerade intervjun innebär att endast ett fåtal anteckningar används av forskaren, medan den semistrukturerade innebär en intervju med specifika frågor och teman att ställa till den svarande. Utifrån detta får sedan intervjupersonen möjlighet att svara så uttömmande som möjligt utifrån sitt eget perspektiv. Den kvalitativa strategin medför dock vissa nackdelar då datainsamlingen är resurskrävande vilket medför att antalet respondenter blir färre. Då endast ett fåtal fall är möjliga att studera medför detta att generaliserbarheten blir begränsad i studien (Jacobsen, 2002). Bryman & Bell (2005) menar däremot att tanken med en fallstudie är att ge underlag till analys och inte att generalisera.

Kvantitativa forskare kritiserar ofta kvalitativa undersökningar och vice versa. Den vanligaste kritiken från kvantitativa forskare mot kvalitativa undersökningar är att de tycker undersökningarna är allt för impressionistiska och subjektiva (Bryman & Bell, 2005). Med detta menar de kvantitativa forskarna att de kvalitativa resultaten bygger för mycket på de egna uppfattningarna om vad som är viktigt och betydelsefullt samt den relationen som en kvalitativ forskare etablerar till en undersökningsperson. I de kvalitativa undersökningarna

tillåts det att ordningsföljd på frågorna ändras samt att det får ställas följdfrågor med en förhoppning om ett mer uttömmande svar. I och med detta menar Bryman & Bell (2005) att intervjun i många fall blir flexibel, innehållsrik och följsam. De kvantitativa forskarna menar däremot att de kvalitativa forskningsrapporterna är innehåller lite information om varför ett visst tema eller område har valts framför ett annat. De kvantitativa forskarna menar att deras undersökningar har en problemformuleringsfas som inbegriper tydliga frågeställningar med en koppling till existerande litteratur och teori inom ett visst tema. Vidare så menar också de kvantitativa forskarna att det finns svårigheter att replikera en kvalitativ undersökning, på grund av att de kvalitativa undersökningarna är ostrukturerade och beroende på forskarens egen uppfinningsrikedom (*Ibid*).

2.2 Datainsamling

Enligt Jacobsen (2002) delas datainsamling in i primärdata och sekundärdata. Primärdata tas fram av forskaren, i det här fallet författarna till denna uppsats, och är anpassad efter studiens syfte för att passa den aktuella problematiseringen. Sekundärdata däremot är tidigare sammanställd information som använts i andra syften. Är det möjligt som forskare att använda både primär- och sekundärdata så är detta idealet (*Ibid*). Nedan följer en redogörelse hur dessa två alternativ har samlats in under denna studie.

2.2.1 Primärdata

Primärdata har främst samlats in genom personliga möten, telefonintervjuer och elektroniska intervjuer. Svenska företag som etablerat sig i Indien har kontaktats för att få till stånd ett möte för en intervju. De företag som har någon agrikulturell inriktning har premierats. Besök hos lantbrukare i Indien har genomförts för att få deras uppfattning av Väderstad-verkens produkter och hur de skulle passa in på den indiska jordbruksmarknaden.

De Indien etablerade företagen som intervjuats är Kärhs, Delaval, Swedish Match och Bombay Works. Utöver dessa företag har två intervjuer med Exportrådet genomförts och en intervju med Lyckeby stärkelsen, vars VD haft för avsikt att etablera verksamhet i Indien. Intervjuerna som har utförts har varit av öppen struktur för att ge respondenterna möjlighet till mer uttömmande svar.

Resan till Indien har bidragit till en egen uppfattning och en fördjupad förståelse för hur landet verkligen fungerar och hur människorna lever och tänker. Ett par dagar tillbringades ute på landsbygden hemma hos en jordbruksfamilj i det lantbruksoffensiva distriktet Punjab, i norra Indien. Denna vistelse gav insikt i hur lantbruket bedrevs och gav många människors synsätt på hur ny teknik inom lantbruket skulle mottagas. Under denna vecka besöktes även Agricultural University of Punjab som är det största lantbruksuniversitetet i Indien.

Efter resan har ett förmiddagsmöte besökts, anordnat av Exportrådet för intresserade investerare i Indien. Även en två dagars konferens vars namn var Meeting point India och anordnades av IBC Euroforum och SIBC (Sweden - India Business Council). Flera erfarna personer från företag var närvarande och presenterade hur de bedrev verksamhet i Indien och hur de hade gått tillväga vid etableringen.

2.2.2 Sekundärdata

I denna uppsats utgör sekundärdata tidigare sammanställd litteratur inom valt område. Artiklar, publicerade uppsatser och diverse information om landet Indien har också använts. Sekundärdata ligger till grund för den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 3 nedan. En större informationsmängd har inhämtats för att sedan bearbetats till de teorier som bäst besvarar och belyser problemformuleringen i arbetet.

Arbetet består dels av en teoretisk litteraturstudie, dels empirisk studie. Den empiriska studien är grundad på den föregående litteraturstudien.

3 Litteraturbakgrund

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för uppsatsen. Kapitlet inleds med en beskrivning av tillväxtmarknader och följs av teorier om relationer, politisk omgivning, kulturella skillnader och delar inom marknadsanalysen som anses vara viktiga faktorer vid etablering på tillväxtmarknader.

3.1 Kännetecknen av en tillväxtmarknad

Självva konceptet runt tillväxtekonomier är relativt ungt och många västerländska företagsledare har endast sett dessa ekonomier som outnyttjade marknader, samtidigt som dessa länder blivit deras konkurrenter i verkligheten. Kännetecknandet av en tillväxtmarknad definierar Cavusgil *et al.* (2002) som en marknad som är villig att efterlikna de västerländska nationerna genom att ta till sig nya teknologiska produktionstekniker och ny informationsteknik samtidigt som de har en ekonomi som är under positiv förändring. Jansson (2007) definierar i sin tur en tillväxtmarknad som en växande marknad, vilken förvandlas från ett stadium av utvecklingsekonomi till ett stadium av en mogen västerländsk ekonomi, genom att interagera med framgångsrika strukturella reformer av företag, marknader och samhällen. Tillväxtmarknader kännetecknas vidare enligt Cavusgil *et al.* (2002) av att de tidigare varit stängda marknader för internationella företag att bedriva verksamhet på.

En viktig skillnad att inse är att alla utvecklingsländer inte kan kategoriseras som tillväxtekonomier. För att ett utvecklingsland ska kunna kategoriseras som en tillväxtekonomi ska landet (a) startat en ekonomisk reform som är ämnad att lindra problem i landet, t.ex. fattigdom, dålig infrastruktur och överbefolkning, och (b) åstadkommit en stadig tillväxt av BNP per capita (Cavusgil *et al.*, 2002). Cavusgil *et al.* (2002) menar vidare att dessa länder kommer att spela en central roll på den internationella marknaden över de två kommande decennierna, vilket i sin tur kommer att främja politiska förändringar både regionalt och globalt.

Tillväxtländer strävar idag efter en internationell företagsinvandring och därav har eventuella tidigare barriärer som hindrat internationella företag från att komma in på en marknad tagits bort, vilket bidragit till lättare och intressantare etablering för de investerade företagen (Cavusgil *et al.*, 2002). Tillväxtländerna kan på så vis vara intressanta alternativ för västerländska företag som vill bibehålla eller öka sin tillväxt, reducera sina kostnader eller lansera nya produkter (*Ibid*).

Uppskattningsvis lever 75 % av världens befolkning i tillväxtländer, och tillväxtekonomierna har också den högsta befolkningstillväxten av samtliga länder i världen (Cavusgil *et al.*, 2002). Befolkningen i dessa länder har länge varit konsumtionssvaga, men när ländernas ekonomi och marknadsutveckling förbättras kommer sannolikt deras konsumtion att öka och bli allt mer likt den västerländska (*Ibid*).

3.2 Relationer och nätverk

Enligt Ford *et al.* (2003) är det inte en fråga om att ett företag skall eller inte skall besitta relationer, utan detta är ett måste. Samtliga företag har relationer och i princip skulle det vara

omöjligt att existera som företag utan. Definitionen av relationsmarknadsföring är enligt Gummesson (2002) baserad på en interaktion med ett nätverk av relationer. Gummesson (2002) menar också att relationer är grunden i allt det mänskliga beteendet. Ford *et al.* (2003) beskriver i sin tur att relationsbegreppet kräver minst två eller fler parter. En standardisering av relationer existerar inte och varje relation är unik i sitt slag. Vidare påstår Ford *et al.* (2003) att det är relationer till kunder, leverantörer och återförsäljare som leder till företagets lönsamhet.

Relationer är inte bara viktiga externt utan även internt (Gummesson, 2002). Med interna relationerna menas främst medarbetarnas relationer till varandra. Ett tillvägagångssätt för att åstadkomma bättre relationer mellan de anställda kan vara att arbetsuppgifterna roteras så att personalen får arbeta med olika personer, och på så sätt stärks företaget från insidan och blir mer konkurrenskraftiga gentemot andra företag (*Ibid*).

För en framgångsrik utveckling av relationer finns det enligt Ford *et al.* (2003) tre stycken aspekter. Dessa aspekter är följande:

- Aktör förbindelse (Actor bonds)
- Aktivitets länk (Activity links)
- Rådighetsband (Resource ties)

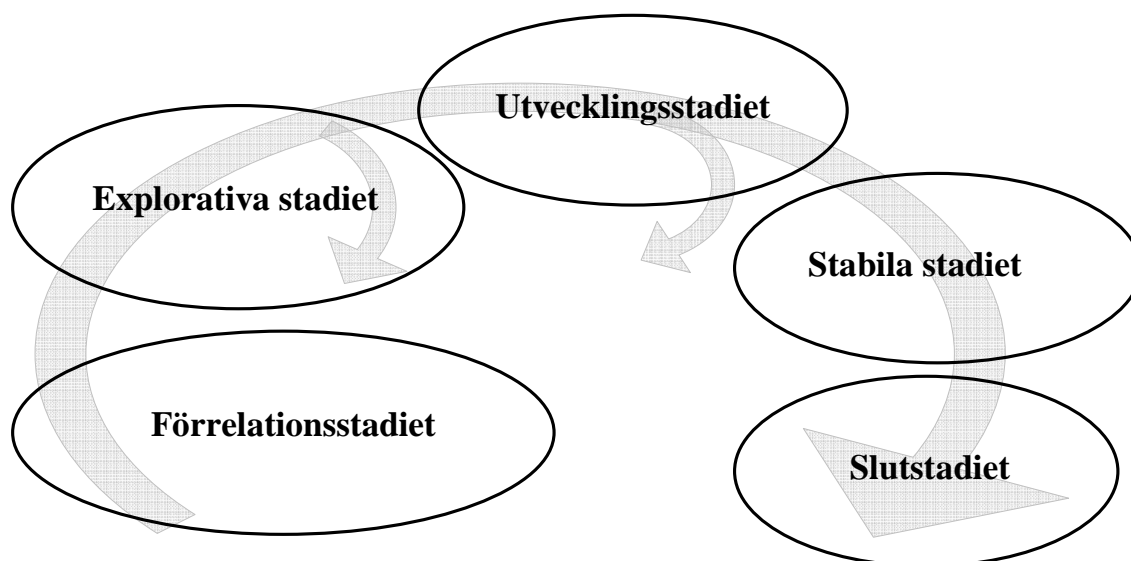
Aktörförbindelse innebär att den första kontakten, förtroendet, förståelsen och överenskommelsen skapas mellan två eller flera parter. Aktivitets länk innebär att det är nödvändigt att aktiviteter och processer fungerar mellan de berörda parterna. Aktivitets länk uppstår efter att parterna uppvisat att deras uppförande gentemot varandra fungera och går att lita på. Rådighetsband innefattar främst att de berörda parterna i relationen måste anpassa sig och göra uppoffringar för varandra. Om relationen ska etableras och utvecklas under ett längre tidsperspektiv måste parterna engagera sig och anpassa sig efter varandra så att utbytet av relationen blir ömsesidig (Ford *et al.*, 2003).

”The purpose of any business is to create and keep a customer” enligt Levitt (1983). Fritt översatt blir detta att syftet med affärsverksamhet är att skapa och behålla en kund. Ford *et al.* (2003) tycks hålla med om detta och anser att kundrelationerna är de viktigaste av affärsrelationerna då det är genom kunderna som företagets intäkter fås. Relationen mellan den som säljer något och den som köper något formateras enligt Gummesson (2002) en klassiskt dyad av handel. Denna utformning av relation består endast av två parter, nämligen företaget självt och en motpart som antingen kan vara en kund eller en möjlig samarbetspartner. Genom ett nära samarbete parterna emellan kan relationen förstärkas och fördjupas socialt, och på så sätt uppstår ett dyadliknande förhållande mellan de berörda parterna (Jansson, 2007). Den klassiska dyaden är ofta det ingående stadiet när det talas om relationstyper (Gummesson, 2002). Gummesson (2002) skriver vidare om nästa konstellation av relation som han benämner som den klassiska triaden, vilken innefattar företaget, kunden och konkurrenten. Jansson (2007) beskriver triaden som ett nätverk där tre parter kollaborerar nära varandra och där en part kan vara kunden.

3.2.1 Relationsstadier

Cavusgil *et al.* (2002) påstår att västerländska företagsledare redan är väl medvetna om betydelsen av att ha väletablerade affärsrelationer, men när det kommer till att göra affärer på tillväxtmarknader menar de att företagsledare inte inser att de kulturella skillnaderna har stor

inverkan på deras förmåga att upprätta relationer. Jansson (2007) menar att det är frågan om att etablera relationer och kontakter i nätverk för att ha möjlighet att etablera sig på en tillväxtmarknad. I litteraturen av Ford *et al.* (2003) och Jansson (2007) beskrivs olika steg i en relationsprocess, och dessa beskrivs i nedanstående modell:



Figur 4. Modell av relationsstadier (Fri översättning av Jansson 2007. s 144)

1. Förrelationsstadiet (Pre-relationship stage)

Ford *et al.* (2003) benämner detta stadium för förrelationsstadiet och beskriver det som första kontakten mellan två parter, t.ex. leverantör och kund. Detta stadium innebär att de två parterna får en inblick i varandras verksamhet, att förhandlingar sker och att en diskussion förs om en inledande relation skulle kunna vara aktuell. Ford *et al.* (2003) skriver också att ledare för företaget måste utvärdera den första kontakten och se vad den kan leda till. Detta kan enkelt göras genom en frågeställning av vad båda parterna kommer att få ut av relationen? Vilka investeringar kommer att vara nödvändiga? Hur mycket kommer vi vara tvungna att lära oss för att kunna göra affärer med den andra parten? Kommer vi vara tvungna att ändra på vårt vanliga sätt att arbeta? (Ford *et al.*, 2003). Jansson (2007) benämner också detta som förrelationsstadiet och beskriver på sitt sätt det som det förberedande arbetet med att utvärdera nya potentiella kunder eller återförsäljare.

2. Det explorativa stadiet (Exploratory stage)

Enligt Ford *et al.* (2003) är detta det stadium då leverantören och kunden ägnar sig åt förhandlingar och diskussioner om vad relationen ska innebära. Det är också viktigt i detta stadium att försöka lära känna den andra parten för att eliminera avståndet som kan finnas. Jansson (2007) benämner detta stadium som det tidiga stadiet, men skriver också likt Ford *et al.* (2003) att det är här parterna lär känna varandra och förhandlingar tar fart för att identifiera relationen. Detta kan vara en tidskrävande fas då förhandlingarna ska godkännas av båda parter (Ford *et al.*, 2003).

3. Utvecklingsstadiet (Development stage)

Enligt Ford *et al.* (2003) och Jansson (2007) innebär detta stadium att affärerna mellan de båda företagen växer i volym eller ändrar karaktär på ett positivt sätt. Utvecklingsstadiet förknippas med växande aktör förbindelse, aktivitetslänk och rådgivningsband som nämnts tidigare i detta kapitel. Med detta menar Ford *et al.* (2003) att osäkerheten om varandras ambition och kompetens reduceras när relationen växer starkare. Jansson (2007) menar också att detta stadium innebär att kontrakt skrivs mellan parterna för att på ett säkrare sätt bygga upp affärsrelationen.

4. Det stabila stadiet (Stable stage)

Det fjärde och sista stadiet är enligt Ford *et al.* (2003) det stabila eller mogna stadiet, som inleds först när de båda parterna har uppnått en stabilitet och säkerhet i relationen. Detta stadium uppkommer då affärerna mellan parterna blivit en rutinmässig del och att de båda parterna inser att relationen fungerar bra och att den är gynnsam. Jansson (2007) instämmer med Ford *et al.* (2003), men kallar detta stadium för det långsiktiga stadiet, vilket är det näst sista i hans modell. Jansson (2007) menar att det huvudsakliga syftet med en relation är att nå det långsiktiga stadiet, och få en pågående långsiktig relation där varor och tjänster utbytes. Om inte detta går att åstadkomma är det stor chans att relationen går tillbaka till något av de tidigare stadierna, och relationsbyggandet får starta om igen, kanske till och med en annan kund. Jansson (2007) påpekar att detta stadium kan vara en risk om parterna inte är uppmärksamma på om relationen blir slentrianaktig. Ford *et al.* (2003) skriver också att det mogna stadiet kan innebära nackdelar för relationen. Exempelvis kan det vara att parterna inte känner att relationen och affärsverksamheten utvecklas, vilket kan leda till oenigheter om den framtida utvecklingen.

5. Slutstadiet

Detta femte och sista stadium är enligt Jansson (2007) slutstadiet. Jansson (2007) menar att relationen i det tidigare långsiktiga stadiet blir avsevärt mer institutionaliserat, vardagligt och åtagande tas för givet. Jansson (2007) menar att det finns en risk i detta stadium då relationen kan fastna och blir då svår att anpassa till de pågående förändringarna i miljön runt omkring. En nyckelfaktor är därför enligt Jansson (2007) att se till nya möjligheter att nå existerande relationer och vårda dem.

3.2.2 Olika typer av relationsbyggande på tillväxtmarknader

Om ett företag ska nå framgång med en etablering och få en hållbar affärsutveckling på en tillväxtmarknad samt eliminera de politiska riskerna (vilket tas upp senare i detta kapitel), krävs relationsbyggande på olika nivåer i landet (Hollensen, 2007, Cavusgil *et al.*, 2002). Nedan beskrivs de olika typerna av relationer som är av vikt för etablerande företag:

Statligt relationsbyggande: Att lyckas med det statliga relationsbyggandet är extremt viktigt för ett västerländskt företag hävdar Cavusgil *et al.*, (2002). Detta då minsta förändring av handelspolitiken gjord av den utländska regeringen kan få oerhörda konsekvenser för företaget (*Ibid*). Hollensen (2007) menar att då många nya lagar skapas och redan befintliga modifieras, måste företagsledarna vara beredda på att förhandla om de politiska riskerna. Cavusgil *et al.*, (2002) menar dock att under det senaste decenniet har regeringarna i flera länder blivit mer tillförlitliga och attraktiva för utländska investerare. Det är väldigt viktigt att företagsledarna försöker hitta en passform för företaget och vad företaget kan erbjuda (kapital, infrastruktur, teknologi, nya jobb, etc.) samt vad det ledande styret i landet behöver för sin ekonomi, politik och utveckling (Cavusgil *et al.*, 2002). För att åstadkomma detta måste

företagsledningen arbeta mot lokala politiker och försöka influera dem, genom att exempelvis föreslå ändringar som har en positiv effekt på deras egna lokala aktivitet. Exempelvis kan detta utföras genom:

- **Lobbyverksamhet:** Vilket innebär att ett företag utövar tryck mot politiker och lagstiftare (Hollensen, 2007). Detta görs ofta genom att representanter hyrs in för att framföra företagets åsikter om politiska beslut.
- **Korruption/bestickning:** Bestickning är vanligt förekommande i en del länder och kulturer, trots att det idag är förbjudet i de flesta länder. Det kan dock ett effektivt sätt att bygga en relation till de politiska beslutstagarna (*Ibid*).

