

How to

BO **OST**

**Your International Business
in 60 minutes**

How to
BOOST
Your International Business
in 60 minutes

Inspirations- & arbetsbok
för framgångsrik export

Tomas Carlson & Markus Jonsson

peppar

Peppar förlag
www.pepparforlag.com

How to Boost Your International Business in 60 minutes

© Tomas Carlson, tomas@devika.se och
Markus Jonsson, markus@maccanab.com

Redaktör: Maud Steen, www.maudsteen.se
Produktion: Julebo Publishing, www.julebo.com
Formgivning: Olof S Steen, www.julebo.com
Grafiska illustrationer: Sophia Strandberg och Olof S Steen
Tryck och bokbinderi: Dimograf, Polen, 2013

ISBN 978-91-977689-3-1

Förord

Fram till OS i Mexico 1968 använde man i höjdhopp olika stilar. *Saxstilen* är den dokumenterat äldsta, men det var *dykstilen* som var den förhärskande när amerikanen Richard (Dick) Fosbury deltog i OS i Mexico 1968. Efter fem års experimenterande presenterade han *flopstilen* och vann guld. – Fosbury hade kommit fram till att det mest effektiva sättet att ta sig över ribban var att hoppa med ryggen mot den. Efter guldmedaljen togs ”floppen” på allvar och blev snart den dominerande stilen.

Idag använder alla höjdhoppare på elitnivå undantagslöst Fosburystilen.

Ett annat bra exempel från idrottens värld är backhopparen Jan Boklöv som kom på att om han riktade skidspetsarna snett utåt istället för att hoppa med skidorna parallella, den klassiska hoppstilen, kom han avsevärt längre. Hans nya stil, som internationellt kallas Boklövstilen, är numera den allmänt använda. Boklöv fick dock hoppa i ”motvind” en tid innan hans stil blev helt accepterad. Till en början gav domarna till och med poängavdrag eftersom de inte gillade stilen.

Idag använder alla backhoppare på elitnivå undantagslöst Boklövstilen.

Såväl Fosbury som Boklöv ifrågasatte vedertagna hoppstilar inom sina grenar och kom båda fram till ett nytt och annorlunda sätt att utveckla grenarna.

Med den här inspirations- och arbetsboken hoppas vi kunna hjälpa dig att hitta nya kreativa idéer i din verksamhet. De case vi presenterar här har det gemensamt att man precis som Fosbury och Boklöv hittat ett nytt sätt att arbeta på inom sin exportverksamhet.

Ryggraden i den här boken är processverktyget *Passport to Export* som helt enkelt är sunt förnuft satt i system – ett sätt att strukturera och systematisera den egna exportverksamheten.

Genom att du direkt i anslutning till vänstersidornas texter skriver ner dina egna tankar, reflektioner och idéer på de blanka högersidorna kan du intuitivt och direkt koppla dina idéer till den egna exportverksamheten.

Passport to Export har använts av tusentals företag såväl i Sverige som utomlands, och många av dessa företag har lyckats bli marknadsledare inom sin bransch.

Tanken med bokens titel är att när du läser texten ska du kunna skriva ner dina reflektioner om din nuvarande eller planerade exportverksamhet på ca 60 minuter.

Vi önskar dig en givande och inspirerande läsning!

Hör gärna av dig via mejl med synpunkter och kommentarer kring boken, så lovar vi att återkomma.

Tomas Carlson
tomas@devika.se

Markus Jonsson
markus@maccanab.com

Innehåll

Förord	5
Framgångssagan om lilla Thule som blev stor	8
Passport to Export	20
Why do you want to expand outside your domestic market?	22
What offer or product line are you going to focus on?	34
Who is the end user and who is the end customer?	44
Where are you going to export and what market segments are you aiming for?	52
Way i.e. which way will be your distribution strategy?	64
When When can you be up and running?	74
WoW Can you transfer your recipe for success from one market to another?	84
Fråga/uppgift	88
Slutord	102
Tack	120
Författarna	122



Inledning

Framgångssagan om lilla Thule som blev stor

Det var en gång ett litet företag som låg i skogen i en liten by som heter Hillerstorp, i det som kallas Gnosjöbältet i nordvästra Småland, i landet Sverige. Företaget hette Thule.

En dag satt ledningsgruppen för Thule i ett möte där man diskuterade om man skulle försöka sig på att sälja sina takhållare och takboxar för personbilar även till länder utanför hemlandet.

Thule hade vid den här tidpunkten framgångsrikt sålt sina produkter på hemmamarknaden och var sedan flera år marknadsledare inom sitt produktområde, företaget omsatte cirka 40–50 miljoner kronor per år.

Ledningsgruppen enades snart om att man till att börja med skulle undersöka möjligheterna och förutsättningarna för att etablera sig på den tyska marknaden som man betraktade som en tillväxtmarknad, och som dessutom låg inte alltför långt från Hillerstorp.

Närheten till den eventuellt första exportmarknaden var viktig bland annat ur logistiksynpunkt och några i personalen kom från Tyskland och skulle vid behov kunna hjälpa till med språket.

Marknadschefen fick i uppdrag att med hjälp av ett konsultföretag i Tyskland söka svar på fem viktiga frågor om den tyska marknaden.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

"Hur stor är marknaden för vår typ av lasthållare och takboxar för personbilar?"

Den andra frågan var:

Genom det tyska konsultföretaget fick man fram att det vid den här tidpunkten fanns 40 företag som sålde lasthållare och takboxar på den tyska marknaden, cirka 20 var inhemska och cirka 20 utländska. Samtliga av de inhemska leverantörerna hade valt att sälja sina produkter genom bilåterförsäljare runt om i Tyskland, medan de utländska leverantörerna sålde sina produkter genom återförsäljare av biltillbehör.

"Hur ser återförsäljarmarginalerna och konsumentpriserna ut?"

A white hatchback car, likely a Ford Focus, is shown from a rear three-quarter view. A black kayak is mounted on the roof rack. The car is parked on a paved surface with green foliage in the background.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

lerna för de olika inhemska och utländska återförsäljarna genomgående var oacceptabelt låga och att priserna till konsumenterna var hårt pressade.

Den fjärde frågan var:

"Hur har den tyska marknaden för lasthållare och takboxar sett ut de senaste fem åren?"

Genom det tyska konsultföretaget fick man fram att marknaden i volym hade varit relativt stabil under perioden, med en liten ökning i antalet sålda enheter. Omsättningen totalt sett i detaljhandelsledet hade dock varit något minskande, vilket troligen berott på en allt ökande priskonkurrens i detaljistleden.

Den femte och sista frågan var:

"Hur måste man som leverantör förhålla sig till legala eller andra handelshinder i Tyskland inom produktområdet lasthållare och takboxar för personbilar?"

Genom det tyska konsultföretaget fick man fram att det krävdes ett TÜV-godkännande och en GS-märkning för att få sälja den här typen av produkter på den tyska marknaden.

Efter att ha gått igenom kraven, kom man fram till att det endast behövdes några smärre modifieringar och kompletteringar för att Thule skulle kunna få samtliga produkter godkända för den tyska marknaden.

Mot bakgrund av ovanstående kartläggning skulle nog de flesta företag i Thules situation i detta läge ha avstått från den tyska marknaden med många konkurrenter, liten tillväxt, låga återförsäljarmarginaler och pressade konsumentpriser. Många skulle förmodligen istället börjat med en mindre marknad som exempelvis Nederländerna, Österrike eller Schweiz.

Sedan ledningsgruppen hade tagit del av det tyska konsultföretagets slutrapport enades man om att en introduktion på den tyska marknaden skulle kräva en helt annan distributionsstrategi än att sälja via bilåterförsäljare och återförsäljare av biltillbehör. Nu gällde det att tänka utanför "boxen" om man

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

inte skulle nöja sig med att bara peta ut någon av de utländska leverantörerna för att eventuellt nå en marknadsandel på någon eller några procent. Ledningsgruppen beslutade, mot alla odds, att ändå gå vidare med ambitionen att vara marknadsledare på den tyska marknaden inom tre år.

Efter att ha tagit del av det tyska konsultföretagets slutrapport var en av de många frågorna ledningsgruppen ställde sig:

"Hur ser då den ideala kunden med stort K ut, vilken är den mest kostnads-effektiva marknadsplatsen med stort M och vilken är den mest intressanta produkten (erbjudandet) med stort P, som gör att vi på Thule kan bli marknadsledare i Tyskland inom 36 månader?"

