

Högskolan i Halmstad  
Sektionen för Ekonomi och Teknik  
Marknadsföringsprogrammet

# Att lyckas i Förenade Arabemiraten

*-En undersökande studie om standardisering och anpassning av  
marknadsföringsstrategier i mat- och dryckesbranschen.*

Kandidatuppsats i företagsekonomi; Marknadsföring, 15 HP

Slutseminarium 2010-06-01

Författare:

Rawa Al Haider, 890416

Martin Frostensson, 870614

Handledare: Timurs Umans

Examinator: Jean-Charles Languilaire

## Sammanfattning

---

Globaliseringen av vår värld har medfört att många företag idag verkar på flera marknader över hela världen. Vid inträde på en ny marknad i ett nytt land finns det flera saker företaget måste tänka på, en av sakerna är vilken marknadsföringsstrategi som skall användas. Företag kan antingen välja en standardiserad eller en anpassad marknadsföringsstrategi där standardisering innebär att de använder samma strategi för samtliga marknader. Anpassad marknadsföringsstrategi innebär däremot att företaget tar hänsyn till de lokala omständigheterna och utformar sin strategi efter detta.

Syftet med denna rapport är att klargöra vilka faktorer som spelar roll i valet av marknadsföringsstrategi när ett företag ska ta sig in på en ny marknad.

Genom den teoretiska undersökningen fann vi ett antal faktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi. Dessa faktorer är produkt, kultur, preferenser, socialt/etik, lagar/politik, fysisk miljö, demografi, teknologisk & ekonomisk utveckling.

Resultatet av vår empiriska undersökning, som ägde rum i Dubai med tre företag inom mat- och dryckesbranschen, visade att ovanstående faktorer påverkade de undersökta företagen i deras val av strategi. Kultur, lagar och politik var de faktorer som spelade störst roll. Vi fann dock ytterligare en faktor som spelade en viktig roll, nämligen ”ursprungsland”.

Nyckelord: Anpassning, standardisering, marknadsföringsstrategi

# Innehållsförteckning

1 INLEDNING .....	1
1.1 Bakgrundsdiskussion .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Avgränsningar.....	3
2 METOD.....	4
2.1 Vetenskapligt synsätt .....	4
2.1.1 Vetenskapsteori.....	4
2.2 Vetenskapligt angreppssätt .....	4
2.2.1 Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats .....	4
2.3 Val av teori .....	5
2.4 Val av metod.....	5
3 TEORETISK REFERENSRAM .....	6
3.1 Marknadsföringsmixen .....	6
3.1.1 Produkt.....	7
3.1.2 Pris .....	7
3.1.3 Plats.....	7
3.1.4 Promotion.....	7
3.2 Internationella produkt- och promotionsstrategier .....	7
3.2.1 Produkt.....	8
3.2.1.1 ”Straight extension” .....	8
3.3.1.2 ”Product adaptation” .....	8
3.3.1.3 ”Product invention” .....	8
3.2.2 Promotion.....	8
3.2.2.1 ”Communication adaptation” .....	9
3.2.2.2 ”Dual adaptation” .....	9
3.3 Anpassning kontra standardisering.....	9
3.3.1 Anpassning av marknadsföringsstrategin .....	11
3.3.2 Standardisering av marknadsföringsstrategin .....	12
3.4 Externa faktorer .....	13
3.4.1 Socio- kulturella faktorer .....	13

3.4.2 Etik och socialt ansvar .....	14
3.4.3 Lagar/politik.....	14
3.4.4 Fysisk miljö.....	14
3.4.5 Teknologisk miljö .....	14
3.4.6 Demografi .....	15
3.4.7 Ekonomiska faktorer.....	15
3.5 Vår modell .....	15
4 EMPIRI .....	16
4.1 Undersökningsform .....	16
4.2 Tidshorisont .....	16
4.3 Datainsamlingsmetod.....	16
4.3.1 Primär- och sekundärdata .....	16
4.3.2 Vår datainsamling .....	17
4.4 Urval .....	17
4.4.1 Sannolikhets- och icke sannolikhetsurval .....	17
4.4.2 Vårt urval .....	18
4.5 Operationalisering.....	18
4.5.1 Non-durable & Durable .....	18
4.5.2 Kultur .....	18
4.5.3 Preferenser .....	19
4.5.4 Socialt/etik .....	19
4.5.5 Lagar/politik.....	19
4.5.6 Fysisk miljö.....	19
4.5.7 Demografi .....	19
4.5.8 Teknologisk & ekonomisk utveckling.....	20
4.6 Reliabilitet.....	20
4.7 Validitet .....	20
4.8 Generalisering.....	21
4.9 Sanningskriterier.....	21
4.9.1 Tillämplighet.....	21
4.9.2 Trovärdighet.....	21
4.9.3 Rimlighet .....	22
4.9.4 Samvetsgrannhet .....	22

5 RESULTATREDOVISNING .....	23
5.1 Vårt undersökningsområde .....	23
5.2 Företag 1 - Uhrenholt.....	23
5.3 Företag 2 – ESS-food.....	24
5.4 Företag 3 - NFPC.....	24
5.5 Sammanfattning.....	24
5.6 Intervjusvaren .....	24
5.6.1 Kultur .....	24
5.6.2 Preferenser .....	26
5.6.3 Socialt/etik .....	26
5.6.4 Lagar/politik.....	26
5.6.5 Fysisk miljö.....	27
5.6.6 Demografi .....	27
5.6.7 Teknologisk & ekonomisk utveckling.....	27
6 ANALYS .....	29
6.1 Produkt.....	29
6.2 Kultur .....	29
6.3 Preferenser .....	31
6.4 Socialt/etik .....	32
6.5 Lagar .....	32
6.6 Politik.....	33
6.7 Fysisk miljö .....	34
6.8 Demografi .....	34
6.9 Ekonomisk utveckling .....	35
6.10 Teknologisk utveckling .....	35
6.11 Analys av modellen .....	35
7 SLUTSATS .....	37
7.1 Sammanfattning av arbetet .....	37
7.2 Arbetets slutsats.....	37
7.3 Bidrag .....	38
7.3.1 Praktisk .....	38
7.3.2 Teoretisk .....	38
7.4 Kritiska reflektioner.....	39