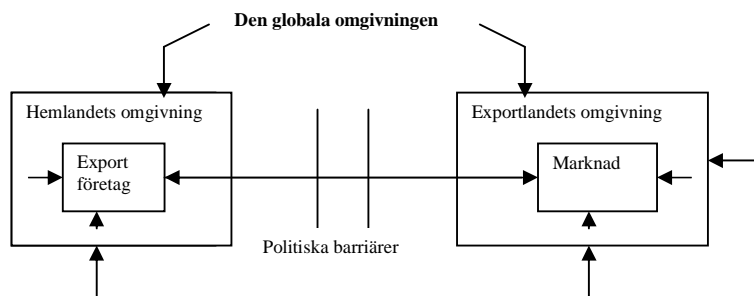
Relationsbyggande med kunder: Kunder stödjer företag när de fått produkter och service som varit önskvärda och uppskattade. Därför är det viktigt att bygga en hållbar relation med kunderna, då företaget kan ta sig långt med ett bra kundunderlag (Hollensen, 2007). Cavusgil *et al.* (2002) menar att det krävs att alla kunder behandlas lika och att ögon och öron hålls öppna för att se och lyssna på respons från kunderna för att lyckas internationellt. Vidare så menar Cavusgil *et al.* (2002) att företaget måste förse kunderna med det som de utlovat, visa kunderna att responsen från dem ses som seriös och respektera kulturella skillnader.

Relationsbyggande med de anställda: Många västerländska företag ignorerar behovet av en relation till de anställda på den utländska marknaden, vilket är ett misstag enligt Cavusgil *et al.* (2002). Lokalt anställda har ofta visat sig vara beskyddade av ett företag i tider då det inte råder stabilitet och deras jobb kan vara hotade efter statlig inblandning. Väl omhändertagna anställda intresserar sig för företagets överlevnad då det kan vara deras enda chans till arbete (Hollensen, 2007).

Relationsbyggande med det lokala samhället: För att etablera en bra relation till det lokala samhället ska företaget försöka vara en bra lokal invånare som då och då återinvesterar en del av sin vinst. Detta då utländska företag ibland utviner material och ofta använder den lokala arbetskraften (Hollensen, 2007). Lokala invånare kan annars misstycka och oroa sig över samhällets framtid. En strategi för att förbättra relationen till samhället kan enligt Cavusgil *et al.* (2002) vara att sponsra sporter och kulturella evenemang, ge en hjälpande hand vid kriser och förödelse i landet samt att besitta en god humanitär policy inom organisationen.

3.3 Politisk omgivning

Detta avsnitt kommer att behandla de frågor som har med politik att göra då ett företag har för avsikt att etablera sig på en ny marknad. Enligt Hollensen (2007) finns det två huvudsakliga dimensioner: 1) Hemlandets omgivning, 2) Exportlandets omgivning, och förutom dessa två dimensioner finns också 3) Den globala omgivningen. Dessa tre dimensioner illustreras schematiskt i nedanstående figur:



Figur 5. Modell över den politiska omgivningen (Fri översättning enligt Hollensen 2007. s 186)

3.3.1 Hemlandets politiska omgivning

Ett företags politiska omgivning i hemlandet kan förhindra dem från verksamhet både internationellt och inrikes. Landet kan t.ex. begränsa antalet länder som det inhemska företaget är tillåtna att göra affärer med (Hollensen, 2007). Det mest kända exemplet på detta är enligt Hollensen (2007) när USA stoppade verksamheten hos internationella amerikanska företag i Sydafrika. De amerikanska företagen var helt enkelt tvungna att lägga ner sin verksamhet efter stora politiska påtryckningar från hemlandet. Länder som inte har något politiskt otalt med vare sig sitt hemland eller det gästande landet kan bli hotade från ett tredje land, då den tredje parten exempelvis har en bojkott mot landet i fråga. Företagets hemland kan på så sätt bli drabbat genom att det tredje landet genomför sanktioner även mot dem. Exempel på detta är europeiska länder som stött på problem från USA:s sida då de gjort affärer i Kuba (*Ibid*).

Regeringar i en del hemländer har visat sig reglera företag vad gäller bestickning och korrupktion (Hollensen, 2007). Företagen menar att detta är en del av kulturen och ett måste för att få kontrakt. Många företagsledare argumenterar för att hemlandet inte ska applicera sina moraliska principer på andra länders kultur och samhälle samt att de ska vara tillåtna att använda metoder som gör dem konkurrenskraftiga i exportlandet (*Ibid*).

3.3.2 Exportlandets politiska omgivning

Företag som bedriver verksamhet eller export i ett land är tvungna att kontinuerligt övervaka stabilitet och policy hos det sittande styret. Detta för att utröna om några politiska förändringar kommer att ske som kan få effekt på företagens verksamhet (Hollensen, 2007).

Politisk risk innehar varje land, men graden av den varierar kraftigt. Generellt så är den politiska risken lägst i länder som i ett historiskt perspektiv har haft stabilitet (Hollensen, 2007). Tre huvudsakliga typer av politisk risk kan påträffas enligt Hollensen (2007):

1. **Ägarskapsrisk**, vilket innefattar egendom och liv
2. **Driftrisk**, vilket innefattar den pågående verksamheten i företaget
3. **Transfereringsrisk**, vilket möter de företag som vill förflytta kapital mellan länder.

Länder torde ha många anledningar att öppet vilja ha möjlighet att handla med varandra, men det har visat sig att nationer som har ett frekvent inlopp av produkter och tjänster, är dem som tar steget att införa handelstariffer för att hindra detta och för att främja det egna företagandet i landet (Hollensen, 2007). Det som skiljer internationell och inhemsk handel är ofta det politiska styret. Tullavgift används oftast av fattiga länder för att få en statsinkomst och för att skydda den inhemska industrin. Det är ett enkelt sätt för regeringen i landet att visa befolkningen och företagen att de på ett aktivt sätt värnar om den inhemska marknaden. De senaste 40 åren har dock mycket av tullavgifterna reducerats kraftigt om inte helt avskaffats i utvecklingsländer (*Ibid*). Parallellt med avskaffningen av de ursprungliga tullarna har länder istället infört s.k. tullfria barriärer (Non-tariff barriers) som är ett hinder för internationella företag, då de är betydligt svårare att övergripa när det gäller vilka regler som gäller i respektive land. Exempel på en Tullfri barriär är exportkvotering, vilket är den andra vanligaste tariffen efter vanlig tullavgift. Kvoteringsystemet innebär att regeringen i det tänkta exportlandet utfärdar ett licensavtal till företaget eller företagets regering, angående hur många produkter som tillåts exporteras till landet (*Ibid*).

3.3.3 Den globala politiska omgivningen

En marknadsförare måste försöka överväga den internationella politik och omgivning som råder, utöver politik och lagar i hem- och exportlandet. Relationer mellan länder kan nämligen ha en stark inverkan på företag som försöker göra affärer internationellt (Hollensen, 2007).

Den internationella politiska omgivningen involverar politiska relationer mellan två eller fler länder. Om ett utländskt företag vill göra affärer i ett visst land, är det av vikt att vara insatt i det tänkta exportlandets relationer med övriga länder (Hollensen, 2007) Som företag är det också nödvändigt att vara involverad i det tänkta exportlandet, hur neutralt landet i fråga än verkar vara. Verksamheten i ett land är nämligen frekvent relaterad till verksamheten i ett annat land (*Ibid*).

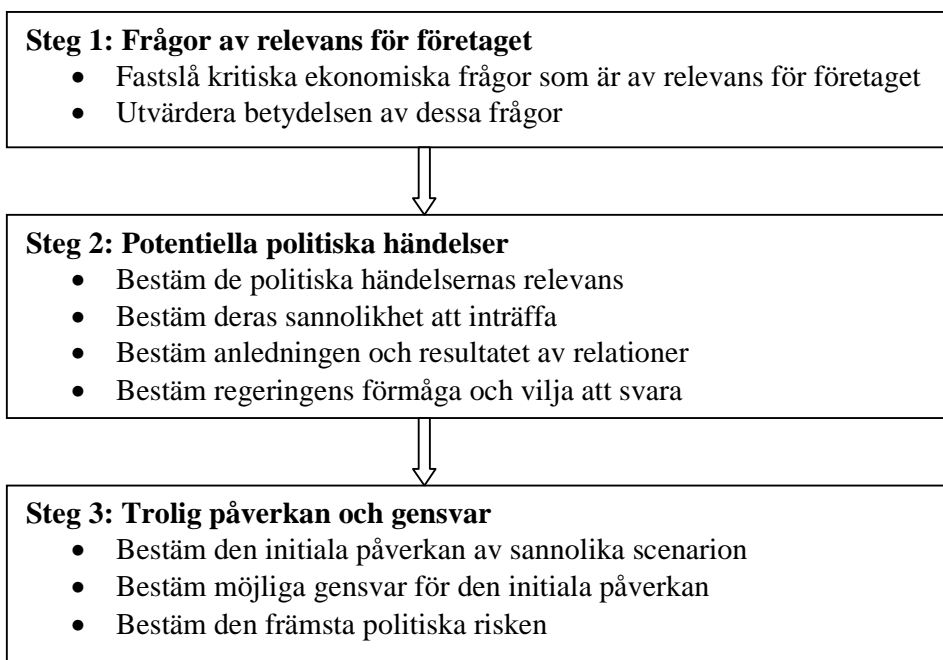
Om ett land är medlem i ett regionalt förbund, exempelvis Europeiska Unionen, påverkar detta ett utländskt företags utvärdering av landet. Om landet i fråga har några specifika ”vänner” eller ”ovänner” bland andra nationer, är det utländska företaget tvingade att modifiera sin logistik internationellt för att följa marknadens utbud och till vilket företag de kan sälja. En annan nyckel till internationellt beteende är medlemskap i internationella organisationer såsom Världsbanken. Dessa internationella organisationer har ofta restriktioner för hur länder får uppträda och många andra överenskommelser samt regler som ska följas. Exempel på överenskommelser kan vara patent, kommunikation och transport. Enligt Hollensen (2007) är en regel att ju fler internationella organisationer ett land tillhör, desto säkrare kan ett företag vara på att regler och överenskommelser uppföljs.

3.3.4 Procedur av politisk riskanalys

Hollensen (2007) har tagit fram en riskanalys som anses relevant att genomföra vid en etablering på en ny marknad. Analysen innehåller tre steg och syftet är att hjälpa företag att fatta rätt beslut om att gå in på en marknad eller inte. Analysen baseras på nyckeltal av återbärningen i förhållande till den risk företaget tar. Detta hjälper företag att ta sig in eller stanna på marknaden om nyckeltalen är bra eller att avvärja eller lämna om nyckeltalen är dåliga. De tre stegen i riskanalysen är:

1. Värdera frågor som är av relevans för företaget
2. Värdera potentiella politiska händelser
3. Vända politisk risk genom relationsbyggande

De tre ovannämnda stegen illustreras i figuren nedan:



Figur 6. Modell av en riskanalys (Fri översättning av Hollensen 2007. s 195)

Det tredje och sista steget finns förklarat närmare i tidigare relationsavsnitt, vilket handlar om att bygga relationer på olika nivåer i det tänkta landet.

3.4 Viktiga kulturella marknadsetableringsfaktorer

Att förhandla med andra människor är detsamma som att knyta band och skapa relationer (Cavusgil *et al.*, 2002). Genom att fastställa viktiga faktorer på nya marknader ökar också förståelsen för de problem och möjligheter som uppkommer vid etablering på dessa marknader. En av dessa faktorer är de sociala aspekterna inom kommunikation som är oerhört viktiga men komplexa. I nedanstående kapitel behandlas element som är speciellt viktiga att beakta när budskap skall kommuniceras till främmande kulturer.

3.4.1 Kommunikation

Genom att generalisera olika beteenden i olika kulturer kan en matris av olika kulturella skillnader arbetas fram. De två extremvärdena i matrisen nedan är högkontextkontinenter och lågkontextkontinenter. Genom att dra allmänna slutsatser om företagens beteenden i olika kulturer kan de placeras på olika nivåer i matrisen.

I vissa kulturer såsom högkontextkontinenter behöver det inte vara orden i meningen vid affärssuppgörelser som är av största vikt utan det är den underliggande uppfattningen av hur meningen framförs (Hollensen, 2007). I lågkontextkontinenter är det tvärtom, det som är sagt eller skrivit vid en affärssuppgörelse är av största vikt och går att lita på. Det är därför viktigt att känna till vilka särdrag som är av betydelse beroende på vilken marknad ett företag har tänkt etablera sig på (*Ibid*).

Tabell 1. Matris över olika karakteristika mellan olika kulturer
(Egen bearbetning av Hollensen, 2007. s 220)

Särdrag	Faktorer/Outputs Låg- kontext/individualism T.ex. Västeuropa, USA	Faktorer/Outputs Hög- kontext/kollektivism T.ex. Japan, China, Saudiaraben
Kommunikation och språk	Rak, direkt, tydlig	Underförstådd, indirekt, otydlig
Distans i kommunikation	Informella handskakningar	Formella kramar, bugande och handskakningar
Klädstil och uppträdande	Individuell klädsel, stor variation	Klädd efter status, ställning och religion
Matkultur	Snabbmat, ses som "nödvändigt ont"	Mat är en viktig social del i livet
Tidsmedvetenhet	Linjärt, exakt, exakthet är högt värderat, tid är pengar	Elastiskt, relativt, tid krävs för att bygga relationer
Familj och vänner	Kärnfamilj, självständig	Storfamilj, omgivningsinriktade, lojala, ansvarsfulla respekt för äldre
Ideal normer	Utmanande, auktoritär, eget ansvar mot sig själv, konfronterande	Gruppkänsla, harmoni
Övertygelser och attityd	Jämlikhetsanhängare, utmanande mot myndigheter, styr sitt eget öde	Hierarkisk, respekt för myndigheterna, respekt för äldre, acceptans för sitt öde
Mentalt skeende och inläring	Linjärt, logiskt, problemlösande	Bokstavlig, simultan, acceptans för livets svårigheter
Affärsförbindelser och arbetsvanor	Affärsinriktat, målinriktat, arbete har ett pris, hårt arbete belönas	Relationsorienterat (först blir man vänner sedan görs affärer), belöning efter hur länge man arbetat, arbete är nödvändigt

Tabellen beskriver skillnader i kommunikation och underliggande uppfattningar på olika kontinenter och kulturer. Människorna i de västerländska kulturerna är i högre grad individualistiska, direkta och aggressiva i sin attityd. Människorna i de österländska och asiatiska kulturerna är tvärtom, de förlitar sig på varandra och några nyckelfaktorer i dessa kulturer är lyhördhet, respekt för äldre, underförståddhet och relationsinriktade affärer. Detta bekräftar även Cavusgil *et al.* (2002) då de analyserat den indiska kulturen. Där belyser de hur hinduism och buddismen avspeglas i den indiska affärsvärlden. Det visar sig vara av yttersta vikt att anpassa produkter och strategier efter de kulturella förutsättningarna. Prahalad & Lieberthal (1998) beskriver hur företaget Coca Cola efter dålig publicitet och oangenäma lärdomar från den indiska marknaden var tvungna att anpassa sig till de lokala och kulturella förutsättningarna i landet. Genom att knyta band och bygga upp ett starkt partnerskap i Indien lyckades Coca Cola till slut med sin etablering.

3.4.2 Språket

Då en person kan tala och förstå det lokala språket blir det en vinst för företaget i form av förståelse av sammanhang och kontexter (Pralhad & Lieberthal, 1998). Marknadsundersökningar och förhandlingar bygger till stor del på inhämtning av information och kontakt mellan parter. Att på ett korrekt sätt förstå innebörden av kommunikationen är

därför av yttersta vikt, då skillnaderna i att överföra budskap i olika delar av världen skiljer sig markant. Engelska är ett globalt språk och fungerar generellt sätt bra, men Prahalad & Lieberthal (1998) menar att en viss bonus i form av tillit fås då det lokala språket används. Företag uppfattas mer seriöst och professionellt om exempelvis förhandlingar, broschyrer och reklam översätts till det inhemska språket. I högkontextkulturer är det viktigare att förstå hur kommunikationen sker eftersom kommunikationen är mer lyhörd och mer komplex. Om företagen gör ansträngningar att anpassa sig efter de lokala förutsättningarna ökar möjligheterna markant för framgång (*Ibid*).

3.4.3 Värderingar och attityder

I de sociala faktorer som avspeglas i kommunikationen är det även viktigt att förstå värdlandets värderingar och en av dessa är religion (Prahalad & Lieberthal, 1998). I de länder som har starka ideologiska band i sitt levnadssätt knutet till sin religion är det extra viktigt att ta hänsyn till dessa sociala faktorer. Ofta är de något konservativa, särskilt mot utländska företag och inte välvilliga mot snabba förändringar och utmanande trender (*Ibid*).

3.5 Marknadsanalys

Begreppet marknadsanalys är delvis synonymt med marknadsundersökning enligt Nilsson & Sandkvist (1994). Undersökningarna syftar mot samma mål, det vill säga vad efterfrågar marknaden och till vilket pris? En marknadsanalys innebär att huvudsakliga faktorer som påverkar marknaden i dagsläget och i framtiden undersöks och beskrivs analytiskt. Marknadsanalysen skall dock inte enbart beakta elementära faktorer utan också försöka avgöra hur marknaden reagerar när dessa förändras. Vidare beskriver Nilsson & Sandkvist (1994) hur marknadsanalysen skall fungera som ett prognosverktyg för att bedöma värdet av en marknad.

Genom att samla mikro- och makrodata kan en analys byggas upp. Data insamlas i tre steg, konkurrensanalys, positioneringsanalys samt segmenteringsanalys (Nilsson & Sandkvist, 1994). I nedanstående kapitel beskrivs arbetsgången.

3.6 Konkurrensanalys

Ett tillvägagångssätt för att utarbeta en konkurrensanalys kan göras enligt följande steg (Dahlgren & Szatek, 1990):

- Identifiera konkurrenter
- Identifiera områden där det egna företaget kan åtgärda sina svaga sidor, ytterligare förstärka de starka sidorna eller där företaget kan ta över och utveckla konkurrenternas starka sidor
- Beskriva konkurrenternas framtida strategier

Vidare menar Albo & Jäverberg (1990) att det är oerhört viktigt att verkligen identifiera vilka som är konkurrenter. Det är viktigt att inte enbart se till de nuvarande konkurrenterna utan även sådana som kan bli potentiella. Företag måste även se till hur hela deras sektor ser ut, möjliga hot kan även vara stora förändringar i metoder, tillvägagångssätt och preferenser hos kunderna. Detta menar även Porter (1980) då han upprättat följande steg inom analysen:

- Företag som inte finns i branschen, men som lätt kan ta sig in.
- Företag som kan få påtagliga synergieffekter av att finnas i branschen.
- Företag för vilka konkurrens är en självklar del i företaget.
- Kunder eller leverantörer som kan interagera bakåt eller framåt.