Det tyska konsultföretaget antog utmaningen att försöka finna svaren på detta som skulle komma att bli Thules "Columbi Ägg" (eller *Blue Ocean* om man vill använda en nyare term på i princip samma fenomen).

Den första uppgiften till det tyska konsultföretaget var att ta fram och presentera profilen på den ideala slutkonsumenten för Thules produkter i Tyskland.

Profilen man fick fram genom undersökningen var, inte helt oväntat, killar och tjejer i ålderskategorin 25–35 år boende i storstäder i Tyskland med stort intresse för sommar- och vintersporter.

Motfrågan som dök upp i huvudet på den kreativa marknadschefen var:

”Är verkligen en bilåterförsäljare eller en återförsäljare av biltillbehör den marknadsplats med stort M där den ideala kunden med stort K nås mest naturligt när han eller hon köper en mountain bike, surfbräda, windglider eller en tvåmanskajak?”

Ledningsgruppen tillsammans med det tyska konsultföretaget kom fram till att en marknadsplats med stort M kanske istället skulle kunna vara en sport-handelsbutik där man oftast köper den typ av produkter som forslas på just personbilstak med hjälp av en lasthållare och/eller takbox. Sporthandelsked-

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

jor som Intersport, Team Sportia, Stadium eller motsvarande i Tyskland kanske skulle kunna bli vår egen marknadsplats med stort M för takhållare och takboxar för våra ideala kunder med stort K.

Det tyska konsultföretaget fick tilläggsuppdraget att undersöka om ett eventuellt samarbete med någon eller några av de stora sporthandelskedjorna skulle kunna vara ett sätt för Thule att få maximal marknadstäckning i dåvarande Västtyskland.

Då marknadskartläggningen var genomförd framstod det tydligt att en kombination av två av de största sporthandelskedjorna borde vara det alternativ som skulle kunna ge Thule maximal marknadstäckning över hela Tyskland.

Problemet som Thule nu ställdes inför var:

"Hur får man en distributionskanal, som aldrig tidigare sålt en viss typ av produkt att intressera sig för produkten?"

En sak stod nu helt klart för marknadschefen och den övriga ledningsgruppen: man skulle bli tvungen att hitta ett lockande erbjudande till de två ansvariga inköpscheferna för sporthandelskedjorna för att få dessa intresserade.

Produkten med stort P fick i Thules fall bli något helt annat än de fysiska produkterna takhållare och takbox för personbilar.



Foto Takboxspecialisten.com

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Produkten med stort P fick istället bli PROFIT och KUNDSERVICE.

Det tyska konsultföretaget fick åter igen ett tilläggsuppdrag, att ta reda på nyckeltalen i sporthandelsbranschen i form av bruttotäckningsbidrag per produktområde.

Thules mål var att kunna erbjuda en bruttomarginal som skulle vara avsevärt högre än den för någon annan produkt i butikernas nuvarande sortiment.

För att nå detta mål gällde det för Thule att från Sverige kunna leverera direkt till respektive butik i Tyskland utan några mellanhänder. Enda mellanhanden var respektive kedjas centrala inköpsavdelning, till vilken man tvingades betala några procent i form av en central inköpsbonus baserad på de årliga inköpen från Thule.

Dessutom skulle man kunna öka servicen gentemot kunderna genom att erbjuda lasthållare och takboxar på samma plats som man köper produkter som måste transporteras på ett personbilstak.

Marknadschefen kontaktade sedan de två inköpscheferna och fick till stånd möten i Tyskland med hjälp av erbjudandena: dels ge handlarna en ny produkt med den bästa bruttomarginalen, dels ge bättre kundservice jämfört med tidigare i form av tillgänglighet av lasthållare och takboxar direkt i butiken.

Resultatet av de två besöken blev att båda inköpscheferna bestämde sig för att genomföra varsin testförsäljning i ett antal utvalda pilotbutiker under det första året, vilket ledde till att man nästkommande år utökade försäljningen till att omfatta alla butiker inom respektive kedja.

Nu hade lilla Thule blivit mycket större och var på mindre än 36 månader i mål som marknadsledare i Tyskland. Denna position har man sedan lyckats behålla och idag är Thule ett stort framgångsrikt företag, marknadsledare även globalt med en årlig omsättning på åtskilliga miljarder svenska kronor.

Och snipp, snapp, snut – så var sagan slut!

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

"The Seven Ws"

Ryggraden i den här boken är det elektroniska processverktyget

Passport to Export

som helt enkelt är sunt förnuft satt i system för att på ett bättre sätt kunna strukturera och systematisera den egna exportverksamheten.

Processverktyget, *Passport to Export*, används idag av tusentals företag, såväl i Sverige som utomlands, och många av dem har lyckats bli marknadsledare internationellt inom sin bransch.

För att tydliggöra kopplingen till processverktyget P2E har vi valt ut ett antal företagscase, företrädesvis från svenska exportföretag, en del verkliga och en del påhittade. Av hänsyn till företag och personer vi kommit att arbeta nära har vi varit ganska fria i vårt sätt att presentera exemplen, men allt vi berättar är baserat på verkliga händelser, som det brukar heta i filmvärlden.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



Why do you want to expand outside your domestic market?

Inledning: *Why* är det första steget. Varför skall man exportera, på vilka motiv grundar sig denna ambition? I vissa fall har företaget redan en existerande export som man vill expandera, i andra fall är det ett företag som ännu inte påbörjat någon export, men som planerar för en.

Varför är det här med exportmotiven viktigt och varför är det viktigt att tidigt ställa sig frågan, och att besvara den ärligt. Jo, därför att motiven och skälen till att vilja utveckla sin befintliga exportverksamhet, eller påbörja en exportverksamhet i allmänhet, ofta påverkar de vidare stegen i den egna exportutvecklingsprocessen.

Motiven kan till exempel vara att man har ledig produktionskapacitet, vill sprida sina risker, ökad konkurrens föreligger eller att man måste följa med sina svenska kunder utomlands. Ja, listan kan göras hur lång som helst.

Det viktiga är dock att man tydliggör för sig själv och för andra inom den egna verksamheten varför företaget skall öka eller påbörja en exportsatsning.

Det är dock inte alla motiv som är bra och man får se upp så man inte bara försöker fly från problem på hemmamarknaden i tron att gräset är grönnare på andra sidan ... Går det dåligt på hemmamarknaden är det tyvärr troligt att det också kommer att gå dåligt på en utländsk marknad. Export och internationalisering är sällan en *quick fix*, utan en långsiktig satsning som kostar pengar.

När man börjar utveckla sitt eget *business concept* är det oftast klokt att ställa sig frågorna: finns där en kund, har jag identifierat kundens behov,

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

kan jag leverera en lösning på kundens problem, är jag unik på något vis (att vara unik behöver inte betyda att din produkt eller tjänst är unik utan oftare är det vad som särskiljer dig från övriga spelare: bättre service eller snyggare design kan också vara unikt).

Om man har ett genomtänkt business concept som utgår från kundens behov och situation så har man också framtidsäkrat sitt företag. Alla branscher förändras och förändringen drivs av den som kan tillfredsställa kunden på bästa sätt – så enkelt är det!

I din bransch finns det säkerligen "sanningar" som "såhär går det till i branschen, vår bransch är så speciell, såhär har vi alltid gjort och alla vet det och därför gör vi precis såhär ..."

Men, gud förbjude, plötsligt kommer det någon som tänker annorlunda och vågar utmana branschens normer. Plötsligt är hela branschen i kris, alla spelare försöker desperat hitta sin plats och hela branschen går igenom en smärtsam omstrukturering.

Detta händer i ALLA branscher, men med olika tidsintervall. Ofta drivs förändringarna av ny teknik, men lika ofta av att någon tänker annorlunda.

Listan kan göras lång på företag som blivit stora och framgångsrika genom att tänka nytt: Apple, Spotify, Google och IKEA är några exempel från konsumentens sida, men det är lika vanligt inom business-to-business även om sådana varumärken oftast inte är lika kända för allmänheten. Gemensamt för alla är att de tillfredställer kundens behov på ett bättre sätt än andra aktörer i branschen.

Ryan Air kom som en liten uppstickare inom passagerarflyget och blev snabbt, mot alla odds, det lönsammaste bolaget i sin bransch.

