

# **SNABBVÄXANDE FÖRETAGS INTERNATIONALISERING I LATINAMERIKA, SPANIEN OCH PORTUGAL**

En studie av Roxtec AB

C-uppsats

Internationella ekonomprogrammet, termin 8

Linköpings universitet vt 2002

Författare: Guillermo Muñoz

Handledare: Per Åman

Engelsk titel:

Rapid Growth Company's Internationalization in Latin America, Spain and Portugal  
A study of Roxtec AB

# **Snabbväxande företags internationalisering i Latinamerika, Spanien och Portugal**

En studie av Roxtec AB

C-uppsats

Internationella Ekonomiprogrammet, termin 8  
Linköpings universitet, sommaren 2002-09-08

Författare: Guillermo Muñoz

Handledare: Per Åman

## **SAMMANDRAG**

**Bakgrund:** Idag är det inte enbart stora och internationellt etablerade företag som verkar globalt. Fler och fler små och medelstora företag internationaliseras och är numera av stor betydelse för tillväxten i många länder. Dessa företag visar ha möjligheter att etablera sig internationellt, trots att tillgången till framförallt finansiella resurser kan tyckas begränsa deras internationaliseringsprocess. Snabbväxande företag finns inom alla sektorer, men givetvis finns en förhållandevis större andel tillväxtföretag i branscher och sektorer där marknaden och efterfrågan växer snabbt. Roxtec AB är ett snabbväxande industriföretag som vänder sig till industriella köpare inom tre stora sektorer, telekom, marin & offshore och industri. Företagets produkt bygger på en ny idé om tätningar som används där extrem täthet behövs.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva etableringsprocessen och förklara de strategiska beslut som ligger bakom, då ett snabbväxande tillverkningsföretag ska etablera sig på en ny marknad.

**Genomförande:** Data till den här uppsatsen samlades in genom intervjuer med fyra personer. De intervjuade var nyckelpersoner inblandade inom internationaliseringsprocessen, framförallt när det gäller strategifrågor och själva etableringsprocessen, speciellt i Latinamerika men även i Spanien och Portugal.

**Resultat:** Det visade sig att ett litet, teknikbaserat företags inställning till internationalisering inte påverkades av dess litenhet och begränsade ekonomiska resurser. Företagets storlek påverkar inte snabbheten i internationaliseringsprocessen. Snabbheten berodde främst på företagets interna resurser i form av humankapital och organisatoriska resurser samt ledningens entreprenörskap. Liten hemmamarknad, starkt nischad och standard produkt samt viljan att etablera sig över hela världen var några av orsakerna till denna typ av företags internationalisering. Ett litet industriföretag kan uppnå en snabb internationaliseringsprocess om ledningen har bred erfarenhet i internationell marknadsföring. Roxtecs ledning hade erfarenhet när det gällde marknader som var psykiskt avlägsna, dessa utvecklades med hjälp av personer som kunde språk, affärskultur, samt hade marknadskännedom och kontakter. I Spanien, Portugal och Latinamerika använde Roxtec flera marknadskanaler samtidigt för att få en större marknadstäckning. Ett litet tillverkningsföretag med begränsade finansiella resurser behöver få lönsamhet så snabbt som möjligt för att kunna finansiera sin internationaliseringsprocess.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Syfte .....	4
1.4	Centrala begrepp .....	4
1.5	Disposition av uppsatsen.....	5
2	Metod .....	6
2.1	Vetenskapligt synsätt.....	6
2.1.1	Positivism.....	6
2.1.2	Hermeneutik.....	7
2.1.3	Egen ståndpunkt .....	7
2.2	Förförståelse .....	7
2.3	Tillvägagångssätt.....	8
2.3.1	Hur det hela började .....	8
2.3.2	Primärdata .....	8
2.3.3	Intervjuade personer.....	9
2.3.4	Sekundärdata .....	10
2.3.5	Metodkritik.....	10
3	Referensram .....	11
3.1	Frågeställningar inför en internationalisering .....	11
3.2	Internationalisering.....	12
3.2.1	Val av marknad .....	13
3.2.2	Marknadskanaler .....	13
3.3	Uppsalaskolans internationaliseringsmodell .....	14
3.3.1	Etableringskedjan .....	15
3.3.2	Den psykiska distansen .....	16
3.4	Nätverksmodellen.....	17
3.5	Born Globals .....	19
4	Empiri.....	21
4.1	Företagspresentation.....	21
4.1.1	Affärsidé och vision .....	22
4.1.2	Organisation .....	23
4.1.3	Ledningen.....	23
4.1.4	Produkten .....	24
4.2	Roxtecs internationalisering.....	26
4.2.1	Motiv till internationalisering.....	26
4.3	Val av marknad .....	26
4.4	Val av marknadskanal .....	27
4.4.1	Återförsäljare.....	27
4.5	Roxtecs utveckling .....	28
4.6	Etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal 1994-2002 .....	29
4.6.1	Marknadens egenskaper .....	31
4.6.2	Etableringen i Chile.....	32
4.6.3	Etableringen i Brasilien.....	32
4.6.4	Etableringen i Argentina .....	33
4.6.5	Etableringen i Mexico .....	33
4.6.6	Etableringen i de andra länderna i Latinamerika .....	34
4.6.7	Etableringen i Spanien och Portugal .....	34

4.7	Svårigheter vid internationaliseringen .....	35
4.8	Situationen idag.....	36
4.9	Framtiden för verksamheten.....	36
5	Analys.....	38
5.1	Motiv till internationalisering.....	38
5.2	Företagets internationalisering .....	38
5.3	Nätverksrelationer .....	40
5.4	Val av marknad .....	40
5.5	Val av marknadskanal .....	42
6	Slutsatser .....	43
7	Källförteckning.....	45
8	Bilagor.....	47
8.1	Bilaga 1: Intervjuunderlag.....	47
8.2	Bilaga 2: Roxtecs återförsäljare i världen .....	50

# 1 Inledning

*I följande kapitel behandlas uppsatsens bakgrund. Vidare utvecklas en problemformulering som mynnar ut i uppsatsens syfte och begränsningar. För att ge en ökad förståelse av syftet förklaras några centrala begrepp. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Det svenska näringslivet är i hög grad globaliserat. De senaste åren har internationaliseringen, till följd av bland annat Sveriges EU-medlemskap och den snabba utvecklingen på IT-området, accelererat.<sup>1</sup> Frihandeln har låtit svenska företag växa sig stora och lönsamma trots den lilla hemmamarknaden. I dag gör den allmänna globaliseringen att utbytet av kultur, varor och kompetens ökar över hela världen.

Förutsättningarna för näringslivet har förändrats i grunden under det senaste decenniet.<sup>2</sup> I det övergripande projektet om ”den nya ekonomin” som svenskt Näringsliv drivit sedan 2000, summeras de förändrade förutsättningarna som:

- En ny basteknologi – IT
- Nya avreglerade allt mer globala marknader
- Kunskapens/immaterialkapitalets allt större vikt
- Nya organisationsformer i företagen
- Ny ekonomisk politik – låg inflation

Allt detta leder till en snabb strukturomvandling. De existerande företagen förändras i takt med att nya marknader och konkurrenter växer fram, nya produktions- och styrsystem utvecklas, nya produkter och tjänster tas fram samt leverantörs- och kundrelationer förändras. Samtidigt startas nya företag. Inte minst inom IT- sektorn har antalet företag vuxit kraftigt. Tillgänglig statistik pekar också på att antalet snabbväxande företag ökat under det senaste decenniet.<sup>3</sup>

Idag är det inte enbart stora och internationellt etablerade företag som verkar globalt. Fler och fler små och medelstora företag internationaliseras och är numera av stor betydelse för tillväxten i många länder. De flesta teorier som finns kring företags internationaliseringar är fokuserade på stora, tillverkande företag. Däremot råder brist på litteratur om hur ett företag bär sig åt för att etablera ett säljbolag utomlands.<sup>4</sup>

Det akademiska intresset för snabbväxande företag har ökat mycket kraftigt under senare år.<sup>5</sup> Tillväxt har blivit ett populärt ord i den politiska debatten och snabbväxande företag, växande företag eller tillväxtföretag är några beteckningar för företag som visar en mycket hög tillväxt.

---

<sup>1</sup> Svenskt Näringsliv, 2002.

<sup>2</sup> Svenskt Näringsliv, 2001.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Moberg, 1990.

<sup>5</sup> Andersson, 2001.

Bakgrunden till att växande små- och medelstora företag har uppmärksamrats alltmer är att det har visat sig att de stora företagen inte är tillräckliga för att skapa sysselsättning i den moderna ekonomin. En debatt pågår om det är en liten snabbväxande elit eller de många små företagen som har störst betydelse för sysselsättningen. Vissa svenska forskare anser att etablering av ett stort antal mindre företag har större betydelse för den totala sysselsättningen.<sup>6</sup>

Snabbväxande företag finns inom alla sektorer, men givetvis finns en förhållandevis större andel tillväxtföretag i branscher och sektorer där marknaden och efterfrågan växer snabbt. IT-branschen är en av de branscher där snabbväxande företag är klart överrepresenterade. En minoritet av företag finns i den traditionella industribranschen med låg tillväxt.<sup>7</sup> Jag blev nyfiken på hur ett litet tillverkningsföretag som Roxtec AB, lyckades internationalisera sig relativt snabbt och hur etableringsprocessen för den typen av företag såg ut.

Snabbväxande företag är en kategori av företag som i större utsträckning formar sin egen framtid och inte endast reagerar på omgivningens förändringar. Detta visas tydligast i de fall där snabbväxande företag skapas i mogna branscher.<sup>8</sup> Detta kan förstås genom att företagsledningen tolkar och skapar en omvärld som skiljer sig från övriga aktörer i branschen.<sup>9</sup>

Hösten 1989 drog Mikael Blomqvist igång Roxtec AB i sitt garage. Tre månader efter att han hade startat företaget kom Karl-Erick Andersson och två personer till ett av idag 62 Sveriges snabbväxande företag enligt Ahrens tillväxtlista<sup>10</sup>. Mikael Blomqvists vision var att världen skulle vara Roxtecs marknad. 1990 började Roxtec med tio marknader, bland de fanns Norge, England, USA, Frankrike och Italien. Fyra år senare, 1994, började Roxtec etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal.

Roxtec är ett snabbväxande företag som vänder sig till industriella köpare. Företagets tre stora inriktningar är, telekom, marin & offshore och industri. Produkten bygger på en ny idé om tätningar som används där extrema tätheter behövs. Roxtec hade redan från starten definierat hela världen som sin marknad, vilket var ovanligt för ett mindre företag i gummivaruindustrin där den vanligaste marknadsstrategi är att vara underleverantör till svenska kunder.<sup>11</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

För länder som Sverige, som ligger långt fram i den tekniska utvecklingen, innebär globaliseringen stora möjligheter. Företagen är inte längre begränsade till hemmamarknaden utan kan, tack vare den ökade kommunikationen mellan länder, internationaliseras på ett tidigt stadium, vilket inte var möjligt för ett tiotal år sedan. Dessa möjligheter ställer nya krav på företagen, deras organisation och medarbetare.

---

<sup>6</sup> Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1996; Blixt, 1997 i Andersson, 2001.

<sup>7</sup> Svenskt Näringsliv, 2001.

<sup>8</sup> Davidson & Delmar, 1998, i Andersson, 2001.

<sup>9</sup> Smirchich & Delmar, 1985, i Andersson, 2001.

<sup>10</sup> Ahrens, 2002.

<sup>11</sup> Andersson, 1996.

Mycket av den forskning som behandlar företags internationalisering har utgått från att små företag, på grund av sin storlek, har sämre förutsättningar att konkurrera internationellt. En del författare menar att små- och medelstora företag inte har tillräckligt med resurser för att lyckas med sin internationalisering.<sup>12</sup> Många företag splittrar sig på för många länder och dröjer med att dra sig ur om lönsamheten blir otillräcklig. De menar att företag måste koncentrera sig för att få effekt. Det är bättre att lyckas på en marknad än att halvlyckas på flera.<sup>13</sup> Andra författare hävdar att företag kan vara internationella redan från starten. De kallar dessa företag "Born Globals".<sup>14</sup> Såna företag satsar på utvecklade industriländer som till exempel Italien och USA och mindre utvecklade länder som till exempel Brasilien och Mexiko.

Kravet på tillväxt har ökat de senaste åren. Vissa företag ställs inför kravet på aggressiv tillväxt. Frågan är då hur små och medelstora industriföretag ska göra för att lyckas med sin expansion. En utlandsetablering kräver mycket resurser och risken är därför stor att företaget tappar tempo vid en eventuell felsatsning.<sup>15</sup>

En ökad internationalisering tillsammans med ett ökat intresse av snabbväxande företag samt mitt personliga intresse för internationell marknadsföring har bidragit till att jag valde att studera internationaliseringsprocessen. Jag har inom ramen för min utbildning läst kursen Internationell marknadsföring och var därför mycket intresserad av att skaffa mig kunskap om hur ett snabbväxande tillverkningsföretag verkligen gick till väga i sin strävan efter att etablera verksamhet i Latinamerika, Portugal och Spanien.

Latinamerika uppfattas som en stor marknad och det krävs stora resurser för en etablering. Det första steget innan ett företag etablerar sig i Latinamerika kan vara att etablera sig i Spanien och Portugal då det verkar mindre svårt och enklare med närheten till Sverige. Mina frågor var, krävs det först en etablering i Spanien och Portugal innan ett företag etablerar sig i Latinamerika? Vilken betydelse har Spanien och Portugal för en etablering i Latinamerika? Vilka kriterier används för att välja marknader och marknadskanal på den latinamerikanska marknaden? Länder i Latinamerika har uppnått olika utvecklingsnivåer och det är inte säkert företaget lyckas med samma strategi i alla länder. Jag var intresserad att veta vilka strategier ett företag använder för att penetrera latinamerikanska marknader och om de kan använda samma strategier i Spanien, Portugal och i Latinamerika. Dessutom är det intressant att veta vilka svårigheter ett företag möter. För att skaffa sig kunskap kring dessa frågeställningar valde jag att undersöka Roxtecs etableringsprocess på den spanska, portugisiska och latinamerikanska marknaden.

Avsikten med den här uppsatsen är att skapa en större förståelse för ett snabbväxande företags internationaliseringsprocess. I uppsatsen vill jag fokusera på tillvägagångssättet vid val av marknad, återförsäljare och etablering av eget säljbolag.

---

<sup>12</sup> Moberg, 1990.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Madsen & Servais, 1997, i Andersson, 2001.

<sup>15</sup> Ahrens, 1999.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva etableringsprocessen och förklara de strategiska beslut som ligger bakom, då ett snabbväxande tillverkningsföretag ska etablera sig på en ny marknad.

### 1.4 Centrala begrepp

För att underlätta den fortsatta läsningen ges nedan kortare beskrivningar och enklare förklaringar till några begrepp som genomgående kommer att användas i uppsatsen.

#### *Tillväxt*

Det bästa sättet att mäta tillväxt på är omsättning och det är även det mått som många akademiker och praktiker använder sig av.<sup>16</sup> Tillväxt i antal anställda är också ett vanligt mått i akademiska tidskrifter och i den offentliga sektorn.<sup>17</sup> I den här uppsatsen kommer omsättningen att användas som mått på tillväxt.

#### *Snabbväxande företag*

Växande företag, tillväxt företag eller snabbväxande företag är några beteckningar för företag som visar en mycket hög tillväxt.

#### *Strategiska beslut*

Strategibegreppet är hämtat från den militära terminologin och betyder ett medel för att uppnå ett mål.<sup>18</sup> Begreppet har också fått stor spridning inom managementlitteraturen. En relativt stor enighet råder om att strategi handlar om företagets långsiktiga inriktning.<sup>19</sup>

#### *Marknad*

Marknadsbegreppet för Roxtec är ett land. Om en återförsäljare i ett land säljer till ett annat land så betyder det att företaget är representerat på två marknader.

#### *Ibero-amerika*

Spanien, Portugal och Latinamerika

#### *Latinamerika*

Mexiko, Centralamerika och Sydamerika.

#### *Offshore industry*

Havsoljeindustri

---

<sup>16</sup> Hoy, McDougall & Dsouza, 1992, i Andersson, 2001.

<sup>17</sup> Delmar, 1997, i Andersson, 2001.

<sup>18</sup> von Clausewitz, 1832, i Andersson, 2001.

<sup>19</sup> Andersson, 2001.

## **1.5 Disposition av uppsatsen**

Uppsatsen är upplagd på följande sätt:

I kapitel två behandlas det vetenskapliga ställningstagandet i uppsatsen samt undersökningens tillvägagångssätt.

I den tredje kapitel tas upp teorier kring internationaliseringsprocesser och motiv till internationalisering.

Kapitel fyra innehåller uppsatsens empiriska del. Där ges en presentation av fallföretaget och dessutom redovisas resultatet av de intervjuer som genomfördes.

I det femte kapitlet analyseras det empiriska materialet i ljuset av de använda teorierna.