7.5 Vidare forskning .....	39
Källförteckning.....	40
Bilaga 1 .....	43

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel börjar vi med att presentera bakgrunden till vårt ämne. Vi går sedan vidare med problemdiskussionen som leder fram till vår problemformulering. Avslutningsvis presenteras arbetets syfte samt de avgränsningar vi gjort.*

---

## 1.1 Bakgrundsdiskussion

Världen vi lever i blir allt mer globaliserad och information färdas över jorden snabbare än någonsin. Kotler, Armstrong, Wong och Saunders (2008) menar att tack vare globaliseringen kan företag idag ha kontakt med sina kunder 24 timmar om dygnet sju dagar i veckan.

Med dagens teknik, så som Internet och TV, kan information spridas bland jorden befolkning både snabbt och lätt. Levitt, T (1983) talade i början av 1980-talet om globalisering och om hur detta fenomen skapade en allt mer homogen kultur till följd av ökad kommunikation, teknikkonvergens, och hur detta påverkade marknadsföring. Levitt menade att framtidens vinnare var de företag som utformade en standardiserad produkt som de sedan skulle sälja över hela jorden.

Företag är idag inte endast verksamma på den lokala marknaden utan allt fler expanderar och blir internationella. Kotler et al. (2008) menar att det finns ett flertal olika anledningar till att företag väljer att ge sig ut på den internationella marknaden. En anledning kan vara att den nuvarande marknaden inte är lika lönsam längre och att den internationella marknaden erbjuder större vinstmarginaler, samt att företaget kan vilja utöka sin kundkrets för att uppnå stordriftsfördelar. Några andra anledningar till expanderings är att hemmamarknaden är för liten (Hertz & Mattson, 1998), företag söker sig till en ny marknad där de kan utnyttja sin kapacitet till fullo och samtidigt uppnå stordriftsfördelar (Hollensen, 1998), samt att minska risken för att bli utsatt för ned- och uppgångar i form av konjunktur (Hörnell & Wollroth, 1998).

När ett företag väljer att ge sig ut på den internationella marknaden är det flera faktorer som måste beaktas. Bland annat måste företaget bestämma om de ska använda sig utav samma marknadsföring på alla marknader eller om de ska utforma en speciell marknadsföring för varje marknad. Kotler et al. (2008) menar att ett företag kan standardisera eller anpassa sin marknadsföringsmix. Antingen kan de använda en så kallad ”standardised marketing mix”, standardiserad marknadsföringsmix, som innebär att företaget använder sig i princip av samma marknadsmix överallt, det vill säga samma reklam, produkt, distributionssätt med mera. Sammiee och Roth (1992) skriver att med standardisering kan det menas att företag använder samma marknadsföringsstrategi på samtliga marknader.

Det andra alternativet Kotler et al. (2008) talar om är ”adapted marketing mix”, anpassad marknadsmix, vilket innebär att marknadsmixen utformas för att passa in på den specifika marknaden. Detta leder till högre kostnad men förhoppningsvis även större marknadsandel. Anpassning innebär att företagen ser till skillnaderna mellan nationerna och konkurrensen på respektive marknad och därmed skräddarsyr sin marknadsföringsstrategi till respektive marknad (Shaoming Zou et al., 1997). Ju större de kulturella skillnaderna är mellan två marknader desto viktigare är det att anpassa sig (Cateora, P. & Graham, J., 2007).

Total standardisering eller anpassning av marknadsmixen är två extremer på varsin kant och där i mellan finns många olika sätt på hur ett företags marknadsföringsmix kan se ut (Kotler et al. 2008).

## 1.2 Problemdiskussion

Diskussionen om vilken strategi som är bäst är livlig och har pågått i årtionden. Kanso och Kitchen (2004) skriver att redan under 60- talet inleddes debatten om huruvida standardisering eller anpassning skulle användas i samband med att internationell marknadsföring blivit allt vanligare. Schultz och Kitchen (2000) menar att denna debatt har vuxit då den inleddes genom att handla om annonsering och övergick till promotion mixen som nu handlar om marknadsföringsmixen.

Ena sidan talar för att standardisering med de besparingar som den strategin medför är den bästa medans andra sidan menar att det är bäst att anpassa sin strategi till den rådande marknaden för att på så vis få större marknadsandelar och större vinst. Levitt (1983) menar att de som stödjer standardiseringen tycker att konsumenters behov, efterfråga och krav inte varierar i så stor skala mellan olika marknader och nationer. De menar även att världen blir mer och mer homogen miljömässigt samt att konsumentkraven är de samma och att konsumenternas behov är oberoende av geografisk placering. Standardisering ger även upphov till stordriftsfördelar i produktion och marknadsföring.