Case: Kommer du ihåg hur flygbranschen såg ut för sådär 20 år sedan? Den branschanning som rådde då var att alla flygbolag måste ha en *hub*, det vill säga en knutpunkt dit man matar flyg för vidare transport och erbjuder kunderna att flyga vidare vart som helst i världen. Man visste även med säkerhet att det måste serveras mat och alkohol ombord (även på de kortaste

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



flygningarna) och självklart skulle alla ha sin biljett med flera kopior hemskickad före resan. Detta var branschsanningar som ingen egentligen ifrågasatte – men så kom en viss Michael O’Leary, VD på RyanAir, som bestämt sig för att utmana dessa sanningar. Hela denna globala multimiljardindustri hamnade plötsligt i kris, en kris som den ännu inte hämtat sig från.

Ryan Air, en uppstickare inom passagerarflyget, har mot alla odds lyckats genom att ställa rätt frågor.

Finns det en kund och vilka behov har denna? Kan det vara så att kunden accepterar mindre service mot ett billigare pris? Ryan Air ansåg att svaret var ja på den frågan. Företagets tes var att resenärens behov var att komma till en viss plats så billigt som möjligt och att själva flygningen bara var ett medel för att komma dit man ville. På många sätt var detta både vågat och nästan otänkbart i flygbranschen.

Företaget började jaga kostnader och sätt att göra saker och ting billigare på, väl medvetet om att man sänkte servicenivån för kunderna. Man besluta-

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

de att flyga till mindre flygplatser där det var mycket billigare att starta och landa.

Ryan Air fick till och med finansiell support från mindre orter för att de skulle flyga på just dessa. Man minimerade servicen både före och under flygningen och lät kunden göra mycket av jobbet själv. (Ungefär som IKEA låter kunderna göra mycket av arbetet själva.)

Ryan Air är ett av få flygbolag i modern tid, som tillsammans med ett fåtal andra bolag vågat se på passagerarflyget med helt nya ögon i form av konceptet lågprisflyg.

(En enkel definition av lågprisflyg är att bolaget flyger relativt korta sträckor utan mellanlandningar och utan att erbjuda någon kostnadsfri service utöver själva transporten. Bolaget transporterar till exempel inte passagerarnas bagage från ett flyg till ett annat.

Lågprisflyget har oftast ett lägre lägstapris än de traditionella flygbolagen, vilket inte är detsamma som att de alltid är billigare. Gränsen mellan lågprisflyg och traditionella flygbolag har blivit allt otydligare med åren på grund av den ökade priskonkurrensen.)

Den kundgrupp Ryan Air valde att fokusera på var de som var villiga att ta sig direkt från platsen A till platsen B och som ville göra detta så snabbt och billigt som möjligt utan att behöva byta plan. Norwegian och easyJet är andra exempel på lågprisflygbolag som är lönsamma till skillnad från de flesta av de traditionella flygbolagen som SAS med flera.

Inom såväl klädes- som möbelbranschen har vi i Sverige flera lysande exempel på företag som lyckats internationellt.

Företaget H&M:s koncept bygger i huvudsak på att sälja billiga modeartiklar uteslutande i egna butiker med så kallade AAA-läge, typ 5th Avenue i New York, lägen där man tidigare bara hittade de mest exklusiva märkesbutikerna.

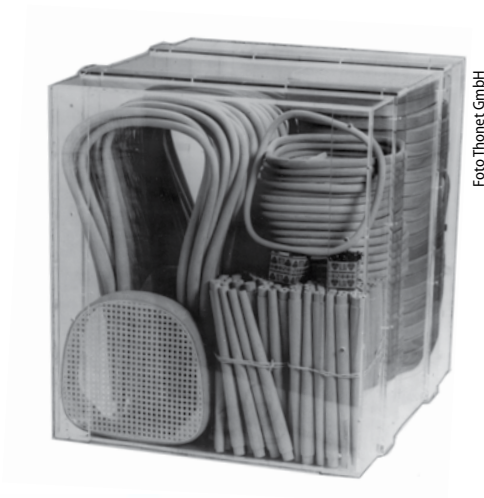
Företaget IKEA:s koncept bygger i huvudsak på möbler som uteslutande levereras i platta paket och där kunden inte bara själv får transportera hem

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

möblerna utan därefter också själv montera dem. Genialt, men för den skull inte nytt.

Föregångare var möbelformgivaren Michael Thonet som redan 1859 lanserade stol nr 14. Stolen kallades då Wienerstolen, numera caféstolen. Den har fram till idag sålts i över 60 miljoner exemplar. Den levererades i behändigt kompakta förpackningar för att monteras på plats – precis som IKEA:s möbler.

Var det kanske härifrån
Ingvar Kamprad fick sin
affärsidé?



Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Slutsats/rekommendation: När du gjort klart för dig hur Ryan Air gjorde, ställ dig då frågorna:

Förstår jag min bransch och utgår jag från kunden och kundens behov, eller gör jag bara som alla andra utan att ifrågasätta? Finns det ett Window of opportunity för mig i min bransch och i så fall var?

Lösningen är kanske inte exakt densamma som den för din hemmamarknad. Ditt koncept behöver kanske utvecklas för att möta dina tilltänkta kunders behov på en ny exportmarknad.

Tänk också på att skilja mellan behov och lösning. Lösningen, alltså din produkt eller tjänst, är bara ett medel för att tillfredsställa ett behov.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



Vidare måste man som företagare försöka bedöma vilka egenskaper, fördelar och vilken betydelse/nytta en tänkt slutkund kan ha av företagets olika produkter och/eller tjänster.

Återigen, utgå från kunden och räkna inte med att hon eller han förstår alla de tekniska termer eller uttryck ni använder inom företaget. Hjälp istället kunden att förstå och tolka produkten/tjänsten rätt, berätta om egenskaperna, fördelarna och kundens nytta av dessa. Kundens tolkning av en egenskap kan vara någon helt annan än den ni tar för självklar, så hjälp kunden med detta. Exempel: er produkt är gjord i rostfritt stål vilket ni anser gör den robust och tålig medan kundens tolkning kan vara att produkten blir tung och svårmanövrerad. Ta inte för givet att kunden förstår och tänker som ni.

Våga satsa smalt, det visar sig oftast vara mer framgångsrikt än att satsa brett!

Case: Företaget Hydraulik i Bromma utanför Stockholm arbetade framgångsrikt sedan många år med höj- och sänkbara bord för olika typer av arbetsplatser, framför allt inom kontor och produktion. Företaget hade under de senaste åren gjort vissa trevande försök att exportera sina produkter men utan någon egentlig framgång.

Ett av problemen man stött på var de höga fraktkostnaderna eftersom arbetsborden oftast var både tunga och skrymmande. Att leverera ett hydraulikbord till Asien eller Americas kunde innebära en fraktkostnad som till och med översteg tillverkningskostnaden.

Konkurrensen på världsmarknaden dominerades av 6–8 aktörer, spridda över jordens alla hörn, främst i Europa, Mellanöstern, Asien och Americas.

Det affärskoncept som företaget slutligen landade i var att istället för att sälja kompletta, skrymmande och tunga höj- och sänkbara arbetsbord i internationell konkurrens så sålde man istället det man var unik på, den patenterade hydrauliken, som man sedan många år hade registrerade världspatent på. Man hade alltså en patenterad unik hydraulisk konstruktion som var både snabbare och exaktare än någon av konkurrenternas.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Produkt-/marknad-kundmatris

Produkter/ tjänster	Sverige Distributör X försäljning 20%	Sverige Företag Y försäljning 12%	Sverige Övriga företag försäljning 18%	Sverige Off. sektor försäljning 30%	Norge Distributör Z försäljning 20%
Produkt A Försäljning 33%	Försäljning 10% Marginal 60% ↗	Försäljning 5% Marginal 40% →	Försäljning 5% Marginal 30% ↘	Försäljning 3% Marginal 30% →	Försäljning 7% Marginal 30% ↗
Produkt B Försäljning 61%	Försäljning 6% Marginal 60% ↘				
Produkt C Försäljning 6%	Försäljning 4% Marginal 60% →				

Lista de produkter och/eller tjänster du erbjuder idag i kolumnen till vänster. Överst listar du sedan de kunder företaget har. I matrisen kan du sedan lägga in den information som är relevant. Troligen är det bland annat försäljningsvolym, marginal och kanske trend (här i form av en pil). Gör du detta har du en bild över hela företagets verksamhet på ett blad.