Slutligen i kapitel åtta framförs de viktigaste resultaten av undersökningen.

## 2 Metod

*Detta kapitel har som syfte att beskriva min syn på omvärlden samt min egen ståndpunkt och förståelse. Jag redogör också hur jag gick till väga vid insamlingen av empirin.*

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

En vetenskaplig undersökning är enligt Lundahl och Skärvad<sup>20</sup> inriktad på att ge teoretiska bidrag, upplagda och genomförda med vetenskapliga arbetsmetoder. En viktig del av en vetenskaplig rapport är faktainsamlingen, men insamlingen måste ske på ett vetenskapligt sätt och genomföras i syfte att utveckla, verifiera eller falsifiera teorier för att de vetenskapliga kraven ska uppfyllas.<sup>21</sup> Det är viktigt att personen som utför ett vetenskapligt arbete tydligt redogör för och motiverar det perspektiv som denne använt för att undvika att detta istället sker omedvetet.<sup>22</sup>

#### 2.1.1 Positivism

Idag står vi med två vetenskapliga huvudriktningar: positivismen och hermeneutiken. Den förra utgår från en absolut kunskap som ideal, medan den senare relativiserar kunskapen. Positivismen har i hög grad präglad det framväxande vetenskapssamhället sedan 1700-talet. Detta synsätt bygger i renodlad form på experiment och kvantitativ mätning och logiska resonemang. Förmodligen beror den dominans som positivismen haft och har på naturvetenskapernas tidiga och tydliga framgångar.<sup>23</sup> Positivismens huvudteser är enligt Lundahl och Skärvad<sup>24</sup>:

- Samhällsvetenskapen ska ta avstånd från allt som inte är verkligt och iakttagbart, vetenskap måste kunna verifieras med empiriska data
- Det vetenskapliga arbete bör utföras efter *en* metod, *den enhetliga vetenskapliga metoden*
- Vetenskapens mål är att söka orsak-verkan samband; att förklara
- Inom samhällsvetenskaperna är *ett* primärt och viktigt mål att försöka hitta generaliserbara kausalitetssamband
- I samband med vetenskapligt arbete är *ett* viktigt mål att skilja på fakta och personliga värderingar

Positivismen har generellt fått utstå kritik för att den skulle betona strikta regler på bekostnad av det nyfikna, kreativa upptäckandet. Under de senaste decennierna har nya forskningssynsätt, som till exempel hermeneutik, och användningen av andra metoder än den statistiska som fallstudier kommit fram.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Lundahl och Skärvad, 1992.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Wigblad, 1995.

<sup>23</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1999.

<sup>24</sup> Lundahl och Skärvad, 1992.

<sup>25</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1999.

### 2.1.2 Hermeneutik

Medan positivismen beskriver och förklarar, söker man i hermeneutiska och kritiska studier en helhetsförståelse, en insikt. Hermeneutiken söker förklaringar till det som undersöks. Själva ordet hermeneutik kan översättas som "tolkningskonst" eller "tolkningslära". Den utvecklades ursprungligen i samband med de tolkningsproblem som uppstod, när man i teologi och humanistiska vetenskaper försökte förstå betydelsen av överlevande texter från andra tidsperioder. Det är ju inte bara texter som skapas av människor. Även handlingar, socialt beteende, normer och värdemönster har mänskligt ursprung.

Hermeneutisk metod innebär alltså att en person – till exempel en forskare – förstår en annan persons handlingar. Det viktigaste sättet att förstå är genom språket. Finns det inte ett gemensamt språk eller om det finns stora skillnader mellan de betydelser som de inblandade personerna lägger i orden blir förståelsen dålig. Språk och dialog mellan människor spelar alltså en stor roll inom denna typ av forskning. Dialogen behöver självklart inte enbart vara med fysiska personer, dialogen kan också ske med böcker, bilder eller anteckningar.<sup>26</sup>

### 2.1.3 Egen ståndpunkt

En insamling av fakta om det valda problemområdet och en beskrivning av företags internationaliseringsprocess var en förutsättning för mitt arbete. Dessutom krävdes det att jag tolkade de erhållna resultaten av de intervjuerna jag utförde för att uppnå syftet med min studie. Min undersökning innehåller följaktligen både positivistiska och hermeneutiska element av vetenskapligt arbete.

## 2.2 Förförståelse

Förförståelse är de kunskaper och erfarenheter en individ bär med sig och det som gör att en forskare inte angriper ett problem helt "neutralt". Enligt hermeneutiken är det nödvändigt att ha en viss förförståelse kring ämnet i stort för att kunna förstå delarna i det man undersöker. Denna förförståelse påverkar de tolkningar som forskaren sedan gör. Det är detta som kallas den hermeneutiska cirkeln.<sup>27</sup>

Det sätt jag tolkar saker på är beroende av den förförståelse jag har. Min personliga bakgrund, mina värderingar samt erfarenheter utgör också en del av min förförståelse. Den förkunskap jag hade innan jag började skriva denna uppsats baserades på mina kunskaper om Latinamerika och att jag läst kursen "Internationell Marknadsföring". Mitt intresse för internationalisering av svenska företag beror på att jag är intresserad av utveckling och samarbete mellan svenska och utländska företag, i synnerhet med företag i Latinamerika. Jag har dessutom läst motsvarande 120 poäng maskintekniksutbildning och arbetat som teknisk försäljare i Peru, därför var jag intresserad av ett tillverkningsföretag som företagsfall. Denna förförståelse kommer att prägla min studie och jag ser inte detta som något negativt, utan som en möjlighet att kunna göra nya iakttagelser inom internationalisering av svenska företag.

---

<sup>26</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1999.

<sup>27</sup> Ibid.

## 2.3 Tillvägagångssätt

För att ge läsaren en förståelse för hur jag har genomfört uppsatsen, kommer jag under detta avsnitt att beskriva och förklara hur arbetet gått till.

### 2.3.1 Hur det hela började

Denna uppsats ursprung kan spåras till mitt intresse för etablering av svenska industriföretag i Latinamerika. När C-uppsatsen tog sin början hade jag planerat att skriva den med fokus på Latinamerika, men sedan visade det sig att genom att inkludera Roxtecs etableringen i Spanien och Portugal skulle jag få en större förståelse av etableringsprocessen på den latinamerikanska marknaden.

Min undersökning kan klassas som fallstudieliknande<sup>28</sup> eftersom jag har valt att studera ett företag, men då jag hade en mycket begränsad tidsram har jag inte kunnat fördjupa undersökningen i flera dimensioner. Val av företag var relativt lätt. På företaget Roxtec hade jag en kontakt sedan tidigare som var ansvarig för verksamheten i Latinamerika, Spanien och Portugal. Dessutom fick jag veta att Roxtec var ett snabbväxande industriföretag och att det fanns intresse bland forskare för den typen av företag. Jag hittade därför ganska mycket material och information om företaget. Det var svårt att få något direkt uppdrag från företaget och därför valde jag att skriva en uppsats om internationaliseringen i Latinamerika, Spanien och Portugal med Roxtec som företagsfall.

Roxtec är ett snabbväxande tillverkningsföretag och detta var ytterligare en anledning till att mitt intresse för företaget väcktes, samt som jag också tidigare nämnt att jag har en teknisk utbildning och erfarenhet från industrisektorn i Peru.

Jag valde en kvalitativ metod när jag samlade information till den empiriska delen av uppsatsen eftersom en kvalitativ metod försöker skapa en djupare förståelse av ett fenomen. Insamlingstekniken bygger därmed på ett närmare utbyte mellan forskare och forskningsobjekt i form av djupgående intervjuer.<sup>29</sup>

### 2.3.2 Primärdata

Primärdata innebär data som man själv samlar in genom intervjuer eller observationer.

Då jag använder mig av ett kvalitativt perspektiv är jag mer intresserad av att nå någon form av insikt än att göra en statistisk analys. Jag valde att använda intervjuer som insamlingsmetod av empirisk data, eftersom jag ansåg att enkätmetoden inte skulle ge mig samma djupa information. Eftersom jag hade för avsikt att undersöka vad som ligger bakom en internationalisering och hur den ser ut för snabbväxande tillverkningsföretag, kände jag, att mina frågor måste ha en mer öppen karaktär än vad enkätfrågor har.

---

<sup>28</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1999.

<sup>29</sup> Lundahl & Skärvad, 1992.

Det finns flera olika varianter av intervjuer. Lantz<sup>30</sup> karakteriserar intervjuer med utgångspunkt från skillnader i struktureringsgrad. En intervju kan vara helt öppen, vilket innebär att den intervjuade fritt kan utveckla sina tankar kring det frågeområdet som behandlas. Intervjun kan också vara helt strukturerad, vilket innebär att intervjuaren ställer i förväg formulerade frågor och den intervjuade får svara på i förväg uppgjorda svarsalternativ. Mina intervjuer befinner sig någonstans mittemellan dessa båda former och kan betecknas som halvstrukturerade.

Som jag nämnt ovan, baserar jag uppsatsen på kvalitativ information som jag fått fram genom relativt halvstrukturerade intervjuer. Jag lät svarspersonerna, med ledning av ett intervjuunderlag, få utrymme att prata fritt kring deras företags internationaliseringsprocess i Latinamerika, Spanien och Portugal, och besluten bakom etableringen på dessa marknader.

Eftersom företaget håller på att omorganisera hela sin internationella verksamhet var det mycket svårt att få tillstånd en intervju med de nyckelpersoner som var inblandade inom internationaliseringsprocessen, framförallt när det gäller strategifrågor. Till slut genomförde jag fyra olika intervjuer med nyckelpersoner på företaget som är representativa inom problemområdet.

Urvalet av nyckelpersonerna har grundat sig på vem jag ansåg hade haft mest inflytande över internationaliseringsprocessen i allmänhet och själva etableringsprocessen, speciellt i Latinamerika men även i Spanien och Portugal. Sammanlagt har fyra personer intervjuats: Mikael Blomqvist, Ewe Strandhag, José Correa och Carlos Lazo.

Som grund för intervjuerna användes ett intervjuunderlag med övergripande frågor under respektive område som jag ville att respondenten skulle beröra och vid behov formulerade jag mera specifika frågor kring dessa områden. För att informationen inte skulle gå förlorad eller glömmas bort så spelades alla samtalen in på band. Intervjuer till José Correa och Carlos Lazo var på spanska och som sedan översattes till svenska.

### 2.3.3 Intervjuade personer

- Mikael Blomqvist, grundare och VD, Roxtec AB. Erfarenhet i Internationell marknadsföring sedan 28 år och företagsledning i över 20 år. Mikael Blomqvist är företagets drivande kraft. Han hade redan från starten ambitionen att få hela världen som sin marknad.
- Ewe Strandhag, Marknadschef, Roxtec AB. Han har jobbat internationellt under 2 år som program manager. Han började arbeta på Roxtec i januari 2001.
- José Correa, VD, Roxtec Iberoamerica SL, dotterbolag i Spanien. Han började arbeta på Roxtec AB 1994 som ansvarig för etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal. Sedan 2000 arbetar han som dotterbolagschef i Spanien.
- Carlos Lazo, marknadsassistent, Roxtec AB. Han började arbeta på Roxtec AB 1998 som försäljare till Centralamerika, Spanien och Portugal. Sedan 2000 började han arbeta som marknadsassistent till Latinamerika, Spanien samt Portugal.

---

<sup>30</sup> Lantz, 1993.

### 2.3.4 Sekundärdata

Sekundärdata är redan befintlig information som någon annan person har insamlat och sammanställt i ett annat syfte. Denna information är synnerligen lämplig att använda i början av en undersökning då utredaren inte har tillräcklig vetenskap om problemområdet. Sekundär data är vanligen enklare och billigare att använda sig av än att själv samla in de uppgifter man behöver.<sup>31</sup>

Uppsatsens referensram baseras på litteratur som behandlar företags internationaliseringsprocess. Det finns en stor mängd litteratur som behandlar ämnet internationalisering. När det gäller litteratur om snabbväxande företag har jag använt mig relativt mycket av författaren Svante Andersson, då han har skrivit en bok om snabbväxande företag och har använt Roxtec som ett av sina företagsfall. Jag använde även information från rapporter och avhandlingar samt information från företagets hemsida på Internet.

### 2.3.5 Metodkritik

Jag har undersökt internationaliseringsprocessen av ett snabbväxande industriföretag genom en fallstudie av Roxtec. Nackdelarna med den här typen av studie är att det är svårt att uttala sig om hur allmängiltiga undersökningens resultat och slutsatser är. Fördelarna är att jag, genom att fokusera på ett företag, kan få en djupare insikt i vilka faktorer som varit viktiga vid de strategiska besluten i samband med etableringarna. Det hade varit mycket svårare att under den begränsade tid som arbetet genomfördes, få ingående kunskaper om flera snabbväxande industriföretags etableringsprocess samt vilka beslut och avvägningar som ligger bakom denna.

Jag är också medveten om att felaktig information kan framkomma vid intervjuer. De intervjuade kan exempelvis ha glömt vissa detaljer, eller medvetet utelämnat dem. Eventuella språkmissförstånd kan förekomma på grund av översättningen från spanskan till svenskan. Detta kan påverka studien.

---

<sup>31</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1987.

### 3 Referensram

I det här kapitlet ska jag presentera den forskning som bedrivits inom internationaliseringsprocesser. Först behandlas Claes Mobergs modell som jag använder mig av för att ge struktur till empirin och analysen. Sedan behandlas Uppsalaskolans internationaliseringsmodell som är den modell som bygger på empiriska studier av svenska företags internationalisering. Därefter behandlas nätverksysättet som betonar företagets relationer till övriga aktörer i en internationaliseringsprocess. Slutligen presenteras forskning som behandlar företag som är internationella redan från början.

#### 3.1 Frågeställningar inför en internationalisering

Inför en internationalisering är det ett antal frågor som företaget måste ta ställning till och noggrant överväga för att själva internationaliseringen skall underlättas och för att slippa negativa överraskningar i ett senare skede. Frågorna framgår av nedanstående figur.

Som utgångspunkt för min syn på etableringsprocessens olika strategiska beslut har jag valt en modell som Claes Moberg har konstruerat. Modellen beskriver internationalisering likt en process, där företaget bör ta ställning till ett antal frågor. Modellen kan ses som en sammanfattning av några av frågorna som tas upp när man gör en exportdiagnos.<sup>32</sup>

VARFÖR? INTERNATIONALISERING	VAD? PRODUKT	VAR? MARKNAD	HUR? MARKNADSKANAL	NÄR? TIDPUNKT	HUR? ETABLERING
<b>Motiv</b> Kapacitetsöverskott Tillväxtbehov Skalfördelar Riskspridning Konkurrensfördelar Konkurrensen Kunder internationa- liseras Prestige  <b>Måste utgå från                      affärsidé, långsiktiga mål                      och strategier</b>  <b>Måste ha något unikt                      erbjudande</b>  <b>Måste ha tillräckliga                      resurser</b>	<b>Egna företag</b> SWOT-analys  <b>Produkt</b> Starta med ”de säkra korten”, koncentrera på kvalitetsprodukter  <b>Marknad</b> Gör noggranna marknadsundersök- ningar av tänkbara marknader Hur hårt strukturerade är nätverken? Från vem kan man ta marknadsandelar? Hur är prisnivån på marknaden?  <b>Kunskap om                      affärskultur</b>	<b>Indirekt export</b> Handelshus Exportagent  <b>Export</b> <b>Direkt försäljning</b> <b>Representant</b> Exportsamverkan Filial <b>Försäljningsbolag</b>  <b>Lokal tillverkning</b> Licenstillverkning Franchising Management- kontrakt Tillverkningsbolag	<b>Avstämning</b> Marknad Produkt Marknadskanal Egna resurser	<b>Dotterbolags                      etablering</b> Lokalisering Organisation Planer etc.  <b>Val av partner</b> Representant Handelshus Joint Venture  <b>Direkt                      försäljning</b> Egen exportavdelning	

Fig. 1 Frågeställningar inför en internationalisering.  
 (Källa: Moberg, 1990, sida 33)

<sup>32</sup> Moberg, 1990.

I denna uppsats används modellen som en inspirationskälla för intervjuunderlaget till Roxtecs ledningen. Dessutom ger modellen en struktur till delar av empirin, analysen och slutsatserna. Jag kommer endast att redogöra för de delarna som kan bli relevanta för studien av Roxtecs etableringsprocessen.