Det finns två metoder av att finna konkurrenter och dessa är uppdelade i två segment (Porter, 1980). Dels består de av nuvarande konkurrenter som redan är etablerade och dels består de av potentiella framtida konkurrenter. Oavsett vilket så är de båda förenade med risk. Ett oerhört effektivt och direkt sätt att avgöra vilka som är ett företags konkurrenter är att via direktkontakt med kunderna låta dem avgöra. Det finns en rad olika metoder för att framarbete en konkurrensanalys (Dahlgren & Szatek, 1990). Dahlgren & Szatek (1990) har utarbetat en arbetsgång för att inhämta relevant information för konkurrensanalysen.

*Tabell 2. Matris över viktiga faktorer i konkurrentanalysen.
(Egen bearbetning av Dahlgren & Szatek, 1990. s 37)*

Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenternas produktutveckling och sortiment • Produkternas anseende- egenart • Produkternas bredd och djup i sitt sortiment • Vilken form av produktsupport/systemförsäljning • Substitut/förmåga att motsvara samma kundbehov
Återförsäljare/distributörer	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkan i återförsäljarerelationer, butik och återförsäljareäckning • Service åt distributörer • Utbildning av återförsäljare
Pris	<ul style="list-style-type: none"> • Prisrelationer/prisjämförelser • Förmåga att arbeta med rabattsystem/krediter etc. • Provisionssystem
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Teknisk kvalitet • Know how/unika patent • Teknisk support
Försäljning och marknadsföring	<ul style="list-style-type: none"> • Annonsering • Direktreklam • Säljkårens skicklighet • Mässor/Utställningar
Distributionssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Leveransberedskap • Leveranstider • Lagerfaciliteter • Leveranssäkerhet
Marknadsandelar	<ul style="list-style-type: none"> • I relation till den största producenten/konkurrenten

Dahlgren & Szatek (1990) menar att det är oerhört viktigt att på ett tydligt sätt presentera den datainsamling som inhämtats. Detta kan göras på olika sätt, men genom ett profilprogram i ett diagram kan man på ett lättöverskådligt sätt se skillnaderna mellan de olika företagen.

3.7 Segmenteringsanalys

Segmentering går ut på att utveckla olika marknadsprogram för ungefär en och samma produkt eller tjänst men för olika kundgrupper (Dahlgren & Szatek, 1990). Det är viktigt att identifiera skillnaden mellan segment och sektor. Ett segment kan vara en kundgrupp i en sektor. Segmentet består av kunder som har ungefär samma preferenser och förutsättningar. En marknadsstrategi skapar inte segmenten utan identifierar dem (Kotler, 2003). Enligt Armstrong & Kotler (2005) delar man upp stora heterogena sektorer i mindre segment. Dessa kan verka lika men när sektorerna segmenteras efter behov såsom, resurser, geografisk placering samt köpbeteendet kan segmenten kategoriseras.

Genom att utarbeta en segmenteringsanalys framkommer det underlag som behövs för att kunna avgöra till vilken målgrupp företaget bör inrikta sina respektive produkter (Dahlgren & Szatek, 1990). Analysen belyser inte enbart demografin och branschens struktur utan även marknadens behov, beteende samt attityder och kunskaper. Analysen utgår från tre olika syften och beskriver tre aspekter som sammanfaller i vissa hänseenden (*Ibid.*).

- Identifiera krav hos en målgrupp som inte redan är täckt av befintliga produkter.
- Att alltid vara på sin vakt och hålla ögon och öron öppna för förändringar i konsumenternas köpbeteenden eller preferenser.
- Att penetrera kundgrupper/segment som är av intresse för företaget och där satsa genom utveckling av positioneringsstrategier.

Efter det att en identifiering av potentiella kunder inom segmentet gjorts sammanförs de kunder som har likartade preferenser. Vidare menar Dahlgren & Szatek (1990) att beroende på hur stora ekonomiska resurser som finns tillgängliga skall det största och mest intressanta segmentet penetreras. Dahlgren & Szatek (1990) har utarbetat faktorer som kan ligga till grund för en segmenteringsanalys. Följande faktorer belyses som viktiga inom industrisektorn:

- Demografiska variabler
- Arbetsvariabler
- Köpbeteende
- Situationsvariabler
- Köparens personlighet

Dessa faktorer flätas in i varandra och är stegvis beroende av varandra med början på de demografiska faktorerna och avslutas med köparens personliga preferenser. Metoden går också att beskriva som att gå från en kvantitativ indelning till en kvalitativ (Dahlgren & Szatek, 1990)

3.7.1 Demografiska data

De demografiska variablerna kan enligt Kotler (2003) delas upp i olika data såsom ålder, inkomst, social klass, religion, utbildning. Inom industrivärlden menar Dahlgren & Szatek (1990) att det är viktigast att belysa branschen/sectorn där företagen är verksamma, om det är privat eller offentlig, samt storleken på företagen inom segmentet. Till sist nämner Dahlgren & Szatek (1990) betydelsen av lokaliseringen av företagen, vilket land eller geografiskt läge

det har. Enligt Armstrong & Kotler, (2005) är de demografiska variablerna de viktigaste beträffande segmentering. En av variablerna inom demografin är inkomstsegmentet. Genom att rikta en produkt till en inkomstklass kan man lättare nå ut till en specifik kundgrupp. Det är svårt att förutse vilka inkomstklasser som hamnar i respektive segment, genom att inköpa en produkt i ett visst segment, identifieras samhörighet med likasinnade.

En annan variabel i det demografiska segmentet är generationer. Kotler (2003) menar att olika generationer besitter ungefär samma syn på omvärldsfaktorer, ikoner, och de har därmed en grov gemensam uppfattning kring produkter.

Kotler (2003) belyser faktorerna status, förmåner, användandegrad, lojalitet samt mognadsfas som en del i beteendemönster. Genom att associera en produkts status med goda förmåner, såsom exempelvis sammanlänkade rabatter med andra produkter, eller bra och snabb service, går det att generalisera ett kundsegment som har dessa preferenser.

Kotler (2003) beskriver ett sätt att dela upp marknaden är via geografisk segmentering. Det kan exempelvis vara nationellt, regionalt eller närbelägna segment. Vidare menar Kotler (2003) att företag kan vara närvarande regionalt, men göra vissa lokala anpassningar för att anpassa sig till de lokala förutsättningarna inom segmentet.

3.8 Positioneringsanalys

Genom att positionera sin produkt lyfts varan eller tjänsten företaget levererar inom segmentet (Dahlgren & Szatek, 1990). Detta menar även Kotler, (2003) då han belyser värdet av en lyckad positionering. Genom att först segmentera marknaden och identifiera sin målgrupp samt därefter segmentera sig inom målgruppen kommer marknadsetableringen att lyckas. Genom positioneringen lyfts egenskaper fram som skall förknippas med produkten eller tjänsten. Armstrong & Kotler (2005) menar att positionering byggs upp i tre steg. Det första är att identifiera konkurrensaktiga fördelar där en position kan byggas upp, det andra är att förknippa produktens fördelar med positionen och det tredje steget är att välja en generell positioneringsstrategi.

Armstrong & Kotler (2005) beskriver olika tillvägagångssätt för att vinna nyckelkunder, dels genom att bygga upp relationer samt identifiera deras behov och dels genom att positionera sina produkter efter vad marknaden efterfrågar. Det företag som kan leverera ett mervärde till sina kunder kommer att vinna marknadsandelar. Genom att framhäva sin position är det också oerhört viktigt att också fullfölja positioneringen om strategin skall vara trovärdig. Armstrong & Kotler (2005) menar att det är av yttersta vikt att hela företaget är medvetet om sin positionering. Det är viktigt att klargöra för personalen om företagets positionering eftersom deras attityd mot kunderna skall speglas i deras ställning mot kunden. En konkurrensfördel kan enligt Armstrong & Kotler (2005) vara att internutbilda personalen, företaget får då en gemensam positionering gentemot kunderna och hela företaget förknippas då med denna enhetliga position på marknaden.

När företaget väl identifierat fördelar med produkterna eller tjänsterna gentemot sina konkurrenter gäller det att välja ut några av dessa. Enligt Armstrong & Kotler (2005) skall ett företag endast välja en konkurrensfördel. Om ett företag skulle välja flera stycken är det viktigt att man kan leverera all mervärden. Det gäller även att välja ett mervärde som inte är

för snävt då kunder får bilden av att företaget endast tillhandahåller en tjänst som belyses av just det valda mervärdet.

3.9 Efterfrågeanalys

Enligt Dahlgren & Szatek (1990) tjänar en efterfrågeanalys av produkter eller tjänster olika syften. En viktig faktor är enligt Dahlgren & Szatek (1990) framtagning av idéer för affärsutveckling. Sambandet som analyseras är den mängd av en produkt eller tjänst som efterfrågas vid ett givet pris. Analys av efterfrågan kan göras för såväl enskilda kunder som för marknadssegment och marknaden i sin helhet.

För marknadsförare är enligt Dahlgren & Szatek (1990) kunskapen om en produkts eller tjänsts priselasticitet av stort värde för att fatta rätt beslut för ett företag. Priselasticitet kallas det samband då efterfrågan varierar med prisförändringar. Då efterfrågan av en produkt eller tjänst inte varierar i förhållande till priset kallas det att efterfrågan är oelastisk (*Ibid*).

Tid är enligt Dahlgren & Szatek (1990) en viktig dimension inom efterfrågeanalysen, då analyser görs för en viss tidsenhet. Efterfrågeanalysen kan delas in i olika tidsfrister, då efterfrågan skall analyseras för ett visst specifikt år benämns studien tvärsnittsstudie. Då analysen skall omfatta tidigare års efterfrågan benämns analysen tidsserieanalys. En tredje tidsaspekt är framtidsanalyser, dessa benämns prognoser (*Ibid*).

När en efterfrågeanalys utförs analyseras utbudet på marknaden, vilket innebär den mängd produkter och tjänster som andra leverantörer bjuder ut till ett visst pris. Det väsentliga i detta är att försöka bestämma det egna företagets och konkurrenternas reaktioner på olika prisnivåer (Dahlgren & Szatek, 1990). Efterfrågeanalyser görs på produkter som köps av slutkund, dels på produkter som är delkomponenter och vars efterfrågan styrs av efterfrågan på den slutgiltiga produkten. Dahlgren & Szatek (1990) beskriver ett exempel om att efterfrågan på fartygsplåt är beroende av hur många fartyg av olika slag som tillverkas, vilket i sin tur är beroende av utvecklingen av hur mycket produkter som fraktas, vilket i sin tur beror på konsumtionen av produkter. Med detta vill Dahlgren & Szatek (1990) påpeka att det är viktigt att veta vem kunden är och hur kundens situation ser ut, med andra ord vilka faktorer som styr utvecklingen hos kunden. På så sätt är det av vikt att greppa vilka faktorer som bestämmer efterfrågan, så kallade efterfrågedeterminanter. Detta då Dahlgren & Szatek (1990) menar att en förutsättning för att klara av en efterfrågeanalys är att ha kunskaper om efterfrågedeterminanter.

3.9.1 Prognos

En prognos är en spådom om framtiden som är svår att förutsäga, ändå bygger framgångsrik affärsutveckling mycket på förmågan att förutse vad som kommer att hända i framtiden och därefter inrikta verksamheten för att nå en framgångsrik position. Genom att göra en analys av företagets utveckling hittills samtidigt som spekulationer av framtiden sker, kan efterfrågedeterminanterna försöka fastslås och därefter bygga prognosmodeller med hjälp av tidsserie, tvärsnitt och andra prognosmetoder Dahlgren & Szatek (1990).

Dahlgren & Szatek (1990) beskriver att underlag för en prognos hämtas ur redogörelser av utvecklingen fram till idag, nuläget och framtidsplanerna för företaget. Vidare så beskrivs också att det som utmärker arbetet med prognoser är att det krävs flera analyser jämfört med annan hämtning av marknadsinformation. Därav krävs det en djup insikt av vad som

bestämmer efterfrågan av företagets produkter eller tjänster. Dahlgren & Szatek (1990) menar att trots utarbetade metoder för analyser ger det bara en indikation på hur framtiden kommer att utvecklas. Med härledning av detta menar han att flera metoder av prognostisering bör användas parallellt för att på så sätt se om de ger utslag av samma indikationer. Avslutningsvis menar Dahlgren & Szatek (1990) att en indikator som inte ska underskattas är ledande aktörers sätt att agera och uttalande av målsättningar. Detta kan t.ex. vara politiker med högt anseende, verkställande direktörer och generaldirektörer som har en inverkan på hur utvecklingen i landet kommer att styras.

3.9.2 Gap-Analys

En viktig analys av marknaden för ett företag är enligt Dahlgren & Szatek (1990) den så kallade gap-analysen, som är ett sätt att strukturera marknaden. Analysen går ut på att förklara skillnaden mellan den egna försäljningen och marknadspotentialen. Skillnaden från analysen förklaras i så kallade gap, vilka indelas i tre delar. Dessa benämns sortiments-, distributions-, och konsumtions- och konkurrens-gap. Med denna analys dras slutsatser om vilka tillväxtstrategier som skulle vara lämpliga att arbeta med för att minska de gap som identifierats (Dahlgren & Szatek, 1990). Dahlgren & Szatek (1990) skriver också att allmänt så är det strategier för att reducera de största gapen som är de mest lönsamma för företaget att välja. Vidare ger resultaten från Gap-analysen ett nytt och meningsfullt underlag för marknadssegmentering.

Beräkning av marknadspotentialen avser antalet möjliga köpare per år ggr antalet köpta produkter, om produkten används varje gång en "arbetssituation" uppstår för produkten. När marknadspotentialen är fastställd försöks skillnaden mellan företagets egen försäljning och "potentialen" att förklaras, vilket skapar en grund enligt Dahlgren & Szatek (1990) för att identifiera affärsutvecklingsmöjligheter för företaget.

En kortfattad förklaring av olika typer av gap som nämnts ovan är enligt Dahlgren & Szatek (1990) sortimentsgap, distributionsgap och konsumtionsgap. **Sortimentsgap** beskriver vilka tänkbara produktvarianter som för närvarande inte erbjuds på den tänkta marknaden. För att undvika sortimentsgapet krävs det att företaget bjuder ut fler produkter desto mognare marknaden blir. Detta innebär således att på en tillväxtmarknad där en nyetablering sker är inte behovet av differentiering av så stor vikt (Dahlgren & Szatek, 1990). **Distributionsgap** uppkommer då företaget har en bristfällig täckning geografiskt, försäljningspunktmässigt och säljinsatsmässigt sett på sina produkter. Det har visat sig att ju mer villiga kunderna är att uppsöka försäljningspunkterna och ju större märkeskännedomen är, desto mindre distribution och säljpåverkan krävs enligt Dahlgren & Szatek (1990). **Konsumtionsgap** uppkommer då en användare, i det här fallet en lantbrukare, som enligt definitionen av marknadspotentialen inte använder produkten i full utsträckning som de borde göra. Detta gap kan minskas genom att bland annat stimulera icke-användare att använda produkten, och användare som redan har produkten att öka antalet tillfällen då den används (*Ibid*).

Avslutningsvis sammanfattar Dahlgren & Szatek (1990) att skillnaden mellan marknadspotentialen och de olika gapen utgörs av den egna försäljningen och konkurrenternas försäljning. Dahlgren & Szatek (1990) påstår sig också veta av erfarenhet att en gap-analys kan vara besvärlig att genomföra då det för många produkttyper saknas data för att göra annat än ungefärliga uppskattningar av marknadspotentialen och de olika gapen.

4 Empirisk bakgrund

I den empiriska bakgrunden presenteras information om Indien och den indiska marknaden. Marknadsinformationen är inriktad på jordbruket och hur detta styrs samt vilka problem som finns.

4.1 Indien

Det officiella namnet på Indien är Republiken Indien och huvudstaden i landet är New Delhi (Internet, Sveriges ambassad, 2008). År 2007 uppgick folkmängden till 1 114 miljoner människor och befolkningstillväxten mellan år 2000-2005 var 1,55 procent. Till ytan sett är Indien sju gånger så stort som Sverige och befolkningen är närmare 124 gånger så stor. Indien består av 26 delstater och språken som talas är Hindi och 14 andra officiella språk inom landet, dock har engelskan en stark och viktig ställning som administrativt och kommersiellt språk. Indien är ett högteknologiskt land med rika naturtillgångar, bördiga jordar och långa kuststräckor. Trots detta är Indien placerat på listan över de 40 fattigaste länderna i världen (*Ibid*).

4.1.1 Jordbruksmarknaden i Indien

Tjänstesektorn är den största av de drivande sektorerna i Indiens ekonomiska utveckling och utgör över hälften (54 %) av landets BNP (Internet, Sveriges ambassad, 2008). Den näst största drivkraften i den indiska ekonomin är tillverkningsindustrin vilken är gradvis växande och utgör ca 27 % av landets BNP. Tillverkningsindustrin skapar möjligheter för en bredare del av befolkningen att få arbete, samtidigt som tillverkningsindustrin är tvungna att öka sin konkurrensförmåga då landets handelshinder sänks och avregleringar sker. Jordbruket sysselsätter en stor del av den indiska befolkningen (2/3), men utgör knappt en femtedel (18 %) av landets BNP. En stor del av den oorganiserade arbetskraften finns inom jordbruket, och jordbruket bygger fortfarande på små enheter som är ineffektiva och självförsörjande. Framförallt är det en bristfällig infrastruktur, där bevattnings- och distributionsproblem gör att resursfördelningen inte blir effektiv och avkastningen är beroende av utfallet av monsunregnen. Den sittande regeringen har utlovat att vidta åtgärder för att förbättra situationen för befolkningen på landsbygden, bland annat genom att öka kreditgivning samt att satsa pengar på forskning och utbyggnad av bevattningssystem. Ett stort problem för lantbrukarna i Indien är att de har svårt att få avsättning till sina producerade produkter utanför den lokala marknaden då endast en mycket begränsad del är inriktad på export (*Ibid*).

Regeringen har länge styrt marknaden för jordbruksprodukter i Indien, detta genom att de köpt upp stora delar av produktionen genom ett speciellt upphandlingssystem kallad PDS (Askfelt, 2007). Jordbruksprodukter såsom energi, vatten och konstgödsel har subventionerats av staten och de har även använt sig av för höga minimipriser. Denna påverkan har enligt Askfelt (2007) förvrängt drivkraften och synsättet i jordbrukssektorn och avsaknad av marknadssignaler har uppstått.

Indien har länge haft som mål att vara självförsörjande med livsmedel inom landet och att kunna erbjuda mat till konsumenterna till rimliga priser (Internet, Indien, 1, 2008). Efter Indiens självständighet från Storbritannien fick landet problem med att försörja befolkningen med livsmedel, men numera är Indien självförsörjande och exporterar även livsmedel till andra länder (*Ibid*). För att Indien skulle nå sina mål att bli självförsörjande av livsmedel

användes olika handelshinder såsom kvantitativa restriktioner, importlicenser, kontroll av inhemska priser och marknader, samt exportrestriktioner (Askfelt, 2007). Dessa handelshinder försvann till viss del och handeln med jordbruksprodukter öppnades delvis 1994 då Indien undertecknade ett WTO avtal, då en process startades för att avlägsna de kvantitativa restriktionerna, som sedermera avslutades 2001. Tullsatserna och de kvantitativa restriktionerna minskades men ersattes av tariffer och andra handelshinder, samtidigt som det statliga jordbrukstödet blev kvar då detta ansågs vara nödvändigt för att skydda de inhemska producenterna (Askfelt, 2007). Då de statliga restriktionerna minskades och det blev tillåtet att exportera varor fick det indiska jordbruket större avsättning för sina produkter samtidigt som handelshinder fanns kvar för att skydda den inhemska sektorn.