Man ser vilka produkter man har, deras omsättning och relation till varandra, man ser också vilka kunder man har, man ser marginal på och försäljning av varje produkt (eller produktgrupp, om det är många produkter) till varje kund (eller kundgrupp, om man har väldigt många kunder).

Detta är ett mycket bra grunddokument att ha då man diskuterar strategier, och varför och hur det förhåller sig med försäljningen, inte minst då man skall välja vad man skall satsa på.

SWOT-analys

Ett annat bra verktyg under detta What, vad-steget, är SWOT-analysen, som med fördel kan användas på såväl företaget som på dess produkter.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



Who is the end user and who is the end customer?

Inledning: *Who*, är det steg där mindre företag med begränsade resurser vad gäller kapital och personal ofta tvingas fokusera på en kundkategori, vilken nödvändigtvis inte är densamma som slutanvändaren, det vill säga nyttjaren eller brukaren av en tjänst eller vara.

Möjligheten ökar ofta om man kan hitta en kundgrupp som i dagsläget finns utanför de för branschen etablerade marknadsplatserna.

Fördelen med detta är att man då i förlängningen kan etablera sig på en ny, unik marknadsplats med stort M.

Kan man dessutom göra detta genom att rikta sig mot en för produkten eller tjänsten helt ny kanal där man har förutsättningarna att nå framgång, så är detta vad man som småföretagare ofta drömmer om.

Ett bra sätt att förstå vilka alternativ som finns för just ert företag kan vara att rita upp hur värdekedjan ser ut. Med värdekedjan menar vi de steg en produkt/tjänst går igenom innan den når brukaren.

Den kan eksempelvis se ut som på sidan 46:

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

The diagram illustrates the business environment. At the top, a green arrow points left, labeled **DEMANDS**. Below this, a row of five black boxes contains the following text from left to right: **Suppliers**, **Your Company**, **Representatives**, **Customers**, and **Users**. At the bottom, a green arrow points right, labeled **OFFER**. Below this arrow, two black boxes are positioned: **Competitors** on the left and **Other interested parties** on the right.

Ett exempel på ett litet företag som hittade en ny väg för att nå sin kund med stort K var det lilla, i Sydsvrige baserade företaget, Butik Cravatta, som lyckades med det som ingen tidigare tänkt på.



Case: Företaget Butik Cravatta importerade för många år sedan handsydd italienska helsidenslipsar som man med framgång inledningsvis sålde från en 2 m lång och 0,5 m bred disk innanför huvudentrén till ett nytt köpcenter.

I samband med att företaget funderade på hur man skulle kunna utveckla sin affärsverksamhet i såväl Sverige som utomlands tog man del av en global undersökning beträffande hur inköpsmönstret för slipsar ser ut.

Undersökningen visade att drygt 60% av alla slipsar i världen inte köptes av män utan av deras fruar, sambos eller flickvänner. Endast färre än 40% av slipsarna som då såldes runt om i världen köptes av användaren. Här var det istället kvinnan som var kunden med stort K.

Med den nyvunna insikten tog det lilla slipsföretaget kontakt med det stora internationella klädföretaget Hennes & Mauritz (nuvarande H&M) och lyckades introducera försäljningen av handsydd italienska helsiden-slipsar på H&M:s damavdelningar. Oftas skedde exponering vid utvalda kassadiskar på damavdelningarna.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Ett nästa steg för att öka slipsförsäljningen skulle kunna vara att även erbjuda kvinnor slipsar, men i form av en slipsklänning.

Så här berättar skräddaren Eva Karlsson:

"Ulf Adelsohn hade rensat i sitt ymniga slipsförråd och gav sin hustru, Lena Adelsohn-Liljeroth, kulturministern, slipsar plus sömnad i present. Jag var den som fick den roliga uppgiften att sy klänningen. Det var trettio slipsar, allt ifrån Armani till Gröna Lund."





Where are you going to export and what market segments are you aiming for?

Inledning: *Where*, är det steg som många företag tyvärr ser som det första när man funderar på att starta eller utveckla sin exportverksamhet. Alltför många företag utgår ifrån "tänket": ju större marknad, desto större potential. Teoretiskt kan det vara så, men trots allt är det nog bättre att börja med att ställa sig bland annat följande frågor innan man som företagare väljer en exportmarknad:

Varför skall jag exportera?

Vad skall jag exportera?

Vem är min ideala slutkund?

Det är ju först när man som företagare tydliggjort dessa viktiga förutsättningar, som man har möjlighet att kunna lyckas med en framgångsrik exportsatsning.

Utan dessa förutsättningar riskerar man som företag att hamna i samma situation som Alice i Underlandet, då hon skulle välja vilken stig hon skulle gå. Vet man inte vilket målet är, så kan man välja vilken som helst av stigarna. Alla stigar är lika rätt eller lika fel om man inte vet vart man ska.

Målet med vart-steget är att definiera och avgränsa vilken marknad man skall satsa på. En marknad kan vara ett land men även en bransch eller till

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

och med en viss kundkategori där jag som exportör ser flest potentiella tillgängliga kunder för företagets erbjudande.

Att hitta marknadsplatsen med stort M är kanske ofta det svåraste steget, men i de flesta fall även det viktigaste, för att nå en framgångsrik exportförsäljning.

Tyvärr hamnar alltför många exportörer i "konkurrentfällan", det vill säga man använder sig av samma distributionsstrategi, samma marknadsplats, som konkurrenterna.

Sätt gärna upp vilka parametrar som är viktigast för er för att en marknad skall anses vara bra. Ofta kan man vara lite klurig och hitta statistik och jämförelsetal ganska enkelt vid sitt skrivbord för att få en första indikation på vilken marknad som verkar mest lämplig. Vilken information som behövs är helt beroende på situationen, men det kan vara alltifrån priset på el, antal mil asfalterad väg, hur många månader man har snö, hur många som har internetuppkoppling till hur stor försäljningen av relaterade eller komplementprodukter är.

Dessutom är det så, att om man kan sin hemläxa, kan man också tala med exempelvis en potentiell återförsäljare på ett helt annat plan än om man är helt oförberedd. Vet man inget om marknaden är man helt i händerna på sin samarbetspartner och kan bara hoppas på att denna gör det bästa av situationen på sin marknad.

Thule är ett bra exempel på ett företag som tänkte utanför "boxen" genom att välja marknadsplats i form av sporthandelsbutiker, vilket med facit i hand visade sig vara en klockren idé och då inte bara för den första exportmarknaden Tyskland, utan även för de efterföljande.

Case 1: Ett företag som tillverkar system för blåljus och sirener till utryckningsfordon hade framgångsrikt börjat exportera sina produkter på flera marknader i Europa. Man hade valt att för varje land ha en återförsäljare som skulle bearbeta alla potentiella kunder.

I Storbritannien hade man hittat ett företag som verkade vara perfekt för

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



detta eftersom de redan hade kompletterande produkter till rätt målgrupp i sitt nuvarande sortiment.

Efter påbörjat samarbete kom försäljningen snart igång. Efter en tid ökade försäljningen inte längre utan låg kvar på en relativt konstant nivå.

Det svenska företaget undrade förstås hur detta kom sig. På flera andra marknader gick försäljningen stadigt uppåt, men något gjorde att Storbritannien inte hängde med.

Återförsäljarens ena förklaring var att det var en svår marknad och svårt att hitta kunderna på grund av att polisen (den största kunden) var krångligt organiserad osv.

Vidare ansåg återförsäljaren att man täckte marknaden väl och att det var svårt att sälja mer. Återförsäljaren tyckte att priset var för högt och påstod

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

att det skulle gå att sälja mer om systemen kunde köpas in till ett lägre pris.

Att priset ansågs för högt fäste det svenska företaget inte så stor vikt vid, eftersom det snarare borde betraktas som märkligt om återförsäljaren inte ville köpa in till ett ”förmånligare” pris. Man visste ju att prissättningen fungerade bra på alla andra likvärdiga exportmarknader.

Det svenska företaget insåg ganska snart att återförsäljaren hade dålig koll på marknaden i Storbritannien och att man som leverantör var i händerna på återförsäljaren som kunde komma med påståenden utan att bli motsagd.

Företaget ansåg att det inte borde vara så svårt att ta reda på mer om marknaden, eftersom de mycket väl visste vilken information som var relevant för dem. Man började med att kolla upp hur polisen i Storbritannien är organiserad, och det visade sig att den är indelad i 43 polisdistrikt.

