

CHALMERS



INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN FÖR SMÅ FÖRETAG

-En undersökning av Acosense AB:s förutsättningar inom den tyska pappers- och
massaindustrin

SMALL COMPANIES' INTERNATIONALISATION PROCESS

-A study of Acosense AB's conditions in the German pulp and paper industry

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

HENRIK DALMAN
JONAS ENLUND
ALEXANDRA HULTGREN
PER HÄRDFELDT
ALEXANDER MCHUGH
ASMA TANTAWI

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2012-05-07
Kandidatarbete TEKX04-12-11

Sammanfattning

Många små företag ställs någon gång under sin expanderingsplanering inför alternativet att internationalisera sin verksamhet. En sådan satsning kan ta form på ett flertal olika vis, där ett av dessa är att exportera varor från hemmamarknaden till en marknad i ett nytt land. Det är ett vanligt tillvägagångssätt för att internationalisera en verksamhet, vilket samtidigt påverkar den ekonomiska situationen på företagets hemmamarknad.

Syftet med denna studie är att ge läsaren en förståelse för den process som ett företag går genom, samt hur den ska utformas, då företagets verksamhet internationaliseras. Genom identifiering av viktiga undersökningsområden kommer rapporten att belysa vikten av både ett internt och externt perspektiv i internationaliseringens förberedelsefas. Studien kommer även innehålla en praktisk tillämpning av kunskapen på företaget Acosense AB för att på så sätt öka förståelsen för internationaliseringsprocessen. Acosense AB är ett litet, teknikbaserat företag som bildades år 2009 som en avknoppning från Chalmers School of Entrepreneurship samt Encubator AB. Företaget grundar sin verksamhet på en innovativ mätteknik för processindustrin där tekniken har kommersialiserats av Acosense AB genom produkten Acospector Acoustic Chemometer. Företaget är i dagsläget i en situation där de undersöker möjligheten att internationalisera verksamheten till Tyskland.

Studiens metodutförande består av främst två delar; en litteraturstudie och ett flertal djupintervjuer med kunniga personer, både internt och externt. Studien i sig förankras i såväl det teoretiska ramverk, som litteraturstudien resulterade i, som intervjuernas resultat samt annan studerad sekundärdata. De resultat som presenteras i rapporten har sin grund i en analys av de primär- och sekundärdata som studerats.

Studiens resultat beskriver ett antal allmänna kategorier företag bör undersöka och definiera inför en internationalisering. Det bör ske utifrån företagets specifika situation samt den marknad som internationaliseringen ska ske till. De motiv som finns bakom internationaliseringsplanerna bör tydligt definieras så att hela företaget på så sätt kan arbeta mot gemensamma mål för att uppnå en effektiv process. De interna förutsättningar ett företag bör undersöka inför en internationalisering är deras marknadsposition, resursbas samt organisation och företagskultur. De externa förutsättningarna som bör undersökas är faktiska och potentiella slutanvändare, konkurrenter, leverantörer och aktörer i branschens distributionssystem. Små företag bör vidare internationalisera sin verksamhet via etableringsformerna direkt export eller export via en mellanhand. Genomförs ovanstående beskrivna undersökningar ges möjlighet till en lyckad och effektiv internationaliseringsprocess.

Undersökningen som genomförts har samtidigt resulterat i en avrådan till Acosense AB att i dagsläget internationalisera verksamheten. Detta grundar sig mestadels i att en rad osäkerheter identifierats. Därav krävs det vidare undersökning av interna och externa förutsättningar genomförs för att en tillräcklig handlingsplan skall kunna utformas. Samtidigt är det av vikt att denna process inte ses som avgränsad, utan kontinuerligt anpassas till den rådande situationen.

Abstract

Most small companies are at some point faced with the alternative to internationalise their business activities when dealing with expansion plans. The internationalisation can take many different forms, where one of these is export of goods from a domestic market to a market in another country. Export of products is a common way to internationalise a company, which also influences the home market's financial situation.

The study aims to offer the reader a comprehension of companies' internationalisation process and how it should be formed. By identifying important areas to examine in this situation, the study will highlight the importance of both internal and external perspectives when preparing an upcoming internationalisation. The study will furthermore include a practical implementation on a company named Acosense AB to increase the understanding of the internationalisation process. Acosense AB is a small, technology based business that started as a spin-off from Chalmers School of Entrepreneurship and Encubator AB in 2009. The core business of the company is built on an innovative measurement technique, which has been commercialised via the product Acospector Acoustic Chemometer. Today, Acosense AB is investigating the opportunity to internationalise their business to Germany.

The method used during the study is mainly based upon two sections; a study of literature and several depth interviews with proficient people, both within and outside Acosense AB. The study is founded in the theoretical framework, which is based on the literature study, and the interviews' results as well as other studied secondary data. The results that are presented in this report are based upon an analysis of the primary and secondary data.

The study has resulted in a number of categories that should be examined by companies that will be internationalised, which should be done based on the company's specific situation as well as the particular market. The motives behind the internationalisation should be clearly defined so that the company can work together towards a common goal and thereby create an efficient process. The internal conditions should be examined by the categories market position, resource base, organisation and corporate culture. The external conditions should be examined by the categories actual and potential end-users, competitors, suppliers and operators in the distribution system. Small companies should furthermore be internationalised by either export directly or export via an intermediary. The results from these investigations will be specific according to industry, company and country.

This study has also resulted in an advice to Acosense AB, which states that they should not enter the German market at the moment. The advice is mostly founded in the number of uncertainties that has been identified. First and foremost, a further study of the company's situation is needed before an internationalisation takes place so that a complete plan of action for the company can be formulated. It is of importance that this is treated as a continuous process that should be constantly updated and adjusted to the actual situation of the company.

Ordlista

Då studien till viss del presenteras med branschspecifika uttryck och termer förklaras dessa nedan för att ge läsaren möjlighet till att enklare uppnå en förståelse.

Begrepp	Definition
Aktiv akustisk spektroskopi	Teknik där ljudvågor skickas genom ett ämne för att sedan tas upp och analyseras. Egenskaper av ämnet kan då mätas.
Clamp on-lösning	En lösning där det aktuella fästs utanpå rör eller behållare.
Early adopters	Kundsegment som är öppna för att ta till sig nya innovationer.
Magnetiskt induktiva mätare	Instrument som mäter flöde med hjälp av förändringar i magnetfält.
Not invented here	Ovilja att anta en produkt eller idé eftersom den kommer från en annan kultur
Offline-mätning	En mätning där ett prov måste lämna produktionslinjen.
Online-mätning	En mätning där ett prov stannar i produktionslinjen.
Processrefraktometer	Optiskt instrument för mätning av koncentrationer.
Startup	Generellt sett nystartade företag som är i en utvecklingsfas och letar efter en potentiell marknad.
Svartlut	Bildas vid produktion av pappersmassa. Luten kokas till en viss torrhalt för att senare förbrännas i sodapannor för att utvinna energi.
Svävkroppsmätare	Instrument som mäter flödes hastighet genom att låta tvärsnittsarean som vätskan rör sig genom variera.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Exportens betydelse för det svenska samhället och små företag	1
1.2	Internationalisering till Tyskland	2
1.3	Acosense AB	3
1.4	Syfte	4
1.4.1	Frågeställning 1	5
1.4.2	Frågeställning 2	5
1.4.3	Frågeställning 3	5
1.4.4	Frågeställning 4	6
1.5	Avgränsningar	6
2	METOD	8
2.1	Val av forskningsansats	8
2.1.1	Undersökningens inriktning	8
2.2	Datainsamlingsmetodik	9
2.3	Datainsamling	10
2.3.1	Primärdata	10
2.3.2	Sekundärdata	13
2.4	Källkritik	14
3	TEORETISKT RAMVERK	16
3.1	Definition av uttrycket internationalisering	16
3.2	Internationaliseringsmodell	16
3.3	Motiv för internationalisering	18
3.4	Interna förutsättningar	19
3.5	Externa förutsättningar	20
3.6	SWOT-analys	22
3.7	Val av etableringsform	22
3.7.1	Olika etableringsformer	23
3.8	Iterativ utvärdering av internationaliseringsprocessen	24
3.9	Hållbar utveckling	25
3.9.1	Livscykelkostnadsanalys	26
4	EMPIRI	28
4.1	Interna undersökningar	28
4.1.1	Intervju med Linnea Lindau gällande mål och resursbas	28
4.1.2	Företagets syn på internationalisering	30
4.1.3	Intervju med Linnea Lindau om begränsningar och möjligheter gällande etableringsform	30
4.2	Externa undersökningar	31
4.2.1	Befintliga och tidigare kunder	31
4.2.2	Potentiella kunder	34
4.2.3	Andra återförsäljare	35

4.2.4	Externa aktörers erfarenheter	35
4.2.5	Den tyska marknaden	38
4.2.6	Potentiella konkurrenter	40
5	ANALYS	43
5.1	Motiv för internationalisering	43
5.2	Interna förutsättningar	44
5.3	Externa förutsättningar	45
5.3.1	Inköpsprocesser och relationer	46
5.3.2	Acospectors produkttegenskaper som differentieringsverktyg	47
5.4	Val av etableringsform	50
5.4.1	Start av dotterbolag	50
5.4.2	Potentiella etableringsformer	50
6	SLUTSATSER	54
6.1	Vilka motiv finns för en internationalisering?	54
6.2	Vilka interna förutsättningar finns för företag inför en framtida internationalisering?	55
6.3	Vilka externa förutsättningar finns för en framtida internationalisering?	56
6.4	Vilka möjliga etableringsformer finns för små företag vid en framtida internationalisering?	57
7	DISKUSSION	58
7.1	Diskussion kring teori och empiri	58
7.2	Diskussion kring slutsatser	59
	KÄLLFÖRTECKNING	I
	FIGURFÖRTECKNING	V
	BILAGA 1 - INTERVJUMALLAR	VI
	Intervjuer med styrelse	VI
	Intervjuer med medarbetare	VI
	Intervjuer med befintliga och före detta kunder	VII
	Intervjuer med potentiella kunder	VII
	Intervju med återförsäljare på Fagerberg	IX
	BILAGA 2 – ACOSENSES AFFÄRSDOKUMENT	X
	Affärs-PM	X
	Affärsplan 2011	XII

1 Inledning

Ett beslut som många svenska företag ställs inför är om de ska internationalisera sin verksamhet som en del av deras företagsstrategi (Molnár & Nilsson Molnár 2007). Att exportera varor från hemmamarknaden till ett nytt land är ett av de sätt ett företag kan internationaliseras på. Det är ett vanligt internationaliseringssätt för små företag, vilket också påverkar hemmamarknadens ekonomiska situation (Hertz & Mattsson, 1998).

1.1 Exportens betydelse för det svenska samhället och små företag

Sveriges ekonomiska välbefinnande präglas av landets bruttonationalprodukt, BNP, per capita vilket är ett mått på Sveriges totala ekonomiska aktivitet per person. Den svenska exporten bidrar starkt till landets BNP och har ökat kraftigt under det senaste decenniet. I dagsläget står exporten för över 50 procent av Sveriges totala BNP och utvecklingen har lett till att Sverige som land blivit mer globalt och exportberoende (Exportutredningen, 2008). Samtidigt är det inte bara Sverige som land som blivit mer beroende av export. Allt fler företag ser en nytta i att internationalisera sin verksamhet samtidigt som det successivt blivit mer av en förutsättning för fortsatt lönsamhet då samhället går mot en ökad globalisering. I och med att marknader och företag blir mer globala är det alltmer viktigt för företagen att ta sig ut på nya, utländska marknader. På så sätt kan de behålla sin konkurrenskraft och möjliggöra långsiktig lönsamhet (Moberg, 1990).

Med den ökade globaliseringen har både Sveriges BNP och den svenska exporten ökat monetärt, men paradoxalt nog har Sverige som land förlorat exportandelar på världsmarknaden. Sverige gick från att år 1995 besitta 1,6 procent av världens samlade export till att år 2007 inneha 1,3 procent. Detta kan till viss del förklaras med att länder som till exempel Indien och Kina öppnat upp sina marknader mer, samtidigt som de anammat exportorienterade utvecklingsstrategier och därmed tagit stora andelar av världens samlade export. Dock är Sveriges procentuella förlust av marknadsandelar på världsmarknaden betydligt högre än länder med liknande ekonomier, såsom Tyskland och Österrike. Med andra ord tappar svenska företag i relativ konkurrenskraft, vilket långsiktigt gör att svenska exportvaror riskerar att bli dyrare jämfört med konkurrerande länders. Det kan leda till stora problem för Sverige om inte den nedåtgående trenden ändras, både för det svenska samhällets välbefinnande och för de enskilda företagens intressen. Svenska exportföretag förlorar framför allt marknadsandelar inom de traditionella branscherna som producerar varor som trävaror, pappersmassa och malm, vilka karaktäriseras av mestadels stora företag (Exportutredningen, 2008).

Den svenska företagsstrukturen kan liknas vid ett timglas, med många stora och små företag, men med väldigt få mellanstora företag (Exportrådet, 2012). Detta medför att Sverige blir alltmer beroende av de mindre företagens export eftersom de traditionella, svenska företagen som redan är globalt aktiva tappar i konkurrenskraft (Exportutredningen, 2008). Då exportberoendet förflyttas till de mindre företagen blir småföretagen allt viktigare för Sveriges BNP och därmed för Sveriges välfärd. Historiskt sett är detta inget ovanligt fenomen då till exempel småföretagen i

USA skapade över 80 procent av nettotillkomsten av de nya arbetstillfällena under 70-talet (Lindholm Dahlstrand, 2004)

Trots att Sveriges exportandelar på världsmarknaden har minskat har den ökade globaliseringen och det ökade samarbetet mellan länder inom den europeiska unionen medfört att många handelsbarriärer blivit enklare att överkomma. Samtidigt har kunskap inom distribution, informationsteknik, transport och kultur ökat inom landet. Det har medfört att det nu är lättare för svenska företag att internationalisera sin verksamhet (Exportutredningen, 2008). Svensk export bidrar till en ökad välfärd för det svenska samhället samtidigt som företaget i fråga kan behålla, eller till och med öka, sin konkurrenskraft genom internationalisering och därmed möjliggöra långsiktig lönsamhet (Moberg, 1990). Svenska staten uppmuntrar småföretag att internationalisera sina verksamheter eftersom det bidrar positivt till Sveriges ekonomi. I detta ingår att tillgodose dem med såväl finansiellt stöd som kunskapsstöd genom erfarna exportrådsorganisationer (Exportrådet, 2012).

Ytterligare ett motiv för att ett företag ska internationaliseras kan uttryckas i form av begränsade tillväxtmöjligheter på grund av en ringa hemmamarknad. I och med begränsningen finns det en risk för att hemmamarknaden blir mättad och att försäljningen stagnerar, vilket kan medföra att företag riskerar att hamna i ett intäktsgap (Moberg, 1990; Lindholm Dahlstrand, 2004). Detta medför att internationaliseringsfrågan inte bara är intressant ur ett långsiktigt perspektiv med risk för förlorad konkurrenskraft. Den påverkar även i ett mer kortsiktigt perspektiv där förlorade intäkter kan få förödande konsekvenser för ett företag. Dessa konsekvenser kan till exempel vara att företag hamnar i en tillfällig likviditetskris där stora skulder kvarstår samtidigt som inkomstkällor saknas (Lindholm Dahlstrand, 2004).

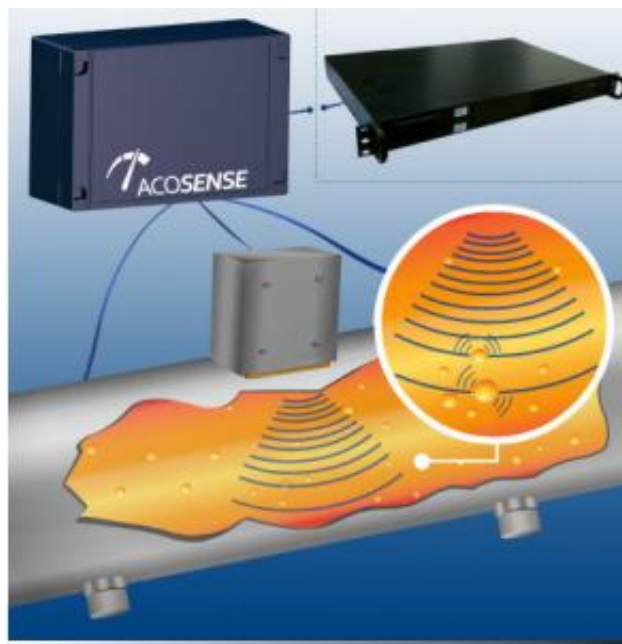
1.2 Internationalisering till Tyskland

Ett land som kommit att bli mer attraktivt för svenska företag, med goda utsikter för svensk export, är Tyskland. Under år 2010 exporterade Sverige för cirka 113 miljarder kronor till landet, vilket motsvarade cirka tio procent av Sveriges totala export. Det gjorde Tyskland till Sveriges främsta exportmarknad och landets viktigaste handelspartner. Trots att omfattningen av svensk export till Tyskland redan är betydande finns en stor potential för nya företag att ta sig in på marknaden. En bidragande faktor till detta är att den tyska köpkraften är högre än den svenska per capita (Exportrådet, 2012).

Förutom det faktum att storleken på den tyska marknaden gör landet attraktivt är även den geografiska närheten ett lockande argument för svenska företag. Dessutom är kulturrelationerna mellan Sverige och Tyskland nära och länderna har djupa samarbeten på flera nivåer, bland annat inom försvarspolitik och genom den svensk-tyska regeringskommissionen. Det finns således många faktorer som gör Tyskland till en bra marknad för svenska småföretag att utöka verksamheten till (Sveriges ambassad, 2012a).

1.3 Acosense AB

Ett företag som vill undersöka sina möjligheter att internationalisera verksamheten till Tyskland är Acosense AB, hädanefter benämnd Acosense. Acosense är ett litet, teknikbaserat företag som bildades år 2009 som en avknoppning från Chalmers School of Entrepreneurship och Encubator AB. Företaget grundar sin verksamhet på en patenterad teknik som utvecklats av ABB och bygger på aktiv akustisk spektroskopi. Det är en innovativ mätteknik för processindustrin och tekniken har kommersialiserats av Acosense genom produkten Acospector Acoustic Chemometer, hädanefter benämnd Acospector (Acosenses affärsplan 2011, bilaga 2). Acosense riktar sig i dagsläget till bruk inom den svenska pappers- och massaindustrin.



Figur 1, illustration av hur Acospector fungerar (Acosenses Affärs-PM, 2012, bilaga 2).

Acospector, se figur 1, är ett mätinstrument som tillämpas inom processindustrin där online-mätning av en vätskas egenskaper, som till exempel viskositet, densitet eller torrhalt, är av intresse. Acosense har i dagsläget valt att inrikta sin marknadsföring av Acospector som en mätare av svartlut. Produkten är det enda mätinstrumentet på marknaden som bygger på aktiv akustisk spektroskopi för mätning av vätskors fysiska egenskaper.¹ Det innovativa mätinstrumentet fästs utanpå röret, med en så kallad clamp on-lösning, och genererar ljudvågor. Detta medför även att produkten, med relativt små resurser, kan omplaceras till en ny mätpunkt. Dock kräver en omplacering alltid en mindre omprogrammering. Att mätinstrumentet är en clamp on-lösning gör att produktionen aldrig behöver stoppas för installation eller underhåll av instrumentet, vilket lyfts fram som viktiga konkurrensfördelar. I och med clamp on-lösningen

¹ David Brohall, Ny-försäljningsansvarig och en av Acosenses ursprungliga grundare, intervjuad 2012-02-03.

påverkas inte heller mätinstrumentet av vätskans egenskaper vilket möjliggör mätningar i extrema miljöer där en nedsänkning av sensorer i vätskor är omöjlig eller kräver mycket underhåll. Det minskade underhållet medför att Acospector bidrar till ett reducerat antal produktionsstopp.² Färre produktionsstopp kan anses vara en fördel då processerna i bruken i hög grad är integrerade i varandra, och därmed gör produktionen mycket kostsam att stoppa (Eriksson, 2011).

Det kan även konstateras att det i pappers- och massaindustrin råder en konkurrenssituation där många bruk tvingas till nedläggning på grund av för dålig produktivitet, samtidigt som ett lågt pris blir en betydande konkurrensfaktor (Svenska pappersindustriarbetareförbundet, 2012). Det bidrar till Acospectors lämplighet i denna typ av industri då det tydligt finns stor nytta i sänkt antal produktionsstopp som därmed kan bidra till en ökad produktivitet och lägre kostnader.³

Etableringen på den svenska marknaden har visat att det finns en potentiellt stor marknad i Sverige då bruken ställt sig positiva till produkten. Utifrån det har Acosense identifierat ett världsomfattande behov av Acospector då processindustrier världen över inte skiljer sig nämnvärt från den svenska marknaden.⁴ Acosense har tidigare beställt en kvantitativ undersökning av Exportrådet som visar att Tyskland är en marknad med stor potential för Acosense, bland annat då pappers- och massaindustrin i landet är stor. Detta i kombination med att Tyskland är Sveriges viktigaste handelspartner har medfört att Acosense valt att utreda möjligheterna till att internationalisera verksamheten till Tyskland.

1.4 Syfte

Utifrån den inledning som presenterats har följande syfte för rapporten författats:

Att skapa en förståelse för hur en internationaliseringsprocess bör påbörjas samt hur den bör utformas för små företag.

För att uppnå detta innehåller studien en praktisk tillämpning på Acosense, då en sådan tillämpning i många fall kan bidra till en mer verklighetsförankrad bild tack vare att fler infallsvinklar då kan erhållas. Därför ämnar studien även resultera i ett initialt underlag för Acosenses internationaliseringsstrategi för den tyska marknaden. Det initiala underlaget kommer att verka som kunskapsgrund och presentera rekommendationer för fortsatt arbete med internationaliseringsprocessen för den tyska marknaden.

² David Brohall, Ny-försäljningsansvarig och en av Acosenses ursprungliga grundare, intervjuad 2012-02-03.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Utifrån en litteraturstudie har fyra frågeställningar tagits fram med avsikten att konkretisera syftet. Genom att besvara dessa frågeställningar är meningen att studiens syfte ska kunna uppfyllas.

1.4.1 Frågeställning 1

Vilka motiv finns för en internationalisering?

Som ett första steg i internationaliseringsprocessen krävs det att ett företags motiv för utlandsetableringen undersöks. Däri ingår att utreda varför ett företag söker sig utåt men även deras kort- och långsiktiga mål med expanderingen.

Utan några konkreta mål för företagets utlandsetablering riskerar projektets resultat att innefatta överflödigt och felaktig information. Samtidigt är det av yttersta vikt att målen finns i åtanke så att en symmetri mellan underlag och framtidsvision kan erhållas. Detta gäller både ur ett kort- och långsiktigt perspektiv för att undvika suboptimering mot något av perspektiven.

1.4.2 Frågeställning 2

Vilka interna förutsättningar finns för företag inför en framtida internationalisering?

För att uppnå de resultat ett företag eftersträvar vid en internationalisering krävs det att en analys av företagets styrkor och svagheter genomförs relaterat till deras strategiska mål. Undersökningen av de interna förutsättningarna innefattar utredning av företagets marknadsposition, organisation och företagskultur samt företagets resursbas, då i form av mänskliga, finansiella och tekniska resurser. Vidare omfattar den en utredning om vad en kommande internationalisering kan medföra för förändringar i företagets interna kultur och för dess anställda.

Om de interna förutsättningarna inte undersöks är risken att det framtagna underlaget hamnar utanför företagets förutsättningsramar eller skapar en ohållbar arbetsmiljö. Detta kan medföra att internationaliseringen inte uppnår de resultat som önskas eller att befintliga styrkefaktorer försämras. Dessutom är risken stor att resurser spenderas på aktiviteter som inte genererar värde för företaget.

1.4.3 Frågeställning 3

Vilka externa förutsättningar finns för en framtida internationalisering?

Som en del av ett företags internationaliseringsprocess bör en undersökning av de externa förutsättningarna på den tänkta marknaden genomföras. I detta ingår en undersökning av hot och möjligheter på marknaden vilken innefattar bland annat konkurrenssituationen och marknadsbehovet. Undersökningen kan samtidigt innehålla en analys av den tänkta internationaliseringens påverkan på den befintliga marknaden, samt efterfrågan av socialt och

ekologiskt anpassade lösningar. Om en undersökning av de externa förutsättningarna uteblir riskerar det, för internationaliseringen, framtagna underlaget vara olämpligt för den valda marknaden och därmed riskerar även internationaliseringen att misslyckas.

1.4.4 Frågeställning 4

Vilka möjliga etableringsformer finns för små företag vid en framtida internationalisering?