Diverse problem kan uppstå vid standardisering menar oppositionen och därför väljer de marknadsanpassade lösningar för att bemöta de unika dimensionerna som finns på varje marknad (Thrassou & Vrontis, 2006). Det finns skillnader mellan länder och även inom regioner inom samma land. Marknadsförare behöver se till makro miljön såsom ekonomiska faktorer, klimat, ras, topografi, smaker, lagar, kultur, teknologi och samhälle (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997). Det kan vara viktigare med anpassning i vissa länder än i andra (Whitelock and Pimblett, 1997). Företag måste ständigt arbeta för att anpassa sig till marknadsföringsmiljön för att på så sätt tackla hot och utnyttja möjligheter på bästa möjliga sätt (Kotler et. al, 2005).

Att etablera sig på en marknad är inte alltid smärtfritt för västerländska företag som standardiserar sin marknadsföringsstrategi. Varje företag som försöker att etablera sig på en ny marknad kommer förr eller senare att stöta på svårigheter med att anpassa sig till den nya marknadens lagar, kultur, preferenser och livsstilar. Ett annat problem som företag från vissa länder, exempelvis USA, kan få problem med är att de blir avvisade, bojkottade av de lokala konsumenterna, på grund av att de inte tagit hänsyn till de kulturella skillnaderna och inte anpassat sina produkter efter den lokala konsumentens preferenser. Detta är ett problem som många företag stött på mer än väntat. (Saleh & Kleiner; 2005)

Än idag, mer än ett halvt sekel efter att Elinder år 1961 tagit upp ämnet angående vilken strategi som är mest lämpligt på den internationella arenan, fortsätter diskussionen (Vrontis and Kitchen, 2005).

## 1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående problemdiskussion har vi kommit fram till följande problem:

- Vilka faktorer påverkar ett företags val kring standardiserad och anpassad marknadsföringsstrategi vid inträde på en ny marknad?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som påverkar ett företags val av standardisering eller anpassning av sin marknadsföringsstrategi när de ska etablera sig på en ny marknad.



### 1.5 Avgränsningar

Vi väljer att avgränsa oss till att studera företag som verkar i mat- och dryckesbranschen i Förenade Arabemiraten. Två andra kriterier är att företagen ska bedriva någon form av marknadsföring samt att de ska vara verksamma på mer än en marknad. Den teoretiska avgränsningen kommer innehålla information om globalisering, marknadsföringsmixen, standardisering och anpassning samt information om vilka externa faktorer som påverkar valet av marknads-föringsstrategi.

## 2 METOD

---

*I detta kapitel kommer vi att behandla det tillvägagångssätt vi valt att arbeta efter vid skrivandet av denna uppsats. Vi kommer att beskriva vilket angreppssätt och vetenskapligt synsätt som ligger till grund för detta arbete.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Vetenskapligt synsätt beskriver hur författaren väljer att förhålla sig till verkligheten och dess sanning. Vetenskapligt synsätt kan delas upp i flera skolbildningar, positivism, realism och interpretivism. Dessa skolbildningar beskriver hur man kan förhålla sig till verkligheten på olika sätt. (Patel, 1994)

#### 2.1.1 Vetenskapsteori

Friedrich Schleiermacher som introducerade positivism använde fysiken som grund och menade att kunskap som samlas skall kunna bygga på logiskt prövbara iakttagelser. Denna skolbildning har sitt ursprung i en empirisk/naturvetenskaplig tradition. Positivismen byggs på att det finns en sann verklighet som vi genom studier kan få vetenskap om. Inom positivism försöker forskaren att objektivt förhålla sig till undersökningen och eftersträvar en uppbyggnad av kunskap som består av generella lagar av kausal natur, lagar med en beskrivning av sambandet mellan orsak och verkan. (Patel, 1994)

Ett annat synsätt är den så kallade realismen, som innebär att forskaren ger en korrekt och objektiv bild av verkligheten. Med realism avses det sätt forskaren avbildar och inte det avbildade. Detta är en vetenskapligt synsätt som skapades under 1800- talet. Författaren Flaubert är en av de som använder sig av realismens synsätt för att skapa en så bra avbildning av verkligheten som möjligt. Även andra författare så som Balzac försökte genom att dokumentera ge en sociologisk korrekt bild av det dåtida samhället. ([www.NE.se](http://www.NE.se))

Till sist har vi interpretivism som är det tolkande synsättet. Detta görs genom att forskaren har ett subjektivt synsätt på verkligheten. Interpretivismen menar att varje enskild person har en egen uppfattning, tolkning och synsätt om olika situationer. (Macintosh, 2002)

Vårt förhållningssätt till verkligheten är subjektivt vilket gör det interpretivistiska synsättet är det synsätt vi använder oss av i vårt arbete. I och med att vi har blivit formade av det samhälle vi lever i så kan vi inte vara objektiva. Vi tror även att varje person från respektive företag som kommer att intervjuas har sin tolkning av verkligheten. Vi försöker att öka vår förståelse och kommer inte att försöka generalisera som kan bidra till allmängiltig kunskap. Under uppsatsens gång kommer vi att dra egna bedömningar och slutsatser som kommer att påverkas av vårt subjektiva förhållningssätt.

### 2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Nedan redovisas olika vetenskapliga angreppssätt samt hur vi har valt att förhålla oss till den teori och empiri vi använt i vårt arbete.