Därefter ringde man själv helt enkelt till dessa distrikt och ställde frågor som: hur många polisbilar har ni idag? Hur ofta byts dessa ut? Vad är viktigt för er när det gäller val av system för blåljus och sirener? Hur ser inköpsprocessen ut för dessa system? Vilka leverantörer av system för blåljus och sirener känner ni till? Kan ni rekommendera en distributör, vem skulle ni vända er till om ni hade frågor kring dessa system?

Ungefär hälften av distrikten svarade på frågorna (den andra hälften hänvisade till sekretess och att man inte lämnar ut denna typ av information). Eftersom man nu fått RÄTT information direkt från RÄTT kund, så kunde man anta att de distrikt som inte svarade följde samma mönster som de som faktiskt svarade.

Man sammanställde informationen i en snygg presentation och bokade in ett möte med återförsäljaren. När man började ställa några kontrollfrågor om marknaden till återförsäljaren, som svarade undvikande, förstod man snart att han inte visste svaret på frågorna eller kunde särskilt mycket om marknaden.

Företaget plockade då fram sin presentation och berättade för återförsäljaren hur stor marknaden var och hur den troligtvis skulle komma att utvecklas, vad som var viktigt för kunderna, mm.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Självklart blev distributören både imponerad och lite skamsen över att företaget så lätt hade kunnat ta reda på den information han själv borde haft örnkoll på. Samtalstonen mellan parterna ändrades förstås efter denna dag.

Företaget beslut att behålla den nuvarande återförsäljaren, men bestämde att man skulle skaffa flera för att täcka in hela marknaden, något som även deras gamla återförsäljare förstod var nödvändigt och accepterade därför beslutet utan några större diskussioner.

Vid varje nytt möte med en potentiell återförsäljare använde företaget sig av samma information och imponerade på dem de träffade, och försäljningen i Storbritannien fortsatte därefter stadigt uppåt.

För varje ny marknad företaget gick in i använde man samma arbetssätt, vilket visade sig fungera utmärkt. Företaget kände nu att man hade kontroll på marknaderna och att de kunde diskutera med sina distributörer på en bra nivå för att gemensamt sätta upp rätt målsättningar för varje marknad.

Case 2: Läs gärna "Framgångssagan om Lilla Thule som blivit stor" ännu en gång innan du går vidare (sid. 8–20). Sagor kan man, som bekant, läsa många gånger, vilket inte minst barn uppskattar.



Slutsats/rekommendation:

När du som företagare gått igenom var/vart-steget, är det inledningsvis naturligt att ta reda på vilka marknadsplatser dina konkurrenter valt på en för dig eventuellt ny exportmarknad.

I vissa fall kan man som företag nästan vara tvingad att välja samma typ av marknadsplats som sina konkurrenter. Men inte alltid.

Utgångspunkten bör alltid vara att försöka hitta sitt eget Columbi Ägg precis som Thule och många andra. – Hitta sin egen unika marknadsplats med stort M!

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer





Way i.e. which way will be your distribution strategy?

Inledning: *Way*, vilken väg, är det steg som oftast är det svåraste för många exportföretag.

Alla vill ju hitta en väg eller ett sätt att nå inte bara en utan fler exportmarknader. Helst vill man kanske som i Thules fall hitta en väg eller kanal som är densamma för många marknader.

För vissa företag har det inneburit att man avstått från att verka i egen exportverksamhet och istället levererat sina produkter, system, detaljer, komponenter etc. till annat svenskt företag, som i sin tur exporterar det ursprungliga företags produkter. Ett annat, allt vanligare sätt är att arbeta tillsammans med en global aktör för att växa snabbare på många marknader samtidigt.

Exempel på detta är företaget Daggård i Västergötland som bland annat levererar alla de köttbullar som serveras på IKEA:s varuhusrestauranger runt om i världen och i tillägg till detta också i samtliga IKEA:s egna matbutiker.

(En av Ingvar Kamprads närmaste medarbetare föreslog för många år sedan att IKEA borde höja priset på korv med bröd + läsk från 10 kr till 20 kr och påstod att försäljningen skulle bli i stort sett den samma och att marginalen skulle öka med mer än hundra procent. Ingvar Kamprads reptilsnabba och korta svar var: "Jo, det ska vi göra, men inte under min livstid. För mig måste familjen, som gått på IKEA i flera timmar, kunna avsluta besöket på möbelvaruhuset med ett efterlängtat och billigt mellanmål tillsammans med sina trötta barn.")

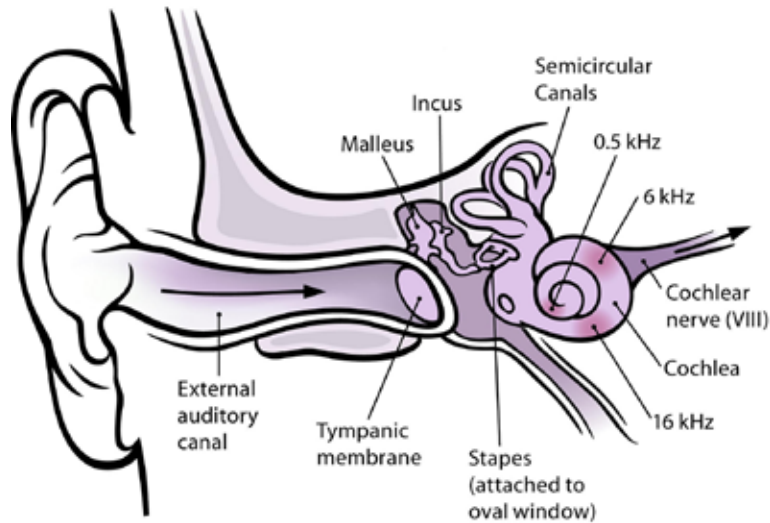
Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

I vissa fall tvingas man som svenskt företag att följa med när den svenska kunden etablerar en verksamhet utomlands, oftast i form av en ny produktionsenhet.

Exempel på detta hittar man bland annat hos Volvo, Scania och ett antal andra företag, där underleverantören många gånger tvingas förlägga en egen mindre produktionsanläggning i nära anslutning till sin kunds tillverkning. Oftast är det för att bland annat korta ledtiderna och minska lagerhållningskostnaderna.

Case: Företaget ENT, verksamt inom öron-näsa-halsdiagnostik, hade gjort trevande försök att etablera sig i Tyskland, men utan någon större framgång. Vad man upplevde som det största problemet var att hitta den ideala vägen, det vill säga en partner, som skulle kunna sälja ENT:s unika medicintekniska instrument i Tyskland.

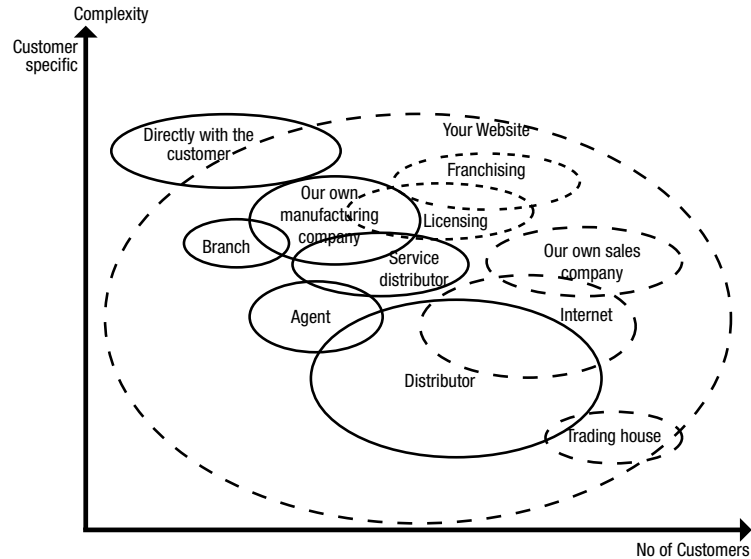
Efter att ha vänt och vridit på olika alternativ bestämde man sig för att genomföra en "road show" runtom i Tyskland. Målsättningen var att i första



Grafik Wikimedia Commons/Chittka L. och Brockmann A

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Where to make Contact with your Customers



Det finns en uppsjö av olika sätt att etablera sig på en marknad. Vilket sätt som är det bästa är ofta svårt att veta, men man kan få en indikation om man utgår från hur många kunder man måste nå, samt hur komplext erbjudandet är. Ta som exempel ett framgångsrikt svenskt företag som säljer kameror för inspektion av vattentankarna i kärnkraftverk. Detta är en mycket nischad produkt med hög komplexitet. Oftast är det lätt att identifiera potentiella kunder och på vilka marknader de finns. I detta fall finns det förmodligen bara en potentiell kund eller ett begränsat antal kunder på varje marknad (oftast en statlig myndighet i någon form) som sedan har ansvar för flera kärnkraftverk.