Valet av etableringsform är en viktig fråga vid ett företags internationalisering och blir då en viktig del av etableringsarbetet. Information från undersökningar gällande motiv för internationalisering samt de interna och externa förutsättningarna bör ligga till grund för analys inför val av etableringsform. Detta då faktorer som långsiktiga mål, företagets resurser och affärskultur är viktiga. Vidare bör de olika alternativen utvärderas ur ett hållbart perspektiv för företaget gällande exempelvis ökad arbetsbelastning. Uteblir en analys av val av etableringsform finns risken att ett företag går miste om marknadsandelar eftersom fel strategi vad gäller val av etableringsform påverkar deras kundrelationer och därmed antalet potentiella kunder på ett negativt sätt.

1.5 Avgränsningar

Studien avser endast att skapa ett initialt underlag för små företags internationaliseringsprocess. Djupgående undersökningar för att besvara de författade frågeställningarna har därför inte gjorts då tidsramen för studien varit begränsad. I och med den begränsade tidsramen har studiens empiriavsnitt därför endast behandlat pappers- och massaindustrin, då det är den marknad som Acosense behärskar bäst i Sverige.

Studien omfattar enbart internationaliseringsprocessen utifrån ett litet företag och framåt i dess värdekedja. Det har därför inte genomförts några undersökningar angående leverantörer och deras påverkan på företags förutsättningar. Vidare har undersökningar på en samhällsnivå i hög grad utelämnats, på grund av den tidigare nämnda tidsramen. En sådan undersökning kan behandla faktorer som till exempel utredning av politiska begränsningar, restriktioner, krigssituationer, naturkatastrofer och de eventuella barriärer och risker som dessa faktorer ger upphov till.

Acosenses syn på Acospectors nuvarande och planerade tekniska egenskaper har inte ifrågasatts, varvid studien inte innefattar en produktanalys. En sådan skulle kunna innebära en utredning av en produkts faktiska prestanda, funktionalitet och specifikation, och har således inte behandlats då denna studie inte haft en teknisk inriktning. Av samma anledning har det inte heller genomförts några djupa undersökningar kring Acosenses patent gällande innehåll och detaljer. Alltså har en analys av patentens styrka och därmed skydd utelämnats. Vidare behandlar studien inte Acospector ur ett produktlivscykelperspektiv då det inte skulle bidra till att skapa den förståelse för internationaliseringsprocessen som studien syftar till.

Då studien ämnar fungera som ett initialt underlag har en grundlig analys av Acosense nuvarande finansiella status uteblivit eftersom att Acosense är ett företag under förändring. Det medför att de finansiella nyckeltal som torde vara relevanta, skulle vara förlegade inom en snar framtid. Samtidigt är de finansiella nyckeltal som finns att tillgå i dagsläget inte längre relevanta för företagets nutida, finansiella situation. Vidare skulle även en jämförelse med utomstående aktörers finansiella status snabbt bli irrelevanta, varför sådan analys utelämnats.

Den SWOT-analys som presenteras i det teoretiska ramverket har inte genomförts i praktikfallet av Acosense. Empirin som insamlats om företaget har visat att en SWOT-analys inte är lämplig att genomföra än, då förutsättningarna som finns inför en internationalisering kommer att ha ändrats mycket när den väl genomförs. Samtidigt syftar studien till att skapa en grundförståelse för företags internationaliseringsprocess samt att skapa ett initialt underlag till Acosense. Den empiri som samlats in om företaget är därför inte tillräcklig för att genomföra en SWOT-analys på ett lämpligt sätt.

Rapportens teoretiska ramverk presenterar en internationaliseringsmodell där bland annat en etableringsfas beskrivs. Fasen behandlas inte efter det att modellen presenterats i rapporten då den bör baseras på djupa undersökningar av ett specifikt företag och därmed inte är möjlig att beskrivas generellt. Samtidigt kan den inte beskrivas gällande Acosenses fall då företaget rekommenderas att inte internationalisera verksamheten till Tyskland i dagsläget. Därmed kommer de förutsättningar som påverkar etableringsfasens utformning att ha förändrats när Acosenses tysklandsetablering väl sker. Samtidigt är de empiriska studier av Acosense som genomförts inte tillräckligt utförliga för att kunna specificera en etableringsfas för företaget eftersom studiens praktiska tillämpning syftar till att verka som ett initialt underlag.

2 Metod

Den initiala kontakten med Acosense skedde via avdelningen Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship vid Chalmers tekniska högskola eftersom företaget hade uttryckt ett behov av hjälp vid deras kommande internationalisering. Det första mötet med en representant från Acosense ägde rum i februari där företaget tillkännagav sina ambitioner och mål med den kommande studien. Efterföljande möten och e-postkonversationer med företaget gav underlag för studiens avgränsningar, vilket i sin tur utgjorde grunden för studiens problem- och syftesformulering. Det genomfördes sedan en gedigen litteraturstudie så att ett teoretiskt ramverk kunde tas fram som den empiriska datainsamlingen kunde baseras på. Därefter analyserades empirin i enlighet med teorin för att leda fram till slutsatser gällande de fyra frågeställningar som presenterats ovan. Det gjordes samtidigt för att rekommendationer gällande vidare arbete inför Acosenses internationalisering skulle kunna presenteras.

2.1 Val av forskningsansats

Begreppet forskningsansats berör uppfattningen om hur teori och empiri står i relation till varandra. Det finns två huvudsakliga alternativ vid val av forskningsansats, en induktiv och hypotetisk-deduktiv metod. Den induktiva metoden innebär att insamlad data utgör underlaget för att kunna dra generella och teoretiska slutsatser. Vid en induktiv metod betonas det ofta att datainsamlingen måste vara förutsättningslös. Vid en hypotetisk-deduktiv metod är teorin underlaget då metoden innebär att ett antal hypoteser ska prövas empiriskt (Wallén, 1996).

För att skapa förståelse för hur en internationaliseringsprocess bör se ut genomfördes litteraturstudien innan insamlingen av empirisk data. Då det inte fanns något specifikt sätt att besvara studiens syfte på krävdes det kunskap inom ämnet för att kunna samla in den relevanta empirin. Syftet för denna studie är formulerad på så vis att en undersökning, snarare än en prövning, kunde uppfylla syftet med studien. Därmed uteslöts prövning av hypoteser vilket i sin tur uteslöt den hypotetisk-deduktiva forskningsansatsen. Den forskningsansats som användes i denna studie var således induktiv. Med denna forskningsansats skapades dessutom möjlighet för resultat som frågeställningen från början inte syftade till att besvara.

2.1.1 Undersökningens inriktning

Undersökningar kan klassificeras efter vilken typ av inriktning de har. Om undersökningens resultat ska fungera som underlag för en senare undersökning har den en så kallad explorativ inriktning. Det gäller även då undersökningen syftar till att ge idéer och uppslag till handlingsalternativ. I en mycket liknande betydelse används också termen förundersökning, framför allt i de undersökningar då den explorativa undersökningen från början ses som ett första steg i en större undersökning (Lekvall et al., 2001).

Internationaliseringsprocessen inkluderar många olika steg, vilka alla kräver djupgående undersökningar och analyser. Den tidsram som studien genomförts inom har dock begränsat studien till att resultera i ett initialt underlag för Acosense inför en framtida internationalisering.

Samtidigt ska studien endast ge en grundförståelse för företags internationaliseringsprocess och hur den bör utformas. Det gör att vidare undersökning krävs av de slutsatser som presenteras i rapporten gällande de fyra frågeställningar som identifierats kunna besvara studiens huvudsyfte. Då underlaget innefattar rekommendationer för vidare undersökningar har studiens inriktning således varit att verka som en förundersökning.

2.2 Datainsamlingsmetodik

Då verkliga objekt och företeelser undersöks vid ett empiriskt arbete ställs det krav på val av metod för datainsamling. Inom forskningsmetodik finns det huvudsakligen två metoder, den kvantitativa och den kvalitativa metoden (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Distinktionen mellan dessa är dock inte helt enkel att definiera. Den grundläggande skillnaden mellan dem ligger i hur undersökningsdata uttrycks och hur den analyseras. Uppdelningen mellan kvalitativa och kvantitativa ansatser bör inte drivas för långt oavsett definition, då skillnaden ofta inte är stor. Många undersökningar, i synnerhet de med större omfattning, har inslag av båda typer av metoder (Lekvall et al., 2001).

Vid användning av kvalitativa metoder kan insamlad data inte kvantifieras på ett meningsfullt sätt vilket medför att andra analysmetoder används. Vid en kvalitativ ansats består datainsamlingen vanligtvis av små, ickesannolikhetsurval där intervjuerna är relativt lågstrukturerade (Lekvall et al., 2001). En kvalitativ metod lämpar sig då studier kräver djupare analyser där kvaliteten på undersökningen säkerställs genom en enhetlig kunskapsbas om dels det undersökta ämnet, dels den kvalitativa arbetsmetoden (Bibik et al., 2003). Syftet med en kvantitativ metod är emellertid att undersöka bestämda egenskaper utifrån numerisk data. Vid val av en kvantitativ metod utgår undersökningen ifrån en stor mängd data där kvaliteten på undersökningen säkerställs av det stora urvalet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

Studiens empiriskt insamlade material bygger i huvudsak på en kvalitativ ansats där intervjuer lagt den största grunden. Dock grundar sig en viss del av studien i tidigare, och av andra parter, inhämtad kvantitativ data. Studiens kvalitativa ansats har valts då den ansetts mest lämplig för att, inom den tidsram som funnits, besvara de frågeställningar som identifierats tidigare i rapporten. Denna ansats anses vara lämplig då studiens huvudsyfte har en explorativ inriktning och avser skapa förståelse för internationaliseringsprocessen och hur denna bör utformas. Valet av den kvalitativa arbetsmetoden förstärks även av det faktum att studien ämnar identifiera bestämda egenskaper som bör undersökas vid en internationalisering. Detta gör onekligen att en kvantitativ ansats inte lämpar sig då en sådan utgår från att det finns bestämda egenskaper att undersöka från början. Således har studien inte haft en kvantitativ ansats då en sådan förmodligen inte hade kunnat skapa den allmänna förståelse inom ämnet internationalisering som studien syftar till. En kvantitativ ansats hade dock kunnat vara lämplig om tidsramen för arbetet hade tillåtit att kvalitativt inhämtad data hade kunnat verifieras genom kompletterande, kvantitativa undersökningar.

Vad gäller studiens praktiska tillämpning på företaget Acosense, och därmed undersökningen av deras förutsättningar, hade många av undersökningarna kunnat genomföras kvantitativt. Därmed skulle studien kunna resultera i mer specifika rekommendationer för fortsatt arbete till företaget. Detta hade dock inte bidragit till att uppfylla studiens huvudsyfte då kvantitativ information hade varit företagsspecifik för Acosense och således inte generaliserbar för allmän förståelse.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen som genomförts under studiens gång har legat till grund för det teoretiska och empiriska material som presenteras nedan i rapporten. Det är utifrån dessa som analys och rekommendationer har tagits fram, vilket visar hur viktig högkvalitativ information är för studien eftersom alla ingående moment påverkas av den genomförda datainsamlingen. Information som samlas in kan antingen vara primär eller sekundär och i denna studie har båda typer använts.

2.3.1 Primärdata

Data som samlats in genom egna observationer och studier kallas primärdata och definieras av ett aktivt insamlande. Exempel på datainsamling som genererar primärdata är intervjuer och enkäter utförda i syfte att besvara studiens frågeställningar. I denna studie har en stor del primärdata samlats in genom intervjuer av, inom ämnet, insatta personer.

Intervjuer

För att enkelt skilja på olika typer av intervjuer brukar de kategoriseras utifrån deras standardisering och strukturering. Det blir då lätt att överskåda hur ett intervjuunderlag ska skapas och hur en intervju ska genomföras för att intervjuaren ska nå bäst resultat. Med en intervjus standardisering menas till vilken grad frågorna är desamma, och situationerna är desamma, för alla intervjuade (Trost, 2010). Strukturering innebär dock i stort sett två vitt skilda företeelser. Dels kan uttrycket innebära möjligheten för respondenten att besvara en fråga på ett unikt sätt. Då intervjuer exempelvis används i jämförande eller generaliserande syfte används i denna mening strukturerade intervjuer, medan ostrukturerade intervjuer oftare leder till diskussioner. Samtidigt kan uttrycket innebära hur insatt intervjuaren är i ämnet som intervjun ska omfatta. Med detta menas hur djupt och hur anpassade frågorna är till situationen som råder. Hög strukturering handlar i denna mening om att intervjuaren vet vad frågorna innebär och kan tolka svaren under intervjuens gång (Trost, 2010).

Intervjuer som genomförts under studiens gång har haft varierande standardisering och strukturering beroende på vilka syften intervjuerna haft. Samtidigt har det teoretiska ramverket utgjort grunden för samtliga intervjuunderlag för att kunna säkerställa att relevant information för studien erhållits ur intervjuerna. På så sätt anses intervjuerna vara strukturerade i det avseende att intervjuaren har varit påläst och insatt inom ämnet. Den strukturering som vidare nämns i rapporten avser respondentens möjlighet att besvara en fråga på ett unikt sätt. De intervjuunderlag som använts vid intervjuer med hög standardisering går att finna i bilaga 1.

Första mötet ägde rum med David Brohall, ansvarig för ny-försäljning på Acosense, samt Niklas Kalmteg, Teknisk kundansvarig på Acosense, för att få en grundläggande förståelse för företagets situation och aktuella problem med den kommande internationaliseringen. Det utformades inget intervjuunderlag då syftet med mötet främst var att Acosense skulle förmedla projektets mål och omfång, men även för att författarna skulle få en förståelse för tekniken bakom Acospector och dess applikationsområden. Ytterligare möten med Brohall har ägt rum under projektets gång för att besvara frågor och lösa problem som uppstått. Kontinuerliga möten har även skett med företagets nuvarande VD, Linnea Lindau, för att underlätta projektets inriktning.

För att kunna undersöka och analysera Acosenses motiv med den kommande internationaliseringen, de interna förutsättningarna samt valet av etableringsform genomfördes intervjuer med Acosenses VD, Linnea Lindau, i två omgångar. Vid den första intervjun, syftat till att besvara motiven med en internationalisering samt de interna förutsättningarna, användes ett intervjuunderlag med låg standardisering. Genom detta skapades en bättre möjlighet till diskussion vilket var lämpligt då intervjun inte skulle användas i jämförande syfte, men även för att skapa en god förståelse för företaget. Lindau anses vara det mest lämpliga intervjuobjektet för utredning av dessa frågor då hon som VD är insatt i Acosenses rådande situation och dessutom bär ett stort ansvar för företagets framtid.

För att skapa ytterligare förståelse för Acosense som företag genomfördes ytterligare intervjuer inom Acosense. Intervjuer med ett urval av styrelsen gjordes för att i jämförande syfte undersöka om överensstämmande framtidsvisioner för Acosense fanns mellan ledning och styrelse. Dessa intervjuer skulle användas i jämförande syfte och hade därför hög standardisering och strukturering då djupare diskussioner inte hade gynnat studien, se bilaga 1. Intervjuerna genomfördes över telefon med dels styrelseordförande Peter Eriksson, men även styrelseledamot Sofia Kocher. Lindau identifierade både Eriksson och Kocher som lämpliga respondenter då de bland annat varit delaktiga i företaget under en längre tid. Detta urval kan kritiserars då Lindau som VD tillhör ledningen och därför kan ha gjort en subjektiv bedömning av vilka av medlemmarna i styrelsen som ansågs vara lämpliga för intervjuer. Det kan dock konstateras att den möjliga subjektiviteten inte påverkar undersökningen av överensstämmande framtidsvisioner då det räcker att ett litet urval av styrelsen inte är överens i specifika frågor för att en fullständig samstämmighet ska utebli.

För att undersöka Acosenses engagemang och motivation kring en internationalisering till den tyska marknaden gjordes intervjuer med de enda anställda medarbetarna, Niklas Kalmteg och David Brohall. Dessa intervjuer skulle inte användas i jämförande syfte, men krävde samtidigt inte heller djupgående intervjuunderlag. Därav kunde intervjuerna i dessa fall göras över telefon med hög standardisering och strukturering. Då Brohall och Kalmteg, utöver Lindau, är de enda anställda på Acosense, anses det till synes föga urvalet vara lämpligt.

Efter att den teoretiska förståelsen kring olika etableringsformer skapats genomfördes en andra intervju med Lindau. Syftet med intervjun var att undersöka Acosenses syn på, och möjligheter

till, val av etableringsform. Den genomfördes på ett strukturerat vis via e-post genom att presentera olika etableringsformer framtagna ur det teoretiska ramverket. Där skulle Lindau beskriva positiva och negativa aspekter med de olika etableringsformerna ur Acosenses perspektiv samt beskriva vilket alternativ hon ansåg vara mest lämpligt. Lindau ansågs vara en passande respondent för detta ändamål då hon som VD är ytterst ansvarig för företaget och väl insatt i företagets situation.

Genom att intervjua utvalda aktörer inom den svenska pappers- och massaindustrin kartlades delar av Acosenses externa förutsättningar. Det intervjuades anställda hos befintliga samt före detta kunder till Acosense inom pappers- och massaindustrin. Respondenterna var Roger Grönlund, Produktionsingenjör på Domsjö Fabriker, Sten-Åke Östlund Projektingenjör/Projektledare på SCA Östrand, samt Melker Öberg, Processingenjör på Iggesund Holmen. Personerna valdes då de är, eller har varit, kontaktpersoner för Acosense hos företaget i fråga och därmed har goda kunskaper om Acospector samt dess för- och nackdelar gentemot andra lösningar. Då intervjuerna skulle användas i jämförande syfte genomfördes de med hög standardisering och relativt hög strukturering. Vidare var syftet med intervjuerna att utreda vilka för- och nackdelar dessa kunder har upplevt med Acospector samt anledningarna till valet av just Acospector framför konkurrerande alternativ. Intervjuerna skulle även skapa en förståelse för inköpsprocesserna i pappers- och massaindustrin samtidigt som de skapade en bild över allmänna problem, behov och önskemål gällande mätinstrument. Trots den relativt höga struktureringen på dessa intervjuer varierade mängden insamlad data från intervjuobjekten, någonting som kan härledas till respondenternas olika funktioner, och därmed kunskap, inom företagen.

En annan tillfrågad grupp var anställda hos potentiella kunder inom pappers- och massaindustrin på den svenska marknaden. Intervjuobjekten inom denna kategori var Jörgen Agebjörn, Teknikansvarig på Södra Cell Mönsterås samt Veronica Sjödin, Process Engineer på Metsä Tissue Mariestad. Syftet med dessa intervjuer var att försöka identifiera de problem, behov och önskemål potentiella kunder har gällande mätinstrument samt att få förståelse för hur deras inköpsprocess går till. Dessa intervjuer, likt intervjuerna med befintliga och före detta kunder, användes samtidigt i jämförande syfte och genomfördes således med en hög standardisering och relativt hög strukturering. Likte de befintliga och före detta kunderna varierade även mängden insamlad data av anledningen att intervjuobjekten haft något olika funktioner inom företagen och därmed även viss skillnad i kunskap.

Det genomfördes även en intervju med en säljare vid en grossist på marknaden för mätinstrument inom processindustrin. Intervjuobjektet var Klas Argéus, Fältsäljare på Gustaf Fagerberg AB, hädanefter benämnt Fagerberg. Argéus identifierades som ett passande intervjuobjekt på grund av sin stora erfarenhet inom försäljning av mätinstrument för processindustrin på såväl den svenska som den internationella marknaden. Syftet med intervjun var att få en god inblick i hur försäljningen av mätinstrument inom processindustrin går till samt att få en förståelse för vad bruk överlag efterfrågar för typ av mätinstrument och varför.

En intervju genomfördes också med Anders Ardstål, Vice President Sales på LumenRadio AB, vidare benämnt LumenRadio, då LumenRadios verksamhet tidigare internationaliserats till bland annat Tyskland. Syftet var att ta lärdom av Ardståls erfarenhet från denna internationaliseringsprocess samt hans kunskap kring distributionsstrukturen på den tyska marknaden. Ändamålet var således bland annat att skapa en bredare förståelse kring den teori som hittats för att bättre kunna tillämpa den till Acosenses specifika fall. Intervjun som gjordes var ickestandardiserad och lågstrukturerad då syftet med den inte var att jämföra intervjun med andra genomförda intervjuer utan snarare för att skapa en förståelse för den redan inhämtade teorin. Därmed erhöles möjligheten till följdfrågor samt förtydliganden vilket ansågs viktigt för att uppnå den förståelse som studien syftar till.

Därefter genomfördes en intervju med Ove Granstrand, professor i Industrial Management and Economics på Chalmers tekniska högskola. Granstrand identifierades som ett lämpligt intervjuobjekt då han besitter expertis inom en okänd produkts introduktion på en ny marknad. Syftet med intervjun var, likt intervjun med Ardstål, att skapa en förståelse för den tyska marknaden samt att erhålla Granstrands personliga erfarenhet av denna. Detta som en del i det fortsatta arbetet med att skapa en god förståelse för teorin kring val av etableringsform samt externa förutsättningar och på så sätt kunna tillämpa den väl på studiens praktikfall. Vidare var syftet med intervjun att få en förståelse för patentstrategier samt betydelsen av konkreta mål och strategier för ett företag som en del av undersökningen gällande interna förutsättningar för företag. I och med syftet med intervjun genomfördes intervjun på ett ickestandardiserat och lågstrukturerat sätt för att genom ytterligare diskussion och följdfrågor bättre kunna säkerställa att nödvändig förståelse erhöles.

Övrigt

Det skickades även ut en enkät till företag inom den tyska pappers- och massaindustrin. E-postadresser till potentiella respondenter erhöles från Exportrådet och inkluderade anställda på bruk samt företag som driver eller äger bruk. Enkätens syfte var att styrka de resultat som framkommit genom intervjuer på den svenska marknaden samt att undersöka generella problem och trender gällande mätningar och mätutrustning på den tyska marknaden. Enkäten skrevs på engelska och krävde svar i form av kortare texter där svar kunde ges antingen per e-post eller anonymt på internet. Enkäten skickades till 108 mottagare men gav dock inga svar.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata avser data som samlats in i tidigare studier eller genom observationer av andra aktörer. Dessa data har inte haft som grundsyfte att besvara den aktuella undersökningens syfte eller frågeställningar, vilket kan skapa problem med dess validitet och därmed dess pålitlighet för studien. I denna studie har sekundärdata dels samlats in genom litteraturstudier men även genom hemsidor, databaser och genom granskning av Acosenses affärsdokument.

Litteraturstudie

Studien inleddes med en omfattande litteraturstudie i syfte att skapa förståelse för det aktuella ämnesområdet. De relevanta teorier och begrepp som extraherades ur den genomförda litteraturstudien resulterade i ett teoretiskt ramverk som senare låg till grund för rapportens analys och rekommendationer. Litteraturstudien baserades på olika typer av informationskällor, men främst vetenskapliga böcker, artiklar samt relevanta hemsidor. Då mycket av litteraturen är inriktad mot marknadsföringsinsatser har samtliga källor kritiskt granskats för att kunna anpassas och därmed vara användbara för en internationalisering, då en sådan anses vara en marknadsföringsinsats. Detta tillvägagångssätt har medfört att en del av den studerade litteraturen sållats bort, då de inte ansetts vara tillämpningsbara för det aktuella ämnesområdet, samtidigt som litteraturen som återges i det teoretiska ramverket därmed har högre relevans.

Hemsidor och databaser

För att inhämta den data som krävts för att få god bakgrundsinformation har hemsidor och databaser studerats. De källor som valts har prioriterats framför andra eftersom dessa ansetts vara de mest objektiva som kan presentera de data som behövs. De hemsidor som undersökts består av information tillhörande marknadsintressenter, både för den svenska och tyska marknaden, samt statliga organisationer och myndigheter. Databaser som undersökts har valts med avseende på det breda perspektiv de representerar samt den fullgoda jämförelsen mellan flertalet länder de innehåller.

Övrigt

För att analysera Acosenses rådande situation och framtidsutsikter har flertalet interna dokument använts som analysgrund. Det har även använts dokument framställda av annan part, både syftat till Acosense, men även i externa syften. De interna dokument som studerats har inte kunnat presenteras i full utsträckning i rapporten på grund av sekretessskäl. Dock presenteras den relevanta informationen som faktiskt använts i rapporten i bilaga 2 vilket medfört att sekretesshindret således inte har påverkat studien och bedömningen av denna.

2.4 Källkritik

Det är viktigt att kritiskt utvärdera en rapports källor för att på så sätt kunna uppnå ett gott resultat och realistiska slutsatser. Detta då en studies validitet och reliabilitet beror av de källor som den bygger på (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Då rapporten syftar till att fungera som ett initialt underlag för framtida beslut, vilket kan påverka ett företags situation, bestyrks också vikten av detta påstående. Eftersom Acosense är ett nytt, föränderligt företag bör utvärdering av källor gällande studiens praktiska tillämpning kontinuerligt ses över eftersom relevansen hos dem beror av företagets momentana förutsättningar.