### 3.2 Internationalisering

Internationalisering är en möjlighet för ett företag att exploatera utländska marknader och utnyttja sina fördelar jämfört med konkurrenter. Genom internationell tillväxt får företaget möjlighet till långsiktig lönsamhet.<sup>33</sup> Att bedriva verksamhet på en utländsk marknad, medför dock alltid vissa nackdelar i förhållande till inhemska företag och konkurrenternas etablerade utländska dotterbolag.<sup>34</sup> Företag som vill göra en inbrytning på en utländsk marknad måste därför vara överlägsna på något sätt jämfört med de företag som redan finns på marknaden, dvs de behöver ha en eller flera företagsspecifika fördelar som totalt sett är bättre än de lokala konkurrenternas. Exempel på företagsspecifika fördelar är tillgång till teknisk kunskap eller tillgång till skicklig arbetskraft. När det gäller teknisk kunskap kan kunskapen avse själva produkten och dess egenskaper eller appliceringen av den egna produkten på olika användningsområden.<sup>35</sup>

Några vanliga motiv för tillverkande företag att börja exportera är:<sup>36</sup>

- **Kapacitetsöverskott** i fråga om produktion, kapital och personal.
- **Tillväxtbehov**, hemmamarknaden är för liten, stagnerar eller att det är svårt att öka marknadsandelarna.
- **Effektivitetskrav** för att få **skalfördelar** i produktion, forskning och utveckling, inköp och försäljning, som ger lägre styckkostnader och därmed bättre lönsamhet och/eller konkurrenskraft.
- **Riskspridning**, dvs ej bara vara beroende av hemmamarknaden eller önskan om ett minskat konjunkturberoende.
- **Konkurrensfördelar**, som kan utnyttjas på flera marknader, t ex innovationer, nya tekniker eller unika produkter.
- **Konkurrensen**, ökad konkurrens på hemmamarknaden tvingar företaget att börja bearbeta utländska marknader.
- **Kunderna** internationaliseras. Viktiga kunder etablerar sig utomlands, vilket medför att leverantören får leverera till deras utländska enheter.
- **Prestige**, dvs det ligger ett egenvärde eller prestige i att företaget bedriver internationell verksamhet, eftersom det kan öka dess image.

Syftet med detta avsnitt är att ge läsaren en överblick över olika tänkbara motiv i samband med ett företags internationalisering.

---

<sup>33</sup> Moberg, 1990.

<sup>34</sup> Vahlne, 1978, i Moberg, 1990.

<sup>35</sup> Moberg, 1990.

<sup>36</sup> Ibid.

### 3.2.1 Val av marknad

Val av marknad kan ses som ett överordnat beslut jämfört med val av marknadskanal på denna marknad. När ett företag utvärderar vilka utländska marknader det ska utöka sina aktiviteter till, måste hänsyn tas till faktorer som marknadspotential och kulturell avstånd till marknaden. En annan viktig faktor att ta hänsyn till är styrkan av industriella och sociala nätverk hos den aktuella marknaden. Nätverksmodellen och Uppsalamodellen behandlar dessa faktorer och kommer att beskrivas närmare senare i teorigenomgången.

Oavsett vilka kunskaper företaget har, finns det ett så stort antal marknader att välja på att det skulle bli alltför kostsam och tidskrävande att göra annat än ytliga undersökningar av dessa. Inte minst tidsaspekten är viktig, då marknadsinformation snabbt kan bli föråldrad. En första ”grovgallring” bör göras bland potentiellt intressanta marknader, där man kartlägger och bedömer marknadernas storlek, konkurrens, handelshinder osv. För att slutligen välja ut vilken marknad som ska bearbetas och ta reda på hur det ska ske krävs en mer omfattande marknadsundersökning, där man samlar in uppgifter från fältet. Oftast hyr företagen in kompetens utifrån, då denna fas är tidskrävande. Eftersom denna marknadsundersökning blir mer detaljerad kan den kosta en hel del att genomföra.<sup>37</sup>

### 3.2.2 Marknadskanaler

Marknadskanalen eller etableringsformen är ett viktigt konkurrensmedel.<sup>38</sup> Valet av marknadskanal är därför en både svår och kritisk del av etableringsarbetet. För att välja rätt bör man känna till något om de olika marknadskanalerens särdrag samt skaffa sig någon form av systematik vid inventeringen av de olika alternativens för- och nackdelar. Vad företaget först måste göra klart för sig är om företaget själv ska sköta om distributionen på marknaden eller om den ska överlåtas till andra.

Val av marknadskanal påverkas enligt Moberg av en rad faktorer som till exempel exportföretagets resurser, produktens egenskaper, målet för exportförsäljningen, marknadens och branschens distributionsmönster eller antal kunder. För ett litet företag med begränsade ekonomiska resurser är oftast alternativet att börja exportera via en utländsk representant. När ett företag går in på en ny marknad är det viktigt att de redan från början har en långsiktig strategi för hur de vill utveckla marknaden i synnerhet om distributör väljs som initial marknadskanal. Om företaget inte tänker starta ett eget säljbolag bör detta klargöras för distributören, så att företagen tillsammans kan göra långsiktiga investeringar i marknaden. På detta sätt kan företaget undvika det så kallade ”*distributörens dilemma*” det vill säga säljer distributören för dåligt blir han utbytt, säljer han bra riskerar han också att bli utbytt. De svenska företagens försäljning utomlands har ofta utvecklats enligt mönstret försäljning via representant till eget försäljningsbolag. I vissa fall tas ytterligare ett steg i denna utvecklingsprocess, då även dotterbolag upptar tillverkning på sitt program. De företag som utvecklats så här övergår till distributionsformer som innebär närmare kontakt med marknaden men också en förändring i kostnadsstrukturen mot en allt större andel fasta kostnader.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Moberg, 1990.

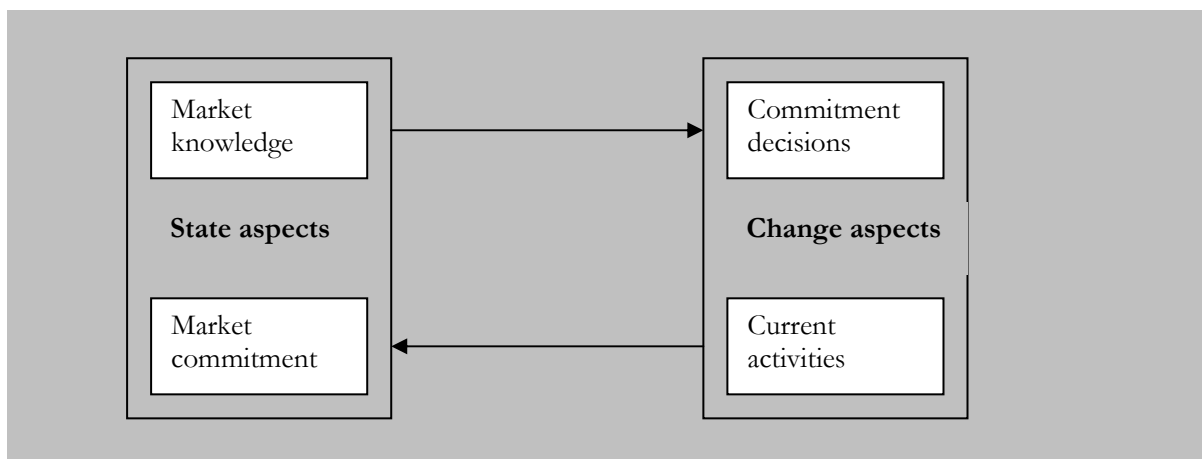
<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

### 3.3 Uppsalaskolans internationaliseringsmodell

I denna del behandlas Uppsalaskolans internationaliseringsmodell som är den modell som har dominerat forskning om nordiska företags internationalisering.<sup>40</sup>

Uppsalaskolans internationaliseringsmodell är en dynamisk, cyklisk modell (se figur nedan), dvs resultatet av ett beslut eller en händelse påverkar i sin tur nästa beslut eller händelse. Författarna skiljer på *"state aspects"* respektive *"change aspects"*. *"State aspects"* består av två delar, *"market commitment"* som representerar resurser som är bundna till en viss marknad och *"market knowledge"* som är kunskap om en viss marknad. De skiljer på två former av kunskap: objektiv kunskap som kan läras ut på traditionellt vis och kunskap som endast kan fås genom personlig erfarenhet och i sin tur inte kan överföras till andra.<sup>41</sup> Johanson och Vahlne<sup>42</sup> anser att vid internationaliseringsprocesser är erfarenhetsbaserad kunskap den mest betydelsefulla formen av kunskap. De skiljer dessutom på generell och marknadsspecifik kunskap. Generell kunskap berör till exempel marknadsföringsmetoder till kunder med liknande produktion, som inte påverkas av var företaget är beläget. Marknadsspecifik kunskap däremot behandlar karakteristiska drag för en viss marknad, till exempel affärskultur och marknadssystem.



Figur 2. The Internationalisation Process of the firm.  
(Källa: Johanson & Vahlne, 1990, sida 12)

Av modellen framgår att *change aspects* påverkas av *state aspects* och vice versa. Det vill säga *"Market commitment"* och *"market knowledge"* påverkar *"commitment decisions"* och *"current activities"* och vice versa. *"Current activities"* är den största källan för att uppnå erfarenhetsbaserad kunskap. Genom att verka på en marknad lär sig företaget mer och mer och kan successivt utöka sitt engagemang.

Den andra förändringsaspekten är *"commitment decisions"*. Beslut fattas utifrån de hot och möjligheter som uppfattas på marknaden. Johanson & Vahlne<sup>43</sup> anser liksom Penrose<sup>44</sup> att identifiering och tolkning av hot och möjligheter är en del av den erfarenhetsbaserade

<sup>40</sup> Björkman & Forsgren, 2000, i Andersson, 2001.

<sup>41</sup> Johanson & Vahlne, 1977, i Andersson, 2001.

<sup>42</sup> Johanson & Vahlne, 1977, 1990, i Andersson, 2001.

<sup>43</sup> Johanson & Vahlne, 1977, i Andersson, 2001.

<sup>44</sup> Penrose, 1959, i Andersson, 2001.

kunskapen. Problem som behandlar en viss marknad kan endast identifieras av den del av organisationen som är i kontakt med denna. Eftersom det är den delen av ett företag som kan formulera alternativ till olika beslut, påverkar dessa beslut i stor omfattning. Johanson & Vahlne anser enligt ovanstående att företagsledningen inte kan styra internationaliseringsprocessen, utan detta gör de operativa delarna som kan tolka omgivningen och formulera olika beslutsalternativ.

Beslut om ytterligare ”*market commitments*” sker i små steg om inte något av följande tre undantag föreligger<sup>45</sup>:

1. Företaget har mycket stora resurser
2. Marknaden är stabil och homogen, vilket medför att kunskap om den kan förvärfvas på annat vis än genom erfarenhet
3. Företaget har erfarenhet från liknande marknader så att kunskap från denna marknad kan användas på den marknad där beslut om ytterligare ”*commitments*” skall fattas

Uppsalaskolans internationaliseringsmodell bygger på empiriska studier av svenska företags internationalisering. Modellen säger att ett företag först utvecklas på hemmamarknaden, på grund av bristande kunskap om andra marknader.

Uppsalamodellen förklarar två mönster i företagets internationaliseringsprocess:<sup>46</sup> Det första innebär att företaget stegvis ökar sitt engagemang på en enskild marknad enligt en etableringskedja. Det andra mönstret förklarar att företaget ger sig in på nya marknader med gradvis ökande psykisk distans.

Det är enligt detta synsätt inte möjligt för beslutsfattarna att i initialskedet av internationaliseringsprocessen göra ett val grundat på helt rationella avvägningar mellan olika alternativ. Istället ökar företaget stegvis sitt engagemang och skaffar sig därigenom den marknadskunskap som krävs för en fortsatt internationalisering.<sup>47</sup>

### 3.3.1 Etableringskedjan

Johanson & Wiedersheim-Paul förklarar etableringskedja i fyra steg, där de successiva stegen representerar en allt högre grad av internationellt engagemang:

- Ingen regelbunden exportförsäljning
- Export via fristående representant
- Eget försäljningsbolag
- Eget tillverkande dotterbolag

Ovanstående stegsekvens indikerar en ökning av resursbindning på marknaden och att nuvarande aktiviteter förändras med hänsyn till de marknadserfarenheter företaget gör. Det första steget, *ingen regelbunden export*, ger knappt någon marknadserfarenhet, då företaget inte har någon informationskanal till marknaden. Resursåtaganden existerar inte på det här

---

<sup>45</sup> Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>46</sup> Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, i Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>47</sup> Andersson, 1996.

stadiet. När företaget går vidare till det andra steget, *export via fristående representant*, har företaget en informationskanal till marknaden. Genom denna kanal får företaget regelbunden information om marknadsförhållanden, men den information som erhålls genom kanalen är yttlig. Här gör företaget en del resursåtaganden på marknaden.<sup>48</sup>

Steg tre, *eget försäljningsbolag*, innebär att företaget har skapat en egen informationskanal till marknaden. Kanalen ger företaget möjlighet att styra typen och mängden av information som kommer från marknaden till företaget. Det sista steget, *eget tillverkande dotterbolag*, medför ytterligare ökning av investeringar.<sup>49</sup>

### 3.3.2 Den psykiska distansen

Det andra mönstret som kan urskiljas när ett företag internationaliserar sig, är att företaget ger sig in på nya marknader med gradvis ökande psykisk distans. Vahlne och Wiedersheim-Paul definierade begreppet psykisk distans som summan av de faktorer som hindrade flödet av information mellan företaget och marknaden.<sup>50</sup> Följande huvudfaktorer kunde identifieras: utvecklingsnivå, skillnader i utvecklingsnivåer mellan hemmamarknaden och den utländska marknaden, utbildningsnivå och skillnader i utbildningsnivå, samt språkskillnader, affärs-språk, kulturella skillnader, vardagsspråk och förekomsten av existerande relationer mellan hemmamarknaden och den utländska marknaden.<sup>51</sup>

Nedanstående figur visar en rangordning av länder efter psykisk distans med Sverige som utgångsland.

1	Danmark
2	Norge
3	Finland
4	Västtyskland
5	Storbritannien
6	Nederländerna
7	Belgien
8	USA
9	Schweiz
10	Kanada
11	Österrike
12	Frankrike
13	Italien
14	Spanien
15	Portugal

Figur 3. Försök till rangordning av länder efter psykisk distans med Sverige som utgångsland.  
(Källa: Hörnell, Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973, sid. 205, i Andersson, 2001)

<sup>48</sup>Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, i Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>49</sup>Ibid.

<sup>50</sup>Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973, i Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>51</sup>Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973, i Anderson, 2001.

I ett andra steg sammanvägdes resultaten av länders psykiska avstånd med det fysiska avståndet och det relativa avståndet. Detta kallas för det ekonomiska avståndet. Det fysiska avståndet innefattade hinder för produkt- och betalningsflöden mellan företag och marknad, till exempel tullar och transporttid. Det relativa avståndet är avståndet mellan Sverige och exportmarknaden i relation till avståndet mellan denna marknad och andra potentiella exportmarknader.

Följande citat förtydligar begreppet:

*Om Danmark inte existerade (ceteris paribus) skulle Sverige ha ett mindre ekonomiskt avstånd till Tyskland och en större export dit. Den danska marknaden inverkar på två sätt: dels suger den upp en del av den export som annars skulle ha gått till Tyskland, dels täcker dansk industri en del av den tyska efterfrågan, som svensk export annars kunde utnyttjat.*<sup>52</sup>

Studien visade bland annat att tidsskillnaden mellan etableringarna minskade med tiden och med antalet genomförda etableringar. Man fann dessutom att tung verkstadsindustri var mer benägen att etablera sig på marknader med större ekonomiskt avstånd än textilindustrin. Detta kunde enligt författarna förklaras med hjälp av företagets ålder och karaktär. Små företag var inte lika benägna att etablera sig på avlägsna marknader som stora företag.<sup>53</sup>

Uppsalamodellen bygger på studier av svenska företag men en mängd studier från andra länder stödjer modellens huvudbudskap om företagets successiva internationalisering. Andra forskare har funnit brister hos modellen och funnit att den långsamma internationalisering som bygger på erfarenhetsbaserad inläring inte trovärdigt kan förklara vissa företags internationalisering.<sup>54</sup>

### 3.4 Nätverksmodellen

Ett perspektiv som betonar relationer till övriga aktörer i en internationaliseringsprocess är det s k *nätverkssynsättet*. Förespråkarna för nätverkssynsättet anser att det är mycket svårt för en enskild aktör att välja mellan olika alternativ.<sup>55</sup> Internationaliseringsprocessen måste enligt detta synsätt fokusera på bindningarna mellan det egna företaget och andra företag och organisationer. Processen innebär således att företaget etablerar en position i ett nätverk på en utländsk marknad.<sup>56</sup>

Nätverkssynsättet har utvecklats i opposition mot marketing-mix synsättet<sup>57</sup> som bättre stämmer in på konsumentvarumarknader, där antalet kunder är så stort att de inte kan behandlas individuellt. Nätverkssynsättet däremot betonar bindningarna mellan det egna företaget och andra organisationer. Bindningarna har olika karaktär. Hammarkvist et al<sup>58</sup> nämner följande: tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala, ekonomiska och juridiska. Uppbyggandet av ovanstående bindningar tar ofta lång tid och tar stora resurser i anspråk.

---

<sup>52</sup> Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973, i Anderson, 2001.

<sup>53</sup> Andersson, 2001.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Andersson, 1996.

<sup>56</sup> Johansson och Vahlne, 1990.

<sup>57</sup> Kotler, 1991, i Andersson 1996.

<sup>58</sup> Hammarkvist et al, 1982.