#### 2.2.1 Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats

Användbar vetenskap kan behandlas på tre olika sätt, nämligen induktivt, deduktivt och abduktivt. Ett induktivt förhållningssätt innebär att forskaren under forskningens gång försöker hitta en regelbundenhet som ska hålla i sig. Detta tillvägagångssätt innebär att forskaren genom empiri försöker skapa ny teori. Motsatsen till induktiv ansats är deduktiv, denna väg kallas även för bevisandets väg. Utifrån befintliga teorier försöker författaren ge

upphov till empiri. Genom att använda denna metod beskrivs teorin genom jämförelse med verkligheten. En kombination av de två ovanstående sätten kallas för abduktiv ansats. Detta tillvägagångssätt innebär att författaren samspelar mellan teori och empiri. Problemet inleds med att angräps i form av teori och övergår till empiri för att sedan avslutas med teori eller vice versa. (Patel & Davidsson, 1994)

Vårt ämne har diskuterats under lång tid och det redan finns teorier om det och därför lämpar sig den deduktiva metoden bäst för vår uppsats. Vi kommer undersöka om den teori som finns stämmer med verkligheten genom en empirisk undersökning. Vi inledde detta arbete med att läsa litteratur för att bygga den teoretiska grunden som senare kommer att bygga basen för intervjufrågorna.

## 2.2 Val av teori

I vårt arbete kommer vi använda oss utav teori om globalisering och om hur världen har utvecklats till hur den ser ut idag. Vi kommer även att använda teori om marknadsföringsmixen och hur den kan standardiseras eller anpassas för att uppnå så bra resultat som möjligt. Till sist kommer vi skriva om vilka faktorer som kan påverka valet av marknadsföringsstrategi, alltså faktorer som leder till standardisering eller anpassning.

Vi kommer inte att ta med faktorer som rör företag internt, som till exempel företagsledning eller arbetsstyrkan. Detta eftersom vår undersökning då hade blivit allt för bred. Annars är det ett intressant område att titta på, då till exempel ledningen har en viktig roll i att leda företaget när det expanderar.

## 2.4 Val av metod

Syftet med forskningen är att ta fram kunskap för att skapa modeller, teorier och beskriva olika fenomen. En insamlade data kan behandlas på två olika sätt, kvalitativ eller kvantitativ. Vilket av de två forskningsmetoderna som väljs avgörs av vilken typ av forskningsproblem som forskaren väljer. (Saunders et al, 2009)

Kvalitativt får forskaren en djupare förståelse för ett fenomen (Patel & Davidsson, 1994). Denna metod syftar främst till att upptäcka och ifrågasätta existerande fenomen. Forskaren som deltar i datainsamlingen befinner sig i den sociala verkligheten, detta innebär att forskaren tolkar materialet samtidigt (Rosengren & Arvidsson, 1992). Vid kvalitativ forskningsmetod krävs det att forskaren tolkar det subjektivt till följd av att verkligheter kan ses från olika synvinklar och sätt, kombinerat med att världen inte är objektivt beskaffad (Merriam, 1994). Vid ett kvalitativt tillvägagångssätt görs oftast ett mindre urval som analyseras djupare. Den kvalitativa metoden förklarar datan i verbal analys, dvs. ord.(Patel & Davidsson, 1994)

Motsatsen till kvalitativ är kvantitativ, där data uttrycks i siffror, kvantifierat material. Denna metod används främst i syfte av att beskriva samt förklara med hjälp av statistiska bearbetnings- och tolkningsmetoder. (Merriam, 1994), (Patel & Davidsson, 1994). Vi väljer att behandla den insamlade datan med en kvalitativ metod, detta då vi vill få en bredare och djupare förståelse för det diskuterade problemet. Med hjälp av intervjuer kommer vi tolka hur vårt problemområde behandlas från insidan.

### 3 TEORETISK REFERENS RAM

*I detta kapitel tar vi upp den teori vi använder oss utav i vårt arbete. Vi börjar med grundläggande information om globalisering, som är en bidragande faktor till att situationen ser ut som den gör idag för företag. Vi kommer även att ta upp standardisering och anpassning av marknadsföringsstrategier och externa faktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi. Till sist kommer vi att presentera vår modell som vuxit fram ur den teori vi tagit upp.*

#### 3.1 Marknadsföringsmixen

När vi talar om marknadsföringsmixen menar vi Produkt, Pris, Plats och Promotion. Nedan kommer vi redogöra för var och en av dessa delar.

##### 3.1.1 Produkt

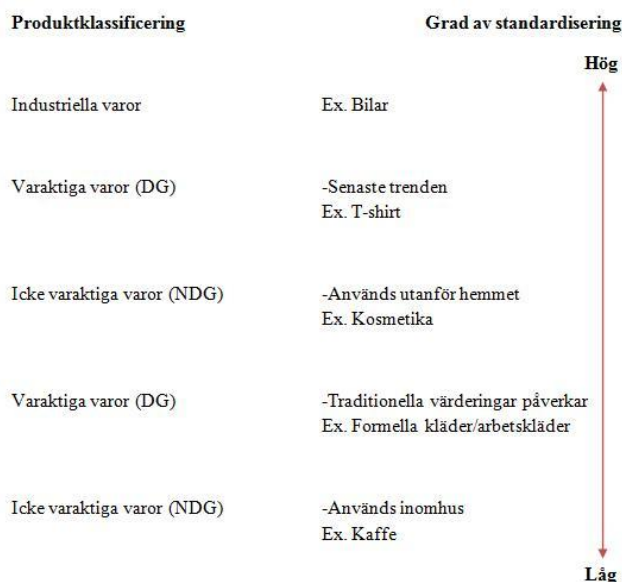
Produkten är den faktiska varan eller tjänsten företaget säljer, men även de kringliggande tjänsterna som garanti och service. Enligt Mackay (2005) ska produkten eller tjänsten uppfylla de krav och förväntningar som finns på den annars kommer kunder inte köpa produkten eller tjänsten. Enligt Rafiq och Ahmed (1995) innefattar produkt förutom själva varan eller tjänsten även kvalitet, varumärke, förpackning, garanti och servicenivå.