På närliggande marknader kan man välja att sköta all försäljning själv och på mer avlägsna marknader kan man använda sig av agenter som har rätt kontakter och även den tekniska förståelsen för sin marknad. Det vanligaste sättet är nog ändå att ha en distributör för varje marknad, det vill säga ett företag som köper in produkterna i fast räkning och som sedan säljer dem vidare.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



Inledning: *When*, är steget som innehåller allt som måste göras i form av förberedelser inför en introduktion på en ny marknad. Om du som företag i ditt planeringsarbete kommit fram till att den fokusmarknad du vill gå in på är den tyska marknaden, vad är då viktigt att tänka på?

Efter att ha undersökt gällande prisnivåer för din typ av vara eller tjänst på den tyska marknaden, bör du som företag upprätta någon form av grov produktkalkyl i form av tänkt marknadsprissättning för dina exportprodukter som till exempel :

Product exported via German reseller

End customer price	€1000
Retailer's margin 50%	<u>./. €500</u>
Wholesaler's margin 40%	<u>./. €200</u>
	= €300
Freight 5%	<u>./. 15</u>
Free delivery	= €285
Credit 4% of €285:-	<u>./. 12</u>
Net price ex works	€273

Coefficient approx. 3.6

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Du bör ha en förberedd kravlista på presumtiva samarbetspartner, en eller flera, utifrån prioriterade krav och önskemål, se tabellen.

Requirements for a new partner

	Very important	Important	Desirable
References	✓		
Present products and services	✓		
Sales force and coverage	✓		
Good financial status	✓		
Payment history	✓		
Ownership structure	✓		
Trademarks	✓		
Quality and price levels	✓		
Service and maintenance	✓		
Present customers		✓	
Knowledge level		✓	
Partner's motivation		✓	
Personal chemistry		✓	
Partner's demands		✓	
Other	✓		
Other	✓		

Dessutom bör du som företag upprätta någon form av checklista.

- How much money are you prepared to spend?
- What time perspective are you working with?
- What are your company's resources for export?
- Is your capacity for development sufficient?
- How will this affect your cash flow?
- What export pricing are you planning?
- How much can you realistically manage?

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Internal conditions



Case: Företaget Besam AB i Landskrona grundades och drevs under många år av superentreprenören Bertil Samuelsson. (Företaget ägs numera av Assa Abloy.)

Företaget startade sin internationalisering med fokus framförallt på automatiska dörröppningssystem och har fortsatt med samma inriktning. När Besam inledde sina exportsatsningar, valde man att samarbeta med Sveriges Exportråd (idag Business Sweden) inom ramen för Exportrådets BSO-koncept (Business Support Office).

Man hyrde in sig på virtuella kontor hos ett antal utvalda handelskontor där man hade tillgång till bland annat mötesrum, post- och telefon/faxservice. Istället för att sätta en fysisk person på exempelvis Exportrådets handelskontor i London rekryterades en i Sverige boende engelsman, som placerades i Landskrona med ansvar för etableringen och utvecklingen av den engelska marknaden.



Foto Olof S Steen

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Alla telefon-, fax- eller brevkontakter från engelska företag gick vid den här tiden via handelskontoret och vidarebefordrades till Landskrona. Engelsmannen/säljaren kunde med Landskrona som bas kontakta de företag som hört av sig via det virtuella Londonkontoret och boka in besök hos dessa. Besam gav intryck av att ha en verksamhet med egen personal baserad i London och framstod som ett väletablerat, internationellt företag med många utlandskontor. Företaget upplevdes med detta upplägg som mycket större än det i själva verket var.

(Idag är det långt mycket enklare att kopiera Besams modell. Det finns gott om företag som erbjuder virtuella kontor och det är dessutom enkelt att skaffa en IP-telefon med exempelvis ett engelskt nummer.)

Det sätt Bertil Samuelsson använde för att bygga budgetar inför sina många utlandsetableringar är enkelt: Utgår man från att år 1 gå med X kr i underskott, att år 2 nå break even och att år 3 göra ett överskott motsvarande underskottet från år 1, räknar man från och med år 4 med ett överskott och en positiv cash flow.

Sinnrikt i all sin enkelhet, eller hur?

Slutsats/rekommendation: Förberedelser, förberedelser, förberedelser och åter förberedelser är de entydiga svar som de allra flesta framgångsrika exportföretag ger på frågan:

Vad det är som gör att vissa företag alltid lyckas?

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer



WOW-steget innebär att man som företag har hittat ett framgångsrecept och en modell, som man till stora delar kan repetera då man skall etablera sig på en ny exportmarknad. Ledorden är: struktur, systematik och sunt förnuft i förening.

Om svaret är ja så måste du våga vara annorlunda än dina konkurrenter och verkligen förstå kundernas behov och inte bara följa den vanliga branschnormen.

A clear glass bottle of Absolut Vodka stands on a white surface. The bottle has a silver cap and a label with the text "ABSOLUT Country of Sweden VODKA". The background is a blurred outdoor scene with greenery and a blue sky.

Foto Olof S Steen

företag som lyckats med att skapa sitt eget Columbi Ägg förutom Thule är till exempel The Absolut Company, H&M, Skype, Spotify och IKEA.



Spotify®

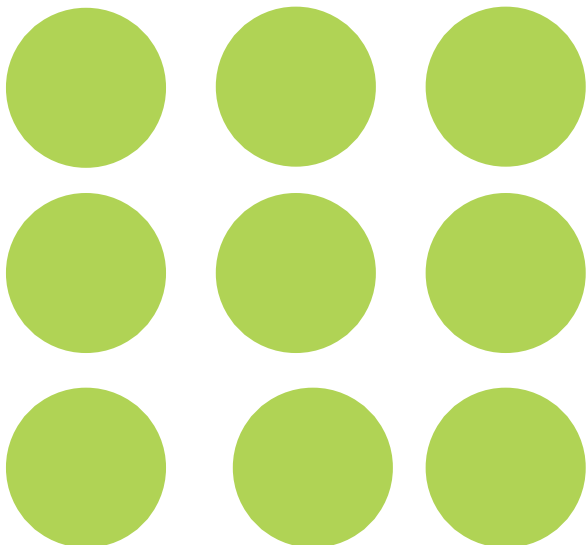


Foto wikimedia Commons/Chrisloader

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Fråga/uppgift

Hur kan man knyta samman alla nio prickarna med max fyra streck utan att lyfta pennan?

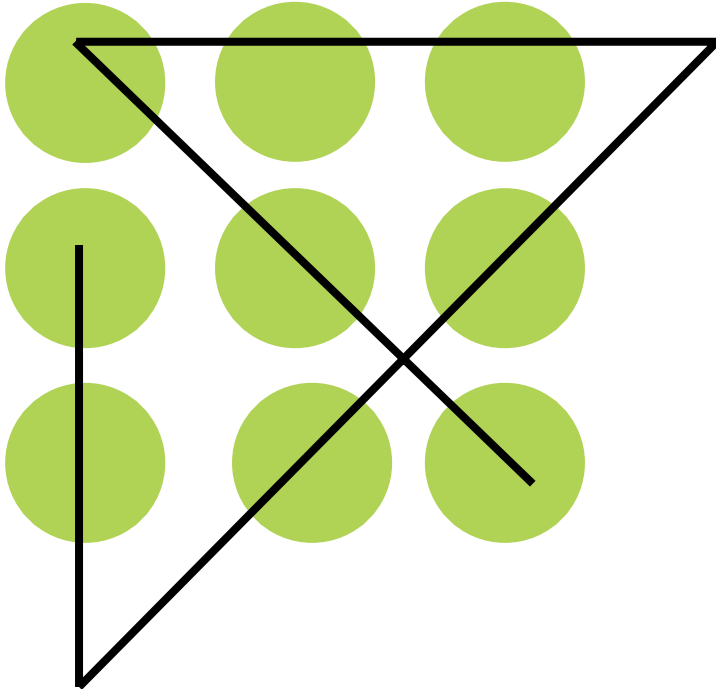


Svaret finner du på nästa sida!