De utbyggda relationerna innebär dock att företagets position förbättras. En fördelaktig position innebär att företaget genom goda relationer kan utnyttja resurser, som ligger utanför den egna organisationen. Uppbyggnaden av relationer kan ses som en marknadsinvestering.<sup>59</sup>

Enligt nätverkssynsättet innebär ett företags internationalisering att företaget etablerar en position i ett nätverk på en utländsk marknad. Detta kan ske på tre olika sätt:

1. Etablera positioner i nationella nät som är nya för företaget, ”international extension”.
2. Utveckla positioner i utländska nätverk där företaget redan är etablerat, ”penetration”.
3. Utveckla koordineringen mellan positioner i olika nationella nät.

Företrädarna för nätverkssynsättet betonar att nätverket inte är hierarkiskt och domineras av en enda aktör. De olika aktörerna har dock inte samma makt, utan deras maktposition beror på positionen i nätverket samt hur de lyckas kontrollera kritiska resurser och aktiviteter genom relationer med andra aktörer i nätverket. Den viktigaste förändringen vid en nätverksansats vid studiet av internationellt företagande är att fokus flyttas från det enskilda företaget till relationer mellan företag.<sup>60</sup>

Johanson & Vahlne<sup>61</sup> har inkluderat nätverkssynsättet i sin internationaliseringsmodell. Den nya modellen behandlar inte bara aktiviteter i det enskilda företaget utan tar även hänsyn till organisationer i andra delar av nätverket.

Axelsson & Johanson<sup>62</sup> presenterar ett alternativt tillvägagångssätt där relationer är centrala för analysen av den utländska marknaden. Viktiga parametrar att undersöka är aktörerna i nätverket samt vilka resurser som kan mobiliseras inför ett marknadsinträde.

Företrädarna för nätverkssynsättet betonar att en enskild aktör aldrig ensam kan kontrollera internationaliseringsprocessen. Det är dessutom mycket svårt att förstå relationerna i ett nätverk för en utomstående. Att ingå som en aktör i nätverket är nödvändigt för att skaffa kunskap om det. Nätverksförespråkarna anser att det är mycket svårt för en enskild aktör att välja mellan olika alternativ. De anser att den enskilda aktören är alltför beroende av andra aktörer i nätverket. Nätverkssynsättet kan å andra sidan kritiseras för att det överbetonar relationernas betydelse och bortser från enskilda aktörers förmåga att genomföra förändringar. En förtjänst med nätverkssynsättet är att företaget relateras till dess omgivning.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Elsässer, 1984, Johanson & Mattsson, 1992, i Andersson 1996.

<sup>60</sup> Forsgren & Johanson, 1992, i Andersson 1996.

<sup>61</sup> Johanson & Vahlne, 1990.

<sup>62</sup> Axelsson & Johanson, 1992, i Andersson 1996.

<sup>63</sup> Andersson, 1996.

### 3.5 Born Globals

Flera forskare hävdar att det i slutet på 1980-talet började växa fram en ny typ av företag. Det är små, teknikorienterade företag som är verksamma på den internationella arenan redan från början. Företagen kallas "Born Global"-företag.

Vissa företags internationella beteende följde det mönster som Uppsalamodellen föreskriver. Andra företag hoppade över vissa delar av de föreskrivna stegen medan vissa var internationella redan från starten.<sup>64</sup>

Några faktorer som ligger bakom framväxten av "Born Global"-företagen är:<sup>65</sup>

- Kunder i mogna ekonomier har börjat efterfråga mer och mer specialanpassade produkter, vilket har medfört att betydelsen av nischmarknader har ökat. Det gynnar "Born Global"-företag då det oftast använder sig av en nischstrategi.
- Utvecklingen av ny processteknologi har gjort det möjligt för företagen att producera i liten skala på ett effektivare sätt.
- Utvecklingen av ny kommunikationsteknologi. Chefer i små företag kan nu effektivare styra verksamhet över gränser, eftersom informationen är lättare att få tag i och kostar mindre.
- Små företag har en del inneboende fördelar i form av flexibilitet och anpassningsförmåga, vilket gör att de får konkurrensfördelar.
- Den kunskap, teknologi och de verktyg ett företag behöver för att kunna internationalisera sig har blivit lättare att komma åt.
- Framväxt av globala nätverk.

McDougall et al<sup>66</sup> visade att accepterade teorier inom internationellt företagande inte kunde förklara fenomenet med företag som är internationella redan vid sin tillblivelse. De visar att teorier som bygger på entreprenörskap och på företagets interna resurser, bättre kan förklara uppkomsten av Born Globals. Barney's<sup>67</sup> teori betonar företagets interna resurser. Han delar upp företagets resurser i fysiska resurser, humankapital och organisatoriska resurser. Alla dessa tre kan vara av betydelse om det är resurser som är värdefulla och som inte är lätta att kopiera. En intern resurs som har visat sig ha stor betydelse för företagets internationella utveckling är företagsledningen.<sup>68</sup>

Vissa studier följer internationaliseringen av en grupp av företag över tiden och beaktar inte nytillkomna företag inom gruppen. Madsen & Servais<sup>69</sup> hävdar att en segmentering av konceptet internationalisering skulle vara fruktbart. Författarna menar med detta att man ska studera olika typer av internationalisering som olika fenomen. De föreslår även att olika teoririktningar skall kombineras för att öka förståelsen för internationalisering. Författarna understryker även den betydelsen av entreprenörskapsteori. De sammanfattar sitt resonemang med nedanstående modell. Denna modell är ämnad för studier av Born Globals.

---

<sup>64</sup> Madsen & Servais, 1997, i Andersson, 2001.

<sup>65</sup> Knight & Cavusgil, 1996.

<sup>66</sup> McDougall et al, 1994, i Andersson, 2001.

<sup>67</sup> Barney, 1991, i Andersson, 2001.

<sup>68</sup> Andersson, 2000.

<sup>69</sup> Madsen & Servais, 1997, i Andersson, 2001.

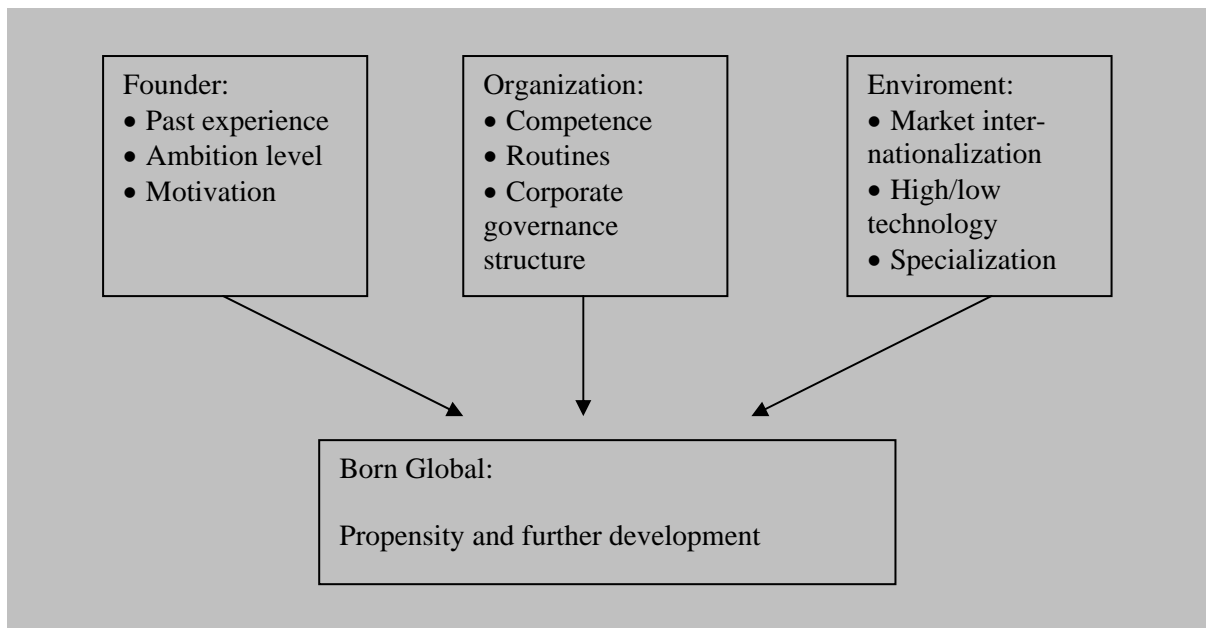


Fig. 4 A Research Model of "Born Globals".  
(Källa: Madsen & Servais, (1997), i Andersson, 2001, sida 86)

Modellen är endast ett ramverk som måste kompletteras med ytterligare studier. Det som främst skiljer denna modell från Uppsalaskolans modell är att den explicit behandlar individnivån och då speciellt företagets grundare.

## 4 Empiri

*Fallföretaget Roxtec AB har gått igenom en intressant internationaliseringsprocess och i detta kapitel kommer jag att redovisa hur företagets internationalisering har sett ut. Jag ska beskriva företagets historik inför den spektakulära internationalisering, samt etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal. Jag avslutar kapitlet med Roxtecs svårigheter vid internationaliseringen på de här marknaderna, hur situationen ser ut idag samt framtiden för företagets verksamhet.*

*Jag kommer att nämna källor när informationen är baserad på sekundära källor och när en person nämner något som är relevant för studien. Annan information baserad på primära källor kommer inte att bli specificerad.*

### 4.1 Företagspresentation

1990 startade Mikael Blomqvist tillsammans med Gunilla Möllerström (Mikaels syster), Karl-Eric Andersson och Tomas Kreutz Roxtec AB. Företaget bildades i ett garage, men hade redan från starten ambitionen att få hela världen som sin marknad. Mikael Blomqvist var huvudägare med drygt 70% av aktiekapitalet.<sup>70</sup>

*”När vi började 1990 så var det att gå internationellt med en gång. Att börja redan med 10 marknader första året. Det var alltså Nordeuropa ner till Mellaneuropa, ungefär. Idag är vi representerade på närmare 80 marknader. Att det ska vara internationellt det var liksom självklart, en av våra strategier också: världen ska vara vår marknad, ...”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Roxtec tillverkar flexibla och säkra tätningar för rör- och kabelgenomföringar. Deras tätningssystem skyddar installationer genom att förhindra att vatten, gas, damm, insekter, brand och elektromagnetiska störningar sprids genom genomföringarna. Enligt ledningen är Roxtec världsledande inom den här branschen.

Ledningen anser att Roxtec är ett globalt företag som verkar lokalt. Företaget håller för närvarande, sommaren 2002, på att expandera till nya marknader och har idag sju dotterbolag etablerade i Finland, Tyskland, Italien, Spanien, USA, Kina och Arabemiraten. Roxtec International AB i Sverige är moderbolaget där bland annat forskning, utveckling och tillverkning bedrivs. Företaget är representerat på mer än 80 marknader genom dotterbolag och återförsäljare.

Företaget har haft en kraftig tillväxt under sina första tio år. Den kraftiga tillväxten var en följd av företagets strategi där världen sattes som marknad redan från år ett. Mellan 1993 och 1996 avmattades tillväxten samtidigt som lönsamheten gick ned. En strategiomläggning där satsningar gjordes på nya segment samt en strategi där kunden och medarbetarna fokuserades medförde att tillväxttakten ökade markant igen från och med 1996.<sup>71</sup> Omsättningen har ökat varje år, speciellt de senaste fem åren. 2001 var nettoomsättningen 271,1 miljoner SEK.

---

<sup>70</sup> Andersson, 2001.

<sup>71</sup> Ibid.

#### 4.1.1 Affärsidé och vision

Roxtec AB är ett tillverkningsföretag vars affärsidé är att utveckla, tillverka och sälja säkra tätningar för kablar och rör, som passerar genom avgränsade konstruktioner. Som tidigare nämnades, Roxtecs tätningssystem, med multidiameterteknik, skyddar installationer genom att förhindra att vatten, gas, damm, insekter, brand och elektromagnetiska störningar sprids genom genomföringarna. Världen skall vara Roxtecs marknad. Företagets affärsidé har varit densamma sedan starten 1990.

1994 ansåg ledningen att omsättning och lönsamhet inte ökade som de önskade. Roxtec hade då 15 anställda och omsatte 31,3 Mkr. Företagsledningen analyserade orsaken till att företaget inte växte som önskat och kom fram till att uppskattningen av total marknaden till 100 miljoner kronor hade begränsat deras tänkande och agerande. Roxtecs produkter kunde användas inom en mängd olika områden. De började med en tydligare segmentering av marknaden där olika försäljningsargument anpassades till de olika segmenten.<sup>72</sup> De upprättade dessutom sju ”ledkärnor”, Rox Seven, som skulle genomsyra Roxtec dagliga och långsiktiga aktiviteter:<sup>73</sup>

Rox Seven:

1. Bättre att äga en marknad än en fabrik.
2. Varje kund skall känna sig unik.
3. Kunden kan lita på oss.
4. Världen är vår marknad.
5. Vi är snabba och flexibla.
6. Vi sparar pengar åt kunden.
7. Vi tänker, handlar och svarar enkelt.

*”Men sedan handlar det om på hur vi är också, våra värderingar och hur vi ser det. Vad vi kallar våra Roxtecs Core Values, våra grundvärderingar, ... De första skrevs 1994, Rox Seven kallades detta. Och detta är Rox seven, fast lite mer anpassade till världen. Att vi är ute runt om i världen.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

2001 omdefinierade Roxtec sina grundvärderingar. Rox Sven heter nu ”Roxtec’s Core Values”. Mikael Blomqvist säger att grundvärderingarna är Rox Seven, fast de är lite mer anpassade till världen. Carlos Lazo beskriver Roxtec’s Core Values på följande sätt:

*Market creators:* vi ska vara ett världsledande företag

*Satisfaction:* vi ska tillfredsställa kunder med specifika lösningar

*Trust:* vi ska garantera leveranserna i tid

*Locally Global:* vi ska arbeta lokalt och globalt

*Flexibel:* multidiameterssystem ska ge flexibla lösningar

*Profitable:* vi ska erbjuda en produkt och en tjänst som ger lönsamhet och vinst till kunderna

*Simplicity:* vi tänker, handlar och svarar enkelt på alla nivåer

*Rapid Grown:* vi ska ha en snabb tillväxt

---

<sup>72</sup> Andersson, 2001.

<sup>73</sup> Ibid.

### 4.1.2 Organisation

Roxtecs produktionsavdelningen är dock liten för att vara ett tillverkande företag. Cirka 20% jobbar i produktionen. Försäljning, information, marknad och distribution är företagets kärnverksamhet. Organisationen är platt och ledningen strävar efter att tona ner hierarkier och arbetar för att framhäva en lagkänsla.<sup>74</sup>

*”Visst, det är vårt sätt att jobba. Vi jobbar enkelt och så jobbar vi snabbt. Det betyder att vi inte är så komplicerade egentligen. Vi vill hellre se till att saker och ting blir gjorda.”*

*Ewe Strandhag, marknadschef*

Alla medarbetare har samma avtal och deltar i gemensamma aktiviteter som friskvårdprogram och fester. Stora resurser satsas på dessa personalfrämjande aktiviteter samt utbildning. Roxtec har anställt ett flertal medarbetare med utländsk bakgrund, dels för att dessa har språkkunskaper som passar för olika marknader, och för att de kan hantera kulturskillnader som finns mellan olika marknader.<sup>75</sup> 1994 anställdes José Correa för att utveckla marknaderna i Latinamerika, Portugal och Spanien. Företaget hade vid den tiden omkring tolv anställda.

Företaget har satsat på nya lokaler med stora öppna ytor som är enkla att omdisponera. Kontoret är ett stort kontorslandskap där VD och ledningen ingår. I mitten av byggnaden finns kafé och matplats där syftet är att medarbetare skall kunna mötas för att utbyta information. Rekrytering sker i viss mån efter formella meriter, men främst efter personliga egenskaper. Personalomsättningen är låg. Provanställningar används, men för att attrahera kompetent personal erbjuds ibland fast anställning direkt. Lagen om anställningsskydd ses inte som något problem. Om en rekrytering inte anses lyckad är detta något som kan lösas genom samtal.<sup>76</sup>

Under 2001 var antalet anställda i företaget 184 i genomsnitt, en ökning från året innan då det var 152 anställda. De nya anställda är relaterade till de nya filialerna i Finland och Italien. En omorganisering i Sverige och i USA minskade arbetsstyrka med 18 anställda.

### 4.1.3 Ledningen

#### ***Mikael Blomqvist***

Mikael Blomqvist är Roxtecs grundare och VD. Han är företagets drivande kraft. Hans bakgrund utgörs av internationell erfarenhet sedan 28 år och företagsledning i över 20 år. Han började arbeta på företaget Lycab efter gymnasiet. Lycab tillverkar tätningar i gummi. 1987 exporterade Lycab cirka 80 % av sin fakturering till ett fyrtiotal länder.<sup>77</sup> Mikael Blomqvist arbetade främst med olika marknadsinriktade uppgifter och efter 12 år i företaget blev han utsedd till dess VD. Efter fem år som VD ville han köpa företaget. Ägarna ville dock inte sälja

---

<sup>74</sup> Andersson, 2001.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Moberg, 1990.

och det uppstod en schism med ägarna. Blomqvist valde då att säga upp sig och 1990 startade han Roxtec AB.<sup>78</sup>

#### ***Ewe Strandhag***

Ewe Strandhag började arbeta på Roxtec AB januari 2001 som Marknadschef - Chief Marketing Manager. Tidigare har han jobbat internationellt under 2 år som programmanager. Som marknadschef är han ansvarig för utvecklingen av alla marknader, bland annat Latinamerika, Spanien och Portugal.