Validiteten hos den tekniska, skriftliga produktinformationen som tillhandahållits från Acosense har inte ifrågasatts under arbetsprocessen. Eftersom studien ämnar ge ett initialt underlag för en internationalisering ingår inte en kritisk granskning av teknisk produktinformation i studiens

syfte. Annan information än den tekniska produktinformationen erhållen från Acosense bör dock beaktas. Det finns en risk för att subjektivitet hos de tillfrågade personerna inom företaget erhållits, vilket kan bidra till en vinklad bild av verkligheten. En annan faktor som kan ha påverkat informationen är en stark lojalitet till företaget hos de anställda. Det kan ha bidragit till att viktig information utelämnats – exempelvis på grund av rädslan att uppfattas som illojal mot företaget eller för att skydda företagets rykte. Det bör även uppmärksammas att entreprenörer ofta har en stark övertro på den egna produkten och de kan då ha givit en alltför positiv bild av företagets förutsättningar.⁵ Det ovannämnda gäller även för resterande intervjuer som genomförts och hemsidor som använts under arbetsprocessen. Gällande intervjuer utanför Acosense bör det även tas hänsyn till risken för bristande engagemang hos respondenterna. Därmed kan utelämnande av information ha skett då det kan ha saknats egenintresse i situationen.

En faktor som även bör beaktas gällande hemsidor är svårigheten i att kunna validera informationen då det är svårt att verifiera vem som lagt upp denna. Valda hemsidor har behandlats som valida då hemsidorna representerat källor som har ett högt anseende och har en egenvilja i att presentera korrekt information. På samma sätt har databaser behandlats som mycket valida då upphovsmannen till dessa varit statliga eller överstatliga organisationer som samlat in data i syfte att ge en korrekt bild av verkligheten. Det som dock kan ifrågasättas är organisationernas val av insamlingsmetod. Insamlingsmetoden bör dock vara relevant då organisationerna har tillgång till stora resurser som kan användas för datainsamling.

Den litteratur som rapporten bygger på kan anses vara gammal och därav inte relevant. Det kan dock konstateras att flertalet källor, även nyare sådana, påvisar överensstämmande information. Det finns inte heller mycket nyare litteratur att tillgå vilket bland annat visar att informationen fortfarande kan anses relevant. Litteraturen inom ämnet är allmän i sin natur vilket gör att informationen då måste anpassas till det specifika fallet för att anses tillämpbar. Det faktum att litteraturen är allmän och bred gör även att den fortfarande är applicerbar i dagsläget trots att den kan anses gammal vid första anblick. Då ett flertal av de äldre källorna fortfarande används som studielitteratur vid Chalmers tekniska högskola anses de vara fullt tillämpbara och valida för undersökningen.

⁵ Ove Granstrand, professor i Industrial Management and Economics, intervjuad 2012-03-30.

3 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras den teori som anses vara relevant för att skapa grunden för den förståelse som krävs för att besvara studiens huvudsyfte. Kapitlet har därför strukturerats efter de frågeställningar som presenterats ovan. För att undvika missförstånd, och för att skapa bättre möjlighet till förståelse av teorin som presenteras, inleds kapitlet med den definition av uttrycket internationalisering som används.

3.1 Definition av uttrycket internationalisering

Alla typer av ny handel med ett utländskt företag kategoriseras som en typ av internationalisering vilket kan försvåra situationer där uttrycket används eftersom olika uppfattningar kan leda till missförstånd. Vid en internationalisering är det därför viktigt att först definiera uttryckets innebörd i det specifika fallet (Hertz & Mattsson, 1998). Det underlättar även gemensamma kraftansträngningar inom företaget för att på så sätt kunna uppnå uppsatta mål med projektet.

Uttrycket internationalisering kan ses både som ett tillstånd samt som en process och det är därför viktigt att skilja dem åt. Syftas det till det internationella beroendet, eller graden av internationalisering, avses det tillstånd ett företag befinner sig i. Det kan å andra sidan även syftas till en process där företaget eller marknaden blir mer internationaliserad. Orsaken till att missförstånd uppstår vid användning av uttrycket internationalisering kan ofta härledas till dessa syftningsfel. En internationalisering menat som en process måste nämligen utformas specifikt för att passa företaget, eftersom dessa processer skiljer sig åt mellan exempelvis stora och små företag (Hertz & Mattsson, 1998). I denna rapport syftar uttrycket internationalisering till den process som Acosense ska genomgå för att etablera sig på den tyska marknaden.

3.2 Internationaliseringsmodell

Ett företags internationaliseringsstrategi uppnås genom en väl planerad marknadsföring. Det finns många olika definitioner på ordet marknadsföring, men den som används i denna studie är definierad av Lekvall et al. (2001, s. 23) utifrån marknadsföringens roll i ett företags ledningsprocess:

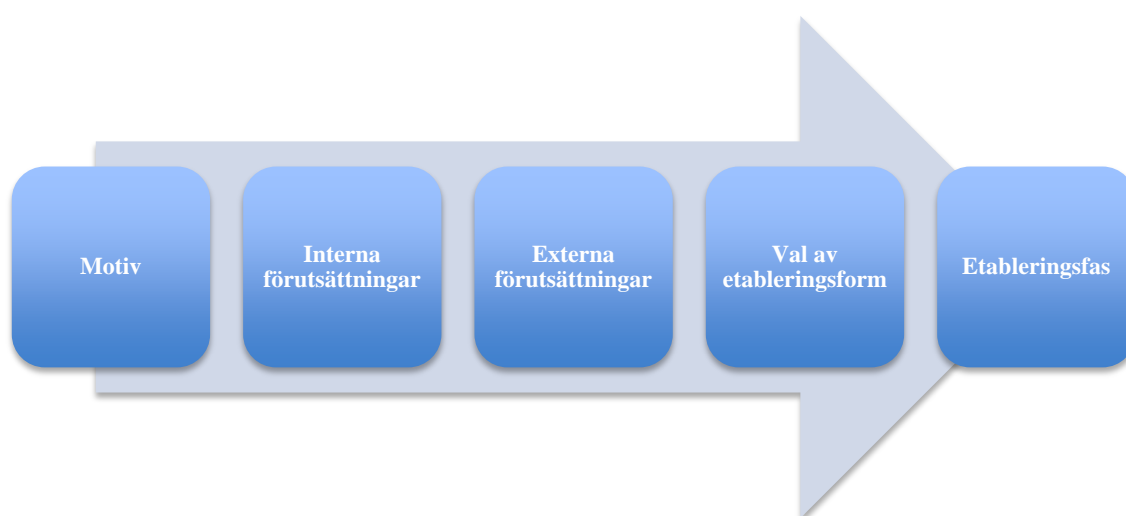
Med utgångspunkt från företagets val av övergripande verksamhetsinriktning, t.ex. uttryckt i termer av affärsidé, mål och strategi, analysera villkoren för denne verksamhet i företagets omvärld respektive inre förhållanden samt på grundval därav utforma, verkställa och följa upp företagets uppträdande på sin produktmarknad.

Marknadsföringsprocessen, som ska leda till ett företags framtida etablering på en ny marknad, består av ett flertal faser. Dessa faser inleds med en analysfas vilken ska identifiera och analysera företagets motiv, förutsättningar och utgångspunkter för företagets uppträdande på marknaden både internt och externt. Denna följs av en utformningsfas där kvantifierbara mål med det specifika marknadsföringsarbetet sätts upp och marknadsföringsprogrammet utformas. Därefter

följer en genomförandefas, där alla beslutade åtgärder från de tidigare stegen verkställs efter att de detaljplanerats. Den efterföljande fasen blir uppföljningsfasen där resultaten av insatta åtgärder följs upp och värderas för sedan att kunna användas som underlag för åtgärder och förbättringar. Denna process ser olika ut beroende på företag, vilka produkter eller tjänster företaget säljer samt vilken marknad de ämnar bli etablerade på (Lekvall et al., 2001).

Kotler et al. (2008) beskriver ett företags planeringsprocess inför ett beslut, som till exempel ett marknadsföringsbeslut, på ett liknande sätt som Lekvall (2001) gör. Där beskrivs en analysfas som går ut på att genomföra en komplett analys av företagets situation. Företaget måste analysera marknaden för att hitta möjligheter och undvika hot samt analysera det egna företagets styrkor och svagheter. Denna analys bör verka som informationsunderlag för resterande faser i processen. Därefter beskrivs en planeringsfas vilken involverar att bestämma den marknadsstrategi som ska hjälpa företaget att uppnå deras övergripande mål. En implementeringsfas följer planeringsfasen där strategiska planer realiseras, medan den sista fasen beskrivs som en kontrollfas. Där bör mätning och utvärdering av resultaten göras för att skapa information till framtida aktiviteter så att dessa kan genomföras på ett effektivt sätt (Kotler et al., 2008).

För att kunna utreda om det finns ett potentiellt behov, och om det finns en lönsam möjlighet på en marknad, börjar marknadsföringsprocessen långt innan en produkt har producerats och utarbetats. Processen ska fortsätta genom hela produktens livscykel och ska ständigt leda till att företag ska kunna hitta nya kunder samtidigt som de kan behålla de gamla genom kontinuerlig förbättring (Kotler et al., 2008). Med de resonemang som förts kring marknadsföring ovan har en modell för internationaliseringsprocessen gällande vad som bör undersökas inför en internationalisering tagits fram av författarna, se figur 2. Denna modell bör även innehålla en iterativ utredning av resultaten för att förbättring och effektivisering ska kunna uppnås.

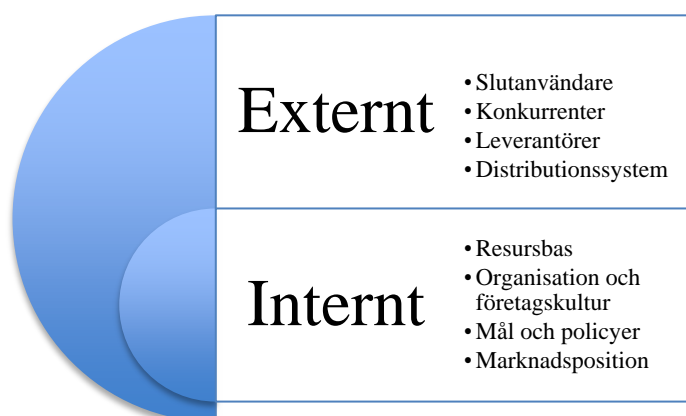


Figur 2. Schematisk illustration av internationaliseringsmodellen baserad på Lekvall et al. (2001), Kotler et al. (2008), Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007).

Modellen beskriver att det första som bör göras är att utreda motiven för att ta steget ut på en internationell marknad. Det blir sällan blir någon lyckad internationalisering om denna fas uteblir (Molnár & Nilsson Molnár, 2007). I detta ingår att undersöka varför företaget söker sig utåt, men även deras kort- och långsiktiga mål med expanderingen (Moberg, 1990).

När motiven för internationaliseringen har utretts bör nästkommande steg bli att analysera och mer ingående beskriva de interna och externa förutsättningarna ett företag har för att realisera den tilltänkta affärsidén på den framtida, utländska marknaden, se figur 3 (Lekvall et al., 2001). Då företaget undersökt de interna och externa förutsättningarna återstår valet av etableringsform, det vill säga vilken form av distributionskanal företaget vill expandera via. När detta val är gjort kan företaget inleda etableringsfasen på den tänkta utländska marknaden (Moberg, 1990).

Parallellt med internationaliseringsprocessens olika faser bör företaget kontinuerligt följa upp, utvärdera och anpassa sin strategi. Detta då det är mycket svårt att hitta en optimal marknadsföringsstrategi då både företaget och den tänka marknaden är så pass dynamiska som de är (Lekvall et al., 2001). Nedan följer en mer utförlig beskrivning av internationaliseringsmodellens olika delar.



Figur 3. Lista över innehållet i en intern- och externanalys (Lekvall et al., 2001).

3.3 Motiv för internationalisering

För att en internationalisering ska bli lyckad krävs det att företaget i fråga vet vilka motiv de har för att etablera sig på en utländsk marknad. Det krävs också att företaget sätter upp kort- och långsiktiga mål, men även strategier för utlandsetableringen. Det är därför av stor vikt att det finns en samstämmighet i företaget mellan styrelse, ledning och medarbetare vad gäller en framtida internationalisering (Moberg, 1990). Motiven till en internationalisering kan vara direkt resursbaserade, men de kan också vara en del av företagets långsiktiga strategier. Motiven är av stor betydelse eftersom de påverkar hur etableringsstrategin ska se ut vid internationaliseringsprocessen och lägger alltså också grunden för vilken etableringsform företaget ska använda (Moberg, 1990).

Gällande resursbaserade motiv finns det några vanliga motiv för en internationalisering. Några av dem kan bland annat yttra sig i form av att företaget har ett kapacitetsöverskott, både vad gäller produktion, kapital och personal. Vidare kan företaget i fråga ha ett tillväxtbehov som hemmamarknaden inte kan tillgodose eller att företaget finner det svårt att öka sina marknadsandelar på den befintliga marknaden. Fortsättningsvis kan motiven för en internationalisering grunda sig i ett identifierat effektiviseringsbehov för att kunna uppnå skalfördelar vad gäller produktion, inköp och försäljning samt forskning och utveckling. Om företaget kan bli effektivare inom något av dessa plan kan detta bidra till en ökad lönsamhet som i sin tur kan ge företaget en ökad konkurrenskraft, både på hemmamarknaden men även på exportmarknaden (Moberg, 1990; Molnár & Nilsson Molnár, 2007).

Motiv för en internationalisering som är av strategisk sort kan bland annat vara att en internationalisering kan bidra till en riskspridning. Detta då företaget inte längre behöver vara helt beroende av hemmamarknaden och konjunktursvängningar på denna, utan har förutsättningar för att klara sig igenom svåra tider genom att besitta marknadsandelar på andra marknader. Samtidigt kan denna riskspridning innebära att företagets kapital är investerat i olika valutor vilket medför en minskad risk om någon valuta skulle försvagas. Andra strategiska motiv till en internationalisering kan uttrycka sig i att företaget ser ett egenvärde i detta, att det finns någon form av prestige i att bedriva en internationell verksamhet eller att detta förmodligen skulle stärka företagets image och varumärke (Moberg, 1990; Molnár & Nilsson Molnár, 2007).

3.4 Interna förutsättningar

Analysfasen av marknadsföringsprocessen bör innehålla en utredning av företagets interna förutsättningar och syftar till att undersöka den rådande företagsmiljön (Lekvall et al., 2001). Detta för att undvika att ett företag lägger ner pengar, tid och energi på att analysera affärsområden och marknadssegment som de inte har några realistiska förutsättningar att ta sig in på. Det är oftast givande att ett företag undersöker och får koll på interna styrkor och svagheter samt var gränserna går för den egna kompetensen. Detta för att därefter kunna betrakta de externa förutsättningar som den tänkta marknaden erbjuder med en bredare kunskapsbas (Lekvall et al., 2001). Analysen av de interna förutsättningarna behövs för att kunna matcha företagets kapacitet med dess externa miljö som en del av företagets internationaliseringsstrategi. Analysen bör leda fram till en identifiering av centrala problem och utveckling av möjligheter som företaget står inför för att underlätta framtida beslut gällande internationalisering för ledningen (Seglin, 1990).

Analysen av de interna förutsättningarna bör utreda företagets rådande marknadsposition. Det är den interna grundförutsättning som ofta är mest möjlighetsskapande, men samtidigt mest gränssättande för ett företags framtida affärsinriktning (Lekvall et al., 2001; Moberg, 1990). Marknadspositionen syftar till faktorer som exempelvis etablerade marknadsandelar, varumärkespositioner och affärsvolymen liksom de nätverk som byggts upp av relationer till användare, distributörer och mellanhänder. Detta är den tillgång som oftast tar längst tid att

anskaffa, men är samtidigt lättast att rasera. Därför anses den ofta vara en avgörande strategisk förutsättning för företagets fortsatta affärsinriktning (Lekvall et al., 2001).

Företagets resursbas är en annan viktig del av internanalysen och syftar till att utreda företagets mänskliga, finansiella och tekniska resurser. Företagets mänskliga resursbas består av allt som har med företagets personal att göra, där bland annat deras kunskande, erfarenhet, engagemang och motivation kan undersökas (Lekvall et al., 2001). Undersökningen av detta bör gå bortom kunskande gällande just internationalisering och även undersöka färdigheter inom management, tillverkning och teknik (Seglin, 1990). En analys av de finansiella resurserna bör innehålla hur företagets finansiella ställning ser ut inför en nyetablering samt dess potentiella tillgång till riskkapital. Faktorer som kan analyseras är till exempel företags balansräkning och möjlighet till finansiell förstärkning via exempelvis lån, emissioner och avyttring av tillgångar (Lekvall et al., 2001). Ofta krävs det att kapital avsätts för marknadsföringsaktiviteter långt innan de genererar intäkter. De finansiella resurserna behöver då finnas att tillgå till den grad att marknadsföringsaktiviteten kan genomföras på ett lyckat sätt för att senare skapa intäkter (Seglin, 1990). Då de tekniska resurserna utreds kan exempelvis patent och andra legalt skyddade rättigheter undersökas (Lekvall et al., 2001).

Ytterligare interna faktorer som bör undersökas och analyseras är hur organisationen och företagskulturen ser ut. Här bör utredas om organisationen verkligen är lämpad att ta sig in på en ny marknad och följa sina ambitioner i dagsläget. Om detta inte är fallet bör det analyseras huruvida företagsledningen är beredd att göra de organisatoriska förändringar som krävs eller inte för att en exportsatsning ska bli lyckad. Att ledningen inte är beredd på detta, eller förstår konsekvenserna av expansionen, är en vanlig orsak till misslyckade affärsutvecklingsprojekt. Det gäller också att beakta att ett företag nästan alltid har en starkt etablerad företagskultur vilken kan ta lång tid att ändra. Därav rekommenderas det inte att företaget etablerar sig på en ny marknad som inte stämmer överens med företagets etablerade kultur (Lekvall et al., 2001).

3.5 Externa förutsättningar

För att uppnå en lyckad marknadsföringsaktivitet krävs det att företaget skapar sig en god uppfattning om, och förståelse för, den nya marknaden och dess förutsättningar (Lekvall et al., 2001; Kotler et al., 2008). En viktig aspekt att analysera är den branschmiljö företaget agerar i, vilken kan delas upp i fyra huvudkategorier som är baserade på vilka aktörer som agerar i företagets branschmiljö. Dessa fyra aktörer är; faktiska och potentiella slutanvändare, konkurrenter, leverantörer och aktörer i branschens distributionssystem (Lekvall et al., 2001).

Ett vanligt, och ofta självklart, sätt att inleda analysen av branschmiljön är att analysera produktens slutanvändare vilket kan behandla aspekter så som deras behov, önskemål och preferenser. Det är viktigt att komma ihåg att företag ofta inte bara säljer produkter utan egentligen hela lösningar på kunders problem. Detta gör det viktigt att identifiera de problem som potentiella kunder upplever i dagsläget med konkurrerande produkter. Vidare måste denna lösning skapa värde för användaren då behov inte är en tillräcklig, ensam förutsättning för köp

(Lekvall et al., 2001). Det är även av stor vikt att få förståelse för vad som motiverar ett köpbeslut hos de potentiella kunderna, men också hur detta kan vara olika från kund till kund även om de köper samma produkt (Seglin, 1990). Kotler (2008) beskriver också vikten av att undersöka ett företags potentiella kunder och deras framtida behov för att företaget på så sätt ska kunna ta tillvara på möjligheter på den nya marknaden.

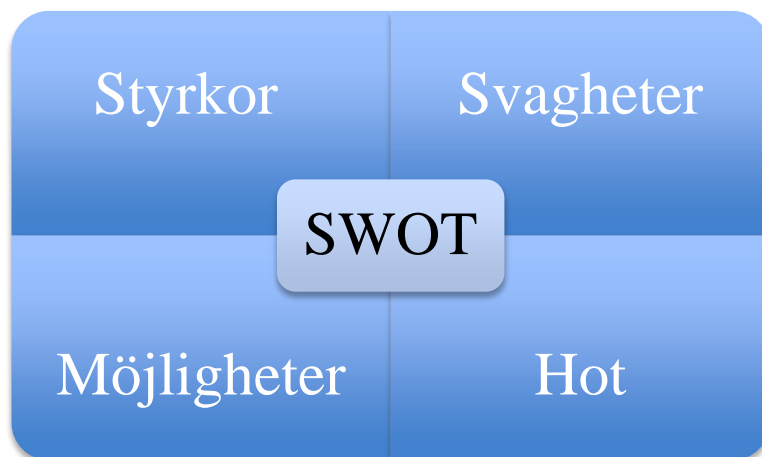
På en mer aggregerad nivå talas det om en så kallad efterfrågeanalys vilken kan göras på marknadsnivå eller på användarnivå. En efterfrågeanalys på marknadsnivå kan behandla bland annat total försäljning i volym och värde, dess fördelning på olika segment och produkttyper, marknadens volym- och värdeutveckling över tiden totalt samt per segment, totalmarknadens fördelning på antal efterfrågeenheter respektive konsumtion per enhet och dylikt. Om analysen sker på användarnivå bör den behandla frågor så som slutkundernas behov och önskemål, krav, attityder och preferenser, värdering av olika produktalternativ, priskänslighet samt köp- och konsumentbeteende, inköpsprocesser och andra beslutstagare än slutanvändaren (Lekvall et al., 2001).

Vid utvecklandet av en marknadsföringsplan inför en internationalisering bör företaget ta hänsyn till de karaktäristiska förhållanden som råder på just den valda marknaden när externanalys genomförs. Detta handlar till mycket om mycket om att analysera företagets konkurrenssituation (Seglin, 1990). Att förstå hur konkurrenter på den tänkta marknaden fungerar och verkar är nödvändigt för att utforma en framgångsrik marknadsföringsplan. En konkurrensanalys kan bestå av många olika faktorer beroende på företagets specifika situation, till exempel antalet konkurrenter inom olika delmarknader och kluster och deras inbördes relationer, samt framtidstendenser på den aktuella marknaden. Det kan också innefatta faktorer så som konkurrenternas marknadsposition och marknadsandelar samt deras strategier för den aktuella marknaden. (Lekvall et al., 2001; Seglin, 1990).

Ett företags leverantörer utgör en viktig grund för ett företags kommande marknadsföring och utformningen av denna och bör därav analyseras. Det kan fungera som en mycket begränsande faktor om det på marknaden inte finns tillgång till de råvaror, den kvalitet eller den kompetens som det producerande företaget behöver. Detta ger begränsningar i det strategiska handlingsutrymmet för företaget på den nya marknaden (Lekvall et al., 2001).

En annan viktig del i utredningen av de externa förutsättningarna är att valet av etableringsform bör undersökas. Analysen bör behandla distributionskanalens struktur, sannolikheten att finna tillgängliga distributörer på marknaden, vilken form av relation som krävs med potentiella distributörer med mera. Det är få aspekter gällande den externa miljön som är så kritiska för god marknadsföringsplanering som god distribution (Seglin, 1990). Denna del av externanalysen kommer på grund av sin kritikalitet för en lyckad internationalisering därför att behandlas i ett eget avsnitt under rubriken 3.7 Val av etableringsform.

3.6 SWOT-analys



Figur 4. Elementen i en SWOT-analys (Kotler et al., 2008).

En analys och värdering av de faktorer som ovan beskrivs ingår i den interna och externa analysen ger en relativt bra bild över ett företags förutsättningar på den nya marknaden. Genom att göra en så kallad SWOT-analys, se figur 4, kan de interna förutsättningarna delas in i svaghets- respektive styrkefaktorer. Detta underlättar framtagning av det specifika företags unika kompetenser och möjligheter samtidigt som de externa förutsättningarna delas in i möjligheter för, och hot mot, företaget på den nya marknaden (Lekvall et al., 2001). Benämningen SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats och ger en bra bild över företags nuläge och framtida möjligheter. Analysen syftar till att identifiera företags resurser som ännu inte är uttömda och ge en bild över hur dessa kan utnyttjas vid ett kommande internationalisering (Moberg, 1990). Möjligheter som en SWOT-analys kan belysa är till exempel en växande marknad för det aktuella produktområdet samt ett ökat behov för en ny teknisk lösning som företaget besitter. Hot kan vara etablerade konkurrenter med liknande produkt, nya lagar eller negativa marknadstrender. En trend kan vara både en möjlighet och ett hot beroende på företags egna styrkor och svagheter och det är upp till ledningen att bestämma om möjligheten är bra nog för de risker den innebär. Ett företags styrkor kan exempelvis vara att de är marknadsledande eller har många marknadsandelar och ett väluppbyggt distributionsnät. Svagheter kan tänkas vara ett okänt märke, dålig tillgång till kapital för marknadsföring och reklam, dåliga resultat samt brist på inköpställen för produkten (Kotler et al., 2008).