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Rätt svar:

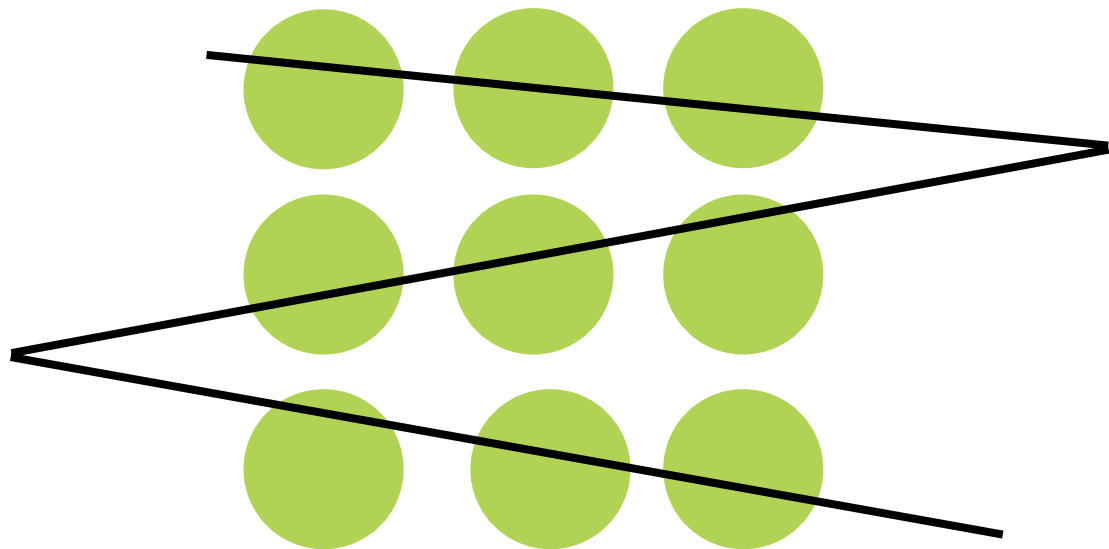
Detta är den klassiska lösningen.



Det finns fler sätt, prova en gång till så kanske du klarar uppgiften med bara tre streck.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Lösning 2



Om du klarade även denna uppgift så känner du dig säkert nöjd, eller hur?
Nöjd, därför att du tror att du kommit på den bästa lösningen, eller ...?

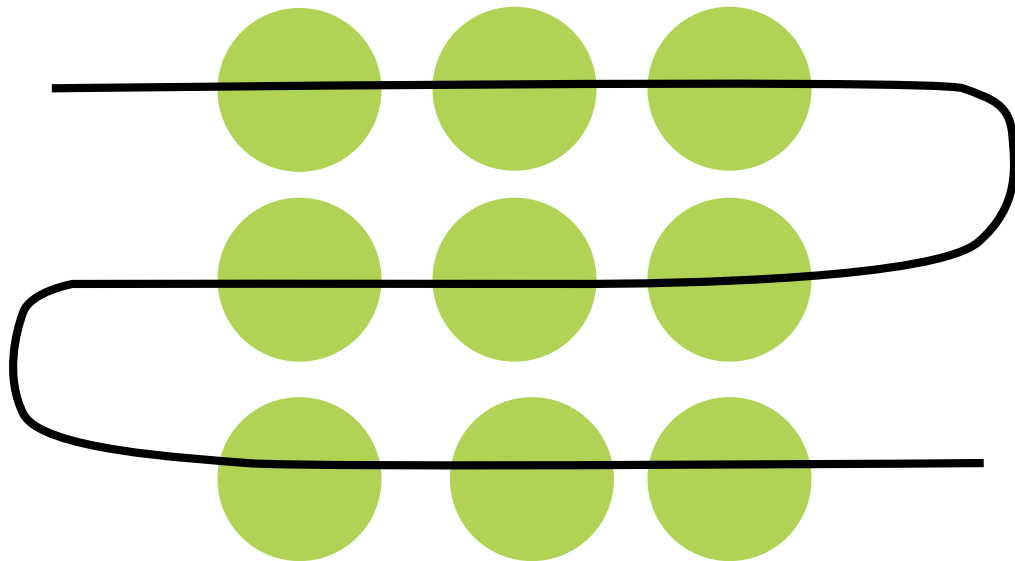
Om vi då säger att det finns minst fyra sätt att knyta samman de nio prickarna med enbart ett streck, vad säger du då?

Anta den här nya utmaningen så kommer du kanske på ett sätt att lösa den nya uppgiften med enbart ett streck utan att lyfta pennan från pappret. Ansträng dig under minst fem minuter innan du vänder på bladet för att ta del av våra fyra lösningsalternativ.

Lycka till!

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Lösning 3



Genom att dra ett streck från vänster till höger genom de tre översta prickarna och sedan fortsätta genom de tre prickarna på andra raden, från höger till vänster och därefter genom de tre prickarna på tredje raden, från vänster till höger.

VEM HAR SAGT ATT STRECK MÅSTE VARA RAKA?

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

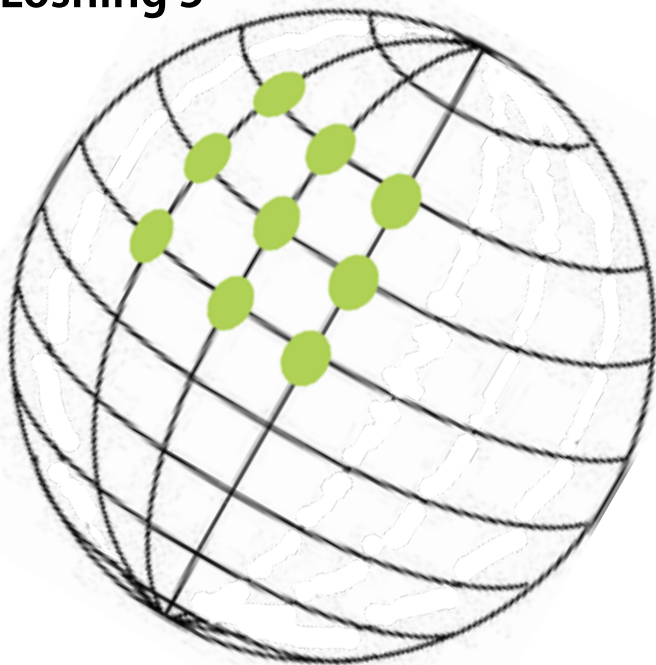
Lösning 4

Genom att dra ett brett streck med hjälp av en bred pensel uppifrån och ner över samtliga de nio prickarna samtidigt. (Detta lösningsalternativ lär ha kommit ifrån ett förskolebarn.)

VEM HAR SAGT ATT STRECK MÅSTE VARA SMALA?

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Lösning 5



Genom att klistra ett papper på en jordglob och därefter dra enbart *ett* streck över de tre bortersta prickarna och sedan runt globen, därefter över de tre mellersta prickarna, sedan runt globen och därefter över de närmaste prickarna.

VEM HAR SAGT ATT MAN INTE FICK NYTTJA DEN RUNDA FORMEN FÖR ATT KUNNA GÅ RUNT PAPPERET MED PRICKARNA?

Lösning 6 kan du hitta på nätet i form av origami!

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Lösning 7+?

Ytterligare lösningar får du gärna mejla till oss på nedanstående adresser:

tomas@devika.se

markus@maccanab.com

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Slutord

Typiska särdrag hos många framgångsrika exportörer är förmodligen att de förutom att vara väl förberedda också, precis som i "9-pricks-uppgiften", kan tänka utanför boxen och inte nöjer sig med bara en lösning utan letar efter om möjligt en som är ännu bättre.

Andra typiska särdrag hos en framgångsrik exportör är att ha modet att tänka nytt, annorlunda, stort och i vissa fall även våga vara först med ett business concept, antingen det gäller produkten i sig eller sättet på vilken den distribueras.

Vad vore IKEA – utan lågprismöbler i platta paket?

Vad vore H&M – utan lågt pris på moderiktiga kläder på fina gatan?

Vad vore Absolut Vodka – utan en unik speciellt designad flaska med vanlig vodka?

Vad vore Spotify – utan att erbjuda laglig, nästan kostnadsfri musik på nätet?

Vad vore SKYPE – utan att erbjuda laglig, kostnadsfri datatelefoni?

Dessa fem svenska företag är exempel på globalt framgångsrika företag. Samtliga har vågat tänka nytt, stort och långsiktigt och alla har lyckats bli lönsamma över tid. Vissa av dem i mogna branscher, andra i sådana som inte fanns för fem, tio år sedan.