#### ***José Correa***

Han började arbeta på Roxtec AB 1994 som ansvarig för etableringen i Latinamerika, förutom Mexiko, Spanien och Portugal. När han startade verksamheten i Latinamerika hade Roxtec omkring tolv anställda. Han hade arbetat förut i Chile som konstruktörsingenjör på den chilenska krigsflottans skeppsvarv. År 1999 blev José Correa ansvarig för att öppna ett försäljningsbolag i Spanien och året efter etablerade han Roxtec Iberoamerica SL och blev dotterbolagschef.

#### ***Carlos Lazo***

Han började arbeta på Roxtec AB 1998. På den tiden hade Roxtec en avdelning med en arbetsstyrka på fyra personer, inklusive Carlos Lazo, som bara arbetade med att utveckla marknaden i Centralamerika, Sydamerika, Spanien och Portugal. När Roxtec öppnade ett eget försäljningsbolag år 2000 började Carlos Lazo arbeta som marknadsassistent. Från Sverige ger han stöd till återförsäljare i hela Latinamerika, Spanien och Portugal.

### **4.1.4 Produkten**

Produkten bygger på en ny idé om tätningar (figur 5). Tätningen bygger på en modulbaserad multidiameter princip. Multidiameter-tätning innebär att tätningen består av moduler, konstruerade av två halvor av flexibelt material, som är anpassningsbara. Lager kan dras av från varje modulhalva för att anpassa dem till varierande kabel- och rördiametrar. Detta medför att en exakt passning kan fås för genomgående kablar och slangar. Den perfekta passningen medför att produkten kan användas där extrema tätheter behövs. Exempel på kunder som kräver detta är fartygsbyggen och offshore (havsoljeindustri), raffinaderier, telekomindustrin, kärnkraftverk, livsmedelsindustrier, kemiska industrier, datacentraler och sjukhus.



Figur 5. Multidiameter-tätning.  
(Källa: Roxtecs Internetsida)

---

<sup>78</sup> Andersson, 2001.

Produkten är väldigt nischad och säljs på alla marknader där det finns en viss utveckling och industriell infrastruktur. Ledningen menar att Roxtec inte bara säljer en produkt utan en koncept och det är *säkerhet*.

*” För att när man pratar säkerhet så är det inte det första man prioriterar på alla marknader. Det är ju en värderingsfråga så att man måste ha kommit en bit i utvecklingen för att anse att vi har råd med detta eller det här är viktigt för oss. Tar vi ett land som Ryssland är inte de prioriteringarna så mycket mer än kanske inom vissa snäva områden, på marinsidan och telekom. Man har inte kommit så långt där. ”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Roxtecs flexibla och säkra tätningar skyddar installationer genom att förhindra att vatten, gas, damm, insekter, brand och elektromagnetiska störningar sprids genom genomföringarna. En förutsättning för att sälja produkterna är att det finns en utvecklad industri som har behov av Roxtecs produkter. Internationaliseringen idag gör att tekniken och sättet att arbeta är ganska lika på alla marknader så att det går att använda samma produktkoncept på alla marknader. Produkterna ser likadana ut om de levereras i Europa, Spanien och Latinamerika eller Kina.

Roxtec har tre applikationsområden: Telekom, Marin & Offshore och Industri applikationer. Produkterna utvecklas hela tiden och de utvecklas för hela världen. Mikael Blomqvist menar att det är ingenting som egentligen skiljer marknaderna åt.

Produktens säljcykel är lång. Den är mellan 12 och 24 månader. Från det att man börjar arbeta med ett projekt tills företaget börjar leverera produkterna. Säljprocessen i ett projekt, till exempel att bygga ett fartyg eller ett mobiltelefonnät, börjar med projekteringsfasen, man ritar och specificerar alla komponenter. Sedan kommer byggnadsfasen och då börjar leverantörerna att skicka leveranser.

Produktens kvalitet är högre än konkurrenternas och priset är också högre. Konkurrenterna har inte Roxtecs multidiameter-teknik och idag är den här tekniken certifierad och standard världen över. Ledningen anser att de är marknadsledande på de flesta marknader.

I år vill Roxtec lansera 12 nya produkter. Roxtec adderar hela tiden nya produkter till sitt sortiment som baseras på samma teknologi. När de introducerar en produkt så kommer den på alla marknader. Det finns inget behov att utveckla en speciell produkt för Latinamerika eller en speciell produkt för USA, utan det är mer i applikationsområdena. Företaget gör anpassningar och de är globala.

*”Våra konkurrenter har inte just den här tekniken, att man kan skala av de här skikten. För oss är det är mycket att bygga en marknad. Vi kollar konkurrenterna men vi bygger marknader, vi kör vårt race. ”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Produkten skyddas delvis genom patent. Såväl gummiblandningen som tillverkningsprocessen är viktiga komponenter i den process som gör produkten konkurrenskraftig. Globalt sett är Roxtec marknadsledande inom den här branschen.

## 4.2 Roxtecs internationalisering

### 4.2.1 Motiv till internationalisering

Enligt ledningen är Roxtecs motiv till internationalisering tillväxt. Företaget satsade redan från starten på marknader utanför Sverige. Mikael Blomqvist förklarar att detta berodde på att de presumtiva kunderna i Sverige var få och att företaget sålde en produkt som innebär att distribution och försäljning inte behövde ske i egen regi.

*”Jag har alltid hållit på med det under hela mitt liv. Så att det var ganska naturligt. Både jag och Karl-Eric har hållit på med internationell marknadsföring i princip hela vårt yrkesverksamma liv så att världen var väldigt naturligt för oss. Den här produkten är så nischad och smal produkt så att bara jobba i Sverige var helt ointressant. Det går inte att bygga någonting i Sverige. Inte tillräckligt. Det var därför det blev internationellt.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

## 4.3 Val av marknad

När Roxtec väljer en marknad är det viktigt att det ska vara en industrination, där det finns ett industriellt behov för deras produkter. Att det också finns en tillräckligt stark ekonomi där företaget har möjlighet att sälja sina produkter. Eftersom företaget säljer säkerhet måste landet ha kommit en bit i utvecklingen för att anse att de har råd med säkerhet eller att det är viktigt för dem. Säkerhet är en värderingsfråga och det inte det första man prioriterar på alla marknader.

Vid Roxtecs beslut att etablera sig i Spanien och i Brasilien har marknadens potentiella betydelse varit den avgörande faktorn. På dessa marknader finns nämligen många potentiella kunder. Spanien var inte bara en potentiell marknad för Roxtec utan landet låg även, strategiskt sätt, närmare den latinamerikanska marknaden än Sverige.

De länder som Roxtec prioriterar i Latinamerika idag är Brasilien, Mexico och Chile. Initialt var det mycket arbete i Brasilien och Chile, men på senare tid har satsningar intensifierats i Mexiko. Roxtec har varit på alla länder i Latinamerika och har antingen återförsäljare eller agenter på alla dessa marknader. José Correa har inte bara varit på marknader som Argentina, Peru och Venezuela, utan också på alla andra marknader, men det är svårare där, därför att det är endast enstaka projekt.

Roxtec är övertygade om att de är konkurrenskraftiga och att det finns en marknad för deras produkter. Anledningen till att företaget beslutat att etablera sig på ”bara” tio marknader per år har främst varit beroende av deras begränsade resurser.

*”Ska världen vara vår marknad då räcker det inte att jobba med en marknad eller en kontinent, utan det gäller att jobba överallt. Vi öppnade upp ungefär 10 marknader per år.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

## 4.4 Val av marknadskanal

Roxtec har valt att bearbeta marknaderna via ett antal olika marknadskanaler för att få det bästa resultatet av sina investeringar. Vid valet av marknadskanaler följer Roxtec olika strategier beroende på hur marknaden ser ut.

Grundstrategin för Roxtec är att använda bara återförsäljare eller agenter i första skedet. Roxtec strävar efter att hitta återförsäljare på de internationella marknaderna och dessa representanter hittas på en mängd olika sätt, men främst genom mässor eller bekantas bekanta i branschen. Återförsäljarna skall helst koncentrera sig enbart på Roxtecs produkter.

Roxtec har ibland av olika skäl övertagit en del av verksamheten, ibland till och med hela verksamheten, beroende på generationsskifte, ändrad inriktning på återförsäljarens verksamhet eller för att hjälpa återförsäljarna på plats. I USA blev inte utvecklingen som Roxtec tänkt sig. Roxtec valde därför att gå in som ägare med 75 %. I Kina fanns inga återförsäljare att köpa eller att börja bygga upp verksamheten med. Den kinesiska ekonomin var byggd av staten och där fick Roxtec starta själva "från scratch" från första början. I Tyskland gick den gamla distributören i pension och det fanns ingen lämplig efterträdare. Roxtec gick därför in som ägare.

Anledningen till att Roxtec flyttade Iberoamerika avdelningen från Sverige till Spanien var för att utveckla och hjälpa den lokala marknaden i Spanien och Portugal och för att minska avståndet till den latinamerikanska marknaden och hjälpa till där.

En annan strategi innebär en direkt försäljning från den egna organisationen. Exempel på detta är när Roxtec började sin verksamhet i Chile och Spanien. I de här länderna tog Roxtec direkt kontakt med den inhemska fartygstillverkaren, eftersom den ansvarige för Latinamerika hade kontakter på de här marknaderna.

### 4.4.1 Återförsäljare

Grundstrategin för Roxtec är inte att ha egna bolag överallt, utan att flytta ut sina positioner för att hjälpa återförsäljarna på den lokala marknaden. Roxtecs huvudregler för att välja återförsäljare är följande:

- En återförsäljare skall vara ett ganska litet företag.
- Denne ska ha få produkter, max 5 produkter; helst inget alls utan bara Roxtecs produkter för att få fokus.
- Det ska vara en relativt ung person som är väldigt ambitiös, uthållig och hårt drivande.
- En återförsäljare ska ha väldigt bra kontakter in i ett applikationsområde.

*"Återförsäljarna ska vara små, flexibla och vara väldigt fokuserade, drivna att bygga upp någonting... En återförsäljare som har 100 produktgrupper: forget it!, Vi tittar inte på dem. De är ointressanta."*

*Mikael Blomqvist, VD*

De återförsäljare som uppfyller alla dessa krav är enligt Roxtecs ledningen de bästa. Det är en väldigt bra början för företaget. Om företaget inte hittar en sådan återförsäljare kan de välja en som är väldigt väl etablerad inom ett visst applikationsområde. Återförsäljaren kan ha ett relativt stort sortiment men om den är oerhört duktig, har väldigt bra kontakter och arbetar intensivt då kan de vara ett alternativ för företaget.

Huvudregel för Roxtec är att återförsäljaren ska vara ett litet företag och hårt drivande eller att den har väldigt bra kontakter in i ett applikationsområde. Sedan är det inte alltid det går fullt ut men det är grundregeln. Det kan vara så att återförsäljaren bara vill göra en vis del av försäljning eller att denne inte vill utvecklas mer, då hittar Roxtec någon annan lösning, alltid i samförstånd med denne. Det kan till exempel vara att Roxtec köper upp återförsäljaren eller inleder något samarbete med denne. Företaget kan tycka att det är lämpligt att integrera återförsäljaren, men det är inte det primära för ledningen. Det primära målet enligt Mikael Blomqvist är att skapa försäljning och tillväxt. Han nämner att den här strategin inte har ändrats över tiden.

Att en återförsäljare ska vara uthållig har också en stor betydelse för Roxtec. Eftersom säljcykeln är mellan 12 och 24 månader så gäller det att ha en viss uthållighet och det är inte många återförsäljare som har det.

*” Det gäller att vara uthållig och det är inte alla som är det. De vill göra affärer idag och ha kommissionen imorgon.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Roxtec ger säljstöd åt återförsäljarna främst genom produktinformation, kataloger, mässmaterial samt deras lokala närvaro som hjälper dem när det gäller tekniska frågor. Företaget har den så kallade ”verktyglåda”, som egentligen är ett symboliskt namn för marknadskommunikation. Marknadskommunikationen ska ske, enligt ledningen, på det lokala språket. Till exempel, ett företag ska inte ha engelska kataloger i ett spansktalande land. Roxtec har en ”verktyglåda” anpassad till marknadens lokala språk.

För Roxtec är det viktigt att skaffa långsiktiga relationer med återförsäljarna för det tar tid och kräver investeringar att skaffa nya representanter.

När det gäller agenter, sker Roxtecs samarbete genom att företaget lämnar information om olika projekt eller viktiga personkontakter och sedan försöker de styra och kontrollera en del av agentens försäljningsarbete. José Correa nämner att när det gäller viktiga och stora projekt gör han ibland tillsammans med agenten företagsbesök för att hjälpa till med de tekniska frågorna.

## **4.5 Roxtecs utveckling**

1990 började Roxtec sin internationalisering med följande marknader, förutom Sverige: Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Holland, Frankrike, Italien, Storbritannien och USA. Norden och Nordeuropa blev Roxtecs första exportmarknader – framförallt var Norge och Storbritannien viktiga marknader, mycket beroende på att Roxtec satsade på offshore som kundsegment.

Roxtec har sedan 1990 haft en snabb tillväxt. Under de sista fem åren har företaget blivit rankat som ett av de snabbväxande företagen i Sverige enligt Ahrens Consultants kriterier. År 1997 hade företaget nummer 9 som sin bästa placering under de senaste åren på tillväxtlistan för snabbväxande företag. Senaste noteringen, 2001 var plats 46.

Internationaliseringen i Latinamerika, Portugal och Spanien började 1994 när företaget anställde José Correa. Internationaliseringen från Sverige till de här marknaderna intensifierades under 1998, men sedan ändrade företaget sin strategi och minskade verksamheten som var riktad till Latinamerika från Sverige. Däremot startade företaget år 2000 ett eget säljbolag i Spanien, med namnet Roxtec Iberoamerica SL.

Roxtecs internationaliseringen har skett som ”ringar på vattnet”. Idag finns företaget representerat med egna dotterbolag i Finland, Tyskland, Italien, Spanien, USA, Kina och Förenade Arabemiraten. Dessutom har företaget ett nätverk av återförsäljare på mer än 80 marknader över hela världen. Roxtecs begränsade resurser var den främsta faktorn som gjorde att företaget etablerade sig på omkring tio marknader per år.

*” Vi öppnade upp ungefär 10 marknader per år. Det var ungefär vad vi ansåg att vi orkade med. Det var mer en resursfråga än någonting annat. ”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Tillväxten på två av Roxtecs viktiga marknadssegment, marin och offshore, minskade drastiskt under år 2000, men den här nedgången komparerades med en försäljningstillväxt på mer än 50 % i telekombranschen. Den minskade tillväxten i marin- och offshore sektorn påverkade ändå företagets tillväxt negativt det här året.

#### **4.6 Etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal 1994-2002**

1994 kom Mikael Blomqvist i kontakt med Internationella ingenjörer, Länsarbetsnämnden i Stockholm som enbart höll på att ”slussa ut” högutbildade invandrare. Där träffade han José Correa. Han startade hela verksamheten till Sydamerika, Spanien och Portugal och var ansvarig för att bygga upp de här marknaderna. Till en början utvecklades den mexikanska marknaden från dotterbolaget i USA.

José Correa hade varit i Sverige ett tag, han talade svenska och kände till den svenska kulturen samt den lokala kulturen i Spanien och i Latinamerika. Detta skulle underlätta för Roxtec att etablera sig på de här marknaderna. Ledningen ansåg att den spanska ekonomin var växande, och att även Latinamerika var intressant. Att inte marknadsföra sina produkter i de här länderna kändes fel för Roxtec, därför började José Correa arbeta mot Latinamerika, Spanien och Portugal, för att skapa lokala kontakter.

Mikael Blomqvist hade gjort ett eller två försök både i Spanien och Latinamerika sedan sitt tidigare arbete, men att kommunicera på engelska i de här länderna, framförallt i Latinamerika men även i Spanien var inte lätt.

Det var år 1995 då José Correa började bygga upp verksamheten i Latinamerika. Han upplevde att den ekonomiska situationen i Latinamerika var ett kaos vid denna tidpunkt, hyperinflationen var närvarande i nästan alla kontinentens länder. Det enda land med ekonomisk stabilitet var Chile och det var till detta land som han begav sig. Samtidigt åkte han till Argentina och Brasilien och efter detta åkte han till Spanien och Portugal där han inledde de första kontakterna. José Correa hade också en viss kännedom av den spanska marknaden.