3.7 Val av etableringsform

En central fråga som små- och medelstora företag ställs inför vid en internationalisering är valet av etableringsform. Ett problem för små- och medelstora företag är dock att de interna förutsättningarna ofta hindrar dem att använda den mest effektiva etableringsformen. Det kan därför uppstå situationer då de själva inte kan bygga upp relationer med distributörer (Moberg, 1990). Samtidigt utgör etableringsformen ett viktigt konkurrensmedel för företag i dag. Valet blir därför kritiskt och för att välja rätt krävs det att för- och nackdelar med olika alternativ utvärderas. Det första som företagsledningen bör komma underfund med är om företaget själva ska sköta distributionen eller om den ska överlåtas till andra parter. Dessutom krävs det att

företagsledningen har en tydlig framtidsvision gällande företagets position på den nya marknaden inför valet av etableringsform (Moberg, 1990). När beslut om etableringsform fattats finns ett antal kriterier som bör uppfyllas, där faktorer som påverkar valet grundar sig i företagets interna och externa förutsättningar. Exempel på sådana faktorer kan vara möjligheten till kontroll, risktagande, företagets affärsidé, mänskliga och finansiella resurser, produktens komplexitet och antal produktvarianter (Molnár & Nilsson Molnár, 2007). Beroende på vad de olika mätfaktorerna visar kan flertalet etableringsformer uteslutas och valet kan därmed bli tydligare (Moberg, 1990).

3.7.1 Olika etableringsformer

Små företag har ofta begränsade resurser vilket inledningsvis medför att de bör välja en etableringsform som inte är särskilt kapitalintensiv eller riskfylld. Enligt Moberg (1990) är start av ett dotterbolag på den utländska marknaden inte att föredra för små företag då det representerar ett högre utvecklingsstadium i ett företags internationaliseringsprocess.

De alternativ som är relevanta för små företag är antingen export direkt till slutkund eller export till slutkund via en mellanhand. Export direkt till slutkund lämpar sig då antalet kunder är få, stora och lätta att identifiera. Detta gör att det inte är ekonomiskt lönsamt att ha antingen ett dotterbolag eller en mellanhand i landet. För att direkt export ska vara gynnsamt bör produkten inte ha höga transportkostnader samtidigt som eftermarknadsservicen bör vara liten (Moberg 1990). Direkt export är ett medialt alternativ då storleken på investeringen, kostnaderna, marknadsandelarna, risktagandet och möjligheten till kontroll är varken hög eller låg (Molnár & Nilsson Molnár, 2007). Samtidigt fordrar direktförsäljning en god kundkontakt men gör det betydligt svårare att upprätta en marknadskontakt hemifrån (Moberg, 1990).

Det andra alternativet är export via en mellanhand och Moberg (1990) förklarar att det finns tre olika typer av mellanhänder vilka är agent, kommissionär eller återförsäljare. Export via en agent innebär att mellanhanden representerar leverantören på den utländska marknaden genom att förmedla kontakten mellan säljare och köpare. Då agenten säljer för exportörens räkning och i dennes namn har agenten aldrig någon äganderätt vad gäller produkten samtidigt som denne sällan håller produkten i lager. Den roll som agenten spelar varierar från fall till fall, där det i vissa fall kan röra sig om att endast försöka hitta potentiella kunder samtidigt som det i vissa fall innebär att agenten tar över all form av marknadsföring på den främmande marknaden (Moberg, 1990).

En kommissionär är en juridisk person som mot provision har i uppdrag att sälja exportörens varor. Till skillnad från en agent opererar en kommissionär inte i företagets namn utan i sitt egna (Moberg 1990). Företaget ska förse kommissionären med varor som denne kan lagerhålla för försäljning. Dock äger inte kommissionären företagets produkter och denne har rätt att returnera osålda produkter till företaget (Stockholms handelskammare, 2012).

Export via en återförsäljare innebär att ett självständigt företag köper produkten av tillverkaren och säljer den vidare till andra mellanhänder eller slutkunder i sitt egna namn genom nya köpavtal. Detta medför att återförsäljaren på en naturlig väg lagerhåller produkten och tar över fakturering och inkassering från det tillverkande företaget. I många fall kan återförsäljarens sortiment utgöras av produkter från flera olika leverantörer vilket ibland kan verka som ett säljstöd åt tillverkarens produkter (Moberg 1990).

En fördel med att exportera via en mellanhand är att det krävs en väldigt liten investering vilket medför att det därför lämpar sig för små företag med begränsade resurser. Detta kombinerat med att mellanhanden ofta är marknadsförings- och marknadskunnig gällande marknaden i fråga, och har etablerade nätverk, gör det till ett bra alternativ för små företag. Företaget kan snabbare och enklare etablera sig på den utländska marknaden samtidigt som de sparar tid och undviker ett högt risktagande (Molnár & Nilsson Molnár, 2007).

En nackdel med mellanhänder är att de ofta hanterar flera produkter från olika företag. I vissa fall kan detta innebära att det specifika företagets produkt inte marknadsförs eller säljs i den utsträckning som det var tänkt från början. Dessutom finns en risk för att mellanhanden fokuserar på de produkter som är mest vinstgivande för dem och därmed gör sig av med mindre vinstgivande produkter. Detta gör att vissa företag riskerar att tvingas byta mellanhand och därmed förlora kontinuiteten i sin internationaliseringsprocess. En annan nackdel med mellanhänder är att det finns en risk för att mellanhanden, och inte det tillverkande företaget, tillskrivs det goda rykte produkten för med sig (Molnár & Nilsson Molnár, 2007).

En annan nackdel med vissa mellanhänder är att det tillverkande företagets produkter måste passa in i mellanhandens sortiment. Samtidigt är det av yttersta vikt att mellanhanden i fråga är intresserad av produkten och dessutom besitter all nödvändig kunskap om den. Annars är risken att denne misslyckas med försäljning av det tillverkande företagets produkt och fokuserar sin försäljning på andra, kanske till och med konkurrerande, produkter från sitt sortiment. Det blir därför en fråga om att bygga upp starka relationer för att det ska bli gynnsamt att använda sig av en mellanhand och inte starta ett eget försäljningsbolag på den tänkta marknaden (Moberg, 1990).

3.8 Iterativ utvärdering av internationaliseringsprocessen

Det är mycket svårt att hitta en optimal marknadsföringsstrategi på en ny marknad direkt och detta gör att marknadsföring är en process som i stor utsträckning kräver prövning och förändringar med tiden. Detta, i kombination med att de interna och externa förutsättningarna som existerar ständigt förändras, gör att det är viktigt att löpande följa upp resultatet av de marknadsföringsåtgärder som görs. Dessa bör tolkas och värderas för att kunna utnyttja nytillkomna erfarenheter för ett bättre förbättringsunderlag för åtgärder i nästkommande period (Lekvall et al., 2001; Kotler et al., 2008).

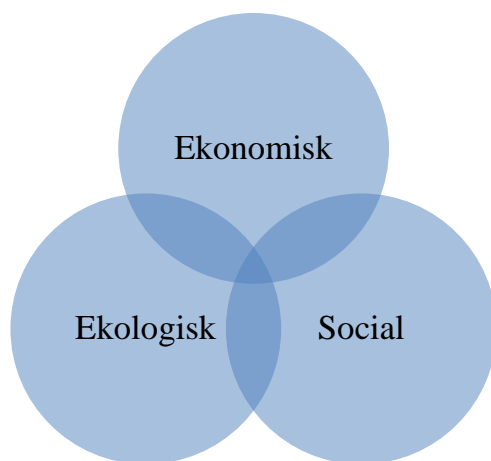
Uppföljningen bör först och främst gälla de mål och motiv som satts upp innan marknadsföringsarbetet gällande exempelvis en internationalisering gick in i utformningsfasen vilket påvisar vikten av vissa operationaliserbara mål. Utöver dessa mål kan också så kallade diagnostiskt inriktade målvariabler sättas upp för att bidra till ett underlag för fortsatt utvärdering och anpassning av marknadsföringsprogrammet. Till exempelvis kan dessa vara företagets image på marknaden, annonsers och broschyrers läsvärde och dylikt (Lekvall et al., 2001).

3.9 Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är ett begrepp som först myntades av World Commission on Environment and Development (1987) som ett led i en process att försöka hitta lösningar till de ökande miljöproblemen samt den globala sociala orättvisan. Organisationen definierar hållbar utveckling enligt följande:

”En hållbar utveckling kan definieras som en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”

Hållbar utveckling är enligt Olsson (2005) ett mångdimensionellt begrepp och består av tre olika dimensioner, vilka illustreras i figur 5, där det ekologiska, det ekonomiska samt det sociala är de utgörande delarna. För att uppnå hållbar utveckling krävs det hållbarhet och balans inom var och ett av dessa system samtidigt. Enligt Almström et al. (2011) består alla tre dimensioner i sin tur av en rad olika undernivåer i form av fabrik, företag, nation och global vilka alla ställer olika krav på respektive dimension.



Figur 5, baserad på Olssons (2005) teorier.

Ekologisk hållbarhet handlar om att långsiktigt bevara ekosystemens produktionsförmåga och biologiska mångfald. Social hållbarhet syftar på ett långsiktigt och stabilt samhälle där grundläggande mänskliga behov tillgodoses. Vidare innebär ekonomisk hållbarhet att långsiktigt hushålla med materiella och mänskliga resurser (Persson & Persson, 2007).

Ekologisk hållbarhet innefattar enligt Almström et al. (2011) ett flertal faktorer som kan minska människans negativa påverkan på miljön. Genom att bland annat minimera material- och energikonsumtion i kombination med att förnyelsebar energi används kan klimatförändringar minskas och därmed bidra till en att den globala uppvärmningen avtar. Då samhällsutvecklingen går mot att företag ska betala för de externa kostnader som deras verksamhet bidrar till, den så kallade Polluters Pay Principle, kan en medvetenhet kring hållbar utveckling förbättra ett företags ekonomiska situation. Detta då företag med låg negativ påverkan på miljön även får lägre kostnader (Persson & Persson, 2007).

En viktig aspekt som ingår i den sociala hållbara utvecklingen återfinns i den lägsta nivån, fabrik, och innefattar arbetsmiljön. Denna kan i sin tur delas upp i två dimensioner, de fysiska förhållandena samt de psykosociala förhållandena. De fysiska förhållandena omfattar exempelvis ljudnivån och den fysiska belastningen på kroppen medan de psykosociala förhållandena omfattar relationer och stress (Zanderin, 2005). Dålig arbetsmiljö ur båda dessa perspektiv kan ge upphov till en rad olika negativa effekter som till exempel psykosomatiska sjukdomar, förslitning av kroppen samt lägre arbetsmotivation (Rubenowitz, 2004).

Den fysiska arbetsmiljön kan enligt Lorentzi (2009) förbättras genom att minimera statiska och likformiga arbetsuppgifter men även buller samt kontakt med kemikalier, vilka både är två vanliga högriskområden gällande fysiska förhållanden. För att förhindra en dålig psykosocial arbetsmiljö beskriver Rubenowitz (2004) att det finns fem olika punkter som ska försöka uppnås; egenkontroll i arbetet, ett positivt arbetsledningsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning.

Ekonomisk hållbarhet handlar enligt Almström et al. (2011) om tillväxt och vinst på såväl nationell nivå som företagsnivå. Detta ska ske genom att aktivt hushålla med både materiella och mänskliga resurser och alltså inte uppnås genom att exploatera de andra två dimensionerna av hållbar utveckling. På lång sikt ska detta bidra till ett ökat och jämnare fördelat välstånd på global nivå. Vidare beskriver Porter & Van der Linde (1995) att företag med en ny, innovativ och miljövänlig teknik är viktiga för den hållbara utvecklingen. Samtidigt kan dessa företag skaffa sig early mover advantages genom deras teknik och på så sätt öka sin konkurrenskraft.

3.9.1 Livscykelkostnadsanalys

Livscykelkostnadsanalys, förkortat LCC efter engelskans life cycle cost, är en metod för att ta reda på en produkts totala kostnad under dess livstid, för att sedan kunna identifiera vilka alternativ som ger lägsta totala kostnad. Det finns olika typer av livscykelkostnadsanalyser, vilka har olika omfattning beroende på vad som ingår, där den vanligaste metoden är konventionell LCC. I en konventionell LCC tas det enbart hänsyn till internt uppkomna finansiella kostnader under produktens totala livscykel. De steg som analyseras är produktutveckling, anskaffning av råmaterial samt produktion, användning och underhåll samt i vissa fall återvinning/kassering (Hunkeler, Lichtenvort & Rebitzer, 2008).

Environmental LCC, ELCC, är ett förhållandevis nytt angreppssätt som i grunden bygger på konventionell LCC men adderar ytterligare faktorer till analysen. ELCC tar till skillnad mot LCC även hänsyn till extern miljöpåverkan. Detta görs genom att omvandla verklig samt uppskattad miljöpåverkan till finansiella siffror och sedan addera detta med utgången från en konventionell LCC. ELCC innehåller även alltid sista stadiet återvinning samt kassering. Detta angreppssätt kan identifiera win win-situationer samt optimera trade offs mellan miljön och ekonomin (Hunkeler, Lichtenvort & Rebitzer, 2008).

4 Empiri

Utifrån det teoretiska ramverk som presenterats ovan har relevant, empirisk information insamlats i syfte att genomföra den praktiska tillämpningen på Acosense och på så sätt skapa en bättre förståelse för internationaliseringsprocessens olika delar. Informationen presenteras nedan utefter samma struktur som det redogörs för i avsnittet 2.3 Datainsamling i metodkapitlet.

4.1 Interna undersökningar

För att skapa en uppfattning om Acosenses rådande situation har det genomförts ett antal intervjuer med företagets styrelse, ledning och medarbetare. Intervjuerna syftade även till att skapa en förståelse för företagets motiv och förutsättningar för en internationalisering till Tyskland. På så sätt syftar intervjuerna till att, genom den praktiska tillämpningen på Acosense, bidra till en god förståelse för små företags internationaliseringsprocess och vad undersökningar inom denna kan innebära.

4.1.1 Intervju med Linnea Lindau gällande mål och resursbas

Acosenses VD Linnea Lindau⁶ beskriver att företaget i dagsläget står inför en expanderingsfas som kan ta flera olika riktningar. Acosense har identifierat en rad olika segment och marknader där Acospector skulle kunna generera stora förtjänster även på den svenska marknaden. En expansion till en ny marknad kommer dock att vara oundviklig för att nå upp till de, av företaget interna försäljningsmål, som tidigare satts upp. Detta är också anledningen till att en internationalisering skulle kunna bli aktuell – att den svenska pappers- och massaindustrin är för liten. Det finns dock som tidigare nämnt alternativa förfaranden som skulle kunna tillfredsställa den målbild som formulerats på kortare sikt (Acosenses affärsplan 2011, bilaga 2).

Vidare berättar Lindau att en långsiktig, tydlig plan för hur företaget ska utvecklas saknas. Det finns som nämnt kvantifierbara försäljningsvolymsmål, men planerna för hur de ska uppnås är obestämda. Det pågår dock arbete med att uppdatera den långsiktiga horisontsplaneringen, men det är inget som på något sätt är färdigt eftersom expansionsriktning ännu inte bestämts.

Lindau beskriver att Acosense befinner sig i en växande fas där förändringar kontinuerligt måste göras för att undvika interna problem. De har därför svårt att i nuläget definiera vad företagets styrkor och svagheter är, eftersom även dessa förändras med tiden. Vid etableringen på den svenska marknaden har Acosenses största styrka varit deras flexibilitet och nära kontakt till kunderna. Företaget har samarbetat nära med kund för att ta fram specifika kundanpassade lösningar. Genom detta menar Lindau att kunderna har fått en service och flexibilitet som större, mer etablerade företag oftast inte kan erbjuda. Dessa styrkor hos företaget har dock bidragit till

⁶ Linnea Lindau, VD Acosense AB, intervjuad 2012-03-23.

att andra faktorer blivit svagheter. Under det senaste året har Acosense expanderat snabbt på den svenska marknaden och de har därmed knutit flera nya kundkontakter. Det har därför uppstått svårigheter i att leverera produkter i den takt som efterfrågan ökat.

Acosense har i nuläget börjat skapa en marknadsposition på den svenska marknaden. Enligt Lindau är deras marknadsandel dock försvinnande liten och flera produkter har sålts som pilotprojekt. Kännedomen om Acosense börjar sprida sig brett inom branschen trots företagets korta existens. Hon menar dock att trots att många branschaktörer hört talas om dem, så vet aktörerna oftast inte vad för produkt som produceras. Lindau beskriver vidare att kännedomen om företaget på den svenska marknaden främst har skapats genom besök på mässor och via branschtidningar, där Acosense framstår som ett innovativt företag med en eftertraktad teknik. Detta står i kontrast till hur situationen är i Tyskland, där varumärket i dagsläget är obefintligt.

Vid en kommande internationalisering påpekar Lindau att det planeras en nyrekrytering för att motverka den ökade arbetsbelastning som en sådan expansion kan innebära. Vid en internationalisering till den tyska marknaden skulle detta innebära en ny heltidstjänst med ansvar för tysklandsprojektet.

Acosense har de närmsta åren ett kapitalbehov som beror av hur offensivt företaget väljer att expandera ut på nya marknader och under år 2012 kommer kapital tillföras företaget i flera steg. Två nyemissioner kommer att göras under början av året och dessa kommer att motfinansieras med ett tillväxtlån från Almi och Energimyndigheten. Kapitaltillskotten kommer att användas för att utveckla företaget och produkten, öka försäljningen och stödja den kommande expansionen. Acosense har utvärderat möjligheten till kapitaltillskott och dessa kommer kunna baseras på expansionens omfattning. De har därmed även utvärderat sina finansiella begränsningar (Acosense Affärs-PM, bilaga 2).

I dagsläget äger Acosense fem patent för att skydda tekniken bakom Acospector. Lindau menar att produkten och tekniken därför anses skyddad både svenskt och internationellt, då flera patent är sökta utomlands. Detta gäller främst länder inom EU och Nordamerika. Vidare säger hon att Acosense är väl medvetna om hotet från större organisationer då det alltid kan forskas fram alternativ till lösningar för att komma runt patenten. De patent som Acosense äger beskrivs dock som såpass omfattande att det troligtvis skulle vara mer ekonomiskt för en konkurrent att köpa upp företaget för att nå marknaden.

Lindau beskriver Acosense som ett litet, nyetablerat företag där en etablerad företagskultur ännu inte bildats. Dock menar hon att företaget är mycket anpassningsbara och lättadapterade till nya situationer, just på grund av detta. Ledningen är på detta sätt beredd att göra de organisatoriska förändringar som eventuellt krävs av organisationen vid en expansion.

4.1.2 Företagets syn på internationalisering

Intervjuer med styrelsemedlemmar

Intervjuer med Acosenses styrelse har visat att en långsiktig internationaliseringsplan för företaget inte heller definierats på denna nivå. Sofia Kocher⁷ menar att sådana definierade planer dock kontinuerligt skulle behöva förbättras och att en plan från styrelsen inte skulle bidra till effekten av den kommande internationaliseringen.⁸ Styrelsen ser en internationalisering av Acosense som något som sker längre fram i tiden och de menar att företagets fokus i nuläget bör vara på den svenska marknaden.⁹¹⁰ Detta beror på att det finns en tillräckligt stor marknad att utforska på hemmaplan och att det inte finns tillräckligt med incitament att internationalisera verksamheten i nuläget.¹¹ En kommande internationalisering skulle främst ha resursbaserade motiv, men strategiska fördelar kan som följd av detta även uppnås. Ingen av de intervjuade inom styrelsen har någon tidigare erfarenhet av en internationalisering på den tyska marknaden, men de uppger att kompetensen ska finnas hos andra personer i styrelsen.

Intervjuer med anställda

Intervjuer med Acosenses personal¹²¹³ har visat att ingen omfattande kunskap eller erfarenhet av en internationaliseringsprocess finns, men de påvisar både motivation och engagemang inför projektet. Niklas Kalmteg från Acosense beskriver:

Kort sagt: det känns bra. Det känns som det är rätt steg för oss att ta. Den svenska marknaden är ju trots allt rätt begränsad, med tanke på vad som finns omkring. Dock är det ett stort och svårt steg att ta, men sett till företagets utveckling känns det ändå helt rätt.

Personalen på företaget innehar dock bred kunskap inom både management och teknik då företagets nuvarande VD, Lindau, har mångårig erfarenhet av teknikbaserade företag i tillväxt samt att grundaren av företaget har en god företagskännedom (Acosenses Affärs-PM, bilaga 2).

4.1.3 Intervju med Linnea Lindau om begränsningar och möjligheter gällande etableringsform

Lindau¹⁴ ser både positiva och negativa aspekter för Acosense gällande de olika etableringsalternativen som är presenterade i det teoretiska ramverket. Hon avfärdar

⁷ Sofia Kocher, styrelseledamot Acosense AB, intervjuad 2012-04-02.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Peter Eriksson, styrelseordförande Acosense AB, intervjuad 2012-04-03.

¹¹ Ibid.

¹² Niklas Kalmteg, Teknisk kundansvarig Acosense AB, intervjuad 2012-03-28.

¹³ David Brohall, Ny-försäljningsansvarig och en av Acosenses ursprungliga grundare, intervjuad 2012-02-03.

¹⁴ Linnea Lindau, VD Acosense AB, intervjuad via e-post, 2012-04-12.

alternativet återförsäljare trots att hon påpekar fördelen med garanterade intäkter direkt då återförsäljaren köper Acospector oberoende av deras vidareförsäljning. Detta då de i dagsläget måste sköta modellbyggandet internt, vilket även inkluderar den kundspecifika kalibreringen. Samtidigt vill de att deras produkter förknippas med någon typ av kvalitet och leveransförmåga. Detta kan inte garanteras av Acosense om ansvaret för att produkten levereras, installeras och kalibreras korrekt ligger hos en återförsäljare.¹⁵

Gällande kommissionär ser Lindau den positiva aspekten att mellanhanden då i många fall har ett uppbyggt kundkontaktnät. Däremot påpekar hon att Acospector blir en del av ett större produktutbud. Det kan då bli svårt att få kommissionären att vilja sälja Acospector istället för de resterande produkterna i portföljen. Hon påpekar att kommissionären kanske inte känner den kvalitetskänsla som behövs för att kunna ge Acosense ett bra renommé.

Lindau beskriver användandet av en agent som tilltalande då försäljning sker i Acosense namn och mellanhanden endast representerar Acosenses produkt. Dock innebär detta att företaget behöver ta ansvar för att agenten är väl införstådd i vad denne säljer samt produktens begränsningar och dylikt. Hon beskriver också direkt export som ett intressant alternativ eftersom de då har kontroll över hela leveranskedjan och nyförsäljning samtidigt som de kan agera utan att vara beroende av en tredje part. Hon beskriver dock nackdelen att de behöver uppbygga ett eget kundkontaktnät själva vilket hon identifierar som tids- och resurskrävande. Lindau menar därför att Tyskland kan vara en passande marknad för att överväga att använda en agent på grund av dess stora storlek.

4.2 Externa undersökningar

För att skapa en grundläggande förståelse för hur branschen och den tyska marknaden fungerar följer nedan information inhämtad från källor med god insikt i något av dessa. Kapitlet är uppdelat efter vilken del av marknaden som undersöks och syftar till att skapa en överblick inom ämnet. Att förstå marknaden och branschsituationen bidrar till att en analys av externa förutsättningar kan genomföras i analyskapitlet med hänsyn till hur Acosense ska hantera deras externa förutsättningar.

4.2.1 Befintliga och tidigare kunder

Intervju med Roger Grönlund

Domjsö Fabriker, hädanefter benämnt Domsjö, har köpt en Acospector som de enligt Roger Grönlund¹⁶, på grund av tidsbrist, ännu inte har installerat. De köpte in produkten för att testa den och undersöka dess potential inför framtiden. Samtidigt tror de att produkten kan komma

¹⁵Ibid.

¹⁶ Roger Grönlund, produktionsingenjör Domsjö Fabriker, intervjuad 2012-04-12.

att lösa problem som finns i mätningen på fabriken idag. Enligt Grönlund identifierade de vid köpbeslutet många av de fördelar som Acosense trycker på, det vill säga att Acospector kan mäta flera egenskaper, att den kan installeras och underhållas utan driftstopp samt att den kan arbeta i tuffa miljöer. Domsjö har i dagsläget problem med att deras nuvarande instrument eftersom mätning av lut kräver mycket underhåll. Egenskapen de tänker använda Acospector för att mäta i första hand är torrhalt, men i framtiden även koncentrationer i cellulosa och flödes hastighet. Service och underhåll sköter de i vissa enklare fall internt, men hyr ofta tjänsten av tillverkaren av instrumentet.