Det finns två grupper av varor, durable och non durable, och beroende på vilken grupp en produkt tillhör är det mer eller mindre lämpligt att standardisera alternativt anpassa marknadsföringsstrategin för varan. Anledningen till att vi valt att redovisa båda typerna av produkter är för att tydliggöra för läsaren hur respektive typ påverkas av de externa faktorerna som i sin tur påverkar standardisering och anpassning.

Non durable goods (NDG) är produkter som endast används en eller ett fåtal gånger, ett vanligt exempel på denna typ av produkter kan vara mat och dricka. Durable goods (DG), varaktiga produkter, är varor som ska hålla över en period och vanligtvis håller i flera år. Exempel på denna typ av produkter kan vara bilar, kylskåp och möbler. NDG är den typen av produkter som har högre anpassningskrav än DG, detta eftersom att det finns ett starkare samband till kultur vilket tvingar entreprenörer att anpassa sig. (Kotler, 2005)

NDG är svårare att uppnå skalfördelar på, då de inte tåls att massproduceras på samma sätt som DG. Produkter som används i hemmet är mer kulturbundna än produkter som används utanför huset. (Quelch & Hoff, 1986)

Nedan följer vikten av standardisering och anpassning av de olika produkttyperna:



Figur 3.5 A Standardisation/modification decision framework (Whitelock, J.M, 1987, s. 35)

### 3.1.2 Pris

Det spelar ingen roll hur bra en produkt är för vissa kunder har bara råd att betala ett visst pris för den. Andra kunder kan känna att de får ett större värde om de använder sina pengar på något annat sätt. Det räcker inte med att vara billig, produkten eller tjänsten måste även uppfylla de förväntningar kunden har på den. (Mackay, 2005) I begreppet pris ligger även andra saker så som olika rabatter och betalningsvillkor. (Rafiq & Ahmed, 1995)

### 3.1.3 Plats

En fråga som måste besvaras av företag är hur produkten ska nå ut till kunden. Var ska den finnas att köpa och hur ska den komma dit?

Enligt Mackay (2005) ska det vara lätt för konsumenter att få tag på företagets produkter, produkten ska finnas på ett lättillgängligt ställe. Om företagets produkter inte finns att tillgå på ett bekvämt sätt kommer konsumenter att välja en konkurrents produkter istället. Enligt Rafiq och Ahmed (1995) är distributionskanaler, varulager och transporter även en del av begreppet plats.

Innan ett företag bestämmer hur distributionen ska ske på en marknad måste de ha en klar bild av marknaden och hur den fungerar (Cateora & Graham, 2005). För att en distributionskedja ska fungera måste företaget enligt Lee och Carter (2009) ha en bra bild av vissa faktorer på marknaden. Det första som måste beaktas är marknadens karaktär, det vill säga förändringshastigheten, tillväxttakten och marknadens storlek. Infrastrukturen är den andra viktiga faktorn och det gäller för företag att vara medvetna om kostnader, tillgänglighet, pålitlighet och transportalternativ. Tekniknivån är också något företag måste ha kunskap om när de ska ta sig in på en ny marknad. Genom att använda sig utav tekniska hjälpmedel kan ett företag dra ner på kostnader och effektivisera sin distributionskedja.

### 3.1.4 Promotion

Denna faktor innefattar personlig försäljning, förpackningen, publicitet och all form av marknadsföring och säljfrämjande åtgärder. (Rafiq, M & Ahmed, P, 1995)

En produkt som framställs på ett bra sätt kommer att sälja bättre än en produkt som inte är utseendemässigt attraktiv. I vissa fall, så som vid köp av presenter, är utseendet en väldigt viktig del. (Mackay, A, 2005)

## 3.2 Internationella produkt- och promotionsstrategier

På den globala marknaden kan promotions- och produktbeslut göras om huruvida de skall standardiseras eller anpassas. Det finns tre produktstrategier och två promotionsstrategier som företag använder sig av.

		Product		
		Standard	Adapt	New
Promotion	Standard	Straight extension	Product adaptation	Product invention
	Adapt	Communication adaptation	Dual adaptation	

Figur 3:3 Five international products and promotion strategies (Kotler et al., 2005, s. 235)

### 3.2.1 Produkt

#### 3.2.1.1 "Straight extension"

"Straight extension" innebär att organisationer erbjuder en standardiserad produkt med samma promotionsstrategi för samtliga marknader. Företagen använder sig av endast ett budskap för produkten. Denna strategi är lockande för företag på grund av att den inte medför produktutvecklings-, producerings- eller promotionskostnader. Ett långsiktigt problem som kan uppstå vid användandet av denna strategi är att produkten inte tillfredställer en utländsk konsument (Kotler et al, 2005).

#### 3.2.1.2 "Product adaptation"

Denna strategi innebär att företaget genomför förändringar för att möta lokalinvärnarnas behov och villkor. Vid användning av denna strategi försöker producenten att behålla kärnfunktionerna för produkten, oavsett marknad. En produkt kan modifieras för att kunna fungera vid speciella fysiska tillstånd, exempelvis Philips som minskade storleken av kaffemaskinen för att det skulle passa in på japanska köken. Philips minskade även storleken på deras rakapparater för att de skulle passa den japanska mannens hand (Ibid.).