De första tillfällena som Roxtec presenterade sig på den latinamerikanska marknaden var genom mässor. Genom denna sorts aktiviteter kontaktade företaget sina kunder och potentiella återförsäljare. Andra företag har tagit kontakt med Roxtec på eget bevåg, utan Roxtecs initiativ. På detta sätt har man samarbetat med många återförsäljare. Vissa har fallit ur kontaktnätet under tidens lopp, medan andra fortfarande är kvar.

Roxtec lägger ned mest arbete på de marknader som de anser har mest potential, då Latinamerika är en mycket stor marknad, närmare bestämt så består den av 34 länder, vilket gör det till en omöjlighet att etablera sig i varje land. I början av internationaliseringen, under 1995-96, genomförde de en generell marknadsanalys för att sedan koncentrera sig på vissa välvalda marknader.

Enligt José Correa producerar Roxtec en ny produkt och de hade inte någon erfarenhet av tillvägagångssättet för att sälja den på avlägsna marknader. Detta gjorde att i början, hängde mycket i luften och man gick mest på intuitionen. Visserligen planerade Roxtec även under denna epok, men intuitionen var dock det som styrde de flesta beslut. I efterhand anser José Correa att denna "löst hängande" strategi gav bra resultat. I dagsläget är allt mycket mer planerat och inte som i början.

Under 1995-96 var den ekonomiska situationen, enligt José Correa, fortfarande betungande. Han menar att det inte var många projekt som startades upp på grund av den utbredda hyperinflationen. Detta gjorde att det var mycket svårt att penetrera marknaderna, därför siktade man in sig främst på Chile, Spanien och Brasilien.

Det som Jose Correa gjorde i Latinamerika var att applicera en slags blandplanering. Han tog direkt kontakt med kunder och med potentiella distributörer. Dessutom sökte han aktuella projekt som var under utveckling. Parallellt med detta etablerade han kontakter med agenter och operatörer på sektorer som han tyckte kunde vara potentiella. Han sammanfattar att vissa aktiviteter gav resultat, medan andra inte gjorde det, men i det stora hela var resultat framgångsrikt.

Strategierna som Jose Correa använde sig av berodde framför allt på hans egen kännedom om marknaderna. Han använde sig mycket av sina egna kunskaper, både när det gällde kultur och marknadskännedom. Roxtec deltog i projekt där företaget hade möjlighet att delta. Företaget ägnade sig åt att vinna fördelar där man såg högst potential att nå snabba resultat. Så fort man hade lyckats etablera sig i ett land, fortsatte man till nästa. Detta var den strategi José Corea lade upp, främst för att företaget på detta sätt fick intäkter som användes för att finansiera nästkommande projekt.

Inledningsvis satsade Roxtec i Spanien och Portugal på marin sektor. För Roxtec är Spanien en större marknad än Portugal men båda marknaderna är intressanta utvecklingsområden. 1998 började Roxtec inrikta sig på telekombranschen som uppvisade en potential tillväxt på

dessa marknader. När verksamheten i Latinamerika, Spanien och Portugal började växa bestämde ledningen sig för att flytta sina positioner och komma närmare marknaden. År 2000 bildades ett dotterbolag i Spanien med José Correa som dotterbolagschef.

*” Det var egentligen så den här processen... Från 1994 till 2002, det tog 8 år att bygga upp det här som små steg hela tiden. ”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Roxtecs ledningen anser att de har avancerat lite i taget. Vid slutet av år 2000, på grund av etableringen av dotterbolaget i Madrid, började Carlos Lazo arbeta som marknadsassistent och stödja verksamheten från Sverige till hela Latinamerika, Spanien och Portugal.

#### **4.6.1 Marknadens egenskaper**

Spanien och Portugal är marknader som skiljer sig mycket från marknader i Latinamerika, enligt José Correa. För honom är Latinamerika en ung marknad som är på väg att utvecklas. Den är ganska komplicerad och har fördelar och nackdelar som en marknad på den nivån har, bland annat med den osäkerhet som betalningssystemet har. Spanien och Portugal är marknader som är mer etablerade, mera förutsägbara. Latinamerika i sin helhet är fortfarande en mer oförutsägbar marknad.

Dotterbolagets VD anser att den politiska och ekonomiska instabiliteten är något som karaktäriserar en större del av länderna i Latinamerika, med undantag för Chile och Mexiko. Regeringarna på dessa instabila marknader beslutar ibland att genomföra vissa projekt som de ibland förverkligar medan andra ”kvävs i sin lina” utan att bli åtgärdade. Detta är ett mönster som man kan se på många ställen i Latinamerika.

Brasilien är fortfarande ett osäkert land, där man arbetar mycket informellt. Dotterbolagschefen menar att formaliteterna inte är liknande dem i Chile.

Utvecklingen av en ny marknad beror på om kunderna är statliga eller privata företag, om det är ett hög eller ett låg teknologiskt företag. Alla företag eller branscher har sin affärskultur. Ett land kan ha två olika marknadssegment med olika affärskulturer och samma marknadssegment kan ha olika affärskulturer i olika länder. José Correa menar, till exempel, att affärskulturen är olika i telekombranschen och marinbranschen i Brasilien. Sedan är affärskulturen i telekombranschen i Spanien annorlunda än affärskulturen i telekombranschen i Brasilien.

Den globala konjunkturen påverkar utvecklingen på marknaderna i Latinamerika, men det finns marknader som kan utvecklas oberoende av de internationella kriserna, till exempel offshore projekten som Petrobras har i Brasilien. José Correa menar att projekten ibland är oberoende av den ekonomiska situationen som råder i landet.

Det faktum att länderna har uppnått olika utvecklingsnivåer är ibland positivt för Roxtec. José Correa menar att detta ger företaget möjlighet att först sälja sina produkter till det landet som har högre teknisk utveckling och sedan kan de koncentrera sig till de mindre utvecklade länderna. Detta gäller främst projekt inom telekombranschen.

#### **4.6.2 Etableringen i Chile**

Chile var det första landet i Latinamerika där José Correa började söka kontakter och utveckla en marknad.

José Correa upplevde att hela Latinamerika var ett enda stort kaos år 1995. De genomled en hyperinflation som sträckte sig över samtliga länder utom ett, Chile. Deras ekonomiska läge var fortfarande stabilt, varför José Correa valde detta land att etablera sin aktivitet i. Dessutom var det hans eget ursprungsland, i vilket han hade levt och verkat. Han hade arbetat inom Astmar, som konstruktörsingenjör, vilket gjorde att han redan hade ett kontaktnät där.

Enligt José Correa är Chile en av de mest stabila och förutsägbara nationerna i Latinamerika. Det är säkrare och mer formellt än Brasilien. Även i Chile satsade Roxtec först på marinsektorn och den första kunden var Astmar, den chilenska krigsflottans skeppsvarv.

1995 etablerade sig en återförsäljare som representant för Roxtec. Kring 1998 uppnåddes hög kapacitet, vilket hade som följd att man kunde ge logistiskt stöd till en del latinamerikanska länder, utom Brasilien. Med hög kapacitet menar José Correa att ha ett lager värt en miljon kronor.

Nu för tiden gör Roxtec inga investeringar i Chile. Återförsäljaren betalar sina egna expositioner och sina egna annonser. Dotterbolagschefen menar att i denna aspekt är denne återförsäljare oberoende av någon form av stöd från Roxtec, eftersom de själva finansierar alla marknadsaktiviteter. Han nämner att omkring 80% av återförsäljarens verksamhet berör Roxtecs produkter.

#### **4.6.3 Etableringen i Brasilien**

Efter Chile var Brasilien ett av de första länderna där Roxtec etablerade sig och José Correa hade även här erfarenhet och en viss kunskap om den brasilianska marknaden. Liksom i många andra latinamerikanska länder, var den ekonomiska situationen svår även där. Brasilien är enligt José Correa en mycket oförutsägbar och instabil marknad. Dessutom nämner han att landet fortfarande är mycket osäkert, och att formaliteterna när det gäller affärerna inte är samma som i Chile. Det är ett mycket mer informellt system än i Chile, säger dotterbolagschefen.

Hyperinflationen höll tillbaka skapandet av projekt inom landet. José Correa tillägger att det var mycket svårt att komma in på marknaden, men trots alla problem, så var och är, projekten på offshore sektorn alltid intressanta. Dessa projekt är för det mesta oberoende av det ekonomiska läget i landet.

Brasilien befinner sig i ett tidigt utvecklingsstadium när det gäller telekommunikation. Detta har antagligen lite att göra med landets ekonomiska situation. Men trots detta måste landet utveckla telekommunikationsnätet. José Correa menar att regeringen säljer rättigheterna att driva ett projekt i telekomsektorn till en internationell operatör. Denna operatör investerar i landet för att utveckla nätet för att sedan kunna sälja tjänsten.

I Brasilien, liksom i Chile, utvecklas projekten genom att det mesta arbetet utförs på lokal nivå, av lokala företag. I andra mindre utvecklade länder samarbetar Roxtec med internationella operatörer.

I Rio de Janeiro har Roxtec en distributör som utvecklar marinbranschen och i Sao Paulo har företaget ett försäljningskontor som bearbetar telekomsektorn. Enligt ledningens bedömning har Brasilien den starkaste ekonomin i Latinamerika och det finns en stor marknadspotential både i marin- och telekombranschen. Ledningen anser att penetrationen i den brasilianska marknaden inte är så stor och att de kan uppnå ett bättre resultat, därför vill de själva öka marknadsaktiviteterna på telekombranschen och ge bättre stöd till återförsäljaren på marin & offshore sektorn.

#### **4.6.4 Etableringen i Argentina**

Argentina var också ett av de första länderna som José Correa besökte under sin första resa i Latinamerika för att etablera de första kontakterna.

Under åren 1995-97 ansåg Roxtec att den argentinska marknaden hade hög prioritet. Efter denna period kändes Argentina inte längre attraktivt, på grund av att den politiska och ekonomiska situationen förvärrades. Även om Argentina fortfarande betraktas av företaget som en potentiell marknad så är den aktuella politiska och ekonomiska situationen alltför kritisk och oförutsägbar därför gör företaget heller inte några investeringar när det gäller marknadsaktiviteter. De anser att det är för komplicerat att inleda någon större verksamhet i nuläget.

Roxtec har en återförsäljare som täcker hela den argentinska marknaden. Denne samarbetar i sin tur med säljagenter. Trots krisen bedrivs en del försäljning men i största allmänhet står flertalet projekt stilla och en eventuell försäljning går genom återförsäljaren i Chile.

#### **4.6.5 Etableringen i Mexico**

Till en början tillfredsställdes den mexikanska marknaden behov från Roxtecs dotterbolag i USA, på grund av den geografiska närheten. Etableringen i Mexiko hade inget med Roxtec Iberoamerica att göra.

Först hade Roxtec tänkt utveckla den mexikanska marknaden direkt genom Roxtec Iberoamerica, men på grund av den fördelaktiga geografiska närheten, bestämde man sig för att det skulle bli lättare att arbeta mot Mexiko från USA. Med tiden insåg ledningen dock att de kulturella skillnaderna mellan Roxtecs anställda i USA och återförsäljaren i Mexiko, samt kanske en felaktig försäljningsstrategi från dotterbolaget i USA till mexikanska marknaden inte gav de resultat Roxtec hade hoppats på.

Allt som hade med telekommunikation att göra i Mexiko låg i statens händer och utvecklingen gick sakta. Presidenten, Fox, privatiserade många företag inom sektorn och det var då som Roxtec såg sin möjlighet att lansera sig på denna marknad.

På grund av öppnandet av kontoret i Madrid, började Carlos Lazo gradvis att arbeta inom denna sektion under slutet av år 2000. På detta vis inleddes ett stöd från Sverige till Mexiko. 2001 deltog Roxtec i en mäsas för telekombranschen. På denna exposition etablerade Roxtec en kontakt med ett mexikanskt företag som uteslutande ägnar sig åt Roxtecs produkter. Denne distributör ansvarar för hela marknaden i Mexiko.

I dagsläget ägnar sig den mexikanska återförsäljaren endast åt grossister och tillsammans bearbetar de försäljningen på den mexikanska marknaden. Även i Mexiko arbetar Roxtec med agenter och distributörer. Dessa arbetar på två sätt. Dels köper de produkter som säljs direkt till kunden, dels specificerar de helt enkelt ett projekt till vilket Roxtec säljer sina produkter direkt, varvid distributören får en viss provision.

Den mexikanska marknaden är relativt ny för Roxtec Iberoamerica. Ledningen menar att företaget har fokuserat sitt arbete där för endast drygt ett år sedan. De anser att Mexiko är en intressant och potentiell marknad där företaget tänker göra marknadsinvesteringar för att på så sätt vinna strategiska fördelar.

#### **4.6.6 Etableringen i de andra länderna i Latinamerika**

Vid varje resa till Latinamerika försökte Roxtec täcka in flera länder och etablera kontakter. José Correa undersökte marknaderna för att identifiera marknadspotentialen och uppnå full täckning med återförsäljare eller agenter.

1998 hade företaget framför allt agenter i de lågprioriterade länderna i Centralamerika och i Sydamerika, exempelvis Venezuela, Colombia, Ecuador och Peru. Ledningen menar att detta berodde på att det finns enstaka och små projekt på de här marknaderna.

*” Vi är projektorienterade och vi letar efter intressanta projekt. Det betyder att vi går på större projekten, intressanta projekten inom marin, off-shore, inom telekom, inom industrin, då hittar vi intressanta projekt.”*

*Ewe Strandhag, marknadschef*

Ewe Strandhag menar också att det finns länder där man genomför ett eller två projekt om året och att det inte är någon idé att satsa speciellt där. Företaget kan ändå ha kontakt med de här marknaderna genom en representant från en större marknad som kan hantera dessa mindre projekt.

Roxtecs representanter i de här länderna arbetar ibland som agenter och ibland som distributörer. I nuläget görs alla försäljningar i Sydamerika, med undantag för Brasilien, genom återförsäljaren i Chile, eftersom man där har ett stort lager.

#### **4.6.7 Etableringen i Spanien och Portugal**

Efter sin första resa till Chile, Argentina och Brasilien åkte Jose Correa till Spanien för att etablera de första kontakterna. Också där började han inom den marina sektorn, eftersom han hade tidigare erfarenheter av arbete inom denna sektor. Redan under 1995 lyckades företaget

få kontakt och komma in på Basan, ett spanskt militärt skeppsvarv. Senare inleddes kontakter med andra skeppsvarv runt om i Spanien där det också pågick projekt.

Under 1998-1999 ansågs Spanien och Portugal som speciellt potentiella marknader även om den portugisiska marknaden var mindre utvecklad än den spanska vad det gäller telekombranschen. Roxtecs ledningen anser att på telekombranschen är Spanien och Brasilien potentiella marknader.

Under tiden verksamheten utvecklades, upptäckte Roxtecs ledning att resorna fram och tillbaka till Sverige var mycket tidskrävande. De bestämde sig för att etablera sig närmare marknaden. Genom att flytta supportfunktionen, och även lager lite närmare kunden skulle flera fördelar kunna vinnas. Roxtec hade använt samma strategi på andra marknader, till exempel i USA och runt om i Europa. Ledningen ansåg att ju bättre relationer som skapades inom distributionskedjan, desto lättare var det att fortsätta att utveckla verksamheten.

Det var under 1999 som José Correa flyttade till Madrid för att öppna ett försäljningskontor där. Året efter etablerade Roxtec ett eget dotterbolag. Anledningen till att bygga upp en bas i Spanien var, för det första, att reseavståndet från Spanien till Latinamerika är mycket kortare. På detta sätt kom företaget mycket närmare denna marknad, Latinamerika. För det andra kunde företaget utveckla den spanska och portugisiska marknaden. I Spanien och Portugal delades marknaden så att Roxtec började utveckla telekom och industribranschen medan återförsäljarna fortsatte med att utveckla marin & offshorebranschen. Med detta beslut skulle Roxtec skapa en direktförbindelse med de spanska och portugisiska kunderna och för övrigt närma sig och därmed minska restiden till Latinamerika med hälften. Madrid fungerade som ett centrum för verksamhetens utveckling i Spanien, Portugal och Latinamerika. För Roxtec var Madrid en viktig strategisk plats. Spanien var kanske inte den mest lukrativa eller potentiella marknaden vid denna tidpunkt, men den var dock strategiskt riktig, då den låg på halva vägen mellan Sverige och Latinamerika.

I och med det strategiska beslutet att etablera en bas i Madrid, uppnådde Roxtec två saker. Dels vann man en direktmarknad, det vill säga den spanska, dels kunde man nu stötta sina distributörer i övriga potentiella länder. De koncentrerade sig naturligtvis först på de verkligt lovande marknaderna för att sedan ge sig in på de mindre lukrativa. Anledningen till detta var att vissa marknader gav snabbare resultat än andra. Dessutom var man tvungen att finansiera dotterbolagets expansion, vilket man gjorde genom att använda sig av intäkterna från de marknader som gav snabbast resultat.