Själva inköpsprocessen går till på sådant sätt att en produktionsingenjör gör ett anslagsäskande för en specifik investering som sedan tas upp i fabriksledningen tillsammans med företagsledningen. Vid valet av produkt kontaktas ofta befintliga leverantörer till företaget först för att undersöka om dessa kan lösa behovet.¹⁷

Intervju med Sten-Åke Östlund

SCA Östrand, vidare benämnt SCA, har haft en Acospector installerad sedan augusti 2011 och har hittills inte hunnit testa produkten fullt ut då mätresultaten enligt Sten-Åke Östlund¹⁸ har avvikit från det normala. Acospector används i dagsläget endast till att mäta torrhalten i koklut, men Östlund ser potential i att även mäta flöde på samma punkt samt att installera fler Acospector i framtiden. De mätinstrument som köps in till koncernen underhålls vanligen av interna ingenjörer och underhållsarbetare, men i Acospectors fall finns ännu ingen kompetens inom företaget varför Acosense fortfarande konsulteras för underhåll.

När ny utrustning, som mätinstrument, ska köpas in till SCA:s bruk ges en projektledare ansvar för att hämta information om potentiella leverantörer och därefter lägger denne fram ett förslag på en produkt som ska köpas in. Östlund påpekar också att valet av leverantör skiljer sig kraftigt från fall till fall, och att det i slutändan är produktionschefen, fabrikschefen och de bägge projektledarna från fabriken som lägger beslutet om vilket företag som får ordern. Vidare berättade han att i just Acospectors fall kom fabriken i kontakt med Acosense genom en gemensam affärskontakt och att det var den innovativa lösningen och framtidsmöjligheterna som man ansåg vara mest intressant.

Östlund förklarar också att Acospector kan ha stor potential i samband med en omorganisation i fabriken då man utöver kommande effektiviseringar i produktionen även vill minska underhållet. På själva mätpunkten finns även, vid vitala områden i produktionen, alltid en extra mätare som säkerhet ifall den primära skulle gå sönder eller behöva underhåll. Den låga

¹⁷ Roger Grönlund, Produktionsingenjör Domsjö Fabriker, intervjuad 2012-04-12.

¹⁸ Sten-Åke Östlund, Projektingenjör/Projektledare SCA Östrand, intervjuad 2012-04-11.

underhållsfrekvensen på Acospector var i det här avseendet överlägsen de andra instrumenten. De beräknar att de kan spara in stora pengar i detta avseende, vilket i slutändan gör att den något dyrare Acospector blir väldigt mycket billigare. Östlund menar även att Acospector är billigare i drift då man kan eliminera vissa offline-mätningar. Något som SCA inte tog någon hänsyn till vid köpet av Acospector var aspekten angående hållbar utveckling, annat än vad som är lagstadgat samt företagspolicy.

Intervju med Melker Öberg

På Iggesund Holmen, vidare benämnt Iggesund, hade de enligt Melker Öberg¹⁹ en Acospector på prov under slutet av år 2011. Då de inte fått några mätresultat under testperioden kunde de dock inte besluta om ett slutgiltigt köp varför produkten returnerades till Acosense. Han påpekar också att det saknades resurser för att slutföra köpet vid det tänkta köptillfället. Vidare säger Öberg att de valt att testa Acospector då produkten och tekniken bakom den verkar intressant och att den hade potential att vara till fördel för produktionen. Valet att ta in en Acospector grundade sig inte i något behov, och därför utvärderade de inte heller huruvida produkten uppfyllde några specifika krav gällande tekniken eller hållbar utveckling mer än vad som är lagstadgat. Han nämner också att de inte har några specifika företagspolicyers gällande hållbar utveckling för inköp.

Inköpsprocessen på Iggesund går enligt Öberg till på så sätt att produktionen äskar kapital och lägger fram ett förslag på investering som en grupp, bestående av olika personer inom företagsledningen och relevanta chefer, sedan beslutar om. Mindre samt mer regelbundna köp beslutas dock oftast inom avdelningen där behovet finns och läggs då på löpande kostnader. När det gäller olika leverantörer har Iggesund vissa ramavtal, men inget som berör leverantörer för mätutrustning mer än att de oftast kontaktar leverantörer som tidigare har genomfört ett lyckat köp. Den i huvudsak största fördelen Iggesund såg med Acospector var att det är en clamp on-lösning som också kräver mindre underhåll. De ser även ett ekonomiskt värde i att instrumentet kan mäta flera egenskaper med endast en installation.

Iggesund ser i dagsläget inga egenskaper som de skulle ha ett värde av att mäta som inte kan mätas av i dagsläget, men att samtliga mätpunkter skulle tjäna på att kunna ge en bättre noggrannhet i resultatet. Öberg säger också att om det är någon typ av mätpunkt som Iggesund vill förändra är det de punkter där det idag sker offline-mätning, även om denna är robotiserad. Gällande produktionsstopp säger han att det endast är vissa nivågivare som kräver ett produktionsstopp tills det att dess fel åtgärdats. Om ett instrument som inte mäter en vital egenskap går sönder fortsätter de produktionen utan det mätvärdet under en kortare period. De

¹⁹ Melker Öberg, Processingenjör Iggesund Holmen, intervjuad 2012-04-13.

flesta underhåll som Iggesund behöver göra avklaras dessutom oftast under planerade produktionsstopp.

4.2.2 Potentiella kunder

Intervju med Jörgen Agebjörn

Vid inköp av instrument och annan utrustning tar Södra Cell Mönsterås hjälp av den, för företaget, gemensamma inköpsavdelningen. Enligt Jörgen Agebjörn²⁰ arbetar inköpsavdelningen mycket med att ta fram ramavtal med leverantörer som har potential att leverera produkter till flera områden, alternativt möjlighet att täcka ett bredare behov inom ett område. Denna inköpsavdelning köper årligen in 10 000 unika produkter där upphandling sker från fall till fall, såvida utfallet inte är att det endast finns en möjlig leverantör av produkten.

Intervju med Veronica Sjödin

I dagsläget använder Metsä Tissue AB, vidare benämnt Metsä Tissue, mestadels flödesmätare. De upplever problem med igensatta mätinstrument, vilket leder till väldigt mycket underhåll, samtidigt som de inte kan lita på de värden som mätinstrumenten ger då instrumenten är igensatta. Företaget har även problem med att mätningarna som görs inte håller den exakthet som de eftersträvar när det sker variationer inom fiberlängderna, vilket användning av olika massatyper kan ge upphov till.²¹ Veronica Sjödin²² önskar att igensättning av mätinstrumenten skulle kunna minimeras, så att underhållet på så sätt minskas samtidigt som mätvärdenas validitet då kan öka. Det framkom även önskemål om att företaget vill kunna använda delvis flyttbara mätinstrument som endast kräver en mindre omprogrammering. Detta då de vill kunna mäta egenskaper på flera olika rör utan att behöva investera i fast kapacitet vid varje rör.

Sjödin menar vidare att hon tror att de problem och önskemål Metsä Tissue har representerar den globala marknaden på ett relativt bra sätt, dock med vissa skillnader beroende på vilket delsegment företag är verksamma inom. Metsä Tissue har i dagsläget inget mätinstrument som kan mäta flertalet egenskaper samtidigt. Sjödin ser dock detta som lockande men beskrev att det egentligen bara är en kostnadsfråga. I de fall ett instrument, som mäter multipla egenskaper, är billigare att investera i än alternativet att köpa ett flertal olika instrument är alternativet intressant, enligt Sjödin. Det skulle dock kräva att mätinstrumentet med multipla mätegenskaper kan uppnå samma mätprecision som de konventionella mätinstrumenten. Hon menar även att Metsä Tissue inte upplever problem med produktionsstopp som direkt beror på installation eller underhåll av mätinstrument. Installationerna sker vid planerade driftsstopp och underhållet kan ske utan att avbryta produktionen.

²⁰ Jörgen Agebjörn, Teknikansvarig Södra Cell Mönsterås. Intervjuad 2012-04-12.

²¹ Veronica Sjödin, Process Engineer Metsä Tissue AB, intervjuad 2012-04-12.

²² Ibid.

4.2.3 Andra återförsäljare

Enligt Klas Argéus²³ sker den största mängden försäljning av mätinstrument inom processindustrin genom redan befintliga relationer. Dock menar han att de flesta riktigt stora försäljningarna sker genom konsultbolag som anlitas av bruket i fråga, eller dess ägare. Det märke Argéus säljer mest av är Krohne och det som hans kunder ser som den största fördelen med att köpa Krohnes produkter är Krohnes dominerande ställning på den globala marknaden med en bred produktportfölj samt lång erfarenhet av marknaden. Vidare förklarade Argéus även att de tekniker som i dagsläget säljer bäst är gamla och beprövade tekniker såsom svävkroppsmätare samt magnetiskt induktiva mätare, vilka är vanliga inom just pappers- och massaindustrin. Argéus menar även att försäljningen av mätinstrument inom processindustrin sker på liknande sätt och villkor över hela världen. Han påpekar dock att kulturen givetvis skiljer sig åt när man går in på detaljnivå.

4.2.4 Externa aktörers erfarenheter

Intervju med Anders Ardstål

Anders Ardstål²⁴ från LumenRadio beskriver den tyska marknaden som segmenterad, där olika segment har olika affärskultur vilket skapar kulturkrockar sinsemellan segmenten. Han påpekar därmed att företag bör ha olika strategier beroende på vilken geografisk region i landet de ska expandera till. Samtidigt spelar det då också stor roll vilka kunder företaget väljer att rikta in sig mot.

Vidare beskriver Ardstål att den tyska affärskulturen inte bara skiljer med avseende på geografisk region inom landet, utan också efter vilken typ av industri som företaget expanderar i. Inom de olika industrierna är affärskulturen tämligen skild beroende på vilken generation beslutsfattarna på företaget tillhör. Han menar att pappers- och massaindustrin är en gammal, trögrörlig bransch och tror därför att det inte är fördelaktigt för Acosense att en kvinna representerar företaget på mässor och dylikt i Tyskland. Parallellt med detta beskriver han tyska invånare som lokalpatriotiska, i den bemärkelsen att de vanligtvis väljer inhemska produkter. För att överkomma denna barriär beskriver Ardstål vikten av att erhålla referenskunder när en ny produkt ska lanseras i Tyskland:

”För mig var det väldigt viktigt att snabbt som tusan få en referens för att kunna säga att; den här används i Tyskland.”

²³ Klas Argéus, Fältsäljare på Gustaf Fagerberg AB, intervjuad 2012-04-11.

²⁴ Anders Ardstål, Vice President Sales LumenRadio AB, intervjuad 2012-03-29.

Tyska företag beskrivs av Ardstål som starkt hierarkiska, där okända företag behöver sälja in sin produkt på flera plan. Han förklarar att ett nytt teknikföretag ofta måste sälja in sina produkter hos operatörerna, middle management samt top management och påpekar vikten av att veta med vem förhandlingarna bör ske. Han betonar samtidigt att den starka hierarkiska företagsstrukturen gör att beslutsprocesser blir utdragna, vilket då också medför att det tar lång tid att sälja en teknisk produkt inom tyska företag.

Den finansiella resursbasen, samt andra interna förutsättningar, påverkar starkt Acosenses valmöjligheter gällande etableringsform enligt Ardstål. Det är därför viktigt att veta vilka, och hur mycket av dessa, resurser som finns samt vilka risker företaget är villigt att ta. Uteblir denna information är det mycket svårt att välja en lämplig modell. Samtidigt anser Ardstål att dotterbolag är ett uteslutet etableringsalternativ för Acosense då det är en mycket kapitalintensiv aktivitet och därmed inget Acosense, som ett startup-bolag, vill utsätta sig för. Samtidigt är Acospector i sig en ganska kapitalintensiv produkt då den fortfarande utvecklas och förmodligen kommer att modifieras ytterligare. Han förklarar att Acosense därför bör fokusera resurser på att utveckla Acospector och fortsätta etableras på den svenska marknaden. Utifrån detta menar han vidare att Acosense bör välja en etableringsform som inte är för kapitalintensiv.

Direkt export är ett annat alternativ som Ardstål anser att Acosense bör utesluta när det gäller etableringen på den tyska marknaden eftersom det krävs mycket arbete för att sälja in en ny produkt hos tyska företag. I och med det faktum att tyska företag är starkt hierarkiska blir säljprocessen utdragen. Därmed kommer säljprocessen att ske på flera nivåer i kundföretaget vilket också medför att denna process tar mycket tid. Denna tid är något som ett startup inte har vilket därför medför att det är mer fördelaktigt att hitta en aktör som redan besitter dessa kontaktpunkter och som vet vilka beslutsfattare är. Det blir extra viktigt i Acosenses fall då de är ett så pass litet och okänt företag där tiden inte är den enda begränsande faktorn.²⁵

Den etableringsform som Ardstål identifierar som ett bra alternativ för Acosense är distribution via en mellanhand. Han föreslår en etablerad aktör i Tyskland, i form av en återförsäljare på en submarknad, som distribuerar utrustning till en del av processindustrin och som kan tänka sig att ta sig an Acospector. Denna aktör bör sälja under sitt eget varumärke, men representera en produktportfölj med produkter som inte är konkurrerande, utan snarare kompletterande, till Acospector. Att använda sig av en återförsäljare skulle, enligt Ardstål, vara fördelaktigt för Acosense då kunskapen inom företaget gällande internationalisering och marknadsföring på den tyska marknaden är begränsad. Vidare förklarar han att en tysk återförsäljare förmodligen också kan hjälpa Acosense att komma över barriären att de inte har något existerande kontaktnätverk, eller några referenskunder, i Tyskland.

²⁵ Anders Ardstål, Vice President Sales LumenRadio AB, intervjuad 2012-03-29.

Något som Acosense bör tänka på är att det inte är lätt att hitta en distributör som är villig att ta sig an ett okänt, svenskt företag med ett fåtal sålda produkter.²⁶ På den tyska marknaden är det dock värt att hitta en sådan spelare, menar Ardstål. Han rekommenderar Acosense att via en hög marginal och exklusivitet ge återförsäljaren incitament att sälja Acospector och skapa en marknad:

Då vet de att om de driver försäljningen får de för det första marginal för sin försäljning, vilket motiverar dem att sälja. Sedan vet de också att för att man ger dem exklusivitet får de förtjänsten av ett aktivt marknadsföringsarbete.

Intervju med Ove Granstrand

Ove Granstrand²⁷ påpekar att små företag som ska internationaliseras gynnas av att ha klara och specifika mål uppsatta. Därför bör Acosense försöka rikta sig till en marknad i taget, istället för att vara flexibla och försöka ta tillfället i akt när det uppenbarar sig. Granstrand menar vidare att företaget borde försöka rikta sig till early adopters på den tyska marknaden, vilket han menar är svårt att hitta i processindustrin. Branschen är trögrörlig och det är sällan ett företag vill vara tidigt ute med att testa en ny teknik.

Samtidigt menar Granstrand att Acosense behöver ha mycket tur gällande sina patent för att den patentstrategi som uppgetts ska hålla. Han menar att det väldigt sällan är mer ekonomiskt hållbart för större företag att köpa upp ett mindre företag, istället för att uppfinna runt patenten om de vill komma åt marknaden. Det är inte heller säkert om patenten kommer vara lika heltäckande på andra marknader än pappers- och massaindustrin.

Granstrand anser att det finns betydande kulturskillnader mellan Tyskland och Sverige som Acosense bör vara medvetna om. Han beskriver tyska företag som starkt hierarkiska där okända företag behöver sälja in en produkt på flera plan, samtidigt som beslutsnivåerna är högre upp i tyska företag. Det medför att det är viktigt att förstå hur inköpsbesluten är strukturerade och organiserade just i de specifika, tyska kundföretagen. Vidare beskrivs också den tyska pappers- och massaindustrin som en konservativ bransch där företag är oerhört rädda för produktionsstopp då de är väldigt kapitalintensiva. Han påpekar också att nya företag inte bör förglömma not invented here-problematiken som finns i Tyskland. Tyskland som land är väldigt ingenjörinriktat med en stor pappers- och massaindustri. Det medför att tyska företag i många fall väljer tyska produkter framför internationella konkurrenter. För att minska denna barriär beskriver han vikten av att ha goda referenskunder då en ny produkt ska säljas i Tyskland.

²⁶ Anders Ardstål, Vice President Sales LumenRadio AB, intervjuad 2012-03-29.

²⁷ Ove Granstrand, professor i Industrial Management and Economics, intervjuad 2012-03-30.

Granstrand belyser även vikten av att Acosense bör använda de befintliga, svenska kunderna som referenskunder, gärna de största, när de intar den tyska marknaden. Vidare menar han att det förmodligen är positivt att vara ett svenskt företag i Tyskland då svenskar har ett gott rykte. Dock är det troligare att det är den ringa storleken på företaget och ungdomen hos det som kommer att spela roll för köpbesluten hos de tyska, potentiella kunderna, menar han. Gällande konkurrensen förklarar Granstrand att det är vanligt att företag felbedömer den och antar att den är sämre än vad den verkligen är.

Det är inte tal om att starta ett dotterbolag för Acosense då detta är en mycket kapitalintensiv aktivitet, anser Granstrand. Han menar att ett nystartat företag som Acosense inte kan lägga dessa resurser på distribution utan behöver dem för att fortsätta utveckla verksamheten på andra håll. Den etableringsform Acosense väljer ska dock vara anpassad efter om de primärt vill växa inom företaget eller expandera. Samtidigt finns det en stor risk att företag undervärderar den tid och de resurser marknadsföringsaktiviteterna tar vid en nyetablering.²⁸

Granstrand menar vidare att Acosense bör välja etableringsformen direkt export vid internationalisering till den tyska marknaden och säger att det inte är någon idé att använda sig av en provisionsmodell där. Han anser att alternativet är det bästa sättet för Acosense att få förståelse för nya kunder, deras affärskultur samt problem- och försäljningsstrategi. Samtidigt kan de lättare bygga upp ett eget kontaktnät i Tyskland. Denna kunskap kan inte uppnås i samma utsträckning med en mellanhand men är viktig att få för en ny, oerfaren aktör. Acosense bör vid ett senare skede använda någon typ av mellanhand när de skalar upp försäljningen i Tyskland och har fått tillräckliga kunskaper, menar han. De behöver då lägga mindre resurser på Tyskland och kan fokusera dessa på andra verksamheter inom företaget, men har ändå erhållit nödvändig kunskap om branschen.²⁹

4.2.5 Den tyska marknaden

Tyskland är världens fjärde största ekonomi samtidigt som landet är Europas största ekonomi (Exportrådet, 2012) och hade år 2011 ett BNP på 2570 miljarder euro, vilket motsvarade en ökning på tre procent gentemot föregående år (Sveriges ambassad, 2012b). Landets import uppgår till 902 miljarder euro där 1,4 procent kommer från Sverige, vilket i sin tur motsvarar 10 procent av Sveriges export. Totalt exporterade Sverige varor för 111 miljarder kronor till Tyskland under januari till november år 2011. De viktigaste exportvarorna återfanns då i bland annat papper och pappersmassa (Sveriges ambassad, 2012b), till ett värde av 16,5 respektive 3,2 miljarder kronor (Exportrådet, 2012). Dessa handelsförbindelser gör Tyskland till Sveriges främsta

²⁸ Ove Granstrand, professor i Industrial Management and Economics, intervjuad 2012-03-30.

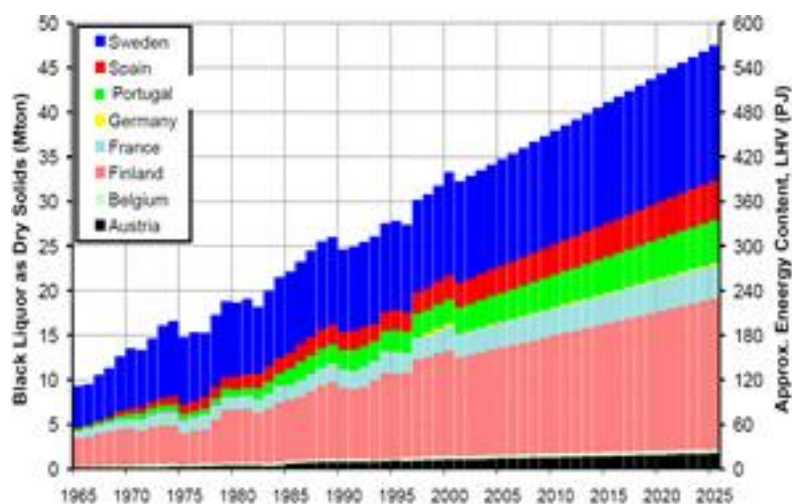
²⁹ Ibid.

handelspartner samtidigt som det finns över 700 svenska dotterbolag i landet (Sveriges ambassad, 2012b).

Vidare skriver Exportrådet (2012) om de investeringar Tyskland planerar göra inom energibranschen på grund av den tyska regeringens beslut att senast år 2022 ha lagt ner samtliga 17 kärnkraftverk i landet. Tyskland ska fördubbla mängden producerad förnybar energi, samtidigt som det väntas investeringar i energibranschen på över 250 miljarder euro.

Den tyska pappers- och massaindustrin

Den tyska pappersindustrin omsätter årligen 15 miljarder euro och har cirka 4000 anställda på omkring 160 fabriker. Det gör den till den största pappersindustrin i Europa och den fjärde största i världen (Verband Deutscher Papierfabriken, 2012). År 2010 producerade den tyska pappersindustrin 23,2 miljoner ton pappersprodukter samtidigt som den motsvarande svenska siffran var 11,4 miljoner ton. Det förhållandet är dock annorlunda gällande pappersmassaindustrin. Sverige producerade så mycket som 11,9 miljoner ton pappersmassa gentemot Tysklands 2,8 miljoner ton (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010). Vad gäller den europeiska marknaden för svartlut kan det konstateras att produktionen är föga liten i Tyskland, se gul serie i figur 6.



Figur 6, Distribution av svartlutsproduktion i Europa (Acosenses affärsplan, bilaga 2)

Tysk affärskultur

Inom Tyskland skiljer sig många saker i mångt och mycket mellan olika regioner och landet bör därför inte ses som en marknad i alla avseenden utan som en grupp sammankopplade, likvärligt åtskilda regionala marknader. Detta avspeglas också i den tyska affärskulturen. Tysk-Svenska Handelskammaren (2010) beskriver att företag måste inse att Tyskland är en federation. Detta innebär att det inte räcker att slå igenom i till exempel Berlin eller München för att grunden för en nationell expansion ska vara lagd. Detta då de små marknaderna är så pass åtskilda och att återkopplingen mellan dem är för liten, vilket grundar sig i att det råder stora skillnader mellan regionerna, både kulturellt och språkligt. Invånarna har olika referensramar och språket kan skilja

sig så pass mycket att missförstånd lätt uppstår. Detta gör att det som säljare är viktigt att sätta sig in i den regionala kulturen och att förstå dess undertoner. Företagen måste alltså bearbeta varje regional marknad för sig (Tysk-Svenska Handelskammaren, 2010).

Utöver de domestiska skillnaderna skiljer sig den tyska affärskulturen på många punkter även gentemot den svenska. En av de vanligast förekommande generaliseringarna om Tyskland är tyskarnas formalitet, vilket även avspeglas på arbetsplatser. Hierarkin i tyska företag är dessutom oftast mycket striktare än den i Sverige och har ofta dessutom fler nivåer (Koch, 1995; Tysk-Svenska Handelskammaren, 2010). Säljare bör också vara beredda på att bli skickade ned i hierarkin när kontakt med nya företag görs. De blir sedan med stor sannolikhet slussade mellan olika funktioner uppåt tills de får möta beslutsfattaren, som sitter på en relativt hög post i de flesta företag. Det bör därför beaktas att det tar längre tid mellan första kontakt till ett köpbeslut jämfört med i Sverige (Koch, 1995; Tysk-Svenska Handelskammaren, 2010).

För att erhålla respekt hos det potentiella, tyska kundföretaget bör säljaren vara representerad av en något äldre person eftersom de ofta har högre status samt ofta högre poster i tyska företag. Det gör att det motsatta kan ge ett första intryck av att personen är oerfaren och därför mindre intressant. Ofta gäller detsamma förhållandet mellan kvinnor och män, varför det bör övervägas att företaget representeras av en man. Denna formella jargong på företagen gör även att personliga möten oftast ger bäst utdelning. Det är samtidigt viktigt att en representant kan viss tyska, då det är många äldre som inte talar engelska samtidigt som en mindre korrekt tyska visar på mer entusiasm från representanten än att denne inte lärt sig språket alls (Koch, 1995).