#### 3.2.1.3 "Product invention"

"Product invention" innebär att företag skapar något nytt för en utländsk marknad. Denna strategi kan ske på två olika sätt, det ena sättet innebär att återintroducera en äldre version av produkter som passar de lokala behoven på en marknad. Detta är en sorts anpassning som framförallt används av välutvecklade företag som säljer sina produkter till mindre utvecklade länder, där produkten kan vara för teknologiskt utvecklad för att fungera i det nya landet. Det andra sättet är att producenten skapar en ny produkt för att bemöta behoven på den nya marknaden på bästa möjliga sätt. (Ibid.)

### 3.2.2 Promotion

Företag kan välja mellan att anpassa sin promotionsstrategi för olika marknader eller att standardisera. Globalt kända företag använder standardiserad reklam då den är samma i alla länder, exempel på detta är Nokia- "connecting people". Språk, färg och teknik som används för promotion anpassas efter respektive marknad på grund av de förknippelser som färger ger och den tekniska utvecklingen som landet uppnått.

### 3.2.2.1 "Communication adaptation"

Denna strategi innebär att produkten lämnas omodifierad, men marknadsföringen anpassas för att ta hänsyn till de kulturer som finns på respektive marknad. Producenten tar vid denna strategi även hänsyn till tekniken på den utländska marknaden, detta då massmedia är mindre effektivt i länder såsom Kina och Indien. I Saudiarabien är företag väldigt försiktiga med att använda kvinnor i reklam då detta bryter mot landets värderingar. "Promotion adaptation" är en strategi som är kostnadseffektiv då det är billigare att ändra promotionen och dess budskap än den fullständiga produkten. (Ibid.)

### 3.2.2.2 "Dual adaptation"

"Dual adaptation" är en strategi som används för de flesta produkter på den internationella arenan och denna innebär att producenten anpassar både produkt och promotion för respektive marknad. Att genomföra en förändring av både produkt och promotion är kostsamt, men många gånger nödvändigt för att anpassa sig till marknadens kunder och konkurrenter. (Ibid.)

Vi kommer nu gå igenom anpassning och standardisering av marknadsföringsstrategier. Vi börjar med att ställa de båda strategierna mot varandra för att sedan gå vidare till att titta på varje strategi för sig och vilka dess styrkor är.

## 3.3 Anpassning kontra standardisering

Debatten om huruvida marknadsföringsstrategin ska standardiseras eller anpassas på den internationella arenan blir en allt mer förekommande fråga. Vad som även diskuteras i sammanhanget är vilka delar som skall standardiseras och anpassas och till vilken grad. (Onkvisit & Shaw 1993)

Det finns enligt Viswanathan och Dickson (2006) tre grupper när det kommer till diskussionen om standardisering och anpassning. Den första gruppen är den som förespråkar standardisering, den andra gruppen är för anpassning, medans den tredje och sista gruppen föreslår viss del av standardisering.

Den ena extremismen förespråkar om att det optimala är att använda sig av en standardiserad marknadsföringsstrategi, där företagen säljer i stort sätt samma produkter och använder samma marknadsföringsverktyg. På andra sidan finns förespråkare för anpassning som menar att bästa resultatet fås genom att anpassa sin marknadsföringsstrategi. I detta fall anpassas marknadsföringsmixen till de lokala behoven, vilket förhoppningsvis skall resultera i större marknadsandel, men högre kostnad. (Kotler et al., 2005).

Nedan följer olika kännetecken för standardisering respektive anpassning.

Standardisation	Adaption
High cost of adaption.	Difference in technical standards.
Primarily industrial products.	Primarily consumer use and personal-use products.
Convergence and similar tastes in diverse country markets.	Variations in consumer needs.
Predominant use in urban environments.	Variations in conditions of use.
Marketing to predominantly similar countries.	Variations in ability to buy- different income levels.
Centralized management of international operations when mode of entry is mainly exports.	Fragmentation, with independent national subsidiaries.
Strong country of origin image and effect.	Strong cultural differences, language, etc affecting purchase and use.
Scale of economies in production and marketing.	Local environment- induced adoptions: difference in raw material available, government required standards and regulations.
Standardized products marketed by countries.	Adaption strategy successfully used by competitors.

Figur 3.4 Factors motivating standardization and adaptation of a product (Terpstra & Serathy, 1994, s. 264)

Hu och Griffith (1997) skriver att vissa författare förespråkar att företag ska leta efter likheter mellan marknader istället för skillnader för att på så sätt kunna dra fördelar ur det faktum att världen går mot att bli en enda stor marknad. Detta som i sin tur kommer att leda till stordriftsfördelar och lägre kostnader för företagen. Motståndare till detta hävdar, enligt Hu och Griffith (1997), att det finns kulturella skillnader mellan olika marknader och att det därför inte går att standardisera. Dock är personer från båda sidorna av debatten överrens om att konsumenters önsknings och behov blir allt mer lika oberoende av var i världen de bor.

Ryans, Griffith och White (2003) skriver att de som är för standardisering hävdar att konsumenters önskemål och behov är homogena. Detta medför att marknadsföring kan standardiseras vilket leder till lägre kostnader genom stordriftsfördelar vilket i sin tur genererar större marginaler åt företaget.

De som menar att marknader är heterogena, med människor som har olika önskemål och behov, argumenterar att företag kan leverera ett högre värde genom anpassning av marknadsföringsstrategin (Ryans, Griffith och White, 2003).