5 Empiri

I empirikapitlet kommer insamlingen av data att presenteras för att i nästa kapitel analyseras tillsammans med litteraturbakgrunden. Kapitel 5 är indelat i tre avsnitt där först Exportrådets erfarenheter och rekommendationer redovisas. I det andra avsnittet presenteras de intervjuade företagens erfarenheter av företagsetableringar i Indien vilket följs av det sista avsnittet där Väderstad-verkens erfarenheter av tidigare etableringar på andra marknader beskrivs.

5.1 Exportrådets rekommendationer och erfarenheter

I nedanstående avsnitt presenteras empirin från intervjuerna som utförts med anställda på Exportrådet. Exportrådet i Indien arbetar med att vägleda och hjälpa företag in på den indiska marknaden. Exportrådet har en utarbetad inträdesmetod för att underlätta etableringen och inte hindras av de fällor som kan finnas längs vägen. En av de intervjuade personerna är Fredrik Fexe som är handelssekreterare på exportrådet i New Delhi, i norra Indien. Den andra personen är Bengt Johansson som är kontorschef på exportrådets kontor i Bangalore, i södra Indien.

5.1.1 Fredrik Fexe, Exportrådet i New Delhi

Enligt Fexe (pers. med., 2008) kännetecknas en tillväxtmarknad av ett högt BNP i landet och per capita samt en industriell utveckling, samtidigt som landet ifråga övergått från ett stadium av utvecklingsland. Detta är något som Indien har gjort och även de så kallade brickländerna, som bland annat innefattar Brasilien, Ryssland och Kina. Indien har gått mot en industrialisering, vilken är skild från den klassiska utvecklingsteorin om hur utvecklingsländer vanligtvis skapar tillväxt. Det brukar normalt utgå från att jordbruket utvecklas till att bli mer effektivt varpå en lättare industrialisering sker i form av lättare tillverkning av exempelvis textilier. När detta sker brukar landet komma in i en infrastrukturell fas där t.ex. landets elnät och vägnät byggs ut för att klara av att hantera den lättare tillverkningen i landet. Detta brukar vara steget in till den tyngre tillverkningen med tillverkning av stål och tåg, som sedan följs av det sista steget då landet går in i en form av serviceekonomi. Indien har gått en annorlunda väg till mötes då de försökte utveckla jordbruket genom textilindustrin eftersom de hade för avsikt att bli världsledande inom bomullsindustrin och textiltillverkningen, vilket gick skapligt men det blev aldrig så stort att Indien kunde ta steget in i den lättare tillverkningsfasen. Därav hoppade landet över detta och tog steget direkt in i serviceekonomin, där it-tjänsterna dominerade och Indien blev plötsligt världens kontor. Indien har nu tagit utvecklingen vidare och tagit steget in i lättare tillverkning där de befinner sig för tillfället. Jordbruket har på grund av detta blivit lidande och aldrig riktigt blivit industrialiserad.

Enligt Fexe (pers. med., 2008) och exportrådet är Indien ett land med stor potential för västerländska företag där företagen har en god chans att etablera sig och öka sin tillväxt, omsättning och reducera kostnader genom billigare arbetskraft. Marknaden erbjuder ett stort kundunderlag och köpkraften bland befolkning ökar ständigt när ekonomin i landet blir starkare. Exportrådets beräkningar tyder på att 200-300 miljoner människor idag lever i medelklassen i Indien och dessa kommer förmodligen under de närmaste åren att öka sin konsumtion varpå efterfrågan på produkter kommer att öka.

Enligt Fexe (pers. med., 2008) finns det inte några direkta handelshinder för svenska företag för tillfälligt, i varje fall inte som rör jordbruket. Landet har däremot ganska höga tullar jämfört med andra länder och ligger runt 30-35 procent. Denna tullavgift ska ändå ses som låg då den tidigare var uppemot 500 procent. Undersöker ett företag hur stor en tullavgift är på en vara kommer troligen svaret vara cirka 10 procent, men denna procentsats kompletteras därefter med olika avgifter varpå tullsatsen blir 30-35 procent.

Relationer är enligt Fexe (pers. med., 2008) inte så viktigt som det står skrivet i böcker och som folk i allmänhet anser. Indierna är affärsmän och relationsorienterade på så sätt att de har ett stort nätverk och relationer är viktiga för att komma i kontakt med människor. När väl kontakt har etablerats är de väldigt affärsinriktade och direkta i sitt agerande. Svenska företag är ofta försiktiga och tar med presenter och räcker över visitkort med två händer och de tror att det ska pratas om familj för att sedan vänta och efter det övergå till affärer. Indierna bryr sig egentligen inte om detta och undrar varför västerländska folk gör sig till och vill istället göra upp affärer direkt. Indiernas förhandlingsteknik är annorlunda än vad svenska företag är vana vid, under förhandling kan det dyka upp relationsfrågor som är ett sätt att bygga nätverk men kanske inte direkt avgörande för själva affären. Med tanke på det finns det en form av relationsbyggande vid affärsförhandlingar men det är ingen nyckelfaktor.

Relationer med stat och myndighetspersoner är däremot viktigt enligt Fexe (pers. med., 2008) då det finns en hård och strikt lagstiftning. Lagstiftningen efterföljs däremot många gånger dåligt. När ett företag etablerar sig i Indien är det viktigt att främst bygga relationer och nätverk med personer som är ansvariga för tillstånd och registrering, och istället utelämna högre uppsatta personer som inte är till gagn för företaget. Vid byggande av dessa relationer krävs inte så mycket ansträngning enligt Fexe (pers. med., 2008), det som egentligen krävs är ett trevligt bemötande och uppvisande av omtanke mot personen i fråga. På så sätt menar Fexe (pers. med., 2008) att Indien är en relationsekonomi och att det är viktigt att ha ett utbrett nätverk som i vilket land som helst, men menar samtidigt att det inte är någon avgörande faktor.

När ett företag börjar växa sig större och blir mer utbrett i Indien förväntas företaget ge tillbaka till samhället genom att donera pengar till skolor, idrottsklubbar osv. Fexe (pers. med., 2008) menar att detta också går att likna vid den amerikanska modellen och är inte alls likt vad vi svenskar är vana vid då vi betalar skatt och att det sedan är staten som förväntas betala dessa poster.

Korruptionen i landet anser Fexe (pers. med., 2008) vara mindre än vad som normalt sägs och han anser också att det finns mycket förutfattade meningar om Indien.

Klädkoden är inte heller så viktig som det tycks tro menar Fexe (pers. med., 2008). Indien är väldigt likt USA på många sätt genom folkslag, religioner, demokrati och många olika stater. Indien kan inte liknas vid ett land såsom Sverige, det kan liknas mer med en kontinent där det finns en mix av folkslag med olika bestämmelser, religioner och kulturer. Med detta vill Fexe (pers. med., 2008) påvisa att det inte går att säga att så här är en indier och gör en liknelse med att folk skulle säga att så här är en europé, vilket inte är möjligt.

Indien har en president och en premiärminister och det är premiärministern som innehar makten, presidenten är mer lik den svenska konungen. Koalitionsregeringen sätter upp lagar för hela landet men det sitter också ett eget styre i varje delstat med egna lagar och regler.

De politiska och religiösa riskerna är väldigt låga för svenska företag enligt Fexe (pers. med., 2008). Sverige är ett tryggt land i grunden som inte har några direkta fiender och inte något otalt med Indien. Egentligen finns det bara två delstater i Indien där det är lite osäkert och laglöst, vilka är Bihar och Orissa där det inte heller finns några svenska företag verksamma idag. En risk som trots allt finns är de muslimska grupperingar där muslimska fundamentalister utfört sprängdåd. Dessa har inte direkt varit riktade emot västerlänningar utan emot hinduer som samarbetare med västerländska företag. De senaste månadernas bombattentat har alltså varit riktade mot hinduer och inte västerlänningar menar Fexe (pers. med., 2008).

Den första analys av Indien som är av värde enligt Fexe (pers. med., 2008) är att företaget avläser efterfrågan eller behovet av deras produkter och tjänster. Genom en prognos kan företaget försöka förutspå vad som kommer att hända framöver och vilka produkter eller tjänster som kan vara gångbara. Indien är ofantligt stort och det finns nästan en marknad för varje svenskt företag som har någon verksamhet i andra länder. Fexe (pers. med., 2008) menar att det endast är ett fåtal företag, ungefär ett av hundra som finner att marknaden inte har något behov av deras utbud.

Konkurrensanalys är mindre viktigt enligt Fexe (pers. med., 2008) då svenska företag är sent inne på den indiska marknaden och många internationella konkurrenter är redan etablerade. Det som däremot är viktigt är att företaget lär sig hur den typiska kunden och dennes köpbeteende ser ut samt även försöker förutspå det framtida köpbeteendet, då det med största sannolikhet inte är detsamma som idag. Det Indien fortfarande har kvar idag är alla mellanhänder i försäljningsprocessen i form av distributörer, agenter osv. varpå att det är viktigt för företaget att även lära känna alla aktörer på marknaden för att sedan kunna ta ställning till hur det egna företaget ska agera. Många företag gör misstaget och tror att de måste ha en agent då det finns åtskilliga aktörer på marknaden som vill agera agenter åt företagen. Detta är absolut inget som är nödvändigt enligt Fexe (pers. med., 2008). Detta indiska agerande bygger på deras relationskultur sedan århundraden tillbaka då det alltid fanns mellanhänder när t.ex. handelskepp kom in i hamnar för att byta varor med andra och där det var viktigt med relationer och nätverk. Västerlänningar är mer vana vid produktionskultur där vi vill producera varor för att sedan låta andra handla med dessa i mellanöstern. Med detta menar Fexe (pers. med., 2008) att det är viktigt för ett företag att bestämma vilka mellanhänder som behövs eller inte samt förstå strukturen i handelskedjan, vilket enklast görs genom en intressentmodell. Enligt Fexe (pers. med., 2008) får många gånger svenska företag rådet att sänka priset på produkterna då de anses för dyra, vilket innebär att indierna skulle vara priselastiska. Detta är dock inget som Exportrådet håller med om och har istället avrått företagen från att sänka priset då de inte sett tendenser på att ett företag gått bra ekonomiskt för att de sänkte priset på sina varor.

Handelshinder i form av tullfri barriär på svenska kallat exportkvoterings gentemot utländska företag används idag i väldigt ringa omfattning i Indien efter reformen på 1990-talet, men det finns fortfarande vissa bestämmelser angående detta i några områden. Enligt Fexe (pers. med., 2008) ingår Indien idag i en del internationella organisationer och har på så sätt gemensamma överenskommelser vilket kan ses som betryggande för utländska investerare.

Att företag ska lägga resurser på att utföra en politisk riskanalys innan etablering på den Indiska marknaden är något som Fexe (pers. med., 2008) inte rekommenderar. Hade det varit 15-20 år tillbaka innan reformen skedde i Indien hade det varit mer befogat men riskerna anses idag små och analysen är i de flesta fall bortkastad tid.

Finansiering för inhemska företag sker precis som vanligt genom banker, och det finns många banker som är direkt riktade mot lantbrukare. Räntan är dessvärre många gånger hög och lantbrukare har svårt att betala tillbaka lån.

Indien drivs mycket av inhemsk tillväxt, vilket innebär att landet inte exporterar mycket av sin produktion. Detta i sin tur gör enligt Fexe (pers. med., 2008) att Indien som land inte påverkas så starkt vid finanskriser då indiska bolag inte har så stor kundkrets utanför landet och påverkas på så sätt inte när de utländska bolagen slutar att köpa. Bankerna i Indien står också stabilt i stundande finanskris då de flesta banker i Indien är låntagare och inte långivare vilket innebär att de inte får stora kreditförluster. Dock så kan det vara så att stora utländska företag får likviditetsproblem då de är låntagare i utländska banker

Enligt Fexe (pers. med., 2008) har exportrådet sett att vid en tänkt etablering i Indien fungerar den explorativa ansatsen inte bra, vilket innebär att det inte räcker med att åka ner till landet på exempelvis en mässa och sedan hoppas på att rätt personer påträffas som sedan möjligtvis kan utföra arbetet. De faktorer som visat sig fungera bra för företag vid etablering i Indien är de företag som satt av tillräckligt med resurser och upprättat en plan med tuffa mål.

5.1.2 Bengt Johansson, Exportrådet i Bangalore

Enligt Johansson (pers. med., 2008) satsar många företag stora medel i Indien utan att lyckas. Företagen har på något sätt inte anpassat sina produkter tillräckligt väl eller missbedömt efterfrågan för just deras produkt. Företag som istället anpassat sina produkter till rådande marknadsförhållanden har lyckats bättre med sin etablering. Genom att snabbt anpassa sin produktpalet till de indiska förutsättningarna innebär ökad andel marknadsinnehav för företagen.

Ett exempel som Johansson (pers. med., 2008) nämner på ett företag som efter att förändrat sin produkt markant, lyckats etablera sig är Samsung. Då Indien är ett land där man av religiösa skäl varken äter svin eller nötkött efterfrågades kylar som kunde hantera mycket frukt och grönsaker. Samsung insåg snabbt detta, företaget anpassade kylarna och byggde stora förvaringar för grönsaker och genast reagerade marknaden positivt. Andra företag som var tvungna att ändra sina ursprungsprodukter var läsktillverkaren Coca-Cola, och schampo tillverkaren Head n´ Shoulder. Deras tidigare förpackningar passade inte in i det Indiska köpbeteendet. Coca Cola hade för stora förpackningar som inte tilltalade den Indiska marknaden. Samma reaktion fick Head n´ shoulder, då deras förpackningar också var för stora. Det fanns ingen marknad för stora förpackningar, eftersom de flesta indiska konsumenterna oftast bara använder schampo vid högtidliga tillfällen. Head n´ Shoulder anpassade snabbt sig till att förändra sina produkter till mindre förpackningar och framgången var ett faktum.

Enligt Johansson (pers. med., 2008) finns det i det indiska affärlivet en del faktorer som är viktiga att känna till. Eftersom de flesta företag som etablerar sig i Indien även anställer indisk personal är det viktigt att känna till det generella beteende hos indiska anställda fungerar. I allmänhet svarar aldrig en indisk anställd nej till något. Detta orsakar problem eftersom kommunikation inte alltid är fullständig och missförstånd kan uppkomma. Genom att först delge en arbetsorder och sedan fråga om vederbörande har förstått, är svaret generellt ja, även om så inte är fallet. Att istället be den anställda personalen beskriva hur han eller hon tolkade information går det snabbt att kontrollera att information uppfattats rätt. Dessa råd kan ses

som små, men kan få stor innebörd för företag. Detta är endast ett kommunikativt problem, och utöver detta anses det inte som några större problem att anställa personal i Indien.

Att se på landet under ett längre perspektiv är något Johansson (pers. med., 2008) ser som viktigt då återbetalningen för företaget kan ta längre tid än på andra marknader. Att resa runt mycket i landet och arbeta upp nätverk och fokusera på byggandet av relationer är ytterst viktigt då Johansson (pers. med., 2008) påstår att det inte sker några affärer med indier efter bara några antal möten eller kontakter. Då exempelvis ett svenskt företag ska etablera sig på den indiska marknaden anser Johansson (pers. med., 2008) att det inte räcker med ett eller ett fåtal snabba visiter för att skaffa sig information eller bygga relationer på marknaden. Det krävs ett långsiktigt arbete då marknaden i sig är långsam. Därav anställer vanligtvis svenska företag en inhemsk verkställande direktör som etableringsansvarig på marknaden och detta är något ett företag inte ska tveka att göra då en sådan person är väsentligt mer insatt och kunnig i diverse faktorer som rör marknaden. Den indiska befolkningen är välutbildad och vana vid västerländska beteenden menar Johansson (pers. med., 2008). Det går med enkelhet att hitta kompetent personal i Indien som klarar uppdrag av denna sort. Johansson (pers. med., 2008) menar dock att lönesättningen är densamma som om företaget hade anställt en verkställande direktör från det egna landet. Det som bör beaktas vid anställning av personal är försiktigheten med s.k. karriärpersoner, om personen i fråga har bytt jobb de senaste åren vid ett flertal tillfällen bör företaget se upp och inte räkna med att anställningen varar en längre tid. Johansson (pers. med., 2008) menar alltså att företaget bör sälla bort karriärmänniskor redan i anställningsfasen, för att slippa onödiga anställningskostnader.

Johansson (pers. med., 2008) nämner att joint venture är ett vanligt sätt att etablera sin verksamhet på nya marknader. Detta är en kvarleva från 90 talet, då det var vanligt förekommande att företag gick samman och bildade bolag tillsammans. I dagens Indien har dessa trender försvunnit och det beror till stor del på avreglering från den tiden.

Att respektera den lokala kulturen är viktigt menar Johansson (pers. med., 2008), då helgdagar och traditioner är betydelsefulla för den indiska befolkningen. Vid företagsträffar förväntar sig indierna att gällande klädkod efterföljs av västerländska företagsrepresentanter, vilket innebär kostym. Indierna klär sig inte själv på detta vis utan använder en motsvarighet till vår kostym.

Johansson (pers. med., 2008) menar att företag ska ställa sig frågan om marknaden inte är för viktig för att enbart sälja sina produkter genom en distributör. Såvida det inte är av strategiska själ och företaget exempelvis vill ha tillgång till privilegierad information eller redan existerande fabriksanläggningar.

I Indien är det endast liten del av invånarna som betalar inkomstskatt, enligt Johansson (pers. med., 2008) är det cirka 30 miljoner av över en miljard människor som erlägger denna skatt. Inkomstflödena till staten kommer istället från diverse tullar och skatter från företag.

5.2 Andra företags erfarenheter kring etablering av verksamhet i Indien

Under följande avsnitt presenteras empirin från företag som bedriver eller haft för avsikt att starta företagsverksamhet i Indien. Dessa företag är Lyckeby stärkelsen, Kärhs, Swedish Match, Delaval och Bombay Works AB. En närmare presentation av den intervjuade personen och företaget finns i respektive underrubrik.

5.2.1 Sven Norup, Lyckeby stärkelsen

Sven Norup är en entreprenör från Skåne, förutom att driva ett jordbruk och egna biobränsleföretag, är VD för Lyckeby stärkelsen. Norup har undersökt den indiska marknaden då intresset fanns att etablera sig där.

Enligt Norup (pers. med., 2008) kan Indien liknas vid USA när gäller den legala strukturen i och med att landet är indelat i många delstater, där varje delstat har ett eget självstyre. Med anledning av detta är det viktigt att göra en utredning av den legala strukturen i var och en av de delstater som skulle kunna vara av intresse för ett utländskt företag som vill etablera sig. Ytterligare en likhet med USA finns i att Indien inhyser många olika folkslag och religioner på en och samma plats. Ett exempel som tas upp av Norup (pers. med., 2008) är ett teplantage som besökts, där arbetarna utgjordes av kristna, hinduer, muslimer och buddister där religionen har ett starkt inflytande i samhället.