4.2.6 Potentiella konkurrenter

Då ett företag undersöker möjligheten att äntra den tyska marknaden är det viktigt att de utreder den rådande konkurrenssituationen (Lekvall et al. 2011). Det industrisegment som Acosense är verksamma inom i nuläget består bland annat av ett flertal, väletablerade, multinationella företag vilka har sitt ursprung i olika länder. Acosense har vid tidigare undersökningar identifierats sex huvudkonkurrenter som är konkurrenter till företaget på den svenska marknaden i dagsläget (Acosenses affärsplan 2011, bilaga 2). Alla utom ett av dessa är också redan verksamma på den tyska marknaden. Konkurrenterna är Mantex AB, BTG, Cidra, Emerson Process Management, Metso och K-patents.

Mantex AB

Mantex AB, vidare benämnt Mantex, är ett svenskt företag som i dagsläget endast är verksamma som mätinstrumentleverantör på den svenska marknaden inom flera industrier som bearbetar organiska material. Enligt Mantex (2012) omsatte de år 2010 2,5 miljoner kronor och hade då 14 anställda. De menar att företaget marknadsför sin produkt som ett mätinstrument som effektiviserar ett bruks råvaruförbrukning. Tekniken som används i deras mätinstrument bygger på röntgenstrålning och är den första av sitt slag på marknaden. Instrumenten används för att mäta fukthalten i råvaror innan de används i bruken. Detta för att det producerande företaget

ska kunna få ett optimalt råvarupris från leverantörerna samtidigt som de ska kunna optimera torkning och lagring innan bearbetning.

BTG

Det största företaget av de identifierade konkurrenterna är BTG som har varit verksamma på marknaden i 90 år. Enligt BTG Group (2012) är de marknadsledande inom mätinstrument för pappers- och massaindustrin och är verksamma i ett flertal andra processindustrier. BTG tillverkar cirka 20 olika mätinstrument till industrin, men deras sortiment består även av eftermarknadstjänster samt andra produkter som används vid råvarubearbetning. BTG har över 3000 kunder och är verksamma över hela världen med dotterbolag i flera länder, bland annat har de det tyska dotterbolaget BTG Instruments GmbH (BTG Group, 2012). Produkterna som BTG erbjuder är bland andra viskometrar samt processrefraktometrar vilka behöver sitta inuti rören, kräver underhåll och kan mäta en egenskap per mätinstrument. Dessa tekniker är välanvända och traditionella inom pappers- och massaindustrin (BTG Group, 2012).

Cidra

Enligt BTG Group (2012) distribuerar BTG även Cidras produkt inom BTG:s egna kontaktnät medan Cidra distribuerar produkten till deras kunder i Nordamerika. Produkten är en clamp on-lösning och beskrivs av Cidra (2012) som underhållningsfri. Tekniken bygger på passiv akustisk spektroskopi och används för att minska skumbildning när en vätska färdas genom rör. Målet är att höja driftoptimeringen i ett pappers- och massabruk och de använder även optimeringen som argument för en mer hållbar produktion. Företaget har över 350 kunder i fler än 30 olika länder (Cidra, 2012).

Emerson Process Management

Emerson Process Management, vidare benämnt Emerson, är ett annat väletablerat företag som är verksamt inom många olika processindustrier. Enligt Emerson (2012) har de en mycket bred produktportfölj med mätinstrument som tillsammans kan mäta de flesta efterfrågade egenskaperna. De säljer bland annat både viskometrar och processrefraktometrar till deras kunder. Emerson är ett dotterbolag till det stora företaget Emerson Electric Company, vilket har cirka 133 000 anställda och 235 olika produktionsanläggningar runt om i världen (Emerson, 2012). Emerson Electric Company omsatte 24,2 miljarder amerikanska dollar år 2011 och deras strategi är att genom att ständigt skapa innovationer kunna växa och erbjuda nya lösningar till nya och befintliga kunder (Emerson, 2011).

Metso

Ett annat stort, väletablerat företag är Metso som är verksamt inom många olika industrisegment. Enligt Metso (2012) hade de år 2011 en total omsättning på 6,6 miljarder euro där 36 procent av deras intäkter kom från pappers- och massaindustrin (Metso, 2011). Företaget är verksamt i över 30 länder och har cirka 30 000 anställda runt om i världen. Företaget säljer

traditionella mätinstrument som mäter mellan en till två egenskaper per instrument och som alla behöver få kontakt med vätskan på något sätt (Metso, 2012).

K-patents

K-patents är ett etablerat, finskt företag med huvudkontor i både Finland och USA. De har representanter över hela världen, bland annat i Tyskland, och ser Europa som sin största marknad. Företaget levererar processrefraktometrar till flera olika delar av processindustrin och erbjuder fyra olika mätinstrument till pappers- och massabruk. Instrumenten placeras inom rören och är mest inriktade på att mäta egenskaper hos grön- och svartlut (K-Patents, 2012). År 2008 hade företaget en omsättning på 8 miljoner euro, 30 anställda och kunder i 75 länder (Uusitalo, Wendelin & Mahlamäki, 2009).

5 Analys

Utifrån det teoretiska ramverk som presenterats har det empiriskt insamlade materialet analyserats som en del av studiens praktiska tillämpning. Analysen behandlar Acosenses mål och motiv med en internationalisering, deras interna och externa förutsättningar samt lämpliga etableringsformer inför en internationalisering till Tyskland. Då den genomförda studien bland annat syftar till att ge ett initialt underlag till Acosense inför en internationalisering ämnar denna analys att resultera i en bas för de rekommendationer för fortsatt arbete som ges Acosense under kapitel 6 Slutsats nedan. Denna analys syftar således också till att, genom exemplifiering, skapa en förståelse för internationaliseringsprocessens ingående delar och vad som övergripande kan ingå.

5.1 Motiv för internationalisering

Ledningen har identifierat flera riktningar som Acosense kan utvecklas i där internationalisering ses som en av dem. Detta har i nuläget skapat en tvetydighet för företagets expansionsriktning. Visserligen har Acosense en produkt med många applikationsområden och en förändringsanpassad organisation, vilket kan vara gynnsamt då företag har flertalet expansionsriktningar. Enligt både Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007) är det viktigt att ett företag har tydliga motiv till varför de vill göra en expansion för att den ska bli lyckad. Granstrand bekräftar detta, i den tidigare presenterade intervjun, då han säger att det krävs att Acosense bestämmer sig för vilken riktning de ska ta för att skapa en enighet genom hela expansionsprocessen. Därför anses det viktigt att Acosense utreder motiven bakom en internationalisering och skapar en medvetenhet om dessa innan internationaliseringen påbörjas.

Enligt Moberg (1990) är samstämmighet genom hela företaget en viktig faktor vid en internationalisering. Då Acosenses styrelse inte är positivt inställd till en internationalisering som expansionsriktning i dagsläget får detta alternativ anses vara problematiskt. Utan det engagemang som krävs från styrelsen misslyckas lätt en internationaliseringsåtgärddå samstämmigheten i företaget uteblir. Visserligen påpekar styrelsen att en internationalisering i framtiden kommer att bli aktuell. För att internationaliseringen ska kunna lyckas krävs det i framtiden därför en koherens genom hela företaget där styrelsens vilja synkroniseras med företagsledningens.

Det är, enligt både Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007), positivt och mycket viktigt att företag genomför undersökningar kring en internationalisering innan den påbörjas. Det anses därför positivt att Acosense har påbörjat dessa undersökningar, bland annat då den inhemska, adresserbara marknaden för Acosense är för liten för de framtida försäljningsmålen. För att långsiktigt nå de uppsatta försäljningsmål som finns kommer en framtida internationalisering därför att vara oundviklig. Frågan som Acosense ställs inför är alltså inte om, utan snarare när, de ska internationalisera sin verksamhet. När denna internationalisering görs kommer företaget gynnas av att ha mer tydligt uppsatta mål än i nuläget för att optimera internationaliseringens effekt.

5.2 Interna förutsättningar

Då Acosense i dagsläget inte kunnat definiera företagets styrkor och svagheter, eftersom dessa förändras med tiden, kan de även vara svåra att identifiera inför en kommande internationalisering. Lekvall et al. (2001) och Seglin (1990) pekar samtidigt på vikten av att ett företag undersöker dess interna styrkor och svagheter inför ett marknadsföringsbeslut. Att Acosense menar att deras styrkor och svagheter är föränderliga kan därför tolkas som negativt, eftersom det pekar på att en ordentlig utvärdering kring egenskaperna saknas.

Det kommer dock vara viktigt för Acosense att djupare analysera sina egenskaper för att skapa en förståelse för företagets förutsättningar inför internationaliseringen. Den flexibilitet som Acosense i nuläget har kan ses som en positiv egenskap. Dock beskriver Lekvall et al. (2001) de interna grundförutsättningarna som de mest gränssättande faktorerna för ett företags affärsinriktning. Eftersom företaget inte har identifierat framförallt svagheter kan dessa därför lätt bli begränsande faktorer vid framtida beslut om expansionsriktning. En ordentlig inventering av styrke- och svaghetsfaktorer torde alltså underlätta en framtida internationalisering för ledningen.

Då Acosense nyligen börjat sälja produkter på den svenska marknaden håller marknadspositionen för företaget på att stärkas. Det är dock viktigt att Acosense behåller medvetenheten om att varumärket är obefintligt i Tyskland. För att kunna erhålla en starkare marknadsposition är det enligt Lekvall et al. (2001) viktigt att fortsätta bygga upp varumärkespositionen, marknadsandelarna och affärsvolymerna samt olika intressentrelationer kring företaget. Referenskunder på den svenska marknaden får ses som extra viktiga vid en internationalisering, då pappers- och massaindustrin anses trögrörlig. Enligt intervjuerna med Granstrand och Ardstål framkommer det att early adopters kan vara svåra att finna vid etablering på den tyska marknaden och det blir viktigt att företaget då kan referera till de svenska kunderna.

Enligt Seglin (1990) och Lekvall (2001) bör företagets kunskapsbas undersökas inför en internationalisering. Den empiriskt insamlade informationen visar emellertid att den kompetens som krävs för en lyckad internationalisering i dagsläget saknas till viss mån. Acosense påvisar dock medvetenhet om storleken av en internationaliseringssatsning och är därför beredda att göra den nyrekrytering som kommer att krävas. Vid nyrekrytering är det viktigt att företaget börjar processen i god tid för att knyta an rätt sorts person som kan fylla den nödvändiga kompetensluckan. Enligt Rubenowitz (2004) är det samtidigt viktigt att skapa en god arbetsmiljö. En nyrekrytering anses därför viktig i Acosenses fall för att kunna hantera den ökade arbetsbelastning som en internationalisering för med sig. Om detta inte sker finns en risk för att en ohållbar arbetsmiljö uppstår. Detta i kombination med det engagemang och motivation kring en internationalisering som de tillfrågade anställda påvisar anses vara en förutsättning för att en internationalisering ska lyckas. Resonemanget styrks även av Lekvall et al. (2001) som beskriver vikten av engagemang och motivation hos personalen.

Lekvall et al. (2001) beskriver vidare vikten av att undersöka ett företags ekonomiska resursbas inför ett kommande marknadsföringsbeslut. Det anses därför vara positivt för Acosenses utveckling att de har en möjlighet till finansiell förstärkning via nyemissioner och lån. Storleken på nyemissionerna kommer dessutom att bero av företagets aggressivitet vid framtida marknadsföringsinsatser. Det anses positivt, bland annat då Seglin (1990) beskriver att kapital för marknadsföringsinsatser bör avsättas innan intäkter från dessa har börjat genereras. Samtidigt påvisar det en medvetenhet hos Acosense om svårigheten i att bedöma dessa kostnader. Detta visar att Acosense har en tydlig finansieringsstrategi som kan hjälpa dem vid en framtida internationalisering.

Porter (1999) menar att ett företag genom ny, innovativ, miljövänlig teknik kan införskaffa early mover advantages för att öka sin konkurrenskraft. Granstrand och Ardstål menar dock, som tidigare nämnt, att dessa fördelar är svåra att uppnå i en så trögrörlig bransch som Acosense befinner sig i. Trots att potentiella kunder kan få hållbara fördelar, kanske dessa fördelar inte är tillräckliga för att kunder ska välja Acospector framför en mer beprövad teknik.

Medvetenheten hos Lindau, som framkom i intervjun, om att andra, konkurrerande företag kan uppfinna runt de patent som i dagsläget skyddar Acospector får ses som positiv. Dock står Acosense mål, att det ska finnas ett fullgott skydd som ska göra att det blir dyrare att uppfinna runt patenten än att köpa upp företaget, i direkt motsats till vad Granstrand menar. Han anser, som tidigare nämnt, att denna strategi är riskabel och inte att rekommendera om företaget i framtiden etablerar sig på internationella marknader.

Acosense får i nuläget ses som ett företag som organisationsmässigt är lämpat för en internationalisering. Att de är små och nystartade samt påvisar att de, enligt Lindau, är beredda att göra de organisatoriska förändringar som kan komma att krävas vid internationalisering, styrker detta påstående. Dock kan egenskapen att företaget är litet bli en begränsning vid en internationalisering. Men eftersom Acosense inte etablerat någon svårförändrad företagskultur får förutsättningarna för en internationalisering enligt Lekvall et al. (2001) ses som bra ur detta perspektiv.

5.3 Externa förutsättningar

Empiriinsamlingen visar att Tyskland är Europas största ekonomi (Exportrådet, 2012) och samtidigt Sveriges viktigaste handelspartner, där pappers- och massaprodukter är den enskilt största produktkategorin för den svenska delen av exporten. Den, enligt Sveriges ambassad (2012b), redan goda handeln mellan Sverige och Tyskland banar väg för andra svenska företag att följa samma bana, vilket till viss del styrks av att det redan finns över 700 svenska dotterbolag i Tyskland. Detta visar på att Acosense kan hitta goda handelsrelationer att ta del av.

Den tyska pappers- och massaindustrin är, enligt ovan insamlat empiriskt material, storleksmässigt liknande den svenska (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010). Pappersindustrin i Tyskland är som tidigare nämnt enligt Verband Deutscher

Papierfabriken (2012) den största i Europa och den fjärde största i världen. Den tyska marknaden skiljer sig dock mycket från den svenska gällande hur den inbördes storleken ser ut, där massasegmentet är en betydligt mindre marknad än i Sverige (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010). Samtidigt visar det empiriska materialet att den tyska pappers- och massaindustrin även skiljer sig mycket från den svenska gällande produktionen av svartlut då denna är lägre än i Sverige (Acosenses Affärs-PM, bilaga 2). En god noggrannhet i mätning av svartlut är en av Acospectors största fördelar och försäljningsargument i dagsläget, vilket riskerar att inte ge någon direkt fördel på tyska marknaden som i sin tur kan leda till försvårad försäljning. Detta är någonting som är viktigt för företaget att ta i beaktning innan de internationaliserar verksamheten till Tyskland, då de kan behöva finna alternativa försäljningsargument.

5.3.1 Inköpsprocesser och relationer

Den hierarkiska företagsmodellen som används i Tyskland gör däremot, enligt intervjun med Granstrand, att de initiala processerna kommer ta längre tid än vad Acosense förmodligen är vana vid på den svenska marknaden. Både Ardståls och Granstrands intervjuresultat visar att tyska invånare ofta väljer inhemska produkter och att företag bör ta hjälp av goda referenskunder för att komma över denna barriär. Då Acosense i dagsläget har ett fåtal kunder totalt sett är även antalet goda referenskunder begränsat, samtidigt som alla är svenska, vilket kan visa sig vara ett betydande problem vid en internationalisering till den tyska marknaden.

Enligt intervjuerna med befintliga och potentiella kunder ser företags inköpsprocesser i mångt och mycket likadana ut. De övergripande likheterna är att en person, eller funktion inom produktionsavdelningen, äskar om ett anslag för att fylla det behov som identifierats. Anslaget äskas hos en inköpsbeslutande grupp bestående av personer från inköpsavdelning eller motsvarande, företags- eller fabriksledning samt berörda chefer. Enligt intervjun med Östlund brukar äskandet även innehålla ett förslag på vilken produkt som ska införskaffas.

Har ett företag redan etablerade kontakter kan de, enligt Granstrand, nyttja deras kontaktnät för en mer horisontell ingång till kundföretag. Den tyska marknaden sätter även andra begränsningar i och med den affärskultur som existerar. Det medför att det är av stor vikt att Acosense representeras av en person med rätt kunskap för att processerna inte ska gå än långsammare och därmed öka tiden till köpbeslut. Argéus nämner i den tidigare redovisade intervjun att försäljningsprocessen av mätinstrument sker på liknande sätt och med liknande villkor över hela världen, men med vissa kulturella skillnader på detaljnivå. Dock är den tyska marknaden mycket segmenterad, något som både Tysk-Svenska Handelskammaren (2010) och Ardstål stärkt. Det medför att företag ofta måste skapa olika strategier beroende på var i Tyskland de vill etableras. Detta belyser vikten av att ett företag bör vara representerat av en aktör som känner till den lokala affärskulturen. Ardstål och Koch (1995) nämner även att denna person bör vara någon äldre av manligt kön.

Det framkommer av samtliga intervjuer i det empiriska materialet med Grönlund, Östlund och Agebjörn att de nästan alltid kontaktar tidigare leverantörer vid inköp av ny mätutrustning. Detta

då de företrädesvis vill samarbeta med leverantörer de upplevt som bra för att tillgodose uppkomna behov innan de undersöker nya, potentiella leverantörer. Argéus instämmer i detta resonemang då han nämner att största delen av alla försäljningar för mätinstrument inom processindustrin sker genom redan befintliga relationer. Detta visar vikten av att Acosense i ett tidigt skede behöver komma i kontakt med potentiella kunder och börja bygga relationer. Vidare nämner Argéus vikten av att ha en god igenkänning på marknaden samt en lång erfarenhet av branschen för att lyckas. Granstrand stärker detta då han, i ovan presenterad intervju, hävdar att det även kan minska risken för att ett företags potentiella kunder räds leverantörskonkurs och därmed väljer en mer väletablerad leverantör. Det kan även vara en av anledningarna till att kunderna, enligt Argéus, förlitar sig mest på gamla och beprövade tekniker. Detta är en barriär som Acosense bör vara medvetna om och aktivt arbeta för att komma över. Då de i dagsläget inte besitter några av ovan nämna, positiva attribut gällande befintliga kundkontakter i Tyskland eller lång marknadserfarenhet kan denna externa förutsättning annars bli mycket hämmande för företaget.

Då tyska företag är väldigt hierarkiska menar Granstrand att företag måste gå till samtliga nivåer upp till beslutsfattaren för att underlätta en lyckad försäljning. Det, kombinerat med inköpsprocessernas utformning, gör att Acosense måste skapa en kännedom hos de lägre hierarkiska nivåerna hos de tyska, potentiella kundföretagen. På så sätt får de större chans att sälja produkten, samtidigt som alla relevanta nivåer och funktioner hos kund får kunskap om vilka fördelar Acospector för med sig. Det gör att Acosense på något sätt måste differentiera sig gentemot sina konkurrenter för att bli ihågkomna och valda framför etablerade, beprövade mätinstrumentleverantörer. Denna externa förutsättning är en ytterligare viktig aspekt för Acosense att beakta då företaget i dagsläget bland annat differentierar sig som leverantör av mätinstrument för svartlut, vilket endast innefattar en liten del av den tyska pappers- och massaindustrin.

5.3.2 Acospectors produktegenskaper som differentieringsverktyg

I intervjun med Sjödin, som återfinns i empirikapitlet, framkom det att ett av Metsä Tissues största problem i dagsläget är att mätinstrumenten ofta blir igensatta. Det leder till att stora resurser måste läggas på underhåll, vilket i sin tur leder till ett önskemål om att minska resurser som läggs på detta. Att det är ett problem inom pappers- och massaindustrin styrks av den presenterade intervjun med Grönlund, som även han upplevde problem med stora underhållskrav på andra mätinstrument. Vidare visade intervjun med Östlund på samma problem och han menar samtidigt att det var problem med stora underhållskostnader som till stor del gjorde att företaget valde att investera i Acospector. Detta då den, enligt Östlund, har väldigt låga underhållskostnader som alltså kommer minska markant via investeringen. De upplevde också Acospector som överlägsen konkurrenterna gällande de få underhållsinsatser som krävs. Brohall hävdar, som tidigare nämnt, att Acospector har ett lågt underhållskrav. Då både Brohall och Östlund samtidigt menar att Acospector kan tillfredsställa behovet av lägre underhållskostnader och ge mindre totala kostnader är det fullt möjligt att Acospector

tillfredsställer ett behov åt även fler potentiella kunder. Speciellt då pappers- och massabruk i empirikapitlet beskrivs som relativt lika med liknande problem.

Vidare menade Sjödin, i ovan presenterad intervju, att de har önskemål om att använda flyttbara mätinstrument för att effektivisera deras mätningar, vilket enligt intervju med Lindau går att tillfredsställa genom Acospector, med enbart vissa omprogrammeringar. Dock har Metsä Tissue önskemål om att kunna flytta mätinstrument inom betydligt kortare tidsintervall än vad som är möjligt med de omprogrammeringstider som Acospector kräver i dagsläget. För Metsä Tissues del innebär detta att Acospector inte kan uppfylla kraven till fullo. Däremot kan andra potentiella kunder ha ett behov som kan tillfredsställas med Acospectors omprogrammeringstid och därmed kan flyttbarheten anses vara en positiv egenskap vars efterfrågan bör utredas ytterligare.

De önskemål som framkommer i empirikapitlet genom intervjun med Öberg om att överlag kunna göra mer exakta mätningar, vilket även nämns av Sjödin, går enligt Acosense att tillfredsställa. Östlund påpekade däremot i intervjun att de ännu inte fått några tillförlitliga mätresultat från Acospector utan att alla mätningar hittills har avvikit från det normala. Det empiriska materialet visar att även Öberg nämner liknande problem med mätresultaten från Acospector och menar att de inte fick några som helst mätresultat under deras testperiod. Detta talar för att mätningarna i dagsläget ligger en bra bit ifrån vad marknaden efterfrågar och att värde inte ges till kund i denna aspekt för tillfället.

Lindau lyfter fram att en av Acospectors största fördelar är att produkten är ensam på marknaden med att kunna mäta flertalet egenskaper simultant. Denna egenskap är dock, enligt Sjödin, inte något de har ett speciellt behov av förutom om kostnadsaspekten från detta är positiv. Det överensstämmer med Öbergs resonemang kring den ekonomiska synvinkeln, vilken han beskriver som den överlägset mest intressanta aspekten när det gäller Acospectors egenskaper. Lindau hävdar samtidigt att produkterbjudandet är utformat på så sätt att mätning av flertalet egenskaper ska vara billigare med Acospector. Det kan då medföra att ett behov av sänkta kostnader kan tillfredsställas och det kan därmed användas som ett starkt argument till att bruk ska köpa Acospector framför konkurrenternas produkter.

Enligt Brohall, vilket presenterades i inledningen, är en stor fördel med Acospector att det krävs mindre underhåll gentemot konkurrenterna och att det inte krävs produktionsstopp vid installation. Dessa stopp är dock inget som något av de intervjuade pappers- och massabruken uppgett som några direkt problem. Öberg konstaterade också att det enbart var vissa vitala mätpunkter som kunde ge upphov till produktionsstopp vid haveri samt att detta inträffade ytterst sällan. Han uppgav samtidigt att merparten av deras mätinstrument kan underhållas under pågående produktion. Huruvida produktionsstopp på grund av mätinstrument upplevs som ett problem beror enligt Lindau på vem som tillfrågas. Därför är det svårt att analysera hur ett minskat antal produktionsstopp är en, för kund, positiv egenskap hos Acospector.