Vidare kan man fråga sig vad andra svenska företag vore, om de inte hade tänkt annorlunda och nytt som de här företagen:

Butik Cravatta – utan ny marknadsplats (damavdelningen) för att nå den optimala köparen.

Hydraulik – utan att ha tänkt tvärtom, det vill säga att sälja sin patenterade del genom konkurrenterna.

"Blåljusföretaget" – utan ett medvetet omtag efter egen marknads-kartläggning/-analys.

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

ENT – utan att ha hittat sina återförsäljare genom rekommendation från potentiella slutkunder.

Besam – utan att ha byggt upp en image av att vara större än man var.

Thule med sina lasthållare och takboxar, vars framgångssaga beskrivits tidigt i boken, är ett annat svenskt framgångsrikt exportföretag, som lyckats globalt inom en smal nisch genom att nå slutkunden på en mer optimal MARKNADSPLATS än konkurrenternas.

Det som gör just Thule speciellt i det här sammanhanget är att företaget använt sig av en exportstrategi i samtliga faser eller steg enligt nedan som helt följer processverktyget *Passport to Export*:

Fråga 1 – **Varför (exportmotivet)** skall vi exportera?

Svar 1 - Därför att vi vill expandera mer än det hemmamarknaden ger oss möjligheter till.

Fråga 2 – **Vad (erbjudandet)** skall vi erbjuda exportmarknaden?

Svar 2 – Erbjudandet ska vara hög bruttomarginal för partnern och optimal kundservice.

Fråga 3 – **Vem (slutkunden)** är optimal att vända oss till efter partnern i värdekedjan?

Svar 3 – 25–35-åringar i storstäderna med stort intresse av vinter-, sommar- och äventyrssporter.

Fråga 4 – **Var (marknadsval)** finns en närliggande tillväxtmarknad med optimala kunder?

Svar 4 – Tyskland som den största närliggande tillväxtmarknaden med stor potential.

Fråga 5 – **Väg (distributionskanal)** det vill säga vem är den optimala typen av återförsäljare?

Svar 5 – Sporthandelsbutikkedjor företrädesvis i storstadsregioner.

Fråga 6 – **När (förberedelser)** kan vi starta och vad behöver göras innan dess?

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Svar 7 – Genom att skapa en likartad struktur och systematik i en internationaliseringsstrategi.

Fundera nu vidare när du läst boken och kompletterat med dina egna noteringar. Hur du skulle kunna nyttja *Passport to Export*-verktyget i din verksamhet för att skapa den struktur och systematik som visat sig så värdefull för många exportföretag såväl i Sverige som utomlands.

Vad är det som är *din* USP, *Unique Selling Point*, i din verksamhet, hur ser din ideala slutkund ut, vilken är den ideala marknadsplatsen där du når din slutkund med ditt "unika" erbjudande i form av produkt och/eller tjänst?

P.S. Många undersökningar som gjorts i såväl Sverige som utomlands har samstämmigt kommit fram till att det som utgör det största hindret för små och medelstora företag att kunna växa internationellt är BRIST PÅ RESURSER OCH RÄTT KOMPETENS.

Ett sätt att råda bot mot detta har för många företag varit att ta in en export trainee från ITM!

www.itmworldwide.org

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Egna reflektioner, analyser, slutsatser och rekommendationer

Tack till

Hasse Karlsson, arkitekten bakom traineeprogrammet 1993–94 på Sveriges Exportråd (numera *Business Sweden*), som var den som 2008 tog över samtliga rättigheter till programmet i samband med att Exportrådet beslutat att inte längre ägna sig åt denna typ av utbildning. Heder åt Hasses kloka beslut att lägga samtliga rättigheter till programmet i *Exportstiftelsen ITM Worldwide Foundation* istället för i ett bolag, vilket innebar att framtiden är säkrad för konceptet och att man kan konkurrera på samma villkor som andra offentliga aktörer.

Lidköpings kommun, som var en av medgrundarna till Exportstiftelsen ITM Worldwide Foundation och som aktivt stött programmet sedan dess tillkomst.

Business Sweden som, i och med överlåtelsen 2008 av traineeprogrammet till ITM-stiftelsen, gjorde det möjligt att lansera traineeprogrammet också utanför Sveriges gränser och ofta tillsammans med respektive lands exportråd eller motsvarande myndighet. ITM har till dags datum exporterat programmet till 25 länder runtom i världen med hittills cirka 1 500 traineedeltagare sedan starten 1994 i Lidköping.

Torgny Söderlund på Business Sweden, som var en av de drivande vid tillkomsten och utvecklingen av processverktyget *Steps to Export*, föregångare till *Passport to Export*.

Våra internationella- och övriga föreläsare i programmet som undantagslöst har fortsatt med sina uppskattade föreläsningar och workshops, även efter 2008 då stiftelsen tog över samtliga rättigheter till traineeprogrammet.

Alla engagerade företagare som varit kloka att ta in en export trainee och är beredda att ta sig an nya internationella satsningar med ett öppet sinne.

Olof Steen, Peppar förlag, och **Maud Steen**, redaktör, som på ett inspirerande och engagerat sätt hjälpt oss med all produktion av denna inspirations- och arbetsbok.

Till sist, men inte minst tackar vi våra underbara fruar, **Camilla** och **Sophia**, för deras ovärderliga support sedan tillkomsten av ITM för drygt fem år sedan och tillblivelsen av den här boken.

Författarna

Markus om Tomas

"Vi har bestämt oss, vi vill anställa dig!" sa Tomas till mig för sådär 15 år sedan. Jag blev självklart otroligt glad men egentligen inte så förvånad då jag redan då visste att vi arbetade bra ihop. Tomas hade tidigare varit min mentor och när jag ville byta arbete och flytta hem från London var det naturligt att fråga Tomas om hans tankar kring det.

Vi har under de senaste 15 åren ibland arbetat intensivt ihop och ibland i separata projekt. Tomas har dock alltid varit en mentor för mig och en bättre mentor kan man inte få! Tomas har haft ledande befattningar i både stora och små företag och har en exceptionell förmåga att utvärdera affärskoncept och se affärsmöjligheter. Som ansvarig för Sveriges Exportråds (numera Business Sweden) särskilda småföretagarprogram var han en mycket uppskattad chef och hans entusiasm och affärsmannaskap smittade av sig på hela teamet. Hans djupa och breda erfarenhet av internationella marknadsstrategier har gjort många företag framgångsrika genom åren. Att Tomas uppskattas, bland annat som föreläsare inom internationell affärsutveckling och coach till företag och personer, är inte förvånande.

Men den egenskap jag ändå framför allt vill lyfta fram är Tomas integritet kombinerad med en finkänslig rättframhet som man sällan träffar på idag.

Som det mesta vi gjort tillsammans har det varit ett sant nöje att arbeta med Tomas kring denna idé- och inspirationsbok.

Tomas om Markus

"Vill du Markus skriva en bok tillsammans med mig med rubriken - How to Boost your International Business in 60 minutes?"

Det var frågan till den förste och ende jag önskade som medförfattare till boken du håller i din hand. Markus har en Executive MBA från Copenhagen Business School samt diger erfarenhet från studier och internationellt arbete i bland annat Storbritannien, Tyskland, Schweiz, USA och Sydafrika. Allt detta trots att Markus inte är äldre

än att jag själv skulle kunna vara hans far. Markus har arbetat som exportchef i flera bolag samt drivit egna företag och i tillägg till detta också arbetat som framgångsrik rådgivare och projektledare på Sveriges Exportråd, numera Business Sweden. Detta såväl i Sverige som ansvarig i Sydafrika för ett längre uppdrag till Exportrådet från SIDA. Det fanns aldrig någon tveksamhet, vare sig hos mig eller hos den verkställande ledningen på Exportrådet, att det var Markus som bäst skulle klara detta viktiga prestigeuppdrag för Exportrådet. Markus har en mångsidighet såväl som en djup och bred kompetens inom internationell försäljning och förhandling och dessutom har han stor erfarenhet som coach och är en uppskattad föreläsare inom internationell affärsutveckling. Det har varit ett sant nöje att ha fått skapa denna idé- och inspirationsbok tillsammans med just Markus och att ha haft förmånen att samarbeta med honom under de senaste snart femton åren.



Tomas Carlson

Markus Jonsson