Norup (pers. med., 2008) menar att Indien inte är ett land fritt ifrån korruption, när det gäller mutor och bestickning. Mutorna behöver dock inte nödvändigtvis vara i form av pengar, utan kan även vara genom någon positiv handling som han uttrycker det. En positiv handling kan exempelvis vara att bjuda en person på mat eller på en krogrunda. Enligt Norup (pers. med., 2008) kan det även många gånger vara svårt att få ett exakt pris då man som svensk ska köpa något från Indien då indierna ofta ger ett pris för att sedan se hur kunden reagerar på denna summa. Anser kunden då att det är för dyrt får kunden själv bestämma summan och slutsatsen blir att samtliga led i producentkedjan får mindre betalt.

Tullsystemet medger Norup (pers. med., 2008) vara väldigt komplext och av varierande slag beroende på delstat. Indien har även en väldigt strikt lagstiftning och miljölagstiftning där myndigheterna har auktoritet och förmåga att stänga ner vilken tillverkning som helst, myndigheternas agerande är inte konsekvent. Ett annat exempel som tas upp av Norup (pers. med., 2008) är då myndigheten stängde ner en tillverkningsfabrik då de ansåg att fabriken förorenade en närliggande sjö. Ett stenkast ifrån den stängda fabriken låg en annan fabrik som var minst lika delaktig i föroreningen vilket myndigheten inte tycktes bry sig om vid detta tillfälle. Norup (pers. med., 2008) ville med detta exempel framhäva att samarbetet mellan miljömyndighet och företag överhuvudtaget inte existerade som i Sverige och Västeuropa. Han menade också att den intelligande sjön inte var större än att den med västerländska metoder skulle gå att rena, vilket det gavs förslag på till myndigheten. Myndigheten menade att om detta skulle bli verklighet ville de ha bidrag från världsbanken för detta ändamål. Norup (pers. med., 2008) menar också att då Väderstad-verken ska försöka sälja in ny jordbearbetnings- och såteknik i Indien kommer antagligen det indiska jordbruket begära att få bidrag från världsbanken för att köpa dessa maskiner.

De språkliga barriärerna anser Norup (pers. med., 2008) inte vara några som helst problem, då engelskan är så pass utbredd i landet och på grund av detta ser han ingen större språkvinst i att tala inhemska indiska språket. Vidare menar Norup (pers. med., 2008) att det finns så många olika språk i Indien vilket gör att det inte är tillräckligt att lära sig ett inhemskt språk då det inte fungerar mer än inom ett område. Med anledning av den utbredda engelskan, anser Norup (pers. med., 2008) att det är fullt tillräckligt att använda exempelvis broschyrer eller annan reklam från företaget på detta språk.

Angående äganderätten i Indien menar Norup (pers. med., 2008) att det är tillåtligt att äga företag i Indien till 100 % då han var delaktig i ett svenskt företag som ägde ett dotterbolag i Indien. Norup (pers. med., 2008) medger dock att det kan vara väldigt komplicerat att upprätta ett helägt bolag då diverse lagar och bestämmelser försvårar processen.

Vid en typisk förhandling menar Norup (pers. med., 2008) att det ska förberedas med någonting som gör att motparten tycker att det blir extra intressant.

Norup (pers. med., 2008) menar att Indien inte ligger efter rent tekniskt utan att det främst är frågan om att det saknas pengar, framförallt på landsbygden. Indien ligger dock kraftigt efter den svenska jordbrukstekniken och ett exempel som Norup (pers. med., 2008) tar upp är att de lagrar vete utomhus i högar utan någon som helst försiktighetsåtgärd.

5.2.2 Intervju med Tyagi Anil, Kärhs

Tyagi Anil är VD på det svenska företaget Kärhs som etablerade sig i Indien 1996, och företaget har sitt huvudkontor i New Delhi. Det svenska företaget Kärhs tillverkar trägolv vilket anses vara av hög status i Indien. Anil är indisk medborgare och växte upp på en gård, och han har en gedigen utbildning bakom sig. Då Anil är född i Indien har han en erfarenhet av landet som en västerländsk företagsledare har svårt att skaffa sig vilket gör det lättare för honom att driva företaget på rätt sätt.

Enligt Anil (pers. med., 2008) märks det att Indien är ett tillväxtland då i stort sett hela det indiska samhället byggs om och urbaniseringen är oerhört stort samtidigt som befolkningen växer. Utbyggnaden och urbaniseringen sker främst runt alla de stora städerna och Indien genomgår nu en fas där landet försöker flytta landsbygdsbefolkning in mot städerna där de kan arbeta. Idag beräknas 20 procent av den indiska befolkningen, (motsvarande 200 miljoner människor) leva i och runt städerna. Denna siffra förväntas stiga till cirka 50 procent inom 10-15 år, vilket då kommer att motsvara 1 miljard människor, alltså 5 gånger dagens befolkning.

Om ett företag ska göra affärer i Asien är det enligt Anil (pers. med., 2008) viktigt att bli en lokal aktör, då asiater vill veta vem de gör affärer med. För att få en hållbar relation med indier och asiater är det av betydelse att vara ”varm” och omtänksam mot människor. Genom att två parter börjar lita på varandra byggs relationer som sedan kan vara för en lång tid framöver. Om ett företag har för avsikt att bedriva verksamhet i form av en fabrik, är relationen till samhället viktig. Genom att ge tillbaka till samhället och vara en bra invånare bidrar detta till att folket ser positivt på företaget. Den politiska lobbyingen är numera inte så stor och viktig i Indien som den var för 20 år sedan. Idag är Indien enligt Anil (pers. med., 2008) ett mer öppet land för företagande och affärer där de politiska påtryckningarna inte är av någon större vikt.

Korruptionen är hög enligt Anil (pers. med., 2008) men den är avtagande. När företag möter tulltjänstemän kan de råka ut för korruption genom att företaget får betala för att det ska gå snabbare med att få dokument, tillstånd osv. Företagen måste då vara konsekventa och säga nej till betalning av sådana tjänster. Genom detta lär sig de berörda parterna att det inte är till någon nytta att kräva pengar då de inte kommer att få några. Processen att få godkända intyg kan ta några dagar extra men de kan inte säga nej om företaget bara tillhandahåller alla de dokument och papper som anses nödvändiga.

Förhandlingar i Asien och Indien är annorlunda från vad vi västerlänningar vanligtvis är vana vid, här är förhandlingarna mer utdragna och parterna pratar mycket emellan. Enligt Anil

(pers. med., 2008) säger asiater sällan nej, vilket exempelvis svenskar gör. Är förhandlaren för rak i en förhandling med asiatiska företag eller personer kan ta illa upp. En annan skillnad är att hierarkin är väldigt påtaglig i Indien och för att nå upp till det högsta steget gäller det att inte göra sig ovän med någon på vägen då risken ökar att högsta instans inte nås. För att göra ett formellt intryck i en förhandling är det bra att överrätta exempelvis visitkort med två händer. Mottagaren skall även mottaga visitkortet med två händer och därefter visa intresse för vad som står på kortet. Efter detta bör kortet placeras i bröstfickan, eftersom den fickan är placerad närmst hjärtat. Hjärtat är det viktigaste organet och gesten är ett tecken på uppskattning.

Indiernas intryck av skandinaviska företag och personer anses vara bra, enligt Anil (pers. med., 2008), och rangordnas högre än amerikanska och tyska företag. Produkter som skandinaverna och svenskarna levererar anses bära hög kvalitet samtidigt som människorna anses vara öppna och trevliga. Det engelska språket är indiernas andra språk och används garanterat av alla i affärsvärlden. Endast ett fåtal av delstaterna använder sig utav det inhemska språket.

Indien är ett demokratiskt land vilket enligt Anil (pers. med., 2008) bidrar till att de politiska riskerna är mindre. När Kärhs startades utfördes en affärsriskanalys, en politisk riskanalys och en marknadsanalys. Efter dessa visade det sig att den politiska risken i landet var väldigt låg, och därav anses denna analys som mindre viktig för företag idag. De viktigaste analyserna för företag är en marknads- och konkurrensanalys samtidigt som företaget måste förstå marknadens mekanismer. Företaget måste också vara på plats för en lyckad etablering och vid en företagsstart är det till stor hjälp att ha en indier med lokala kanaler i företaget som har den kännedom av landet som krävs för ett lyckat projekt. Har företaget ingen så är det rekommenderat att anställa någon omgående.

Tullarna i landet var när företaget startade 1996 så höga som 82 % men har till idag sjunkit till runt 30 % och är på väg att nå globala tullsatser enligt Anil (pers. med., 2008). De höga tullarna gör att det blir dyrare för konsumenterna att köpa varor men samtidigt menar Anil (pers. med., 2008) att det är likadant för alla företag som importerar varor från andra länder. De höga tullarna används för att skydda de inhemska företagen. Producenter i landet betalar företaget istället produktionskatt på antal tillverkade enheter. Indien får sin största inkomst från företag då ytterst en liten del i av befolkningen i landet betalar inkomstkatt. Indien arbetar för att handelsbarriärerna ska minska i landet.

Den största kulturella skillnaden mellan svenska och indiska företag enligt Anil (pers. med., 2008) är att ett svenskt företag måste vänja sig vid att alla som jobbar inom företaget ska ses som en familj. Företaget ska värna om personalen, och även bry sig om deras familj. Som företagsledare är det viktigt att förstå detta för att lyckas med en bra arbetsmiljö.

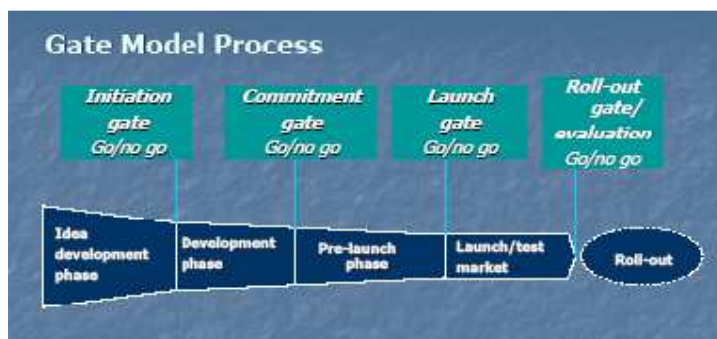
Enligt Anil (pers. med., 2008) är den indiska marknaden priskänslig och folk är sparsamma då pengar har ett stort värde för invånarna. Många konsumenter har precis börjat få tillgångar som gör att de kan handla, vilket de också gör om ett företag kan övertyga om att en produkt för med sig någon nytta för dem.

5.2.3 Bernt A. Svensson, Swedish Match

Bernt A. Svensson var ansvarig för Swedish Matchs etablering i Indien i slutet på 1980-talet när de försökte slå sig in på konsumentmarknaden. Bernt har på så sätt en gedigen erfarenhet

av den indiska marknaden. Swedish Match är ett svenskt företag som bland annat tillverkar snus och cigarrer.

Enligt Svensson (pers. med., 2008) finns det en modell som är heter Gate Model Process, vilken anses som är ett bra verktyg för företag som ska lansera en produkt på en marknad. Denna modell är egenutvecklad av Bernt A. Svensson samt några medarbetare och användes av Swedish Match i slutet av 80-talet när de marknadsetablerade sig i Indien. Modellen ser ut som följande:



Figur 7: Gate Model Process, (Svensson *et al.*, 2008).

I utvecklingsfasen handlar det enligt Svensson (pers. med., 2008) om att företaget ska förstå sig på landet och subkontinenten, vilket bl.a. innefattar kultur, historia och traditioner. Att förstå konsumenterna är också viktigt i Indien då människorna har ett annat sätt att leva och de finner en trygghet i traditioner samtidigt som de fascinerats av moderniteter. Landet har en starkt växande medelklass och landsbygdsmarknaden blir allt mer viktig och för företaget kan det vara avgörande att anpassa sina produkter till den inhemska marknaden för att de ska gå att sälja. I denna fas ingår också förståelsen för hur marknadsstrukturen är uppbyggd då den skiljer sig åt från den västerländska. Nedanstående figur gestaltar marknadsstrukturen i Indien jämfört med den västerländska.



Figur 8: Jämförelse av marknadsstruktur, (Svensson, 2008)

Det förekommer många kulturella skillnader i en indisk organisationskultur jämfört med en svensk organisation. Den indiska organisationskulturen är bland annat enligt Svensson (pers. med., 2008) hierarkiskt driven, lågkommunikativ, ovillig mot risk. Den är även trög i sitt beslutsfattande, vertikal i sin placering och har låg deadline medvetenhet. I den första fasen måste företaget ha i åtanke att se etableringen i Indien på en långsiktigt perspektiv uppemot 10 år, vilket medför att en bra finansiering är av ytterst vikt då en etablering som tar tid också blir dyr.

I utvecklingsfasen kommer företaget till en anpassning av sina produkter. Enligt Svensson (pers. med., 2008) kan det vara val av smaker, märken förpackningsformat, färger etc. Här väljer även företaget om företagsledningen ska vara svensk eller indisk och detta beror mycket på vad det är för typ av projekt eller produkt. Det kan dock många gånger vara en fördel för företaget att ha en inhemsk ledning. Det diskuteras även huruvida de lokalt anställda ska ha individuella kontrakt eller om de ska vara fackligt anslutna. En produktkalkyl genomförs då det indiska skattesystemet är komplext och många indirekta skatter tillkommer på exportprodukter från andra länder. Det finns även många import- och exportregler som behövs gå igenom för företaget, vilket också underlättas av en inhemsk anställd som är insatt på området.

Den tredje fasen nämns för förlanseringsfasen då exempelvis logistikfrågor utreds vid export och import till Indien. Ett absolut måste enligt Svensson (pers. med., 2008) är att företaget har en s.k. clearingagent som är ansvarig för att varorna från Sverige kommer fram, påskyndar tull osv. I denna fas ingår även att teckna avtal med annonserings företag och agenter och se till så att dessa förstår konceptet med företagets produkt. Det är svårare än vad många tror att göra PR i Indien och det kräver goda kunskaper och kräver monetära resurser från företaget. I förlanseringsfasen testar företaget sin produkt på ett geografiskt begränsat område för att få riktiga försäljningssiffror för att sedan försöka avgöra hur potentialen ser ut på en större yta av landet.

I lanseringsfasen krävs det att företagsledare gör marknadsbesök för att få känsla för landet. Det är enligt Svensson (pers. med., 2008) svettigt, det stinker, det är högljutt och en massa tiggare men att vara närvarande är nödvändigt. I detta skede ska företaget följa upp viktiga marknadsparametrar efter lanseringen och försöka få en bild av vad invånarna tycker om produkten. En lansering i Indien ska göras i ett område som sedan delas in i ytterliggare områden, då det annars blir svårt att övergripa och hantera.

I den sista fasen kallad utrullningsfasen avgörs om företaget ska expandera från det första området där lanseringen skedde. Att inte expandera för kraftigt är viktigt då det kräver kunskaper om de nya områdena eftersom det finns stora regionala skillnader i form av traditioner, språk osv.

Avslutningsvis är det enligt Svensson (pers. med., 2008) svårare än vad företag tror att etablera sig i Indien, det kräver lång tid och stora resurser samt kunskap om landet och marknaden för att lyckas.

5.2.4 Magnus Oscarsson, Delaval

Magnus Oscarsson jobbar på Delaval i Indien, och är Sales Company President i Indien och Pakistan. Delaval har varit verksam på den indiska marknaden i snart 15 år och har under denna tid skaffat sig erfarenhet av marknaden. Delaval producerar och säljer mjölkmaskiner och diverse produkter för ökad mjölkqualitäté.

Indien är ett av de mest krävande länderna att vara verksam i då landet har dålig infrastruktur, utbredd korruption, stora sociala skillnader, dålig miljö och sopor överallt. Det finns även begränsat med elektricitet och vatten samt många andra problem enligt Oscarsson (pers. med., 2008). Allt detta har dock börjat ändras och förbättringar sker numera dagligen då reformprogram har anstiftats av regeringen för att landet ska bli ett mer attraktivt och

fungerande land. De förbättringar som påbörjas kommer att ta lång tid men det är ett steg i rätt riktning.

Relationer betyder allt i Indien enligt Oscarsson (pers. med., 2008) och byggandet av relationer skapar affärsmöjlighet. Att inneha olika nivåer av relationer är väldigt viktigt och att behålla en och samma person som kontakt inom staten och återkomma till honom/henne. På så sätt förbättrar företaget ständigt relationen med kontaktpersonen och med tiden går samtliga processer lättare mellan parterna.

Företag i Indien är enligt Oscarsson (pers. med., 2008) väldigt prismedvetna och det är det som driver dem i en förhandling mellan två parter. Relationen spelar också stor roll i en affärsförhandling då priset på en produkt kan vara högre om relationen mellan parterna är bra och om företaget kan uppvisa att de har en flerårig erfarenhet på marknaden.

Att utföra en politisk riskanalys är definitivt nödvändigt i Indien enligt Oscarsson (pers. med., 2008) men tillägger att risken skiljer sig beroende på vart företaget planerar att anlägga verksamhet då landet består av många "små" länder som alla skiljer sig från varandra. Den politiska och religiösa risken är just nu stor sedan pakistanska terrorister nyligen gjorde en attack mot Mumbai och Delhi. Faktorerna som är viktiga att belysa i en politisk riskanalys är därför enligt Oscarsson (pers. med., 2008) maktstriden mellan den federala regeringen och de lokala staterna. Åldern på de sittande politikerna är hög då majoriteten av dessa är över 65 år och närmar sig avgång. Korruptionen bör också beaktas från företagets synvinkel och vad den kan medföra för svårigheter samt att beslut i Indien är väldigt tidskrävande och det krävs mycket tålamod från företagets sida. Korruptionen i landet är väldigt utbredd och existerar överallt enligt Oscarsson (pers. med., 2008). Ett företag måste ta ställning till hur de ska agera mot detta då det är något som västerländska företag inte är vana vid att behöva hantera. Om ett företag ställer sig negativt till korruption och bestickning kan de räkna med mindre affärer, i alla fall till en början innan företaget blivit mer etablerat och känt för att de inte använder sig utav bestickning.

Den största kulturella skillnaden för västerländska företag är utan tvekan de olika religioner som invånarna i Indien har. Landet är 2/3 av Europa till ytan och har 22 olika språk som talas av 1,2 miljarder människor. Om ett företag jämför exempelvis Sverige med Grekland kommer en del kulturella skillnader att påträffas, men detta är ingenting jämfört med vad som påträffas vid en jämförelse med Indien enligt Oscarsson (pers. med., 2008).

Analyser som är viktiga för ett företag är enligt Oscarsson (pers. med., 2008) att finna vilka som är deras kunder på marknaden och att verkligen försöka förstå vilka dessa är. Försök att hitta dem samtidigt som det är av vikt att inte sprida ut sig över hela Indien utan främst koncentrera sig till ett visst område. Att även avgöra vilken typ av etablering företaget ska göra och om företaget ska starta ett helägt dotterbolag eller om företaget ska gå samman med ett annat företag och starta ett joint venture. Att inneha passande och erfarna människor från Sverige eller Indien vid en etablering anses vara avgörande i den initiala fasen för företaget. Att använda sig av det svenska exportrådet kan vara bra då de redan har en utarbetad normal inträdesmetod för svenska företag. Det som anses som svårast enligt Oscarsson (pers. med., 2008) vid analyser av marknaden är att finna tillförlitlig data.