Då Tyskland enligt Exportrådet (2012) har en aktiv miljöpolitik kan hållbar utveckling bli en aspekt som kan användas vid marknadsföring av Acospector i framtiden, trots att kunderna i dagsläget inte visat sig intresserade av detta. De nya riktlinjer och lagar som Tyskland har gällande miljöpolitik väntas bidra till stora förändringar inom energipolitiken. Om bruken i Tyskland, till exempel, får kravställningen att minska energiförbrukningen kan Acosense använda Acospectors noggranna mätningar som säljargument än mer. Detta då de noggranna mätningarna kan leda till en minskad energiåtgång på bruken, vilket är mer ekologiskt och ekonomiskt hållbart. Då Acospector använder sig av online-mätning minskar även antalet offline-mätningar. Detta kan bidra till förbättrad fysisk arbetsmiljö på bruken då operatörerna slipper komma i kontakt med potentiellt farliga vätskor. Argument gällande hållbar utveckling är som tidigare nämnt inget som några av de intervjuade pappers- och massaföretagen har ansett varit viktigt eller något de tagit hänsyn till vid köp av Acospector. Emellertid är det inte sagt att positiva effekter ur ett hållbart perspektiv inte ger något mervärde för kunderna eller att det inte kommer göra det i framtiden. Öberg framhöll däremot ett allmänt önskemål om färre offline-mätningar, vilket Acospector kan bidra till, för att förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Konkurrenter

Gällande Acosenses nuvarande, identifierade konkurrenter har de flesta, enligt konkurrenternas hemsidor som presenterats ovan, längre erfarenhet av marknaden jämfört med Acosense och en i mångt och mycket bredare kundkrets. Som tidigare nämnt anser Granstrand att detta innebär ett minskat antal riskmoment för kund vid inköpsprocesser, vilket är till konkurrenternas fördel. Det gör att det krävs en annorlunda strategi för Acosense jämfört med konkurrenterna för att äntra marknaden och komma i kontakt med potentiella kunder. Detta då intervjuade, nuvarande och potentiella kunder nämnt att tidigare etablerade leverantörsrelationer är till en stor fördel då ett inköp ska göras. Då Brohall anser att Acospector är en unik produkt kan de ovan nämnda potentiella fördelarna som produkten har användas för denna strategi. Det är även viktigt att identifiera möjliga säljtillfällen snabbt för att undvika att konkurrenterna får fritt spelrum. Dessa säljtillfällen kan identifieras genom att noga följa konkurrenters aktiviteter och den tyska pappers- och massaindustrins investeringar. Att följa dem medför även att Acosense kan upptäcka om en konkurrerande produkt närmar sig Acospectors egenskaper. Därmed kan Acosense behöva presentera nya egenskaper eller fördelar för produkten för att fortsätta och förbättra sin differentiering. Det är enligt Granstrand även vanligt att företag underskattar sina konkurrenter, vilket i Acosenses fall bör tas i beaktning då de alla utom en är stora, väletablerade aktörer.

Det kommer vara viktigt för Acosense att ha ett erbjudande till kunder som tydligt differentierar företaget från konkurrenterna. De konkurrenter som undersökts nyttjar på ett eller annat sätt någon av de fördelar som även Acospector har. En kombination av dessa egenskaper är något som kan användas för att differentiera Acospector på marknaden. Ett exempel på hur Acosense kan differentiera sin produkt på ett sätt som kan tänkas tilltala marknaden är produktens noggrannhet eller mätning av flera egenskaper simultant. Detta då många bruk på grund av konkurrenssituationen upplever effektiviseringskrav.

5.4 Val av etableringsform

Det teoretiska ramverket har visat att valet av etableringsform enligt Moberg (1990) en central fråga i internationaliseringsprocessen där för- och nackdelar hos de olika alternativen ska vägas mot varandra. Molnár & Nilsson Molnár (2007) beskriver också att valet bör vara väl grundat i de interna och externa förutsättningar som råder för det specifika företaget. Dessa förutsättningar påverkas bland annat som tidigare nämnts av möjligheten till kontroll, internationaliseringens risker, produktens komplexitet samt företagets resurser. Då Granstrand, i intervjun som återfinns i empirikapitlet, påvisar att det finns en stor risk för att företag undervärderar de resurser som krävs för en lyckad internationalisering, belyses vikten av att en utvärdering görs av de olika etableringsformerna.

5.4.1 Start av dotterbolag

Startandet av ett dotterbolag på en ny marknad är som tidigare nämnt enligt Moberg (1990) inte att föredra för ett litet företag då han anser att det är en för kapitalintensiv och riskfylld aktivitet. Både Granstrands och Ardståls tidigare presenterade intervjuer styrker detta påstående då de också för tydliga resonemang kring att start av ett dotterbolag är mycket kapitalintensivt och därmed ingenting ett litet företag bör utsättas för. Enligt de båda bör nystartade, små företag istället fokusera sina resurser på andra kärnaktiviteter inom verksamheten.

Ovanstående resonemang medför att det anses olämpligt för Acosense att starta ett dotterbolag i Tyskland. Detta då resonemangen erhållits av ett flertal, valida källor. Något som bidrar till denna problematik är det i det teoretiska ramverket presenterade resonemang Moberg (1990) för kring att ett litet företags interna förutsättningar ofta begränsar valet av etableringsformer. Undersökningen av Acosenses interna förutsättningar visar att företagets ledning och styrelse inte har ett gemensamt mål med den kommande expansionen. Samtidigt finns det inte någon rådande företagskultur som kan föras vidare till ett dotterbolag. Dessa förutsättningar i kombination med brist på kunskap om, och tidigare erfarenhet av, internationaliseringsprojekt samt företagets ringa storlek och ålder gör att en start av ett dotterbolag är för riskfyllt och kapitalintensivt för Acosense i dagsläget.

5.4.2 Potentiella etableringsformer

Som presenterats ovan i rapporten är de etableringsformer ett litet företag bör välja mellan enligt Moberg (1990) export direkt till slutkund eller export via en mellanhand. Här går dock Ardståls och Granstrands åsikter isär om vad som bör väljas för ett litet företag på den tyska marknaden. Att använda en mellanhand som litet företag beskrivs i intervjun med Ardstål som det mest lämpliga alternativet. Detta då de har ett utvecklat kontaktnät samt goda kunskaper om, och erfarenhet av, den tänkta marknaden vilket hjälper företaget över barriären att de är okända på en ny marknad. Samtidigt beskriver Ardstål i intervjun att Acosense då slipper avsätta både tid och kapital till att bygga upp ett kontaktnät på den nya marknaden och identifiera beslutsprocesser hos de tänkta kundföretagen. Granstrand menar dock att företaget skulle gå miste om viktig kunskap gällande internationaliseringsprocessen och kundföretagens

försäljnings-, inköps- och problemstrategi. Han menar därför i intervjun att företag bör inleda en internationalisering med att exportera direkt till slutkund. Samtidigt kan ett företag då övervinna barriären med att de är okända på marknaden med hjälp av referenskunder från hemmamarknaden.

Distribution via mellanhand

Distribution via en mellanhand kan i Acosenses fall anses positivt då de interna undersökningarna visar att de inte har erfarenhet av, eller utbildning inom, den tyska marknaden eller internationalisering. Mellanhanden, vilken bör ha god kunskap om den nya marknaden, kan då hjälpa Acosense att ta sig in på den tyska marknaden på ett effektivt sätt. Det kan vara viktigt då både Granstrand, Ardstål samt Tysk-Svenska Handelskammaren (2010) beskriver den tyska marknaden som starkt hierarkisk och affärskulturen som olik den svenska. Vidare kan Acosense vid distribution via en mellanhand fokusera större del av sina resurser på att utveckla kärnverksamheten, samtidigt som de snabbare kan skaffa referenskunder från landet.

Då en mellanhand avlastar Acosense från en del av ansvaret för, och arbetet med, internationaliseringsprocessen kan denne bidra till en mer socialt hållbar utveckling inom företaget. Trots att en internationalisering skulle öka den totala arbetsbelastningen hos det befintliga företaget skulle en mellanhand bidra till att denna ökning inte blir lika omfattande. Det anses vara positivt då Acosenses bristande erfarenheter från, och kunskap om, internationalisering och den tyska marknaden förmodligen bidrar till att en internationalisering genererar en starkt ökad arbetsbelastning. En sådan utveckling kan bidra till ökad stress hos Acosenses anställda och på så sätt skapa en ohållbar arbetsmiljö med bristande motivation, där medarbetare inte trivs. En mellanhand kan som sagt motverka en del av detta, vilket är någonting som anses viktigt och bör tas i beaktning trots att Acosense i dagsläget planerar en nyrekrytering.

Distribution via återförsäljare eller kommissionär

Trots ovanstående resonemang anses inte alla former av mellanhänder lämpliga för ett företag som Acosense. Vid försäljning via återförsäljare eller kommissionär säljs Acospector inte i Acosenses namn (Moberg, 1990), vilket gör det svårare för företaget att skapa ett välkänt, starkt varumärke. Då Acosense i dagsläget är helt okänt på den tyska marknaden kan detta bli ett problem eftersom analysen av de externa undersökningarna visar att ett beprövat, välkänt varumärke anses viktigt inom branschen.

Som tidigare nämnts i empirikapitlet anser både Granstrand och Ardstål att tyska produkter värderas högt på den tyska marknaden. Det kan därav anses positivt att distribuera Acospector via en välkänd, tysk återförsäljare eller kommissionär trots att Acosense inte kan skapa ett välkänt varumärke lika snabbt. Har aktören ett välkänt, gott rykte kan försäljning via denna öka seriositeten hos, och agera som kvalitetssäkring för, en ny produkt som Acospector. Det kan påskynda försäljningen av Acospector i Tyskland eftersom en återförsäljare eller kommissionär, med ett upparbetat kontaktnät, snabbare kan erhålla en tysk referenskund.

Att distribuera genom återförsäljare eller kommissionär anses dock inte passande för Acosense då deras arbets sätt i dagsläget inte överensstämmer med det arbets sätt som krävs. Då både en kommissionär och återförsäljare skulle lagerhålla Acosenses produkter skulle detta ställa krav på att distributören kalibrerar och installerar produkten hos slutkund. Enligt den empiridata som bygger på intervjun med Lindau måste Acospector dock kalibreras internt efter kund. Samtidigt vill Acosense kunna kontrollera att produkten levereras och installeras korrekt, vilket i så fall skulle hanteras av återförsäljaren eller kommissionären.

En återförsäljare eller kommissionär driver sällan på försäljningen av en specifik, okänd produkt. Det blir också ett problem då Acospector är okänd på den tyska marknaden och dessutom blir en del av ett större produktsortiment. För att skapa säljincitament kan det, som intervjun med Ardstål visar, därför krävas att en hög försäljningsmarginal ges till distributören vilket i Acosense fall inte är önskvärt då resurser behövs till kärnverksamheten. Det bör därav också beaktas huruvida ett samarbete med en återförsäljare eller kommissionär är ekonomiskt hållbart för Acosense som företag. Då Granstrand nämner att marknadsföringsinsatser ofta är mycket resurskrävande kan Acosense behöva fullständiga försäljningsintäkter i ett tidigt stadie eftersom det är ett nystartat företag.

Vidare säger Moberg (1990) som tidigare nämnt att ett företags val av etableringsform påverkas av dess interna förutsättningar, vilket också bekräftats av både Ardstål och Molnár & Nilsson Molnár, (2007). Lindau avfärdar valet av återförsäljare just på grund av företagets interna begränsningar, med grund i den internkalibrering som krävs. Resonemanget hon för kan även direkt appliceras på valet att distribuera via en kommissionär. Då denne, likt en återförsäljare, lagerhåller produkter kan Acospector inte internkalibreras innan försäljning till slutkund.

Distribution via agent

Ett alternativ som anses vara lämpligt för Acosense är distribution via en agent. Då denne säljer produkter i företagets namn kan Acosenses varumärke bli känt på den tyska marknaden. Samtidigt ansvarar agenten för marknadsföringsaktiviteter på den nya marknaden, vilket enligt Moberg (1990) kan innebära att identifiera potentiella kunder. Alternativet medför även att en del av not invented here-problematiken kan överkommas eftersom en agent bör ha ett uppbyggt kontaktnätverk och vara väl ansedd inom industrin. Då agenten endast skulle representera Acosense exkluderas även risken att det inte finns incitament nog för distributören att driva på försäljningen av Acospector och gör därför alternativet mer ekonomiskt hållbart för företaget.

Då agenten varken äger eller lagerhåller produkten stämmer alternativet även överens med det arbets sätt Acosense har idag och därmed dess interna förutsättningar. Vid samarbete med en agent kan produkten fortfarande kalibreras internt och Acosense kan samtidigt kontrollera att produkten levereras och installeras som de önskar. Parallellt med detta ger ett samarbete med en agent alla de övergripande fördelar som en mellanhand innebär.

Direkt export

Direkt export till Tyskland anses också vara ett lämpligt alternativ för Acosense. Vid direkt export får Acosense full kontroll över leveranskedjan och nyförsäljningen, vilket intervjun med Lindau visar är positivt. Samtidigt kan företaget bättre kontrollera att Acospector levereras och installeras med den kvalitet som Acosense vill bli förknippade med. Andra fördelar med detta alternativ är att direkt export som tidigare nämnt fordrar goda kundkontakter enligt Moberg (1990) och gör Acosense helt oberoende av en tredje part. Detta i kombination med att Granstrand förespråkar den kunskap om marknaden och internationaliseringsprocessen som erhålles via alternativet skapar goda incitament för Acosense att välja detta alternativ.

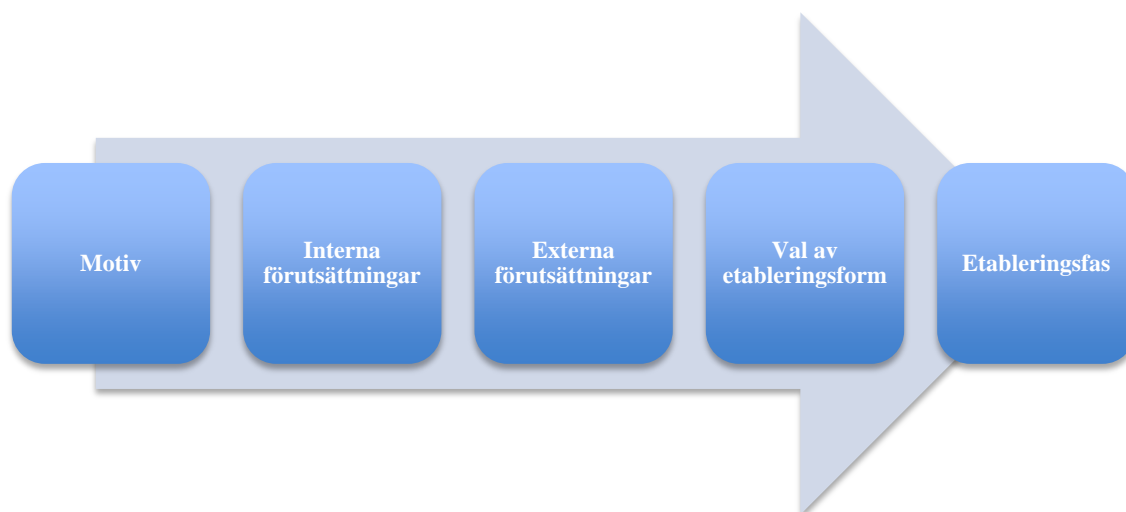
Det bör dock beaktas att etablering via direkt export kräver en större insats från Acosenses sida gentemot om de samarbetar med en mellanhand. Den tyska marknaden är som tidigare beskrivet olik den svenska, med en starkare hierarki och utdragna beslutsprocesser, vilket nämns av både Ardstål samt Granstrand. Samtidigt visar de interna undersökningar som gjorts att Acosenses anställda inte besitter någon tidigare erhållen kunskap om den tyska marknaden eller internationaliseringsprocessen. Denna kombination gör att det förmodligen kommer att ta längre tid för Acosense att etableras på den tyska marknaden än om de samarbetar med en mellanhand. Därför bör ett resonemang föras kring social hållbar utveckling inom företaget. Som ovan nämnt avlastar en mellanhand företaget från en del av det ansvar och extra arbete en internationalisering kräver. Därför kan direkt export istället bidra starkare till en socialt ohållbar arbetssituation för Acosense med en ökad arbetsbelastning och stressnivå. Detta bör beaktas trots den nyrekrytering som planeras, vilken bör anpassas efter den etableringsform som väljs.

6 Slutsatser

Följande kapitel innehåller slutsatser kring de frågeställningar som identifierats ovan i rapporten samt rekommendationer till Acosense om fortsatt arbete inför en kommande internationalisering. Kapitlet syftar till att skapa en grundläggande, allmän förståelse för det arbete som krävs inför en internationalisering och till att presentera generella slutsatser som företaget kan dra nytta av. För att öka förståelsen tillämpas också denna generella kunskap på Acosense som en del av studiens praktiska inriktning.

Med analysen samt nedanstående slutsatser och rekommendationer som grund rekommenderas Acosense att inte påbörja en internationalisering på den tyska marknaden i dagsläget. En internationalisering kan dock vara viktig för att Acosense ska kunna uppnå sina framtida försäljningsmål. Därför kan ett fortsatt arbete med denna process och en förbättring av företagets förutsättningar skapa en god expansionsmöjlighet för företaget i framtiden.

Utifrån den, av författarna, genomförda litteraturstudien lades en grund för den internationaliseringsmodell som studien förankrats i. Figur 7 åskådliggör de olika stegen som ingår i internationaliseringsprocessen. Nedan följer studiens slutsatser kring de olika delarna av processen via studiens fyra frågeställningar.



Figur 7. Schematisk illustration av internationaliseringsmodellen baserad på Lekvall et al. (2001), Kotler et al. (2008), Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007).

6.1 Vilka motiv finns för en internationalisering?

Motiven till en internationalisering kan vara direkt resursbaserade, men de kan också vara en del av företagets långsiktiga strategier. Gällande resursbaserade motiv är några av de vanligaste att företaget har ett kapacitetsöverskott, tillväxtbehov eller effektiviseringsbehov. Samtidigt är det inte möjligt att definiera vilka dessa motiv generellt bör vara eftersom motiven är både företags- och branschspecifika. När ett företag står inför en internationalisering är det dock viktigt att målen bakom processen definieras och tydliggörs samt att hela företaget gemensamt arbetar

mot dem. På så sätt skapas en koherens genom hela företaget och därmed erhålls en effektivare internationaliseringsprocess med goda förutsättningar för att lyckas. Motiven är av stor betydelse eftersom de också påverkar hur etableringsstrategin ska se ut och lägger alltså grunden för vilken etableringsform som skall användas.

Ovanstående analyskapitel pekar på att de mål och motiv som Acosense har med en internationalisering i dagsläget inte är tillräckligt definierade. Med grund i detta rekommenderas Acosense att tydligt specificera sina mål med den kommande internationaliseringen ur ett ekonomiskt och strategiskt perspektiv innan en internationaliseringsprocess påbörjas. Det är viktigt då företagets ledning och styrelse i dagsläget har olika åsikter om, och mål med, företagets expansionsriktning. Genom att precisera gemensamma motiv och mål kan styrelse och ledning tillsammans arbeta för att uppnå samma framtidsvision och effektivisera arbetet under internationaliseringsprocessen.

6.2 Vilka interna förutsättningar finns för företag inför en framtida internationalisering?

De interna förutsättningar ett företag besitter är helt beroende av det specifika företagets rådande situation. Samtidigt är de interna förutsättningar som behövs inför en internationalisering varierande och beror på vilket land och vilken bransch företaget ska internationaliseras inom samt den strategi som företaget vill använda. Därför kan det inte presenteras några generella förutsättningar som företag har inför en internationaliseringsprocess och inte heller allmänt fördelaktiga sådana. Däremot är det viktigt att företag undersöker deras interna förutsättningar inför en internationalisering. Studien har identifierat tre kategorier som bör undersökas för att kunna besvara ovanstående frågeställning utefter varje specifikt företag. Faktorerna är företags finansiella, mänskliga och tekniska resursbas, marknadsposition samt organisation och företagskultur. De bör efter undersökningen kategoriseras som antingen styrkor eller svagheter som en del i en SWOT-analys. På så sätt kan det undvikas att ett företags svagheter verkar hämmande under internationaliseringsprocessen samtidigt som företagets styrkor kan användas som en del av internationaliseringsstrategin.

Analyskapitlet ovan visar att Acosenses styrkor och svagheter ständigt förändras. Med grund i detta rekommenderas Acosense att utvärdera sina svagheter och styrkor mer grundligt inför, och närmare inpå, internationaliseringstillfället. På så sätt kan de undvika att internationaliseringens framgång begränsas av företagets interna förutsättningar. Acosense rekommenderas samtidigt att, till en början, utveckla Acospector så att produkten kan leverera mer korrekta mätresultat efter kortare kalibreringstid som en del av en förbättringsprocess gällande de interna förutsättningarna. På så sätt kan kunder snabbare ta del av nyttan som produkten ger. Samtidigt har Acosense då möjlighet att erhålla en större marknadsandel på den svenska marknaden genom förbättring av de interna förutsättningarna. Kombinationen av ovanstående ger företaget en möjlighet till fler och mer nöjda referenskunder, vilket anses vara mycket viktigt inför en internationalisering till Tyskland.

6.3 Vilka externa förutsättningar finns för en framtida internationalisering?

De externa förutsättningar som råder inför en internationalisering är direkt beroende av till vilket land, samt inom vilken bransch, ett företag ska internationalisera och kan därav inte generellt preciseras. Dock är det viktigt att företaget identifierar, och skapar en god förståelse för, de externa förutsättningarna för att på så sätt skapa en lyckad, effektiv internationaliseringsprocess. Studien har även under denna frågeställning identifierat allmänna faktorer som bör undersökas inför en internationalisering. På så sätt kan frågeställningen specifikt besvaras efter det företag som ska internationaliseras då förutsättningarna varierar mycket. De faktorer som bör undersökas är faktiska och potentiella slutanvändare, konkurrenter, leverantörer samt aktörer i branschens distributionssystem. Faktorerna bör kategoriseras efter möjligheter eller hot på marknaden och ingå som en del i en SWOT-analys för att skapa en förståelse för hur de kan påverka den kommande internationaliseringen.

Acosense rekommenderas att mer grundligt undersöka de ovan beskrivna faktorer närmare in på internationaliseringstillfället med grund i analysen ovan. Eftersom studien genomförts för att bland annat skapa ett initialt underlag till Acosense inför en internationalisering är inte de externa förutsättningarna tillräckligt undersökta. Samtidigt visar analysen att kunskapen gällande de externa förutsättningarna inte är tillräckliga inom företaget, vilket styrker rekommendationen. En fortsatt utredning innefattar de befintliga och kommande lagar som kan skapa både möjligheter och begränsningar för företaget vid en internationalisering. Det kan exempelvis gälla de nya miljölagar som Tyskland infört. Trots att de tillfrågade kunderna inte uttrycker ett intresse för hållbar utveckling rekommenderas Acosense att vid utvecklingen av Acospector, samt vid expansionen av företaget, ta en större hänsyn till produktens miljöpåverkan. Informationen som behövs för detta kan exempelvis erhållas via en ELCC-analys och därför rekommenderas Acosense att genomföra en sådan i framtiden. På grund av de nya lagar som existerar kan hållbar utveckling bli ett bra säljargument i framtiden och en effektiv produktdifferentiering även om det inte är efterfrågat inom branschen dagsläget.

Ytterligare utredning av de externa förutsättningarna inkluderar samtidigt en grundlig undersökning av de behov som finns på den tyska marknaden så att rätt marknadsföringsåtgärder kan riktas mot potentiella kunder. Det gäller exempelvis en undersökning av behovet av de egenskaper som Acosense använder som säljargument på den svenska marknaden i dagsläget. Detta då analysen ovan visat på att det kan finnas en skillnad på vilka egenskaper som efterfrågas i Tyskland och Sverige i vissa avseenden, som till exempel storleken på efterfrågan av mätinstrument av svartlut. En mer grundlig utredning av konkurrenssituationen bör även göras som en del av en mer utförlig, extern undersökning. Ovanstående utredningar gällande de externa förutsättningarna rekommenderas sedan att utvärderas i en SWOT-analys tillsammans med de interna förutsättningar Acosense besitter vid internationaliseringstillfället. På så sätt kan Acosense få en nödvändig överblick över företagets styrkor och svagheter i relation till marketens möjligheter och hot, vilket ger en klar bild av

förutsättningarna inför en internationalisering. Därav kan företaget undvika att göra misstag eller missa möjligheter på grund av informationsbrist eller bristfällig tydlighet hos informationen.

6.4 Vilka möjliga etableringsformer finns för små företag vid en framtida internationalisering?

De etableringsformer som anses lämpliga för små företag vid en internationalisering är antingen direkt export eller export via en mellanhand, vilket kan innefatta en agent, kommissionär eller återförsäljare. Det går dock inte att generellt avgöra vilken av dessa som bör väljas, då valet är helt beroende av företags specifika förutsättningar. Startandet av ett dotterbolag rekommenderas ej då det är för kapitalintensivt och riskfyllt för ett litet företag.

Acosense rekommenderas därför att, vid en kommande internationalisering, använda någon av etableringsformerna direkt export eller export via en agent, med grund i de resonemang som förs i analyskapitlet ovan. Valet gällande etableringsform bör ske efter vidare utredning av de interna och externa förutsättningarna, vilka kan skifta beroende på företagets utvecklingsriktning. Vid ett eventuellt val av direkt export rekommenderas Acosense att fokusera på att etablera kontakt med personal på alla hierarkinivåer i kundföretagen då det är viktigt vid försäljning av en ny produkt till tyska företag. Acosense bör även undersöka möjligheten att kontakta svenska företag som opererar på den tyska marknaden, eller har goda kontakter i Tyskland, för att få möjligheter till ett horisontellt ingångssätt.