#### **4.7 Svårigheter vid internationaliseringen**

*” Väljer du att internationalisera dig gäller det att ha material, att du kan kommunicera med den lokala marknaden du väljer i din internationalisering. Att inte ha engelska kataloger i ett spanstalande land, till exempel.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Mikael Blomqvist menar att företagets marknadskommunikation måste ske på det lokala språket. Han menar att de barriärer som finns är språket, kulturen till en viss del och om företaget inte löser det här problemen, då ska man vänta med att internationalisera sig, för då kommer företaget aldrig att lyckas.

Enligt José Correa finns det marknader som tar längre tid att penetrera än andra. Marknaden utvecklas ibland snabbt och ibland sakta, vilket sällan beror på endast en faktor. Han nämner några exempel på detta, vilken mentalitet olika företag har, om det är ett statligt eller privat företag, om det är högteknologiskt eller ett installationsföretag, variablerna är oändliga. Företagskulturer kan således variera kraftigt mellan olika företag och branscher. I exempelvis Spanien finns stora skillnader i företagskulturen på marin- och telekombranschen. Även i Brasilien kan man se en kulturell klyfta mellan arbete inom marin & offshore- och telekombranschen. Det vill säga att mentaliteten, kulturen och utvecklingen är helt skilda inom de två sektorerna.

#### **4.8 Situationen idag**

Dotterbolagets VD anser att Roxtec nu arbetar på ett mycket mer planerat sätt. Först och främst därför att företaget har en mycket större kapacitet just nu, vidare har de mycket mer kunskap om marknaden och dessutom har företaget mycket mer att förlora om det gör fel. Han menar att det finns tre mycket viktiga faktorer som Roxtec måste kämpa för: först planera vad de ska göra samt använda sig av den erfarenhet som de har. Företaget har mer kapacitet att planera också, de har mer folk, flera specialister som arbetar inom olika områden. Sedan måste företaget försvara sina positioner på den internationella marknaden och till sist fortsätta växa och vinna nya marknader.

Idag har Roxtec två mål att fokusera på. Ett är att växa, att vinna nya marker och marknader och det andra är att försvara det man redan har. Att försvara det man har lyckats uppnå inför konkurrenter och inför det egna företaget, därför att man kan göra fel och förlora, inte bara på grund av konkurrenter utan på grund av egna fel.

För José Correa var mässorna viktiga till en början, för att initiera ett kontaktnät. Idag har Roxtec kunskaperna, resurserna och distributionsnäten inom vilket företaget arbetar, då har mässorna kommit i andra hand i vissa länder. Mässorna i Latinamerika är fortfarande intressanta att delta i, eftersom företaget fortfarande har bristfälligt kontaktnät som måste kompletteras.

#### **4.9 Framtiden för verksamheten**

*” I och med det har vuxit lite till i Latinamerika så kommer Jose att flytta till Brasilien och jobba därifrån. Roxtec kommer att sätta upp ett kontor där. De kommer att anställa en Country Manager i Spanien, i Madrid, som tar hand om det. För att som Jose gör nu, att pendla emellan, det är för mycket tidsförlust.”*

*Mikael Blomqvist, VD*

Enligt Mikael Blomqvist är det tänkt att José Correa ska arbeta i Brasilien precis som i Spanien, det vill säga att vara mera fysiskt närvarande, coacha och bygga upp den lokala försäljningen.

Roxtecs ledningen har ändrat sin strategi genom att företaget ska öka sin verksamhet i Latinamerika. Förut har Spanien och Portugal hört ihop med Latinamerika. Roxtec har haft ett dotterbolag i Madrid som har skött om hela Iberoamerika, det vill säga Spanien, Portugal och Latinamerika och det blev för dåligt fokus, menar ledningen. Spanien och Portugal är naturligt att sköta från Spanien, från Madrid. Men att sköta hela Latinamerika också från Madrid blir för stort. Ledningen anser att det blir för mycket resekostnader och att det är tidskrävande. Att öka verksamheten i Latinamerika innebär också närhet till kund och marknadsinformation. Därför har ledningen bestämt sig för att dela upp verksamheten så att företaget har en ansvarig som arbetar med Spanien och Portugal och en som arbetar med Latinamerika.

I Brasilien och Mexiko har Roxtec haft en relativt liten verksamhet. Ledningen ska göra marknadsinvesteringar på de här marknaderna. De har gjort en bedömning och det är genom att göra den här fördelningen och fokuseringen som försäljningen kommer att öka.

## 5 Analys

*I det här avsnittet kommer jag att analysera det empiriska materialet som jag fick fram från de intervjuer jag genomfört. Detta kommer att göras med hjälp av de teorier som tas upp i referensramen om ett företags internationalisering.*

### 5.1 Motiv till internationalisering

För att kunna skapa en internationell verksamhet måste ett företag besitta vissa egenskaper som gör att det blir konkurrenskraftigt på en främmande marknad. Vid en internationalisering måste företaget skapa nya relationer och anpassa sig till den lokala miljön. I Roxtecs fall anser jag att produkten är den företagsspecifika fördelen. Produkten håller högre kvalitet än Roxtecs konkurrenter anser ledningen. Detta gör företaget konkurrenskraftigt även om produktens pris är högre än konkurrenternas. Multidiameter-tekniken är idag certifierad och standard världen över vilket har medverkat till att företaget är marknadsledande på de flesta marknader.

Vanliga motiv till att företaget väljer att internationalisera sig är: kapacitetsöverskott, tillväxtbehov, effektivitetskrav, riskspridning, konkurrensfördelar, konkurrensen, kunderna och prestige. I Roxtecs strategi ingår det att företaget ska växa och att världen ska vara deras marknad. Det främsta motivet till internationalisering är således tillväxt. Dessutom har företaget en produkt som bygger på en ny idé om tätningar, vilket ger företaget en viktig konkurrensfördel som kan utnyttjas på flera marknader och flera branscher. Produkten är mycket nischad och Sverige är en liten marknad, därför blev företaget internationellt.

### 5.2 Företagets internationalisering

Enligt uppsalaskolans internationaliseringsmodell utvecklas företagets internationalisering gradvis. Uppsalaskolans modell ger inga övertygande förklaringar till Roxtecs tidiga internationella utveckling. Roxtec satsade internationellt redan från början och etablerade sig på omkring tio marknader per år. Detta beteende är svårt att förklara med en gradvis inläring. Roxtec valde direkt i inledningsfasen att etablera sig i relativt avlägsna marknader som USA, Italien och Frankrike.

När det gäller etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal kan Uppsalamodellen ge bättre förklaringar till företagets internationalisering. Ledningen var medveten om att den psykiska distansen var ett hinder när de skulle etablera sig i Spanien, Portugal och Latinamerika. Det dröjde fyra år tills de hittade rätt person för etableringen på de här marknaderna. De anställde José Correa som hade arbetat i marinbranschen i Chile och som dessutom kände till den spanska och brasilianska marknaden. Jag tycker att Roxtec kom i ett tidigt stadium att bearbeta geografiskt och kulturellt avlägsna marknader som Latinamerika, Spanien och Portugal.

Jag anser att företaget hade börjat etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal tidigare om de hade hittat rätt person snabbare. För att intensifiera internationaliseringsprocessen anställde Roxtec Carlos Lazo och två personer till. Ledningens internationella erfarenhet och

kunskap om branschen samt en personal med värdefulla marknadskunskaper underlättade etableringen på de här marknaderna. Roxtec anställde personer som hade en del marknadskunskaper om de här marknaderna, vilket medförde en relativt snabbare internationaliseringsprocess. Enligt Uppsalamodellen fattas beslut utifrån de hot och möjligheter som uppfattas på marknaden, *commitment decisions*. Även om Roxtec planerade etableringen i Latinamerika de första åren, fattades många intuitiva beslut. När företaget skaffar sig mera marknadskunskaper kan företaget planera mer och fatta mera rationella beslut. Nu för tiden kan Roxtecs ledningen planera på ett bättre sätt eftersom företaget har tillgång till kvalificerad anställd personal och större resurser.

Roxtec har ingen avsikt att ta sig igenom de fyra stegen i den traditionella etableringskedjan. Företagets strategi är att ta bara återförsäljare i första skede. Roxtec har valt att utveckla långsiktigt samarbete med återförsäljarna och öppna egna filialer på potentiella marknader där de vill fokusera på marknadsaktiviteterna, för att ge stöd till återförsäljare eller utveckla en marknadssegment som återförsäljaren inte har lyckats bearbeta. Roxtec etablerade säljbolag av olika skäl. I Tyskland gick Roxtec in som ägare eftersom distributören gick i pension och det fanns ingen lämplig efterträdare. Företaget har inte ökat sitt engagemang i England eller Norge som är två viktiga marknader för dem. Detta kan bero på att företaget är nöjd med samarbetet med återförsäljarna på dessa marknader.

I Spanien har företaget etablerat ett dotterbolag för att komma nära kunderna på den spanska och portugisiska marknaden och för att minska reseavståndet till Latinamerika. Anledningen till att företaget ökade engagemanget i Spanien och Portugal var att återförsäljarna inte hade lyckats utveckla telekom- och industribranschen på dessa marknader. Samarbete med återförsäljarna fortsätter inom marin & offshore sektorn. Av samma anledning vill företaget öka engagemanget i Latinamerika, framförallt i Brasilien. Företagets strategi är att utveckla sin verksamhet på telekomsektorn och stödja återförsäljaren på den brasilianska marknaden. Att företaget ökar sin verksamhet i Brasilien beror främst på att penetrationen i den brasilianska marknaden inte är tillräckligt stor och att de kan åstadkomma ett bättre resultat genom ett eget försäljningsbolag och genom ökat stöd till återförsäljaren på marin & offshore sektorn. Företaget har inget avsikt att ta ett ytterligare steg i denna internationaliseringsprocess och starta ett eget säljbolag, utan att de vill öka penetrationen på den brasilianska marknaden tillsammans med återförsäljaren.

Begreppet psykiskt avstånd är inget övertygande koncept för att förklara företagets etablering på relativt avlägsna marknader, utan det var ledningens tidigare erfarenhet av branschen och deras internationella erfarenhet som var grundorsaken till dessa satsningar. Roxtecs internationaliseringsprocess kan bättre förklaras med teorier som bygger på entreprenörskap och på företagets interna resurser. Roxtec kan i detta avseende bli kallad ett "Born Global"-företag.

Anledningen till att jag ser Roxtec som ett "Born Global"-företag är att Roxtec redan från första året började sin internationaliseringsprocess. Ledningens ansåg att företagets begränsade resurser var främsta anledningen till etableringar på omkring tio marknader per år. När företaget bestämde sig att etablera sig i Latinamerika, Spanien och Portugal, hade företaget existerat i fyra år och hade omkring tolv anställda.

Ett "Born Global"-företaget är tekniskt orienterade och produkten är väldigt nischad. Roxtec uppfyller båda kriterier. Roxtecs produkter utvecklas hela tiden och de introduceras på alla marknader. Företaget har tre viktiga applikationsområden: telekom, marin & offshore och

industrin, men produkten kan användas inom en stor mängd olika områden där extrema tätheter behövs. Att utveckla ett globalt nätverk är också en faktor som karakteriserar ett ”Born Global”-företag. Roxtec har utvecklat ett globalt nätverk som gör att företaget är representerat på mer än 80 marknader genom dotterbolag och återförsäljare.

### **5.3 Nätverksrelationer**

Genom att bygga upp ett internationellt nätverk av återförsäljare kan företaget finnas representerat över hela världen. Roxtecs främsta försäljningskanal är försäljning via återförsäljare, men på senare tid har företaget använt sig av internationella kontakter för att sälja sin produkt. I telekombranschen tar företaget direkt kontakt med internationella operatörer när de inte har möjlighet att sälja direkt på marknaden.

Även om ett företags produkt är teknisk överlägsen så behövs formella och informella kontakter, för att produkten ska bli en framgång. På marknader som inte har möjlighet att direkt driva ett projekt har företaget använt sig av sina internationella kontakter för att sälja sina produkter direkt till internationella operatörer som har köpt rättigheter att bedriva projektet.

Nätverksrelationerna som José Correa hade från Chile, Brasilien och Spanien underlättade etableringen av återförsäljare på dessa marknader. För honom är det fortfarande viktigt att vara närvarande i Latinamerika på mässor för att knyta nya kontakter och utveckla nätverket.

Roxtec utvecklar också sina internationella relationer via de seminarier och möten med andra anställda i företaget runt om i hela världen. Där skapas också de generella strategiska inriktningarna.

Nätverken som Roxtecs filialer är involverade i, är enligt min mening hårt knutna till företagets nätverk. Avdelningen i Sverige som stödjer återförsäljarna i Spanien, Portugal och Latinamerika gör att företaget har bra kontakt med återförsäljarna på dessa marknader.

Det har visat sig att det blev lättare att utveckla nätverket i Mexiko när avdelningen Iberoamerika i Sverige började bearbeta och stödja den marknaden. Innan dess var den mexikanska marknaden under kontroll av Roxtecs dotterbolaget i USA vilket inte gav den utveckling som företaget förväntade sig.

### **5.4 Val av marknad**

Roxtec väljer i första hand en industrination där det finns ett industriellt behov för deras produkter. Att det finns en tillräckligt stark ekonomi och att marknaden har kommit en bit i utvecklingen där man prioriterar säkerheten. Enligt Uppsalamodellen sker den första utlandsetableringen på en marknad som ligger både geografiskt och kulturellt sett nära hemmamarknaden. Roxtec valde att etablera sig både i psykiskt närliggande länder och ej närliggande länder som till exempel Italien, Frankrike, USA och Kina.

Förutom Sverige, började företaget med etableringar i Norge, Danmark, Tyskland, Italien, Holland, USA, England, Frankrike. England och Norge var viktiga marknader beroende på att Roxtec tillverkade produkter för offshorebranschen och England och Norge var viktiga marknader i dessa branscher. Begreppet psykiskt avstånd är inget övertygande koncept för att förklara dessa val. När det gäller marknader som Italien, Frankrike och USA framstår det tydligt att det är marknadspotential som har styrt marknadsvalet.

Roxtecs ledningen satsade relativt snabbt på avlägsna marknader som Latinamerika, Spanien och Portugal. Här är det också marknadens potential som var en avgörande faktor för etableringen. För Roxtec var den spanska ekonomin en växande och intressant marknad, även Sydamerika var intressant. Ledningen hade haft erfarenhet från tidigare arbeten där de hade gjort några försök för etableringar både i Spanien, Portugal och Latinamerika. De var medvetna om de kulturella skillnaderna och att man inte kunde kommunicera på engelska, framförallt i Latinamerika men även i Spanien och Portugal. För att hantera de kulturella skillnaderna anställde företaget högutbildade invandrare som kände till dessa marknader. Därför anställde Roxtec José Correa, en person som hade bott i Sverige i ett antal år, som kunde svenska och svensk kultur och den lokala kulturen i Latinamerika och Spanien. Både José Correa och Carlos Lazo underlättade etableringen på de här marknaderna genom att skapa lokala kontakter och återförsäljare i olika länder. På det här sättet löste Roxtec problemet med den psykiska distansen i de här länderna.

José Correa har haft stor betydelse för företagets internationella expansion i Latinamerika, Spanien och Portugal. Han var ansvarig inför skaffandet av Roxtecs första kunder, återförsäljare och agenter. Han hade under första perioden stora möjligheter att påverka företagets utveckling i Latinamerika, Spanien och Portugal. Internationaliseringen fortsatte med ökad intensitet under perioden 1998-1999 och då hade Roxtec fyra personer som arbetade mot Iberoamerika med Mexiko som undantag. En orsak till att Roxtec valde att etablera sig på marknader, som hade ett psykiskt och ekonomiskt långt avstånd från Sverige, berodde på den marknads potential som fanns i Spanien, Chile och Brasilien inom den marina sektorn.

En påverkande faktor som medförde att Chile blev grunden till verksamheten i Latinamerika, var att Chile hade en stabil politisk och ekonomisk situation, och att José Correa kommer från Chile och hade erfarenheter från marinbranschen på den chilenska marknaden, samt personliga kontakter. Roxtecs etableringar har varit lyckosamma på psykiskt avlägsna marknader, eftersom företaget har varit väl medvetna om olikheterna och därför kunnat hantera dessa bra. Undantaget i det här fallet var Mexiko som första perioden var under kontroll av Roxtec dotterbolag i USA på grund att den geografiska närheten. Idag tillhör Mexiko Roxtec Iberoamerica med bättre resultat än tidigare.

Jag tycker att anledningen till att företaget inte valde att etablera sig i Spanien Portugal och Latinamerika tidigare, var att de var medvetna av den psykiska distansen och de inte gjorde några försök förrän de hittade rätt person som kunde hantera de kulturella barriärerna.

Roxtecs val av marknad har influerats av framförallt följande faktorer: marknadspotential och kundkrav. Potentiella marknader för Roxtec var Spanien, Chile, Brasilien och Mexiko och därför satsade företaget på dessa marknader när de hittade den person som kunde språket och affärskulturen. När det gäller kundkrav har företaget valt marknader där kravet för säkerheten var den avgörande faktorn för några projekt i marin, offshore eller telekomsektorn.