När Delaval etablerade sig i Indien var det enligt Oscarsson (pers. med., 2008) ingen i landet som någonsin hade hört talas om mjölkningsmaskiner eller mjölkqualität, varpå det var omöjligt att genomföra en efterfrågeanalys förutom att de kunde se att det fanns en marknad

och en potential då det inte heller fanns några konkurrenter. Delaval har istället sakta men säkert skapat en efterfrågan på marknaden och först nu efter 15 år har verksamheten börjat röra på sig. Någon gap-analys var på så sätt inte möjlig för Delaval vid uppstarten i Indien.

5.2.5 Gabriel Mannheimer, Bombay Works AB

Gabriel Mannheimer är VD på Bombay Works Software Solutions Pvt Ltd som är placerat i Mumbai, Indien och som är ett dotterbolag till det svenska Bombay Works som han är grundare av och delägare i. Företaget arbetar med webbprogrammering.

Enligt Mannheimer (pers. med., 2008) märks det att Indien är ett tillväxtland genom att nya företag öppnar frekvent, det byggs överallt och infrastrukturen är väldigt högprioriterad i städerna. Möjligheter och problem beskrevs i uppstartfasen Bombay Works software solutions, och svårigheterna bestod framförallt i kulturella, byråkratiska och personaladministrativa problem då de anställda många gånger inte säger vad de tycker och inte heller säger nej. Möjligheterna bestod av löneläget, språket samt att utbildningsnivån på personalen i webbbranschen var bra, utifrån Mannheimers perspektiv. En svårighet var i kommunikationen mellan det svenska kontoret och det nystartade i Indien. Problemen som uppstod bestod av att kommunikationen mellan ledningen och kund var väldigt dålig. Ett önskemål hos kund tog lång tid innan det nådde ledningen, som sedan skulle administrera arbetsuppgiften. Detta beror på det oerhört hierarkiska arbetsklimatet i Indien. Genom att starta ett eget företag och anställa egen personal försökte företaget bryta ner hierarkin och på så vis bygga upp en snabbare och effektivare organisation. Genom att använda en svensk ledarstil med mycket eget ansvar och bra planering fungerade organisationen bättre.

Relationer i Indien är betydligt mer viktiga än i Sverige enligt Mannheimer (pers. med., 2008), men då Bombay Works AB endast arbetar mot svenska kunder och företag har inte någon konkret uppfattning om hur viktigt relationer är gentemot indiska företag. Relationen till anställda är istället relevant för detta företag, vilket anses som viktigt som nämnts ovan. När de anställda trivs vill de stanna på arbetsplatsen och företaget slipper den höga anställningsomsättning som är vanlig i Indien. Företaget försökte även implementera en större självständighet hos personalen då det i webb-branschen ofta finns många olika sätt att lösa samma typ av problem.

Mannheimer (pers. med., 2008) utförde en studie med etablerade företag i Indien. Studien gick ut på att undersöka vilka faktorer som gjorde att personalen stannade kvar på företaget. Bombay Works AB betalar marknadslöner till sina arbetare och utöver detta utgår även en ersättning för försäkringar. Företaget erbjuder också ett attraktivt läge på kontoret, närbeläget till personalens bostäder. Detta anses viktigt eftersom infrastrukturen i Indien är under uppbyggnad och i nuläget är den väldigt eftersatt. Det kan ta mellan två till tre timmar att transportera sig till jobbet. Räntefria lån till de anställda och till deras bostäder ges då de många gånger krävs en deposition när det ska köpas eller hyras en bostad. På detta vis låser företaget delvis upp personalen och samtidigt underlättar deras leverne och ekonomiska situation. Genom att ge sina arbetare en bra och tilltalande arbetsplats vinnns uppskattning bland personalen, detta anses som en förmån, då det är mycket vanligt att företag ”trycker in” personalen i ett arbetsrum och personalen får arbeta i trånga och obekväma utrymmen.

För att ett företag skall lyckas med sin etablering i Indien måste företaget ha tillgänglig personal på plats enligt Mannheimer (pers. med., 2008) och exemplifierar detta med ansökningsprocessen som företaget gick igenom för att nystarta bolag i Indien. Processen tog

ca åtta månader för Bombay Works AB att genomföra och i efterhand hade företaget gått tillväga på ett annat sätt. En person från företaget hade valts att placeras på plats i staden där ansökan handlades för att på så sätt slippa den brevkorrespondensen med myndigheterna som uppstod och var väldigt tidskrävande. Ett alternativ är att använda sig av konsulter i registreringsprocessen som har ett utbrett nätverk och erfarenhet av liknande fall.

Indien är väldigt korrupt enligt Mannheimer (pers. med., 2008) vilket genomsyras i hela samhället, men främst är det poliser och statliga myndigheter som är korrupta. För att lättare få tillstånd och ansökningar beviljade är en lokal konsult att rekommendera, då de besitter relationer och slipper bestickningen. Tullen är ofta korrupt och väldigt byråkratisk vilket underlättas av en s.k. clearingagent som sköter pappersarbetet och skyndar på processen. Då Bombay Works arbetar mot den svenska marknaden drabbas inte de av korruptionen på samma sätt, och behöver inte ofta betala några mutor. Hur andra företag agerar mot att det är förbjudet med bestickning i Sverige och hur de löser detta problemet med att betala ut pengar ställer han sig frågandes till.

De politiska och religiösa riskerna har varit relativt låga tidigare för utländska investerare enligt Mannheimer (pers. med., 2008), men efter den senaste tidens terroristattacker spekuleras det om det är början på en ny trend eller inte. Det är ingen nyhet med terroristattacker men det är ett trendbrott som skett då attackerna är riktade mot västerlänningar. Det är svårt att förutse vad som kommer att ske det är bara till att vänta och se. Någon politisk riskanalys utfördes inte av Bombay Works AB utan det viktiga för dem var hur verksamheten skulle fungera och hur den tekniska kompetensen såg ut. Någon egentlig risk vid kapitalflyttning finns egentligen inte, men som allt annat så är byråkratin tuff och de skatteregler som finns idag kan inte med säkerhet garanteras imorgon. Regler av olika slag ändras snabbt i Indien och för företag som arbetar mot den indiska marknaden kan det vara av vikt att följa politiken och framtida lagändringar.

Mannheimer (pers. med., 2008) menar att en fördel med att etablera sig i Indien är att den rent språkliga kommunikationen fungerar väldigt bra. Däremot anser Mannheimer (pers. med., 2008) att det finns andra språkliga problem, exempelvis olika definitioner. Detta är dock något som går att arbeta med för att förbättra.

5.3 Väderstad-verkens erfarenheter av tidigare etableringar

Nedan beskrivs hur Väderstad-verken tidigare gått till väga och vilka faktorer som varit avgörande för att en etablering skulle vara aktuell. Empiriinsamlingen har skett genom intervjuer med Johan Orrenius, vice VD och Claes Asknert, som är marknadsvarig för Väderstad-verkens etablering och försäljning i Ryssland. Båda två har stor och har lång erfarenhet av marknad och arbetat länge inom företaget.

5.3.1 Intervju med Claes Asknert

Enligt Asknert (pers. med., 2008) har Väderstad-verken tidigare etablerat sig på nya marknader genom att till stor del förlita sig på intuition och branschkunskap då företaget har expanderat på tillväxtmarknader. Nyckelfaktorer för att etablera sig på en ny marknad kan delas upp i två grupper, hårda och mjuka faktorer. Med hårda faktorer menas exempelvis fysiska förutsättningar. I Väderstad-verkens fall kan detta vara exempelvis traktorers storlek

eller att rätt sorts gröda odlas. Med mjuka faktorer menas exempelvis psykiska faktorer såsom religion, kultur och politiska förutsättningar.

Enligt Asknert (pers. med., 2008) är satsningen i Ryssland till stor del baserad på hårda faktorer. Analysen som genomfördes vid etableringen baserades främst på tre nyckelfaktorer, dessa var att jordbruket under den tiden genomgick en skiftesreform för att bli effektivare och därmed fanns det tillräckligt stora jordbruksenheter. Den andra faktor gällde att rätt sort av grödor odlades, som passade Väderstad-verkens produktpalet. Den tredje och viktigaste faktorn för en lyckad etablering var att det fanns tillräckligt stora traktorer att tillgå. Dessa tre huvudfaktorer var avgörande i analysen kring etableringen i Ryssland.

Efter att det ryska jordbruket reformerats och att kolchoserna slagits samman till enorma industrijordbruk öppnades genast en enorm marknad för Väderstad-verken. Detta marknadssegment var stora jordbruksenheter och som därmed krävde stora maskiner. I Ryssland fanns även andra faktorer som spelade en avgörande roll i satsningarna. Eftersom jordbruket reformerades, behövdes även traktorer bytas ut. Därmed blev situationen sådan att de ryska storjordbruket köpte en helt ny utrustning och gjorde storsatsningar inom jordbrukssektorn. Vid etableringen i Ryssland efterfrågades främst Väderstad-verkens stora maskiner på jordbruksmarknaden.

Väderstad-verkens produkter passar i dagsläget inte alla jordbruksförhållanden, produkterna har ett minimum effektbehov av cirka 100 hk, vilket innebär att en marknad inte är mogen att penetreras om det inte finns tillräckligt stora fält eller om effekten i traktorerna är för små. Asknert (pers. med., 2008) betonar vikten av att rätt sorts gröda odlas. I dagsläget finns stora marknader som Väderstad-verken avstått från på grund av att odlingsmetoderna är annorlunda. I Latinamerika odlas främst majs och sojabönor eftersom dessa avkastar mest. I dessa länder ses exempelvis vete som en avbrottsgröda. När jordbrukare sår majs och sojabönor använder de sig av precisionssåmaskiner och när de sedan sår vete använder de samma maskin. Väderstad-verken har ännu inte etablerat någon precisionssåmaskin i sin produktpalet. Detta betyder att en viktig faktor är att rätt sorts gröda odlas, det vill säga spannmålsgrödor.

Av de mjuka faktorerna är det enligt Asknert (pers. med., 2008) vikten av att vara införstådd i kulturella skillnader eftersom dessa i vissa fall kan vara avgörande för skapandet av bland annat affärsrelationer. I ett inledande skede på nya marknader ser Väderstad-verken främst till de hårda faktorerna. De mjuka faktorerna är inte av avgörande betydelse i uppstartningsfasen.

Enligt Asknert (pers. med., 2008) är mutor och bestickning relativt begränsat inom jordbrukssektorn. Detta beror till stor del på att jordbruksbranschen har lägre kapitalomsättningshastighet än branscher såsom oljeindustrin och gruvindustrin. Allt eftersom jordbruket reformeras och blir effektivare ökar troligtvis mutor och bestickningarna inom jordbruksbranschen.

När Väderstad-verken etablerar sig på nya marknader, marknadsför sig företaget på stora jordbruksmässor och har demonstrationer av produkter i fält. Genom uppvisning på jordbruksmässor får enligt Asknert (pers. med., 2008) kunder och återförsäljare sina första intryck av Väderstad-verkens produkter. För att penetrera en marknad krävs det att Väderstad-verken engagerar, motiverar och bevisar att deras produkter är i världsklass samt att deras support och reservdels hantering fungerar. Utan detta förtroende hos såväl kund som återförsäljare är det svårt för ett utländskt företag såsom Väderstad-verken att lyckas med en

etablering. Genom exponeringen på lantbruksmässor och fältdemonstrationer kommer företaget i kontakt med såväl en utvald kundkrets som återförsäljare. Vid dessa tillfällen knyts även nätverk med återförsäljare från andra länder vilket är oerhört viktigt.

Marknader såsom den italienska marknaden har ett jordbruk som ännu inte passar Väderstad-verkens produktutbud enligt Asknert (pers. med., 2008). Detta faktum var Väderstad-verken på det klara med innan företaget etablerade sig, men gjorde ändå en ansträngning att penetrera marknaden. Resultatet blev som förväntat ingen försäljningssuccé. Detta var ett bevis på att de hårda faktorerna skall överrensstämma med Väderstad-verkens nyckelfaktorer för en lyckad etablering. I detta fall så var inte storleken på gårdarna rätt, de var för små enheter med lokala specialanpassade lösningar av jordbearbetningsredskapen. Varje samhälle har egna anpassade produkter och patriotismen gentemot dessa var stora.

Asknert (pers. med., 2008) bedömer en bra marknad för Väderstad-verken är där jordbruket måste reformeras från små skiften till stora jordbruksenheter. Ett bra exempel på detta är Ryssland. I Ryssland slogs små kolchoser samman och bildade stora enheter. Såväl ryssar som utländska investerare köpte enorma jordbrukarealer. Med detta behövde jordbruken också investera i nya jordbearbetningsmaskiner och traktorer. Här lyckades Väderstad-verken med sin marknadsföring och efterfrågan på företagets produkter var enorm. Marknaden i Ryssland är helt omogen, till skillnad från den svenska marknaden som är helt mogen. Detta innebär att Väderstad-verkens försäljning är helt annorlunda då företagets kunder i många fall redan har investerat i en produkt från Väderstad-verken. Kunden byter helt enkelt ut sin nuvarande produkt mot en nyare och eftermarknaden tar hand om den gamla.

5.3.2 Intervju med Johan Orrenius

Orrenius (pers. med., 2008) beskriver olika nyckelfaktorer som använts då Väderstad-verken etablerat sig i Ryssland samt Estland, Lettland och Litauen. Vid etableringen i dessa länder genomförde Väderstad-verken inledningsvis statistiska studier, bland annat på antalet sålda och befintliga traktorer som användes i jordbruket. Traktorerna är tvungna att ha en viss dragkraft för att passa Väderstad-verkens produktpalet. I ett inledande skede är det viktigt att finna denna statistik eftersom det är förutsättningen för att Väderstad-verken skall kunna sälja sina maskiner. Vidare menar Orrenius (pers. med., 2008) att det statistiskt går att säkerställa flera andra viktiga faktorer, exempelvis att det finns tillräckligt med åkerareal, rätt storlek på gårdar samt att rätt sorts grödor odlas.

Orrenius (pers. med., 2008) beskriver vidare de mjuka faktorer som Väderstad-verken ser till då de etablerar sig på nya marknader. En viktig omständighet är att det politiska klimatet måste vara stabilt samt att investeringsviljan måste vara god och banksystemet måste fungera. Vidare ser man till vart konkurrenterna riktar sina intressen. Företag som Väderstad-verken har extra intressen för är Claas, Fendt samt John Deere. Om marknaden är god för dessa företag finns även potential för Väderstad-verkens produktpalet. Eftersom Väderstad-verken är aktiva på mässor och fältdemonstrationer kommer personalen ofta i kontakt med branschfolk. Här utbyts värdefull information som används i det strategiska planerandet.

Utvecklingen i öst och Väderstad-verkens etablering beskrivs som mycket lyckad enligt Orrenius (pers. med., 2008). Dock börjar denna marknad mättas och nya marknader måste etableras. Framgångsvågen i öst beror främst på reformering i det ryska jordbruket samt att EU har gjort stora satsningar i nya medlemsländer i öst. Detta har öppnat möjligheter för lantbrukarna i dessa länder att göra satsningar på nya moderna maskiner.

De viktigaste faktorer som ett företag bör ta hänsyn till är magkänslan enligt Orrenius (pers. med., 2008), det vill säga intuitionen då tillväxtländer besöks. Genom att prata och observera böndernas tillvägagångssätt och metoder att driva sina jordbruk inhämtas viktig information. Genom att föra samtal med återförsäljare tillgodogör sig företag oerhört viktig information om distributionen och hur köp beteendet fungerar i dagsläget.

Utifrån de tidigare nämnda faktorerna beslutar sig Väderstad-verken för om de ska gå vidare med satsningen eller inte och använder sig av två etableringsmetoder. Beroende på de ekonomiska förutsättningarna i landet väljer företaget antingen en importör eller bygger upp ett eget dotterföretag. Förutsättningarna för att välja en eller flera importörer är att de måste kunna sälja produkter för cirka 60-70 miljoner kronor. Nackdelen med en importör är att Väderstad-verkens produkter inte får full fokus eftersom importörer ofta även säljer produkter från andra företag.

Det andra alternativet för Väderstad-verken att etablera sig på nya marknader är genom ett eget dotterbolag. De ekonomiska förutsättningarna för att etablera en egen återförsäljare kräver en omsättning på omkring 30 miljoner kronor. Vissa hinder finns dock vid en etablering av eget dotterbolag, såsom besvärlig byråkrati med att registrera bolag och juridiska hinder i en del länder. Vidare krävs plats för lokaler, utbildning och kundaktiviteter för att lyckas med en etablering av ett dotterbolag.

6 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras det empiriska materialet som insamlats under arbetets gång med utgångspunkt i det teoretiska underlaget. Kapitlet börjar med en analys och diskussion om hurvida Indien är en tillväxtmarknad eller ej, eftersom det är en väsentlig faktor för Väderstad-verken då det enligt litteraturbakgrunden anses finnas stora utvecklingsmöjligheter på dessa marknader. Avsnittet följs av relationer och nätverk, vikten av den politiska omgivning, de kulturella skillnaderna och ett marknadsanalysavsnitt.

6.1 Kännetecknandet av en tillväxtmarknad

Tillväxtmarknadens kännetecken menar Cavusgil *et al.* (2002) är en marknad som efterliknar de västerländska nationerna, genom att de tar till sig ny information och teknik samtidigt som ekonomin är under positiv förändring. Tillväxtländer kännetecknas av att de tidigare varit stängda från omvärlden och att de strävar efter en internationell företagsinvandring varpå barriärer och handelshinder tagits bort. Mannheimer (pers. med., 2008) menar att Indien de senaste åren blivit öppnare mot utländska företag, vilket särskilt syns i städerna där utländska investerare bygger nya kontor och lokaler.

Städerna i Indien genomgår en stor utbyggnad vilket resulterar i urbanisering, då utbyggnaden kräver arbetskraft, menar Anil (pers. med., 2008). Denna tillväxtprocess är ett uppdrag från regeringen då den försöker flytta landsbygdsbefolkningen till städerna, detta kan på väldigt lång sikt även bidra till effektivisering av dagens familj jordbruk. Jansson (2007) definierar tillväxtmarknader som växande marknader, vilka förvandlas från ett stadium av utvecklingsekonomi till en mogen västerländsk ekonomi genom att integrera framgångsrika reformer av andra marknader. Cavusgil *et al.* (2002) menar i sin tur, att om ett land ska gå från ett utvecklingsland till en tillväxtekonomi krävs att landet har (a) startat en ekonomisk reform som är ämnad att lindra problem i landet, t.ex. fattigdom, dålig infrastruktur och överbefolkning, och (b) åstadkommit en stadig tillväxt av BNP per capita. Enligt Fexe (pers. med., 2008) är det främsta kännetecknet på en tillväxtmarknad framförallt en hög BNP-tillväxt i landet och en stadig BNP-tillväxt per capita, samtidigt som landet har lämnat stadiet som utvecklingsland. Mannheimer (pers. med., 2008) påpekar att infrastrukturen i Indien i dagsläget är högprioriterad eftersom den måste utvecklas om utländska företag skall visa fortsatt intresse för etablering i Indien. Infrastrukturen har under lång tid varit mycket eftersatt och med stundande urbanisering krävs stora satsningar om städerna skall fungera effektivt och miljövänligt. Framförallt är det i städerna som det behöver bli enklare för invånarna att transportera sig, exempelvis från bostad till jobb vilket kan ta flera timmar med kollektivtrafik. Oscarsson (pers. med., 2008) menar att infrastrukturen är underutvecklad, miljön och luftkvalitén dålig samt vatten- och elförsörjningen är begränsad vilket gör Indien till ett krävande land att vara verksam i. Oscarsson nämner dock att olika reformprogram bildats i landet för att åtgärda problem som dessa. I enlighet med litteraturen överrensstämmer utvecklingsfasen och Oscarsson lyfter fram den teoretiska utgångspunkten och nämner att landet genomgår en rad reformprogram för att åtgärda miljöproblemen i landet.