Vid en internationalisering rekommenderas en nyrekrytering av en person med kunskap om den valda etableringsformen samt den valda regionens marknad och kultur. Rekryteringen bidrar till en mer socialt hållbar arbetsmiljö då arbetsbelastningen hos företaget kommer att öka. Som tidigare påpekats är det även av yttersta vikt att denne har förståelse för den tyska affärskulturen och kan språket väl. Vidare bör Acosense beakta att denna nyrekrytering kan ta lång tid.

7 Diskussion

Diskussionskapitlet behandlar den teori och empiri som presenterats i rapporten, samt de slutsatser som dragits med grund i dessa avsnitt, för att belysa rapportens kvalitet. Samtidigt behandlar diskussionen studiens möjlighet till att resultera i generella slutsatser och resonemang. Avsnittet kommer dock inte att behandla validiteten hos källtyperna då detta behandlas i det ovanstående avsnittet 2.4 Källkritik.

7.1 Diskussion kring teori och empiri

Den litteratur som använts för att utforma syftet och dess frågeställningar har valts utifrån en generell situation och kan därför anses relevant för andra företag än Acosense i liknande situationer. Då litteraturen som sådan behandlar mycket generella situationer kan kunskapen den ger användas av företag oberoende av den empiri som presenterats i rapporten. Rapportens empiri är dock insamlad för att applicera den teoretiska kunskapen på ett specifikt företags situation, vilket gör denna till stor del oanvändbar för andra företag. Det leder i sin tur till att de rekommendationer som ges till Acosense i rapporten inte kan appliceras på en generell situation eller ge direkt generell kunskap om internationaliseringsprocessen. Dock kan ett annat, litet företag dra nytta av de resonemang som ligger till grund för rekommendationerna gällande vad som behövs undersökas inför en internationalisering. Detta då resonemangen är tämligen generella eftersom undersökningen bland annat syftar till att skapa ett initialt underlag inför en internationaliseringsprocess. Rekommendationerna som ges till Acosense och resonemangen bakom dem behandlar områden och frågeställningar som alla företag behöver behandla, vilket gör att ett praktiskt exempel kan verka som en bas för bättre förståelse. Dessa rekommendationer kan exempelvis vara vikten av att företaget har specificerade mål med internationaliseringen, eller att de utför en SWOT-analys för att erhålla kunskap om företagets styrkor och svagheter samt marknadens hot och möjligheter. De generella slutsatser som presenteras kan dock direkt ses som allmänna rekommendationer som kan användas av små företag inför en kommande internationalisering oavsett bransch och land. Validiteten och generaliserbarheten hos dessa diskuteras nedan.

Validiteten gällande den internationaliseringsmodell som presenterats i det teoretiska ramverket kan diskuteras då modellen inte är definierad av någon specifik författare, utan har baserats på egna slutledningsförmågor från den nämnda teorin. Teorin bakom internationaliseringsmodellen grundar sig dock på ett flertal källor som beskriver internationaliseringsprocessen på mycket liknande sätt. Användandet av flera källor skrivna av valida författare med liknande åsikter ger en god förutsättning för en hög validitet. Samtidigt har ingen litteratur där internationalisering beskrivits på ett annat sätt identifierats under studien. Att modellen i sin helhet inte är definierad i den använda litteraturen kan dock bidra till att den inte är fulländad.

Validiteten hos de framtagna, generella slutsatserna samt rekommendationerna till Acosense kan även ha påverkats av att data hämtats från icke objektiva källor, eller att dessa data inte granskats kritiskt nog. Detta gäller speciellt då data insamlats från Acosense eftersom

informationen inte kritiskt granskats på grund av studiens avgränsningar. Därför kan validiteten hos den, från Acosense, inhämtade informationen inte säkerställas vilket bör tas i beaktning. Alla rekommendationer till Acosense som presenteras i rapporten innehåller dock rekommendationer kring fortsatt utredning och förbättring av interna samt externa parametrar. Samtidigt har denna information inte varit en del av underlaget för de generella slutsatser och rekommendationer som presenterats. Därav påverkar inte validitetsbristen rapportens resultat till stor del.

Analysen och slutsatserna gällande Acosenses situation presenterade i rapporten bygger bland annat på de empiridata som samlats in, vilken i vissa fall kan vara bristande då den insamlats i syfte att skapa ett initialt underlag för företaget. Det teoretiska ramverket beskriver generellt att kartläggningar, undersökningar eller liknande ska göras, men alla dessa har inte utförts i enlighet med rapportens avgränsningar. För att företaget ska kunna dra full nytta av studiens resultat bör därför mer utförliga undersökningar göras som komplettering till denna studie inför en internationalisering.

7.2 Diskussion kring slutsatser

I kapitlet 6 Slutsatser identifierades ett antal viktiga kriterier och faktorer som företag generellt bör identifiera och undersöka vid en internationalisering. Dessa kan anses vara generella då de grundas i ett flertal teoretiska, generella källor där författarna är väl pålästa inom ämnet samtidigt som kriterierna och faktorerna styrks av de empiridata som insamlats under studiens gång. Trots att denna empiriska data har insamlats med en specifik bransch-, land- och företagsinriktning har den i mångt och mycket direkt kunnat styrka de generella resonemang som det teoretiska ramverket presenterar. Det gäller till exempel vilka delar som bör undersökas inför en internationalisering, och som en del av internationaliseringsprocessen, samt vilken etableringsform som små företag i allmänhet bör använda. Trots att endast en litterär källa avfärdar etablering av dotterbolag för små företag kan det ges som en generell slutsats då påståendet styrks av både Granstrand och Ardstål vilka båda anses trovärdiga. De avråder alla små företag denna form av etablering trots att det empiriska materialet mestadels är insamlat i syfte att utreda Acosense specifika fall. Den teori och empiri som presenterats beskriver inte de kriterier som identifierats, och rekommenderas undersökas, olika och motsäger därmed inte varandra, med ett undantag. Granstrands och Ardståls åsikter kring vilken etableringsform Acosense bör välja skiljer mellan direkt export och export via mellanhand. Dock rekommenderas båda dessa etableringsformer i den generella slutsatsen då valet bör vara företagsspecifikt vilket medför att denna meningskiljaktighet inte påverkar slutsatsen validitet.

En generell slutsats som allmänt presenteras i rapporten samt rekommenderas till Acosense är att företag bör genomföra en SWOT-analys inför en internationalisering. Dock har ingen empiri kring detta samlats in och analyserats på grund av de avgränsningar som gjorts. Därför kan denna slutsats validitet ifrågasättas då den inte testats i ett praktikfall, så som de andra slutsatserna. En SWOT-analys gällande Acosenses förutsättningar hade kunnat ge ett bra praktiskt exempel och på sätt bidragit till en djupare förståelse för förutsättningar som kan råda inför en

internationalisering. En avgränsning gjordes dock från detta, eftersom annan insamlad empiri påvisat att det inte var lämpligt, då internationaliseringen inte bör ske i dagsläget. Samtidigt var den företagsspecifikt insamlade empirin inte tillräcklig för att genomföra en god SWOT-analys då den endast skulle verka som ett initialt underlag. Slutsatsen att framöver genomföra en SWOT-analys styrks dock av ett flertal, valida källor vilket då även styrker rekommendationens lämplighet. Liknande resonemang gäller även för den ELCC-analys som rekommenderas utföras av Acosense, vilket förklaras av studiens avgränsningar. En sådan analys har inte testats praktiskt i studien, men då de nya lagar som införts i Tyskland pekar på att ekologisk utveckling i framtiden kan bli allt viktigare, som bland annat säljargument, anses rekommendationen valid.

Källförteckning

Almström, P, Andersson, C, Muhammad, A & Winroth, M, 2011, *Achieving Sustainable Production through Increased Utilization of Production Resources*, Proceedings of the 4th Swedish Production Symposium, SPS11, May 3-5, Lund.

BTG Group, 2012, *BTG*, åtkommen 2012-04-22, <www.btg.com>.

Bibik, M, Milton, F, Månsson, C & Svensson, L, 2003, *Kvalitet I kvalitativa undersökningar: En studie av kvalitetsaspekter I den kvalitativa undersökningsprocessen*, Ekonomi högskolan Lunds universitet, Lund.

Chef, 2007, *Hållbar utveckling*, Chef, åtkommen 2012-4-22, <<http://www.chef.se/dynamisk/images/uploads/managementtermer/hallbar-utveckling-1.png>>.

Cidra, 2012, *Cidra*, åtkommen 2012-04-22, <www.cidra.com>.

Emerson, 2011, *Annual report*, Emerson, åtkommen 2012-04-22, <<http://www.emerson.com/SiteCollectionDocuments/Annual%20Reports/2011-Annual-Report/pdf/Emerson%20Annual%20Report.pdf>>.

Emerson, 2012, *Emerson*, åtkommen 2012-04-22, <www.emerson.com>.

Eriksson L-T & Wiedersheim-Paul, F 2008, *Rapportboken - hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*, Liber AB, Stockholm.

Eriksson, T, 2011, *Diagnostisering av pappersmaskiner*, Inspecta Group, åtkommen 2012-04-22, <<http://www.inspecta.com/sv/Press/Artiklar/2011/Svenska/Diagnostisering-av-pappersmaskiner>>.

Exportrådet, 2012, *Exportrådet i Tyskland*, Exportrådet, åtkommen 2012-04-22, <<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/europa/tyskland>>.

Exportutredningen, 2008, *Svensk export och internationalisering: Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*, Fritze, Stockholm.

Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010, *ForesSTAT*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, åtkommen 2012-04-22, <<http://faostat.fao.org/site/626/default.aspx>>.

Hertz, S & Mattsson L-G, 1998, Mindre företag blir internationella – Marknadsföring i nätverk, Liber, Malmö.

Hunkeler, D, Lichtenvort, K & Rebitzer, G, 2008, *Environmental Life cycle costing*, CRC Press, Pensacola, Amerikas förenta stater.

K-patents, 2012, *K-Patents*, åtkommen 2012-04-22, <<http://k-patents.com>>.

Koch, M 1995, Affärer i Tyskland. Språk- och kulturguide, Liber-Hermods, Malmö.

Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J & Burk Wood M, 2008, *Principles of marketing, fifth european edition*, FT Prentice Hall, Harlow, Storbritannien.

Lekvall, P, Wahlbin, C, Frankelius, P & Institutet för högre marknadsföringsutbildning (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publ., Göteborg.

Lindholm Dahlstrand, Å 2004, Teknikbaserat nyföretagande: tillväxt och affärsutveckling, Studentlitteratur AB, Lund.

Lorentzi, H, 2009, *Arbetsmiljö och säkerhet*, Bonnier utbildning, Stockholm.

Mantex, 2012, *Mantex*, åtkommen 2012-04-22, <www.mantex.se>.

Metso, 2011, *Fit for the future, annual report*, Metso, åtkommen 2012-04-22, <http://www.metso.com/reports/2011/assets/pdf/metso_annual_report_2011_english.pdf>.

Metso, 2012, *Metso*, åtkommen 2012-04-22, <www.metso.com>.

Moberg, C, 1990, Marknadsetablering i Europa: Våga starta säljbolag, Exportrådet, Stockholm.

Molnár J & Nilsson Molnár, M 2007, Internationell marknadsanalys. Teorier och metoder - En affärsprocessansats, Kompendiet, Göteborg.

Olsson, J 2005, *Hållbar utveckling underifrån*, Nya Doxa, Nora.

Persson, C & Persson, T, 2007, *Hållbar utveckling: människa, miljö och samhälle*, Studentlitteratur AB, Lund.

Porter, M, & Van Der Linde, C, 1995, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review 73.

Rubenowitz, S 2004, *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur AB, Lund.

Seglin, J, 1990, *The McGraw-Hill 63-hour marketing guide*, McGraw-Hill, New York.

Svenska pappersindustriarbetareförbundet, 2012, *Internationaliseringens effekter*, Svenska pappersindustriarbetareförbundet, åtkommen 2012-04-22, <http://www.pappers.se/home/da/content.nsf/aget?openagent&key=internationaliseringens_effekter_1296141257625>.

Stockholms handelskammare, 2012, *Handelsagent, återförsäljare eller kommissionär?*, Stockholms handelskammare, åtkommen 2012-04-12, <http://www.chamber.se/?id=26759#_Toc229453983>.

Sveriges ambassad, 2012a, *Handel med Tyskland*, Sveriges ambassad, åtkommen 2012-04-22, <http://www.swedenabroad.com/Page____25551.aspx>.

Sveriges ambassad, 2012b, *Landpromemoria: Förbundsrepubliken Tyskland*, Sveriges ambassad, åtkommen 2012-04-22, <<http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/18103/LandPMTysklandApril2012.pdf>>.

Trost, J, 2010, *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur AB, Lund.

Tysk-Svenska Handelskammaren, 2010, *Expandera till Tyskland, Tips och råd till Svenska företag*, Tysk-Svenska Handelskammaren, Stockholm.

Uusitalo, O, Wendelin, R & Mahlamäki, T, 2009, *Branding as an opportunity of SMEs' internationalization strategy in B2B Market*, Industrial marketing and purchasing group, åtkommen 2012-04-22, <<http://impgroup.org/uploads/papers/7127.pdf>>.

Verband Deutscher Papierfabriken, 2012, *Paperindustry in Germany*, Verband Deutscher Papierfabriken, åtkommen 2012-04-22, <<http://www.vdp-online.de/englisch/paperindustry.html>>.

Wallén, G, 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur AB, Lund.

World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future*, Oxford Paperbacks, Oxford.

Zanderin, L, 2005, *Arbetsmiljö*, Studentlitteratur AB, Lund.

Figurförteckning

Figur 1, illustration av hur Acospector fungerar (Acosenses Affärs-PM, 2012, bilaga 2).	3
Figur 2. Schematisk illustration av internationaliseringsmodellen baserad på Lekvall et al. (2001), Kotler et al. (2008), Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007).	17
Figur 3. Lista över innehållet i en intern- och externanalys (Lekvall et al., 2001).	18
Figur 4. Elementen i en SWOT-analys (Kotler et al., 2008).	22
Figur 5, baserad på Olssons (2005) teorier.	25
Figur 6, Distribution av svartlutsproduktion i Europa (Acosenses affärsplan, bilaga 2)	39
Figur 7. Schematisk illustration av internationaliseringsmodellen baserad på Lekvall et al. (2001), Kotler et al. (2008), Moberg (1990) och Molnár & Nilsson Molnár (2007).	54

Bilaga 1 - Intervjumallar

I denna bilaga kommer de intervjumallar som använts vid strukturerade intervjuer att presenteras.

Intervjuer med styrelse

Intervjuerna genomfördes över telefon med följande intervjuobjekt:

Intervjuobjekt	Funktion	Företag	Datum
Sofia Kocher	Styrelseledamot	Acosense AB	2012-04-02
Peter Eriksson	Styrelseordförande	Acosense AB	2012-04-03

Vad är ert mål och era förhoppningar med Acosense, både på lång och kort sikt?

Vilken erfarenhet av internationalisering av småföretag har du?

Hur viktig ser du, som sittande i styrelsen, en internationalisering av Acosense som?

Vad för fördelar förväntar du dig att Acosense ska få ut av en internationalisering, förutom intäktsökningen?

Intervjuer med medarbetare

Intervjuerna genomfördes över telefon med följande intervjuobjekt:

Intervjuobjekt	Funktion	Företag	Datum
Niklas Kalmteg	Tekniskt kundstöd	Acosense AB	2012-03-28
David Brohall	Ny-försäljning	Acosense AB	2012-04-03

Hur ser du på den internationalisering som Acosense står inför?

Vad krävs för att lyckas med en internationalisering enligt dig?

Har du någon gång tidigare varit inblandad i en internationalisering av ett företag?

Vad förväntar du dig att få ut av internationaliseringen?

Intervjuer med befintliga och före detta kunder

Intervjuerna genomfördes över telefon med följande intervjuobjekt:

Intervjuobjekt	Funktion	Företag	Datum
Roger Grönlund	Produktionsingenjör	Domsjö Fabriker	2012-04-12
Sten-Åke Östlund	Projektingenjör/Projektledare	SCA Östrand	2012-04-11
Melker Öberg	Processingenjör	Iggesund Holmen	2012-04-13

Vilken var den största orsaken till varför ni valde Acospector?

Vilka andra mätinstrument/tillverkare tänkte ni på?

Vilka fördelar ser ni i Acospector jämfört med andra mätsystem ni använt?

Var det något specifikt problem som ni ville lösa i samband med installationen?

Vilka mätproblem löste sig när ni installerade Acospector?

Var det något som gjorde Acosense till ordervinnare?

Känner ni er nöjda med köpet eller är det något specifikt som ni är besvikna på?

Hur tar ni köpbeslut angående inköp av mätutrustning?

Var den miljömässiga hållbarheten viktig när ni köpte Acospector?

Vad har ni för relation till era mätutrustningsleverantörer gällande service, mätdata, återkommande köp etc.?

Vilka är era största leverantörer av mätutrustning i dagsläget?

Vilka egenskaper mäter ni regelbundet?

Vilka krav har ni på mätningar och mätutrustning? (noggrannhet, säkerhet)

Intervjuer med potentiella kunder

Intervjuerna genomfördes över telefon med följande intervjuobjekt:

Intervjuobjekt	Funktion	Företag	Datum
Jörgen Agebjörn	Teknikansvarig	Södra Cell Mönsterås	2012-04-12
Veronica Sjödin	Process Engineer	Metsä Tissue AB Mariestad	2012-04-12

Hur tar ni köpbeslut angående inköp av mätutrustning?

Vad har ni för relation till era mätutrustningsleverantörer gällande service, mätdata, återkommande köp etc.?

Vilka egenskaper mäter ni regelbundet?

Vilka krav har ni på mätningar och mätutrustning?

Vilka är era största leverantörer av mätutrustning i dagsläget?

Vilken typ av mätutrustning använder ni idag?

Är det några egenskaper som ni önskar kunna mäta eller några egenskaper som ni vill mäta på något annat sätt?

Vad har ni för problem vid mätning i dagsläget?

Har ni problem med produktionsstopp när ni ska mäta något eller måste underhålla mätutrustning?

Skulle det vara möjligt för er att byta utrustning inom den närmsta framtiden om något av era problem skulle kunna lösas vid ett byte?

Tror ni att de problem som ni idag har överensstämmer med resten av globala.

Intervju med återförsäljare på Fagerberg

Klas Argéus, som är Fältsäljare för instrument på Västkontoret för företaget Fagerberg, intervjuades över telefon med följande frågor den 10 april 2012.

Hur går försäljningen till och hur skapas kundkontakt?

Vilken teknik/produkt är det som löser de flesta av era kunders problem/behov?

Vilka egenskaper ser era kunder som viktiga?

Vilka är era kunders vanligaste problem inom pappers- och massaindustrin?

Hur sker försäljning i andra länder än Sverige?

Vilken grad av support ger ni era kunder efter köp?

Finns det i dagsläget problem kopplat till mätning som era kunder vill kunna lösa men inte går?

Bilaga 2 – Acosenses affärsdokument

Nedan följer utdrag från den interna dokument från Acosense som används i studie. Notera att dokumenten inte är fullständiga samt att de överstrykningar som gjorts är av sekretesskäl. Vidare är det värt att observera att viss data som presenteras i denna bilaga är utdaterad, men denna data har inte heller använts i studien.

Affärs-PM

Acosense AB

Acosense AB utvecklar, tillverkar och säljer produkten Acospector® Acoustic Chemometer med tillhörande tjänster. Instrumentet är en revolutionerande innovation som möjliggör kontinuerliga mätningar av svåranalyserade kemiska och biologiska industrivätskor. Användningen av Acospector® möjliggör reducerade produktionskostnader, ökad produktivitet, bättre utnyttjande av råvara och säkerställandet av en högre produktkvalitet. Kunden får en grönare produktion och möjlighet att omvandla tidigare outnyttjad producerad grön energi.

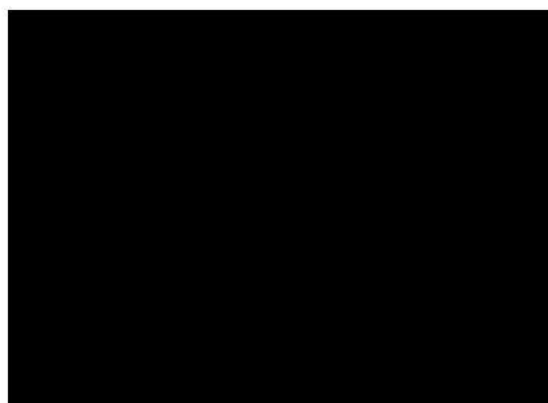
Mättekniken med tillhörande patent utvecklades initialt av ABB. Chalmers Entreprenörsskola har tillsammans med IVL Svenska Miljöinstitutet AB vidareutvecklat tekniken till ett kommersiellt gångbart mätinstrument. År 2009 startades aktieföretaget Acosense som äger de patent och patentansökningar som finns för den aktuella mättekniken. All utveckling och testning har skett i samarbete med kund ute i verklig industriell miljö. Bolaget har tre anställda och ytterligare ett flertal på konsultbasis. Ambitionen är att vara en flexibel och kostnadseffektiv organisation som hela tiden anpassar sig efter de behov som finns. VD är Linnéa Lindau som har mångårig erfarenhet av teknikbaserade företag i tillväxt.



Försäljning

Acosense sålde under 2011, ■ system till lika många kunder. Planen är att sälja ■ system, motsvarande ■ under 2012 för att sedan växla upp försäljningen när man fått installations- och leveransrutiner att fungera för större volymer.

En försäljningscykel är cirka 3 månader från första kontakt till order. Just nu finns en aktiv säljlista på ■ som bearbetas för potentiella försäljningar.



Kapitalbehov

Acosense startade 2009 och bolagsbildades 2010. Sedan dess har man erhållit flera prestigefulla finansieringar som exempelvis att bli utvalda i Vinnovas satsning Forska & Väx där man fokuserar på teknikbaserade nystartade bolag med internationell och stor tillväxtpotential. Bolaget har de närmsta två åren ett totalt kapitalbehov om [REDACTED] men kan öka beroende på hur offensivt man väljer att expandera ut på andra marknader. Man kommer under 2012 tillföra kapital i två steg. Första steget i mars 2012 om maximalt [REDACTED] och ytterligare en som stänger i maj 2012 om ytterligare [REDACTED]. Dessa kommer att motfinansieras med tillväxtlån från Almi och Energimyndigheten som är till för företag som börjat sälja och aktivt vill utöka sin försäljning. Kapitaltillskottet ska användas till att utveckla företaget och produkten, öka försäljning och påbörja lansering utanför Sverige med början i Finland och Tyskland som utvalda marknader.

Affärsplan 2011

Executive Summary

Acosense AB is a high-tech venture based in Gothenburg, Sweden. The company commercializes a spinoff technology from ABB called Active Acoustic Spectroscopy, a measuring method that enables real-time non-invasive analysis of complex chemical and biological production processes.

Initially run as an entrepreneurial project at Chalmers School of Entrepreneurship, Acosense AB was incorporated in 2009. David Brohall, one of the original founders, is today full-time CEO of Acosense AB. The board consists of six directors jointly possessing competencies in managing and developing high-tech ventures as well as commercializing new technologies.

The product that Acosense AB develops and offers is called Acospector[®] Acoustic Chemometer (Acospector[®]). The instrument uses the technique Active Acoustic Spectroscopy providing customer benefits such as reduced manufacturing costs, enhanced product quality and improved plant's safety.

Initial application area for Acospector[®] is to provide continuous measuring of total solids in black liquor, a biproduct in chemical pulp manufacturing processes, before it enters a recovery boiler. By implementing accurate measurements a pulp plant is able to increase efficiency of the recovery processes with 1-5%. In Sweden alone, 2.5% increase would create around 1 TWh of green energy per year – a total value of 1 billion SEK, which is approximately around 27 MSEK per single recovery boiler without even including other benefits on the entire chemical pulp plant. Without using more raw materials.

Main Competitors

In addition to Cidra and Mantex, all the identified competitors are established corporations represented all over the world. Cidra is a fast growing company based in the US, while Mantex is a Swedish start-up. The local subsidiaries competing with Acosense are presented in the following table.

Table 5, Companies providing measuring instruments for the Swedish pulp and paper industry

					
Subsidiary in Sweden	None, BTG is agent for Cidra	BTG Instruments AB, Säfte	Metso Automation AB, Solna	Emerson Process Management AB	Mantex AB, Kista (in Sweden only)
Turnover	[REDACTED]				
Profit	[REDACTED]				
Strength	Instruments apply acoustic technology	Market leader in the pulp segment	Close relations with the industry	Wide range of instruments	Innovative noninvasive method
Weakness	Passive acoustic spectroscopy only	Instruments are conventional	Focus on pulp manufacturing	Instruments are general	Method is not yet established.