## 5.5 Val av marknadskanal

Grundstrategi för Roxtec är inte att ha egna bolag överallt utan att flytta ut positionerna för att hjälpa återförsäljarna och agenterna på den lokala marknaden. Roxtecs strategi är att ta bara återförsäljare eller agenter i första skedet. Företaget strävar efter att ha långsiktiga relationer med återförsäljarna på alla marknader. Enligt uppsalaskolans internationaliseringsmodell utvecklas företagets internationalisering gradvis och företaget ökar stegvis sitt engagemang på en enskild marknad. Roxtec satsade internationellt redan från början och även om företaget hade mycket begränsade resurser klarade de ändå av att etablera sig på omkring tio marknader per år.

Vid valet av marknadskanal följer Roxtec olika strategier beroende på hur marknaden ser ut, hur aktiv återförsäljaren är eller om företaget av olika skäl har valt att etablera eget försäljningskontor, beroende på generationsskifte, ändrad inriktningen på verksamheten eller för att hjälpa återförsäljarna på plats. I Latinamerika, Spanien och Portugal använder företaget olika strategier som direkt försäljning till kunderna, återförsäljare, agenter, eget försäljningsbolag eller dotterbolag. Anledningen till detta är att ett litet företag som Roxtec behöver få lönsamhet så fort som möjligt för att kunna finansiera sin internationella verksamhet. Ett exempel där Roxtec startade från "scratch" var i Kina. Där fanns inga återförsäljare som kunde sätta igång verksamheten. I Chile har återförsäljaren varit mycket aktiv och säljer just nu till andra länder. I Spanien valde Roxtec att starta ett dotterbolag för att komma nära den spanska marknaden och för att minska avståndet till Latinamerika. Företaget vill nu använda samma strategi i Brasilien som i Spanien, för att komma nära och utveckla den brasilianska marknaden. Där har företaget en återförsäljare och ett eget försäljningskontor.

Att produkten inte behöver stor närhet till kunderna har i Roxtecs fall inneburit att de har lyckats med att arbeta i stort sätt med bara återförsäljare eller agenter. Detta gör att på mindre potentiella marknader går försäljning tillräckligt bra med agenternas arbete.

Att välja återförsäljare ger Roxtec mycket flexibilitet att agera i Latinamerika. När efterfrågan på en marknad avtar eller landet hamnar i ekonomisk kris kan företaget satsa mer på en annan marknad med större potential. När Roxtec började etableringen i Latinamerika hade Argentina hög prioritet, men efter några år var den ekonomiska situationen mycket allvarlig och oförutsägbar. Detta gjorde att Roxtec inte fortsatte med marknadsinvesteringar på den argentinska marknaden även om den här marknaden har en stor potential. Företaget har istället intensifierat marknadsinvesteringar i Mexiko och Brasilien. Samarbetet med återförsäljarna har ökat på de här marknaderna. Dessutom har företaget för avsikt att öka sitt engagemang i Brasilien eftersom Roxtecs ledningen anser att fokuseringen på den här marknaden inte är tillräckligt stor.

## 6 Slutsatser

*I detta kapitel sammanfattar jag de viktigaste resultaten från studien av ett snabbväxande industriföretags internationalisering i Latinamerika, Spanien och Portugal.*

Storleken av företaget påverkar inte snabbheten i internationaliseringsprocessen. Roxtec satsade redan från början på ungefär tio marknader per år även om företaget inte hade stora ekonomiska resurser. Snabbheten berodde främst på företagets interna resurser i form av humankapital och organisatoriska resurser samt ledningens entreprenörskap. Företaget började sin etablering i Latinamerika, Spanien och Portugal relativt snabbt. Roxtec hade bara tolv anställda och fyra års existens när detta skedde.

Att företagets erbjudande är en produkt och inte en tjänst medför att det blir enklare att internationalisera med hjälp av återförsäljare. Erbjudanden som inte är tillräckligt unika har svårare att konkurrera på en internationell marknad. Roxtecs unika Multidiameter-teknik är certifierad och standard världen över. När det gäller den här produkten är Roxtec marknadsledande på de flesta marknader.

Uppsalaskolans modell ger i stor sätt inga övertygande förklaringar till Roxtecs tidiga internationella utveckling. Roxtec satsade internationellt redan från början och etablerade sig på omkring tio marknader per år. Roxtec valde direkt i inledningsfasen att etablera sig i relativt avlägsna marknader som USA, Italien och Frankrike. När det gäller etableringen i Latinamerika, Spanien och Portugal kan Uppsalamodellen ge bättre förklaringar till företagets internationalisering. När det gäller val av marknad påverkas Roxtec först och främst av marknadspotentialen.

Roxtecs internationaliseringsprocess kan bättre förklaras med teorier som bygger på entreprenörskap och på företagets interna resurser. Roxtec kan i detta avseende bli kallad ett "Born Global"-företag. Ett industriföretag kan uppnå en snabb internationaliseringsprocess om ledningen har bred erfarenhet av branschen och internationell marknadsföring. Roxtecs ledning hade också erfarenhet när det gällde marknader som var psykiskt avlägsna, dessa utvecklades med hjälp av personer som kunde språk, affärskultur, som hade marknadskännedom och kontakter.

I det första skedet av Roxtecs internationalisering fattades många intuitiva beslut och när företaget skaffade sig marknadskunskaper började företaget planera mer och fatta mera rationella beslut. Nu för tiden kan Roxtec planera på ett bättre sätt eftersom företaget har tillgång till kvalificerad arbetsstyrka och större resurser.

Intensiteten i engagemanget på varje enskild marknad behöver inte fördjupas. Roxtecs grundstrategi är att bara ha återförsäljare över hela världen. Roxtec väljer att etablera sig på marknader där återförsäljaren inte har utvecklat ett potentiellt marknadssegment, på grund av generationsskifte eller återförsäljarens ändrade inriktning. Företaget väljer att etablera ett dotterbolag för att komma nära kunderna och utveckla marknaden och för att ge bättre stöd till återförsäljarna.

Valet av etableringsform var anpassad till marknadens utveckling, men i enlighet med Roxtecs grundstrategi, nämligen att först och främst välja återförsäljare. När företaget väljer

att etablera eget försäljningsbolag påverkas detta beslut främst av att uppnå närheten till kunder och återförsäljare samt att utveckla ett marknadssegment som återförsäljaren inte lyckat göra.

Det blir svårt för ett industriföretag att utveckla hela den latinamerikanska marknaden från Spanien. Den latinamerikanska marknaden är för stor och ett företag behöver komma närmare de mest potentiella marknaderna. Roxtecs strategi är att fokusera sin verksamhet och komma nära kunden och marknaden. Den nya strategin är att ha en ansvarig för Spanien och Portugal och en ansvarig för Latinamerika. Med detta vill företaget komma nära till respektive marknad för att stödja återförsäljarna och själva utveckla andra sektorer av marknaden. I Spanien och Portugal vill företaget själv öka sitt engagemang på telekomsektorn samt öka samarbetet med återförsäljarna. Roxtec vill använda samma strategi i Brasilien. Företaget ska öka sitt engagemang och intensifiera marknadsaktiviteter på telekomsektor med eget säljbolag och öka samarbetet med återförsäljaren på marin & offshore sektorn.

I Spanien, Portugal och Latinamerika använde Roxtec flera marknadskanaler samtidigt för att få en större marknadstäckning. Företaget bearbetade dessa marknader via direkt försäljning till kunder, återförsäljare, eget försäljningsbolag och genom internationella kontakter. Ett företag med begränsade resurser behöver få lönsamhet så fort som möjligt för att kunna finansiera internationaliseringsprocessen. Internationellt nätverk spelar en viktig roll som ett alternativ för att komma in i den latinamerikanska marknaden. Exempelvis säljer Roxtec sina produkter i mindre utvecklade länder direkt till internationella operatörer som driver projekt i telekombranschen.

Att välja återförsäljare ger ett snabbväxande industriföretag mycket flexibilitet att agera på instabila marknader. När efterfrågan på en marknad avtar eller landet hamnar i ekonomisk kris kan företaget satsa mer på en annan marknad med större potential.

Marknadskommunikationen måste anpassas till olika marknader. En förklaring till Roxtecs framgång i Latinamerika, Spanien och Portugal är att marknadskommunikationen anpassas till olika marknader. När ett företag väljer att internationalisera sig gäller det att marknadskommunikationen ska ske på det inhemska språket. Det handlar om kataloger och kommunikationsmedel mellan företaget och återförsäljarna.

## 7 Källförteckning

### Böcker

Ahrens, T. (1999) *High Growth Companies: Driving the Tiger, 2:a uppl.* Gower publishing ltd. Hampshire. England

Andersson, S. (1996) *Internationalisering som entreprenörshandling: en studie av svenska gummivaruföretag.* Avhandling, Linköpings universitet

Andersson, S. (2000) *The Internationalisation of the Firm from an Entrepreneurial Perspective.* International Studies of Management & Organisation 30 (1), 63-92

Andersson, S. (2001) *Det växande företaget.* Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (1987) *Att utreda och rapportera.* Liber, Malmö

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (1999) *Att utreda, forska och rapportera.* Liber Ekonomi, Malmö

Hammarkvist, K.-O., Håkansson, H. & Mattsson L.-G. (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft.* Liber, Malmö

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990) *The Mechanism of Internationalisation.* International Marketing Review 7 (4), 11-24

Knight, Gary A. & Cavusgil, Tamer S. (1996) *The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory.* Advances in International Marketing, Vol. 8, s.11-26

Lantz, A. (1993) *Intervjumethodik.* Studentlitteratur, Lund

Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* Studentlitteratur, Lund

Moberg, Claes. (1990) *Marknadsetablering i Europa.* AB Fälths Tryckeri, Värnamo

Wigblad, R., 1995, *Karta över vetenskapliga samband.* Studentlitteratur, Lund

### Elektronisk information

Ahrens Tillväxtlistan, Sverige 2002. URL: <http://ahrensconsultants.com/tillvaxtlista> (2002-05-20)

Roxtec AB, URL: <http://www.roxtec.se> (2002-04-09)

Svenskt Näringslivs strukturrapport (2001) *Snabbväxande företag i tjänstesektorn.* URL: <http://www.svensktnaringsliv.se> 2002-05-20

Svenskt Näringsliv (2002) Globaliseringsforum.  
URL: <http://svensknaringsliv.se/globaliseringsforum> (2002-05-20)

### **Intervjuer**

Mikael Blomqvist, Verkställande direktör, Roxtec AB, (2002-05-12)

Ewe Strandhag, Marknadschef, Roxtec AB, (2002-05-15)

José Correa, Verkställande direktör, Roxtec Iberoamerika AB, (2002-06-04)

Carlos Lazo, Marknadsassistent, Roxtec AB, (2002-07-03)

## 8 Bilagor

### 8.1 Bilaga 1: Intervjuunderlag

#### **Intervjuunderlag till Mikael Blomqvist och Ewe Strandhag**

##### *Internationalisering*

- Varför etablera sig i Spanien, Portugal och Latinamerika?
- Motiv, strategier, förutsättningar, Spaniens betydelse för den latinamerikanska marknaden.

##### *Produkt*

- Vilka produkter skall det säljas i Spanien, Portugal och Latinamerika?

##### *Marknad*

- Var skall det säljas? Hur väljer Roxtec marknader, länder? Vad gör att ett land blir aktuellt? Vilka faktorer är intressanta?
- Vilken betydelse har den aktuella verksamheten i Spanien, Portugal och Latinamerika för företaget?

##### *Marknadskanal*

- Vilken etableringsform valde Roxtec i Spanien, Portugal och Latinamerika?
- Vilken kontroll och styrning önskades?
- Styrts valet av etableringsform av företagets resurser, typ av produkt eller andra faktorer?

##### *Tidpunkt*

- När beslutade företaget att söka sig till Spanien, Portugal och Latinamerika och när genomfördes detta?
- I vilken ordning valde Roxtec länderna i Latinamerika? Jämför med andra liknande marknader.

##### *Lite om framtiden för verksamheten i Spanien och Latinamerika*

- Hur ser framtiden ut när det gäller internationaliseringen i Spanien, Portugal och Latinamerika?

## **Intervjuunderlag till José Correa**

### **Etableringen i Spanien och Portugal**

#### *Marknad*

- Hur väljer Roxtec marknader? Vilka faktorer är intressanta?
- Lokaliseringsort, varför valde Roxtec Madrid som etableringsort för dotterbolaget?

#### *Marknadskanal*

- Hur genomfördes etableringen? Agent eller återförsäljare?
- Hur skedde utvecklingen av verksamheten i Spanien, från distributör till eget säljbolag?
- Vad kan företaget erbjuda distributören i form av marknadsbearbetningsstöd, broschyrer, annonsering, direkt reklam och mässor, etc. för att eventuella svårigheter skall övervinnas?

#### *Tidpunkt*

- I vilken ordning valde Roxtec länderna, Spanien Portugal och Latinamerika?

#### *Lite om framtiden för verksamheten i Spanien och Portugal*

- Hur ser framtiden ut när det gäller internationaliseringen i Spanien och Portugal?

### **Etableringen i Latinamerika**

#### *Marknad*

- Hur väljer Roxtec marknader, länder? Vad gör att ett land blir aktuellt? Vilka faktorer är intressanta?
- I vilken ordning valde Roxtec länderna i Latinamerika?

#### *Marknadskanal*

- Representant (Latinamerika), hur skulle samarbetet ske?
- Har Roxtec gjort några misslyckade försök med att etablera sig i Latinamerika? Vilka länder? När var det? Vad var det som gick fel?
- Hur ser distributionen ut på den aktuella marknaden? I vilka länder finns agenter och återförsäljare?
- Vad krävs av en distributör i fråga om försäljningsvolym, branschkunskap, egen reklam, täckning av branscher och regioner?
- Vad kan företaget erbjuda distributören i form av marknadsbearbetningsstöd, broschyrer, annonsering, direkt reklam och mässor, etc. för att eventuella svårigheter skall övervinnas?

#### *Lite om framtiden för verksamheten i Latinamerika*

- Hur ser framtiden ut när det gäller internationaliseringen i Latinamerika?

## **Intervjuunderlag till Carlos Lazo**

- Cuándo empezaste a trabajar en Roxtec?
- Cuántas personas trabajaban para el área España, Portugal y Latinoamérica, cuando tu empezaste a trabajar?
- Cuál era tu trabajo cuando empezaste a trabajar en Roxtec?
- Cuál es tu trabajo en estos momentos?
- Han cambiado las funciones que tu desempeñabas durante este periodo?
- Se intensificó el trabajo para Iberoamérica cuando tu empezaste a trabajar?

## **Proceso de internacionalización en España, Portugal y Latinoamérica**

- En cuantos países en Latinoamérica estaba establecido Roxtec cuando empezaste a trabajar?
- Orden de establecimiento de Roxtec en los países de Latinoamérica

### *España y Portugal*

- Cuál es la principal característica del mercado español?
- Cuál es la principal característica del mercado portugués?
- Cuál ha sido la evolución de estos mercados en cuanto a número de agentes, distribuidores, ventas?
- Dificultades para establecerse en el mercado, competencia, malos distribuidores, etc

### *Chile*

- Cuál es la principal característica del mercado chileno?
- Cuál ha sido la evolución de estos mercados en cuanto a número de agentes, distribuidores, ventas?
- Dificultades para establecerse en el mercado

### *Argentina*

- Cuál es la principal característica del mercado argentino?
- Cuál ha sido la evolución de estos mercados en cuanto a número de agentes, distribuidores, ventas?
- Dificultades para establecerse en el mercado

### *Brasil*

- Cuál es la principal característica del mercado brasileño?
- Cuál ha sido la evolución de estos mercados en cuanto a número de agentes, distribuidores, ventas?
- Dificultades para establecerse en el mercado

### *México*

- Cuál es la principal característica del mercado mexicano?
- Cuál ha sido la evolución de estos mercados en cuanto a número de agentes, distribuidores, ventas?
- Dificultades para establecerse en el mercado

## 8.2 Bilaga 2: Roxtecs återförsäljare i världen

1. Argentina
2. Australia
3. Azerbaijan
4. Belgium
5. Brazil (Sao Paolo, Rio de Janeiro)
6. Canada
7. Chile (Concepcion, Santiago)
8. China
9. Colombia (2 Bogota)
10. Czech Republic
11. Denmark
12. Egypt
13. Estonia
14. Finland
15. France
16. Germany
17. Great Britain
18. Greece
19. Hungary
20. India
21. Iran
22. Israel
23. Italy
24. Japan
25. Korea
26. Latvia
27. Lithuania
28. Mexico
29. Netherland
30. Norway
31. Oman
32. Poland
33. Portugal
34. Qatar
35. Romania
36. Russian Federation
37. Saudi Arabia
38. Singapore
39. Slovak Republic
40. South Africa
41. Spain (Madrid, Cartagena, Murcia)
42. Sweden
43. Switzerland
44. Taywan
45. Turkey
46. United Arab Emirates
47. United States