Total standardisering är bra ur kostnadsperspektiv, men det är inte realistiskt. Företag ska inte se standardisering och anpassning som ett antingen eller val utan istället undersöka vilka delar av marknadsmixen som lämpar sig för standardisering och vilka som lämpar sig för anpassning. (Hu & Griffith, 1997)

Att skapa en hållbar och långsiktig konkurrensfördel är ett av de viktigaste målen i ett företag. När ett företag ska expandera globalt till nya marknader kommer frågan upp om företaget kan fortsätta leverera detta värde med sin nuvarande marknadsstrategi. Om detta är möjligt är standardisering rätt val, om inte är anpassning att föredra. (Viswanathan & Dickson, 2006)

Konsumenter från olika länder har olika kulturella bakgrunder, behov, efterfråga, köpkraft, preferenser och handelsmönster. Med hänsyn till skillnaderna och dess svårighet att förändras väljer många marknadsförare att anpassa sina produkter, priser, marknadsföringskampanjer etc. till konsumenternas behov för respektive land. En del marknadsförare bekymras av att marknadsföringsmixen anpassas för mycket i och med att det kostar mer och att det globala varumärket försvagas. På andra sidan är anpassning nyckeln till att många företag idag är internationellt kända. (Kotler et al., 2005)

McDonald's har både anpassat och standardiserat sin marknadsföringsmix. Företaget har försökt att anpassa sig till de kulturella värderingarna och traditioner. Företaget använder dock samma utseende och utformning på sina restauranger, men anpassar sin meny till de lokalt efterfrågade smakerna. (Kotler et al., 2005)

Framgång kan komma både från global standardisering och lokal anpassning, däremot är det inte nödvändigtvis extremistisk utövande av någon av de två skolorna som är det optimala valet för alla marknader. Internationella utövare skall istället för att utöva en av skolorna försöka använda sig av en mix av både anpassning och standardisering. (Vrontis & Vronti, 2004)

### 3.3.1 Anpassning av marknadsföringsstrategin

Anpassning innebär att företag skall anpassa sig efter marknaden och designa sin marknadsföringsstrategi enligt marknadens behov. Det är logiskt att företag som väljer att anpassa sin marknadsföringsstrategi efter marknaden lyckas bättre än de som väljer att standardisera (Cooper & Kleinschmidt 1985).

Beroende på land har konsumenter olika preferenser, smaker, attityder och värderingar, därför anses det vara viktigt att anpassa sin produkt efter de lokala behoven. Det är betydligt lättare att anpassa sin produkt till den lokala marknaden än att anpassa den lokala marknaden till produkten (Onkvisit & Shaw 1993). Marknadsförare måste bestämma sig till vilken grad de är beredda att anpassa sin marknadsföringsstrategi till de regionala behoven för att möta de unika kulturerna och behoven på respektive marknad (Kotler, 2005).

Kultur är en tung faktor som påverkar anpassning mycket. McDonald's är ett företag som är ett nätverk av lokalt ägda restauranger som på så sätt lyckas anpassa sig till marknaden väldigt bra. En lokal affärsman sköter företaget med hjälp av lokala arbetare och en lokal infrastruktur. I olika länder anpassar de sitt utbud till de lokalt efterfrågade smakerna, exempelvis har de i Wien McCafés vilket är kaffe med en smak tillsatt för de lokala behoven. I Indien erbjuder de konsumenter Maharaja Mac, gjort på fårkött. I Japan erbjuder de konsumenter Tatsuta burger och Thai Basil i Thailand. McDonalds restauranger i Bombay är 75 % anpassade efter lokalinvånarnas behov. (Kotler et al., 2005)

Det finns ett tydligt mönster av hur viktig anpassning är för olika marknader (Still & Hill, 1985), konsumenters smak och vanor är de största hindrena för standardisering (Boddewyn & Hansen, 1977).

Anhängare av anpassningsstrategin vidhåller att marknader fortsätter att vara olika trots globaliseringen som råder och att bevisen är svaga för att standardisering skulle vara det bättre alternativet. Standardisering är inte ett måste för att tävla på den globala marknaden. Till och med på marknader med kulturella likheter, till exempel EU, har konsumenter olika behov och på marknader med lika behov skiljer sig konsumenter åt när det kommer till besluts- och köpprocessen. Skillnaderna mellan marknader är så stora att en standardiseringsstrategi inte är genomförbar. (Viswanathan och Dickson, 2006)

Genom anpassning av marknadsföringsstrategin kan företag leverera ett större värde till konsumenterna på varje marknad. (Ryans, Griffith & White, 2003)

### 3.3.2 Standardisering av marknadsföringsstrategin

Vissa produkter är universella och behöver därmed inte anpassas till de lokala behoven (Onkvisit & Shaw 1993). Standardisering är vägen till lägre produktionskostnader, distributionskostnader, marknadsföringskostnader och ledningskostnader. Tydliga exempel på företag som lyckats på den internationella arenan med en standardisering är Starbucks, Philips och Sony, även om dessa har gjort små anpassningar. Denna strategi leder till att företag kan erbjuda konsumenter produkter till lägre priser, vilket kan medföra att fler priskänsliga konsumenter köper deras produkter (Kotler et al., 2005).

Det finns olika grader av standardisering, företag kan försöka standardisera för att sänka kostnaderna och bygga ett starkare globalt varumärke. Företag skall dock vara försiktiga med att ersätta sitt långsiktiga marknadsföringstänkande med kortsiktiga kostnadstänkande. Även om företag sparar pengar på standardisering så skall de fortfarande ta hänsyn till kundernas behov och ständigt försöka erbjuda vad konsumenterna efterfrågar (Kotler et al. 2005).

Levitt (1983) skriver att ett företag som använder sig utav standardisering kan dra nytta av stordriftsfördelar vilket gör att de kan hålla nere kostnader och således också priserna. Detta, samtidigt som företaget erbjuder varor av högre kvalitet och pålitlighet, kommer leda till att konsumenter kommer att välja företagets globala och standardiserade produkter. Även de som tidigare föredrog lokala varor kommer ge efter till det låga pris standardiserade produkter kan erbjuda. Om priset är tillräckligt lågt kommer konsumenter att köpa produkten även om det inte är exakt vad de vill ha, vad deras sedvänjor anser riktigt eller vad marknadsundersökningar dikterar vara vad som efterfrågas.