Trots att Indien är ett av världens mest tätbefolkade länder anser Oscarsson (pers. med., 2008) inte att Indien är överbefolkat. Anil (pers. med., 2008) menar att befolkningen i och runt städerna kommer att öka drastiskt de närmaste decennierna varpå städerna måste anpassas till detta.

Då barriärer och handelshinder tagits bort har tillväxtmarknaderna enligt Cavusgil *et al.* (2002) blivit ett intressant alternativ för västerländska företag att etablera sin verksamhet på för att öka sin tillväxt och samtidigt reducera sina kostnader genom billig arbetskraft. Detta menar också Fexe (pers. med., 2008) och Exportrådet då de ser Indien som ett mycket potentiellt land där redan 115 svenska företag har etablerat verksamhet. Exportrådet anser att Indien länge varit konsumtionssvagt men under de senaste åren har detta förändrats. Flera hundra miljoner människor bedöms nu leva i medelklassen i samhället och kommer att utgöra ett stort konsumentunderlag för företagen i Indien. Cavusgil *et al.* (2002) beskriver också att befolkningen i tillväxtländer länge varit konsumtionssvaga, men när ekonomin väl växer ändras konsumtionen snabbt eftersom befolkningstätheten är hög och den potentiella kundkretsen är stor.

Litteraturbakgrunden överensstämmer med den insamlade empirin, vilket starkt tyder på att Indien är en tillväxtmarknad. Att Indien är en tillväxtmarknad är av vikt för Väderstad-verken då de söker marknader med en stark framtida tillväxt och där lantbruket befars moderniseras så att en efterfrågan på västerländsk jordbruksteknik uppstår. Ännu har ingen skiftesreform skett inom jordbruket, vilket har bidragit till att ingen internationell aktör inom samma segment som Väderstad-verken har etablerat sig i Indien. Väderstad-verkens nuvarande produktpalett går inte att implementera på den indiska marknaden då jordbruksskiftena och traktorerna är för små. Men att tidigt etablera ett företagsnamn på en tillväxtmarknad kan vara av vikt då det är en tidskrävande process att etablera ett varumärke.

6.2 Relationer och nätverk

Relationer är en viktig nyckelfaktor för etableringsframgång på tillväxtmarknader. Ford *et al.* (2003) menar att det är omöjligt för ett företag att bedriva verksamhet utan relationer och att det är relationer till kunder, leverantörer och återförsäljare som är nyckeln till företagets lönsamhet. Fexe (pers. med., 2008) menar att det är viktigt med relationer men tycker det är överdrivet att kalla det en nyckelfaktor, istället bedömer han indiska affärsmän som relativt affärsinriktade. Fexe anser att det är viktigt med nätverk inom affärsvärlden och menar att detta kanske kan förväxlas med relationsbyggande. När väl kontakt tagits är relationerna inte så viktiga, däremot använder sig indierna av en annan förhandlingsteknik vid affärsuppgörelser. Vid sådana uppgörelser kan det vara viktigt att under pågående förhandling vara personlig för att lära känna motparten bättre. Detta anser inte Exportrådet vara någon avgörande faktor för affärsuppgörelsen. Anil (pers. med., 2008) som ursprungligen är ifrån Indien och har en god marknads- och kulturkännedom anser att relationer är viktiga då indier och asiater vill veta vem de gör affärer med. Även Oscarsson (pers. med., 2008) anser att relationer har en avgörande betydelse i Indien och relationer skapar affärsmöjligheter för företagen på marknaden. Det som skiljer intervjuerna mellan Oscarsson och Anil med Fexe kan vara att dessa arbetar mot den indiska marknaden, medan Fexe arbetar mot svenska företag som skall in på den indiska marknaden. Då exportrådet är ett företag vilket är verksamt för att hjälpa svenska företag in på marknaden och inte själv utför affärer med inhemska företag har de antagligen ett annat synsätt som är skilt från det vardagliga affärslivet.

Den process för relationsbyggande med olika steg som Ford *et al.* (2003) och Jansson (2007) talar om i sin teori är det ingen av de intervjuade som har någon riktig kännedom om. De intervjuade menar att det finns en omedveten process som sakta byggs upp mellan parterna men ingen kan kommentera i vilka steg det sker. Genom att vara varm och omtänksam mot människor i Indien och Asien kan enligt Anil (pers. med., 2008) en hållbar relation byggas

och som kan vara för en lång tid fram över. Att bygga olika typer av relationer på olika nivåer i landet är ett måste enligt Hollensen (2007) och Cavusgil *et al.* (2002) som menar att det ger en hållbar affärsutveckling på en tillväxtmarknad. Detta är något som även framgår tydligt av de intervjuer som genomförts. Fexe (pers. med., 2008) ansåg att relationer inte var fullt så viktiga vid blivande affärsuppgörelser men anser ändå att företaget bör eftersträva att ha goda relationer med stat och myndighet. Anledningen är att Indien har en hård och strikt lagstiftning som kan vara väldigt byråkratisk och omständig. Genom ett nätverk med kontakter som är ansvariga för registrering och tillståndsgivande för företag så underlättas denna process och det tar kortare tid för att få ett godkännande. Vid relationsbyggande med myndighet eller stat är det enligt Oscarsson (pers. med., 2008) en fördel för företaget om de vänder sig till en och samma person inom organisationen. På så sätt blir kontakten bättre med kontaktpersonen och denne känner tillit till företaget, vilket i sin tur innebär enklare handläggningsprocesser. Enligt Hollensen (2007) är ett effektivt sätt att få politiker på sin sida och tillstånd beviljade att utöva lobbyverksamhet och genom att använda sig utav bestickning. Lobbyverksamheten anses däremot inte enligt den insamlade empirin vara så betydelsefullt i dagsläget och Anil (pers. med., 2008) dementerar teorin kring lobbyverksamhet genom att påstå att Indien idag är ett land som är öppet för företagande och den politiska lobbyingen har tappat i värde jämfört med för 20 år sedan. Korruptionen och bestickningen i Indien existerar däremot överallt och genomsyrar hela samhället enligt Oscarsson och Mannheimer (pers. med., 2008). Framförallt är det polis, tull och statliga myndigheterna som är korrupta och företag måste ta ställning till hur de skall agera mot detta problem. Ett sätt att hantera detta problem är enligt Svensson (pers. med., 2008) att tillsätta en clearingagent som är en lokal konsult som jobbar för att exempelvis få igenom tillstånd, ansökningar och importerade varor i tullen. De i sin tur har ofta ett brett nätverk med dessa instanser och agenten får lösa frågan på det sätt som är lämpligt. Korruption är något som västerländska företag inte är vana vid enligt Oscarsson (pers. med., 2008) och menar att om företag ställer sig negativa till bestickningen innan de blivit etablerade och välkända på marknaden kan företaget räkna med färre affärsuppgörelser. Anil (pers. med., 2008) anser att korruptionen är väldigt hög i det indiska samhället men att den samtidigt är på avtagande. Processen för att få ett godkänt intyg av myndigheter etc. kan bara försvåras och skjutas upp men inte förhindras om företaget förser den aktuella instansen med rätt material. Om Väderstad-verken ska etablera verksamhet i Indien i dagsläget kommer företaget med största sannolikhet behöva en clearingagent för att på rationellt sätt bedriva tillverkning och försäljning.

Det viktiga då ett företag bestämt sig för att inte tillhandahålla någon bestickning är att företaget måste vara konsekvent så att aktörerna på marknaden förstår att företaget inte tillhandahåller några mutor och att det inte är någon idé att försöka (pers. med., Anil, 2008). Norup (pers. med., 2008) menar däremot att relationsbyggandet inte alltid kräver mutor i form av pengar utan kan vara restaurang- eller krogbesök. Fexe (pers. med., 2008) anser också att det inte krävs så stora ansträngningar när relation byggs med de statliga myndigheterna utan det är mest ett trevligt bemötande och uppvisande av omtanke som krävs.

Vår personliga uppfattning är att korruptionen i Indien är enorm och måste anses som ett stort problem för landets tillväxt. Hela landet genomsyras av korruption i alla led och för att överhuvudtaget kunna importera varor till landet under normala förhållanden krävs en så kallad clearingagent. Denna person ser till att exempelvis företagens produkter distribueras genom tullen utan hinder och anses av många företag vara en nyckelperson. Många erfarenheter från företag är annars att deras varor behålls i tullen och genomgår en byråkratisk process som kan ta månader så till vida inte mutor betalas. Egna erfarenheter är problem med statliga myndigheter såsom exempelvis polisväsendet då de kräver människor på pengar utan

någon anledning. Om mutorna inte betalas får personen i fråga följa med till stationen och blir kvarhållen några timmar för att sedan släppas. Detta gör att folk hellre betalar en summa för att undvika fördröjningen. För Väderstad-verkens del är det en anledning till att ha en anställd som kan marknadsens mekanismer och vet hur samhället är uppbyggt vilket underlättar att ta sig igenom de svårigheter som korruptionen och byråkratin för med sig.

Att företaget har en relation till de anställda anser Mannheimer (pers. med., 2008) vara lika viktigt som Hollensen (2007) beskriver i litteraturen. Han menar att genom att upprätthålla en bra relation till de anställda och samtidigt bry sig om dem känner de sig trygga och välomhändertagna på arbetsplatsen. Detta ger företaget en personal som är företaget troget och de slipper den annars höga personalomsättningen i Indien. Den höga självständigheten som företaget försöker bedriva anses också att uppmuntra de anställda så att de känner ansvar.

Då ett företag har för avsikt att anlägga en fabrik eller börjar växa sig större på marknaden anses relationen till samhället bli allt mer viktig enligt teorin från Hollensen (2007). Anil (pers. med., 2008) menar att genom att ge tillbaka till samhället ser samhället positivt på företaget vilket många gånger kan underlätta verksamheten. Indien är enligt Fexe (pers. med., 2008) lik den amerikanska modellen där företag förväntas donera pengar till skolor, idrottsklubbar osv. och inte så som i Sverige där staten förväntas betala dessa poster.

6.3 Politiska omgivningen

6.3.1 Hemlandets politiska omgivning

Politiken i företagets hemland kan enligt Hollensen (2007) försvåra och hindra verksamheten för företag som vill bedriva handel eller tillverkning i andra länder. Som nämnts i teorin så hade amerikanska företag problem med detta då regeringen bojkottade länder som företagen var verksamma i. Detta problem har de svenska företagen inte stött på i Indien så länge de varit verksamma där och Fexe (pers. med., 2008) framhåller att Sverige är ett säkert land som inte har några ”ovänner” i den bemärkelsen. Denna politiska risken är minimal och att detta inte är något för svenska företag att oroa sig över i Indien.

Bestickningen är som Hollensen (2007) nämner reglerad eller förbjuden från många hemländer att använda. Detta kan vålla problem för företag som anser sig tvungna att använda sig av mutor för att få verksamheten att fungera. Något riktigt svar på detta problem från de intervjuades sida har vi inte fått, vilket antagligen beror på att det är en känslig fråga och ingen vill avslöja hur företaget egentligen betar sig. Men att korruptionen finns och är stor och utbredd i landet råder det ingen tvekan. Mannheimer (pers. med., 2008) ställer sig frågan hur svenska företag betar sig då det är tvungna att använda bestickning. Bombay Works AB där Mannheimer är VD, arbetar mot svenska kunder och kommer på så sätt undan problemet med mutor. Underförstått så är det bästa sättet enligt bland annat Svensson (pers. med., 2008) att använda sig av en clearingagent som sköter tillstånd, tullar osv. för företag genom vanlig fakturering. Hur agenten sedan betar sig är en annan fråga som inte rör företaget då de har kvitto på anlitaandet av en agent.

Det enklaste sättet för Väderstad-verken hade också varit att anlita en person som sköter frågor rörande tillstånds- och tullfrågor då mutor och bestickning inte är avdragsgillt för företag i Sverige enligt skattelagstiftningen.

6.3.2 Exportlandets politiska omgivning

Varje land har enligt Hollensen (2007) en politisk risk men han menar samtidigt att graden av risk varierar kraftigt mellan olika länder bland annat beroende på styret. Då Indien är ett demokratiskt land bidrar detta till lägre politiska risker enligt Anil (pers. med., 2008). Ägarskapsrisk, driftsrisk och transfereringsrisk som benämns som de tre stora politiska riskerna i teorin anses samtliga vara låga i Indien enligt Fexe (pers. med., 2008). Är det någon av dessa tre typer av risk som orsakar problem så är det transfereringsrisken när kapital flyttas mellan Indien och Sverige menar Mannheimer (pers. med., 2008). Själva flytten av kapital är egentligen ingen risk, utan det är skattereglerna som kan ändras snabbt som är risken. Den politiska risken varierar kraftigt inom Indien enligt Oscarsson (pers. med., 2008) vilket också Fexe (pers. med., 2008) håller med om.

Litteraturen av Hollensen (2007) överensstämmer till viss del då det anses att nationer med ett frekvent inlopp av produkter ofta tar steget att införa höga tullar för att skydda företaget i landet. Tidigare låg tullavgiften enligt Fexe (pers. med., 2008) runt 500 % för att helt omöjliggöra import till landet och för att skydda den inhemska industrin, detta för att landet skulle bli självförsörjande inom flera områden. Enligt Cavusgil *et al.* (2002) har tullarna under de senaste decennierna sänkts kraftigt men i Indien var det först efter reformen på 1990-talet som tullarna sänktes stegvis. När Kärhs startade verksamhet i Indien 1996 låg tullsatsen av att importera trägolv på 82 %, men ligger idag på runt 30 % och är enligt Anil (pers. med., 2008) på väg att närma sig globala tullsatser. Denna avgift är bara att acceptera för företag då det är tullavgiften som genererar pengar till statskassan. Detta gäller också samtliga företag som importerar varor från andra länder vilket innebär att det är konsumenten i slutändan som drabbas.

Att länder parallellt med avskaffningen av de skyhöga tullarna införde exportkvotering gentemot utländska företag som enligt teorin kallas tullfri barriär, stämmer inte överens med Indien idag. Tidigare användes det som skydd för den inhemska produktionen men efter reformen på 1990-talet användes det enligt Fexe (pers. med., 2008) i väldigt ringa omfattning och endast i några delar av landet. Exportkvoteringen är på grund av detta ingen faktor som Väderstad-verken behöver ta hänsyn till då den inte skulle påverka deras verksamhet vid försäljning av jordbruksmaskiner i Indien. De tullfria barriärerna är alltså inte en faktor som företag i största allmänhet behöver ta hänsyn till vid en etablering på den indiska marknaden.

Ett land som är anslutet till internationella organisationer är enligt litteraturbakgrunden ett mycket säkrare land att bedriva verksamhet i för utländska företag, då de internationella organisationerna har gemensamma regler och överenskommelser. Fexe (pers. med., 2008) anser att detta är korrekt och att det är en viktig faktor vid etablering på en tillväxtmarknad. Indien anses ha blivit ett bättre land för utländska investerare sedan de på internationell basis sätter regler.

6.3.3 Politisk riskanalys

Att utföra en politisk riskanalys som Hollensen (2007) anser vara av värde, råder det delade meningar om. Fexe (pers. med., 2008) och Exportrådet anser att det är onödigt och bortkastad tid då riskerna efter reformen varit låga. Detta bekräftar också Kärhs som utförde en politisk riskanalys innan de etablerade sig i Indien 1996, och då resultatet blev att risken var minimal för deras företag. Därav rekommenderar inte Anil (pers. med., 2008) företag att lägga resurser på att utföra denna analys. Oscarsson (pers. med., 2008) däremot menar att en politisk

riskanalys är nödvändig, men att det samtidigt beror på var någonstans i landet företaget ska vara placerat. Mannheimer (pers. med., 2008) menar att det under en längre tid varit låg politisk risk i Indien och det fanns ingen anledning för företaget att utföra en riskanalys. Bombattentaten som skett i landet är inget nytt och de har varit riktade mot hinduer, utförda av muslimska fundamentalister. De senaste attentaten som utfördes av pakistanska terrorister var sedermera riktade mot västerlänningar och det diskuteras om detta är ett trendbrott eller inte, vilket framtiden får utvisa. Oscarsson (pers. med., 2008) framhäver att den viktigaste faktorn inom den politiska riskanalysen är maktstriden mellan den federala regeringen och de lokala distriktsstyrena. Detta kan vara en driftsrisik för företag om allt för olika regler och bestämmelser blir satta i olika delar av landet.

Reglerna ändras snabbt i Indien och det anses vara viktigt att vara insatt och följa politik och lagändringar enligt Mannheimer (pers. med., 2008). En politisk riskanalys borde vara en faktor som ska beaktas av Väderstad-verken då de likt Delaval är belägna inom den agrara sektorn. Att utföra en politisk riskanalys har blivit ännu mer angeläget sedan terroristdåden i november och de oroligheter som råder i Pakistan. Pakistan gränsar till distriktet Punjab som är ett av de stora och framgångsrika lantbruksområdena i norra Indien. Punjab är det distrikt som skulle vara aktuellt för Väderstad-verken, vid en eventuell etablering i Indien. Därför anses det som en nyckelfaktor att utföra en politisk riskanalys i detta fall.

6.4 Kulturella skillnader

Att förhandla med andra människor är detsamma som att knyta band och skapa relationer (Cavusgil *et al.*, 2002). I en matris över beteenden i relationer har Hollensen (2007) beskrivit särdrag i de kulturella skillnaderna mellan västerländska och österländska länder. Hollensen menar att affärsförbindelser och arbetsvanor i Indien är relationsorienterad. Den västerländska affärsvanan och arbetsförbindelsen beskriver Hollensen som affärsinriktad, målinriktad och att arbete har ett pris samt att hårt arbete belönas. Det finns ett tydligt samband mellan denna teori och synsättet Anil (pers. med., 2008) har gentemot affärsvärlden som delgavs i en personlig intervju.

Om företag skall lyckas med etablering i Indien menar Anil (pers. med., 2008) att det är viktigt med en lokal aktör. Detta på grund av att relationer måste byggas upp mellan affärsparterna. För etablering av långsiktiga och hållbara relationer i den indiska affärsvärlden måste företagen agera på ett förtroendeingivande och omtänksamt sätt. Vidare är det av yttersta vikt att företag bygger en bra relation i samhället för att få acceptans. Indiska affärsuppdrag görs i förtroende och på grund av det måste en stark affärsförbindelse etableras. Förhandlingar i Asien och Indien menar Anil (pers. med., 2008) är skilda från vad västerlänningar är vana vid. Eftersom affärer genomförs i förtroende blir diskussionerna ofta väldigt utdragna.

Det är av yttersta vikt att i ett inledande skede, den så kallade utvecklingsfasen, förstå sig på landet och subkontinenten enligt Svensson (pers. med., 2008), vilket innefattar de mjuka faktorerna. I de mjuka faktorerna ingår kultur, historia och tradition. Genom att vara införstådd med de mjuka faktorerna fås också förståelse för den indiska konsumtionen och köpbeteendet. Relationer är enligt Fexe (pers. med., 2008) viktigt i ett inledande skede då företagen måste komma i kontakt med andra företag. Då relationer har etablerats påminner affärsvanorna om de västerländska ländernas och när relationerna är skapade vill indierna komma till avslut och är väldigt västerländska i sitt beteende. Det kan däremot uppkomma missuppfattningar då personliga diskussioner dyker upp mitt i en förhandling. Detta är ett sätt

att bygga relationer och har ingen direkt betydelse för själva affärsförhandlingen. Då en eventuell etablering i Indien skulle vara aktuell för Väderstad-verken skulle de kulturella skillnaderna minimeras genom att företaget till stor del använder sig av inhemsk personal som redan är väl införstådda med den indiska kulturen.

6.4.1 Kommunikation

Hollensen (2007) beskriver ytterligheterna i kommunikationen mellan de västerländska och österländska länderna. Distansen i kommunikationen i de västerländska länderna är informella handskakningar, medan det är formella kramar, bugande och handskakningar i de österländska länderna. I Indien är det viktigt att visa respekt genom att vara avvaktande i sitt beteende menar Anil (pers. med., 2008). Ett exempel på detta kan vara överräckandet av visitkort, detta skall göras med två händer och då det mottagits ett visitkort bör det genast läsas, för att på så sätt visa intresse. Därefter bör kortet läggas i bröstfickan eftersom det då placeras nära hjärtat. Kortet bör alltså inte tas emot och sedan placeras i bakfickan, eftersom personen då kommer att sätta sig på kortet. Detta menar Anil (pers. med., 2008) är ett exempel på avvaktande och vördnadsfullt beteende. Den indiska distansen i kommunikationen beskriver Fexe (pers. med., 2008) som typiskt västerländsk. Många västerlänningar tror att de behöver överrätta visitkort med två händer, och ta med presenter på affärsmötena, vilket inte stämmer. Indierna är väldigt affärsinriktade även i detta avseende, alltså precis tvärtemot vad som i litteraturen står skrivet.

Hollensen (2007) belyser att attityden mot myndigheter och den äldre generationen människor är stor i högkontextländer. Detta menar även Norup (pers. med., 2008) då fabriker fått avveckla på grund av ett myndighetsbeslut. Myndigheterna har stor makt i Indien, men den är inte alltid konsekvent menar Fexe (pers. med., 2008). När indierna möter en äldre släkting eller vän visar de respekt till denna genom att exempelvis böja sig ner framåt och ta personen på benet med handen. Detta är däremot inga seder som västerlänningar förväntas utföra av det inhemska folket menar Fexe (pers. med., 2008).

6.4.2 Övertygelse och attityd

I enlighet med Hollensen (2007) menar Mannheimer (pers. med., 2008) att den indiska kulturen är oerhört hierarkisk i högkontextkulturer. För ett svenskt företag är detta en stor kulturell skillnad och hierarkin bromsar organisationens tillväxttakt. Mannheimer (pers. med., 2008) menar att hierarkin går att bryta ner för att få en snabbare organisation. Med hierarkin uppstår ofta problem i form av kommunikation mellan de yttersta leden, det vill säga säljare och operativ ledning, eftersom informationen ska passera genom olika nivåer i organisationen innan den når ledningen och likadant när information ska i motsatt riktning. Eftersom Väderstad-verken använder sig utav ett utarbetat svenskt ledningssystem, skulle detta gå att tillämpa även på den indiska marknaden och på så sätt skulle den hierarkiska kulturen inte utgöra något problem.

6.4.3 Språket

Prahalad & Lieberthal (1998) menar att företag får ett bättre fäste hos sin kundkrets om det lokala språket används. Vidare beskrivs engelskan som ett globalt språk, genom att använda sig av det lokala språket får företag ett mer professionellt och seriöst intryck. Detta är extra viktigt i högkontextkulturer såsom Indien eftersom det är komplext att överföra budskap i

dessa länder. Detta stämmer inte enligt Norup (pers. med., 2008) eftersom engelskan är utbredd i hela Indien finns det ingen större vinning i att använda sig av de lokala språken. Indien är uppbyggt av ett stort antal olika delstater där olika inhemska språk talas, men engelskan anses som ett andra språk och stora delar av befolkningen hanterar den. Anil (pers. med., 2008) poängterar detsamma, det vill säga att det engelska språket är indiernas andra språk sedan kolonialtiden. Det används garanterat av alla som arbetar i affärsvärlden, och det är endast ett fåtal stater som använder det inhemska språket.

Det finns inga svårigheter med det verbala språket enligt Mannheimer (pers. med., 2008), däremot kan det uppstå missförstånd i kommunikationen. Detta beror dock inte på de rent verbala aspekterna utan på olika kulturella referenser. Eftersom den indiska befolkningen har engelska som andraspråk kan det inte anses göra någon skillnad för företag som etablerar sig i Indien, om företaget använder sig av det lokala inhemska språket eller engelskan. Indien kan på så vis anses unikt bland högkontextländerna, och detta beror till stor del på att engelskan klassificeras som ett andraspråk och är utbrett.

Ett problem med språket anses ändå kunna uppstå för Väderstad-verken eftersom landsbygdsbefolkningen inte har lika goda språkkunskaper som inom affärsvärlden. På grund av detta kommer det krävas personal av inhemskt ursprung för att ha möjlighet att kommunicera med lantbrukarna på ett bra sätt. Väderstad-verken har tekniskt avancerade produkter vilket medför att förståelsen för hur maskinerna fungerar är viktig. På sikt kommer det med all säkerhet att förändras då nästkommande generation har betydligt bättre språkkunskaper i engelska.

6.5 Marknadsanalys

För att kunna analysera marknaden är det viktigt att genomföra en marknadsanalys menar (Dahlgren & Szatek 1990). Marknadsanalysen är uppbyggd av konkurrens-, segmenterings-, positionerings- och efterfrågeanalys. Enligt Anil (pers. med., 2008) är det en naturlig arbetsgång att genomföra en marknadsanalys. Eftersom Anil har lång erfarenhet av marknadsetableringar anser han att det är en av de viktigaste analyserna vid etableringar på nya marknader, för att förstå marknadens mekanismer.

6.5.1 Konkurrensanalys

Genom att göra bedömningar av konkurrenter på marknaden kan en konkurrensanalys utarbetas. Genom att analysera det egna företaget samt konkurrenternas starka och svaga sidor skapas en bild av hoten från konkurrenter. Denna teori är direkt överrensstämmande med vad Oscarsson (pers. med., 2008) anser beträffande företag som etablerar sig på tillväxtmarknader, dock poängteras svårigheten med denna typ av analys på tillväxtmarknader. Detta beror på att det ibland inte existerar någon liknande produkt som företaget tänkt etablera på marknaden. I Väderstad-verkens fall anses det onödigt att utarbeta en detaljerad konkurrensanalys då det är uppenbart att det inte existerar någon jämförbar konkurrent på den indiska jordbruksmarknaden. Anil (pers. med., 2008) anser att konkurrensanalysen är en av grundpelarna då företag har bestämt sig för etablering på en ny marknad. När en marknadsanalys ska genomföras är det viktigt att vara på plats i landet, då sekundärdata ofta är svår att få tag i ett tillväxtland. Konkurrensanalys är enligt Fexe (pers. med., 2008) en av de mindre viktiga delarna i en marknadsundersökning, beroende på vilken typ av företag som ska etablera sig. Många svenska företag etablerar sig sent i Indien och internationella konkurrenterna har redan etablerat sig. Detta gäller således inte jordbruksmarknaden då någon

jordbruksreform ännu inte fått önskad effekt på landsbygden. Det har medfört att väldigt få internationella jordbruksföretag visat intresse för den indiska marknaden.

6.5.2 Segmenteringsanalys

Enligt Dahlgren & Szatek, (1990) genomförs segmenteringsanalysen eftersom företag utvecklar olika marknadsföringsprogram för olika kundgrupper. Då en segmenteringsanalys genomförs identifieras kunder som har liknande preferenser och förutsättningar. Detta belyser bland annat Oscarsson (pers. med., 2008) som viktigt eftersom företag måste identifiera sina kunder på marknaden. På nya tillväxtmarknader är det väldigt svårt att finna tillförlitlig data till marknadsanalyser, eftersom det sällan finns statistik eller jämförbara produkter på marknaden. Eftersom Indien är ett av världens största länder är det viktigt att finna vilken delstat eller område företaget skall koncentrera sin etablering till, detta betonar Anil (pers. med., 2008) som anser det vara en viktig del i en marknadsundersökning. Genom en segmenteringsanalys går det att utvärdera marknaden mekanismer som varierar mellan olika kulturer. För ett utländskt företag är därför en segmenteringsanalys viktig. Då Indien är ett av världens största länder är det oerhört viktigt att finna rätt område för sin etablering i Indien. Eftersom Indien är ett komplext land som är uppbyggt av många individuella provinser anses segmenteringsanalysen som en viktig framgångsfaktor vid etableringar i Indien.

6.5.3 Positioneringsanalys

Genom att positionera sig på marknaden lyfter företaget fram produktens position på marknaden, vilket anses som viktigt så att företaget marknadsför sina produkter till rätt kundgrupp. Armstrong & Kotler (2005) menar att genom positionering av sin produkt lyfter företaget fram egenskaper som förknippas med produkten. Oscarsson (pers. med., 2008) framhåller komplexiteten med genomförandet av en positioneringsanalys eftersom marknaden ofta är outforskad. En positioneringsanalys menar Fexe (pers. med., 2008) är viktigt eftersom många svenska företag etablerar sig sent på tillväxtmarknader. Detta får innebörden att internationella konkurrenter redan har etablerat sig på marknaden och det är oerhört viktigt för nya företag att identifiera sin position på marknaden. I de fall det går att genomföra en positioneringsanalys bör den genomföras i Väderstads fall.

6.5.4 Efterfrågeanalys

Att genomföra en efterfrågeanalys anses av Dahlgren & Szatek (1990) betydelsefullt för ett företag för att dels bestämma efterfrågan men även utbudet på en produkt på en marknad vid ett visst pris. Denna teori stämmer bra överens med vad Fexe (pers. med., 2008) säger då han anser att efterfrågeanalysen är av värde i Indien för att företaget ska uppfatta behovet av deras produkter eller tjänster. Det är viktigt enligt Dahlgren & Szatek (1990) att vid en efterfrågeanalys veta vem företagets kunder är och hur situationen ser ut för dessa samt vilka faktorer som bestämmer den framtida efterfrågan, s.k. efterfrågedeterminanter. Att besitta kunskap om dessa efterfrågedeterminanter är en förutsättning för att klara av en efterfrågeanalys. Oscarsson (pers. med., 2008) anser att det är viktigt att finna vilka företagets kunder är på marknaden och verkligen försöka förstå sig på dessa och vad företaget kan tänkas erbjuda konsumenterna som är utvecklande och förbättrande på marknaden. För att göra detta krävs enligt Svensson (pers. med., 2008) lokal närvaro och stora undersökningar av landet vilket också Fexe (pers. med., 2008) anser. Genom att inrikta verksamheten och dess produkter kan företaget nå en framgångsrik position menar Dahlgren och Szatek (1990) vilket får medhåll av Johansson (pers. med., 2008) som säger att företagen som misslyckats i Indien

har antingen missbedömt efterfrågan eller inte anpassat sina produkter till den indiska marknaden. Att anpassa sina produkter till den indiska marknaden också Svensson (pers. med., 2008) betyda allt då de annars kan bli obrukbara eller ogillas av den indiska befolkningen då annan kultur och marknad råder.

Dahlgren & Szatek (1990) framhåller vikten av att ett företag försöker prognostisera framtiden i efterfrågeanalysen, vilket Fexe (pers. med., 2008) också anser vara en viktig faktor för att förutspå möjlig försäljning. Det är däremot svårt att finna tillförlitlig data om marknaden och kommande förändringar anser Oscarsson (pers. med., 2008). Gap-analysen som Dahlgren & Szatek (1990) beskriver är viktig för att belysa skillnaden mellan egen försäljning och potentiell försäljning som anses vara aktuell för företag som redan startat och bedriver verksamhet på marknaden och är således ingen analys för Väderstad-verken att beakta vid en etablering.

7 Slutsats

Syftet med denna uppsats är att undersöka viktiga faktorer och tillvägagångssätt som kan vara användbara för företag då en eventuell etablering på den indiska jordbruksmarknaden ska göras. Nedan följer de stora slutsatserna som kan dras av fallstudien, och kapitlet innehåller faktorer som anses vara viktiga respektive mindre viktiga att betänka vid en etablering på den indiska marknaden.

Viktiga faktorer och metoder:

- Att bygga goda relationer till företagskontakter och framförallt arbeta för att etablera ett nätverk av kontakter på olika nivåer i samhället, särskilt inom stat och myndigheter för att enklare ta sig igenom byråkratin som råder.
- Bestämma hur företaget ska agera mot den oerhört stora korruptionen som råder i landet. Detta är ingen ny företeelse för Väderstad-verken då företaget bedriver verksamhet i andra länder där korruption är förekommande.
- Riskanalys av det rådande politiska läget i landet och hur jordbrukspolitiken kommer att förändras. En riktad analys mot området/områdena som företaget har för avsikt att etablera sig i bör genomföras.
- Vid den inledande etableringsfasen är hänsyn till de mjuka nyckelfaktorerna, såsom kultur, historia och traditioner viktigt.
- Att ha en inhemsk person anställd på företag som arbetar mot lantbrukare som hanterar språket och kan kommunicera på ett bättre sätt. Väderstad-verkens kundgrupp är lantbrukare och således är detta i dagsläget en nyckelfaktor.
- Att vara en lokal aktör på marknaden då landet är relationsorienterat och affärer görs i tillit till motparten.
- En marknadsanalys är viktig men de olika analyserna i den varierar kraftigt i relevans beroende på om företaget kommer tidigt eller sent in i förhållande till sina konkurrenter. I Väderstad-verkens fall anses efterfrågeanalysen vara den viktigaste för att få en uppfattning om potentiell försäljning.

Mindre viktiga faktorer och metoder:

- Att lägga resurser på att utöva lobbyverksamhet.
- Sveriges politiska omgivning och ställning till andra länder.
- Exportkvoteringen, då den bara används i väldigt ringa omfattning och inte skulle påverka Väderstad-verken och deras jordbruksprodukter.
- Det inhemska språket är inte viktigt för företag som gör affärer med andra företag på den indiska marknaden då engelskan anses som ett affärsspråk.

Referenser

Skriftliga referenser

- Albo, G. & Jäverberg, K. (1990) *Marknadsföring Distribution*, studentlitteratur, Lund
- Andersson, E. & Larsson, M. 2007. *Business & Borsjtj – Att etablera ett företag på den ryska marknaden*, Uppsats, Kalmar högskola.
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2005. *Marketing: an introduction*, Person Education LTD, New Jersey
- Artsberg, K. 2003. *Redovisningsteori – policy och – praxis*, Liber Ekonomi AB, Malmö
- Askfelt, O. 2007. *Jordbruk i Indien och Kina – En litteraturstudie om politik och fattigdom på landsbygden*, Uppsats, Lunds universitet
- Berntorp, A. Hjorth, M. Hugo, C. Högberg, P. (2001) *Exportofferten – en praktisk handledning*, Sveriges exportråd, industrilitteratur, Lidingö
- Bryman, A. & Bell, E. 2005 *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö
- Cavusgil, S Tamer. Ghauri, Pervez N. Agarwal, Milind R. 2002. *Doing business in emerging markets*, Sage Publication, California (ISBN 0-7619-1375-0)
- Christenssen, L. Engdahl, Nina. Gräås, Carin. Haglund, Lars. 2001. *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur, Lund
- Dahlgren, G. & Szatek, A. (1990) *Marknadsförnyelse*, Ihm förlag AB, Göteborg
- Elderud, C. 2007. *Väderstad 1962-2007 Så är livet*, Linköping, CT Impress (ISBN 978-91-633-0932-8)
- Ejvegård, R. 1996. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. Snehota, I. 2003 *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons Ltd, England
- Gummesson, E. 2002. *Total relationship marketing*. Butterworth-Heinemann publications, Oxford
- Jacobsen, D. I. 2002 *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund
- Jansson, H. 2007. *International Business Markteing in Emerging Country Markets*, Edward Elgar Publishing Ltd.
- Kotler, Philip 2003. *Marketing Management*, Pearson Education LTD, New Jersey
- Levitt, T. 1983. *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York

Nilsson, C & Sandkvist, P. 1994 *Marknadsanalys för lantbruk*, Lantmäteriet, LMV-Rapport 1994:16, Gävle.

Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. 1998, July- August. *The end of corporate imperialism*. Harvard Business Review, sid 69-79

Yin, Robert, K. 2007. *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö (ISBN 0-7619-2553-8)

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson L.T., 1993. Att utreda, forska och rapportera, Liber Hermods, Malmö.

Personliga meddelanden

Anil, Tyagi, VD, Kärhs. Personlig intervju, 2008-11-12.

Askner, Claes, rysslandsansvarig, Väderstad-verken. Personlig intervju, 2008-11-05.

Fexe, Fredrik, handelssekreterare, Exportrådet. Personlig intervju, 2008-11-06.

Johansson, Bengt, kontorschef, Exportrådet Indien, Personlig intervju, 2008-11-26.

Lundén, Fredrik, marknadschef, Väderstad-verken. Personlig intervju, 2008-06-17.

Mannheimer, Gabriel, VD, Bombayworks AB. Personlig intervju, 2008-11-26.

Norup, Sven, VD, Lyckebystärkelsen. Personlig intervju, 2008-10-30.

Orrenius, Johan, vice VD, Väderstad-verken. Personlig intervju, 2008-11-05.

Oscarsson, Magnus, Sales president Indien/Pakistan, Delaval. Personlig intervju, 2008-12-01.

Svensson A., Bernt, Indien ansvarig, Swedish Match. Personlig intervju, 2008-11-26.

Elektroniska referenser

Mölnåls biblioteks hemsida www.bibliotek.molndal.se

1. Karta över Indien 2008-12-15

<http://bibliotek.molndal.se/webbkatalog/imgs/geo-in.gif>

Svensk-Indiska föreningens hemsida www.indien.nu

1. Näringslivs information 2008-09-28

<http://www.indien.nu/fakta-tips/naringsliv/>

Väderstad-verkens hemsida www.vaderstad.com

1. Historia 2008-09-08

<http://www.vaderstad.com/default2.aspx?companyId=1&treeId=1&childTreeId=5&lnkMainId=4>

2. Affärsidé 2008-09-08

www.vaderstad.com/default2.aspx?companyId=1&treeId=1&childTreeId=5&lnkMainId=4

3. Företagsinformation 2008-09-08

<http://www.vaderstad.com/default2.aspx?companyId=10&treeId=28&childTreeId=36&lnkMainId=>

Sveriges Ambassads hemsida www.swedenabroad.com

1. Landrapport Indien 2008-10-21

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/39/73/2ed11289.pdf>

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502