Levitt (1983) menar att standardisering är möjligt eftersom marknadssegment i ett land oftast inte är unika, det finns liknande segment i andra länder på grund av att tekniken har homogeniserat världen.

Det största argumentet anhängare till standardisering använder är att efterfrågan i världen blir allt mer homogen. Människor runt om i världen vill ha produkter med hög kvalitet till ett lågt pris. Företag kan dra nytta av den homogena efterfråga genom att massproducera produkter vilket bidrar till lägre kostnader. (Viswanathan & Dickson, 2006)

### 3.4 Externa faktorer

Diverse externa faktorer spelar roll vid valet av standardiserad eller anpassad marknadsföringsstrategi. Frågan är om företaget kan erbjuda en och samma produkt för samtliga kunder eller om den behöver anpassas för vissa specifika marknader och dess miljö. De externa faktorer som tas hänsyn till är socio- kulturella, lagar/politik, fysisk miljö, teknologisk miljö, demografiska, och ekonomiska faktorer. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

#### 3.4.1 Socio- kulturella faktorer

De socio- kulturella faktorerna består av språk, religion, etnicitet värderingar och konsumentuppfattning. Marknadsföringsmixen har starka samband med de socio- kulturella faktorerna och påverkar inte minst produkt och promotion. I olika regioner finns det olika standards och förväntningar på hur produkt och promotion kan se ut och dessa varierar på grund av de kulturella skillnaderna. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

Enligt Lee och Carter (2009) så har social klass och inkomst stor påverkan på vad en person köper. Mat är ett grundläggande behov men vad vi äter påverkas av vår inkomst samt kultur, och de sociala och kulturella förhållandena skiljer sig kulturer och länder i mellan.

Kulturella skillnader har en lingvistisk påverkan på ett produktnamn. Produkters varumärkesnamn spelar en stor roll för marknadsföringen. Vid översättning av varumärkesnamnet måste det beaktas att det inte betyder något negativt eller nedlåtande. Kulturella skillnader kan även vara ett hinder som gör en produkt opassande för en specifik marknad, därför kan anpassning vara att föredra. Färger och smaker som används vid promotion kan även påverkas av kulturen på marknaden, exempelvis väljer företag att inte använda sig av vit färg i Kina på grund av dess starka association med död, till skillnad från Europa där svart är starkt bundet med död. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

Enligt Cateora och Graham (2005) består kultur av fem delar. Dessa delar är värderingar, ritualer, symboler, övertygelser och tankeprocessen. Alla dessa delar är viktiga att företag tar med i beräkning när de utformar produkt och marknadsföring.

Människan växer upp i en kultur och får sina grundvärderingar formade därefter. Som människa har man många trosföreställningar och värderingar, vissa är lättare att ändra på medan andra är svårare. De flesta tror på att arbeta, gifta sig och att vara ärliga. De trosföreställningar och värderingar som vi tror på mest är oftast de vi lär oss av föräldrar men även de vi lär oss från skola, religiösa grupper, arbete och myndigheter. Andra graden av trosföreställningar och värderingar är exempelvis vid vilken ålder människan ska gifta sig. Andra graden är lättare att ändra på för marknadsförare. (Kotler et al., 2005)

På grund av sitt ursprungsland har Coca Cola haft problem i mellanöstern med anti-amerikanska muslimer, istället går det bra för Mecca Cola, Muslim Up, Arab Cola, Cola Turka. Även McDonald's har på grund av sitt ursprung fått dras med sådana problem och försöker anpassa sig allt mer då de erbjuder McArabia sandwich. Anpassning kan innebära att företaget anpassar en eller samtliga psykologiska aspekter av en produkt för att tillfredställa en så stor grupp som möjligt. Mecca Cola är ett företag som expanderat till 54 länder på mindre än två år. (Ibid.)

Skillnader i kultur medför att produkter som vanligtvis är tillåtna på marknader blir förbjudna i mellanöstern, detta på grund av religion. I mellanöstern är religionen en väldigt viktig del av kulturen då majoriteten är djupt religiösa och har starkt förbud mot konsumtion av griskött

och alkohol. Exempelvis har många finansiella tjänster haft svårigheter att slå igenom då de har en stark förknippelse med ocker och spel som är starkt förbjudet enligt koranen (Ibid.).

Ju större de kulturella skillnaderna är mellan två marknader desto viktigare är det att anpassa sig (Cateora, P. & Graham, J., 2007).

För att bemöta konsumenters trosföreställningar och värderingar måste företag se till de normer som finns inom en region. Normerna formar företag då de ständigt försöker göra vad som enligt marknaden anses vara "det rätta". Detta har fått företag att blicka emot etik och sociala ansvar. (Kotler et al., 2005)

#### 3.4.2 Etik och socialt ansvar

Vid planering av en ny marknadsstrategi är det viktigt att företag är medvetna om de ansvarigheter de har inför konsumenters etik. Det är således även av vikt att företag skapar en marknadsföringsstrategi som tillfredställer konsumenters behov. Etik som innebär vad människan anser vara rätt och fel, bör även influera företags beslutsfattande. Anledning till att etik anses vara betydande för marknadsföringsstrategier är att banden mellan socialt ansvar, etik och företags marknadsföringsaktiviteter är starka. En marknadsföringsstrategi som inte ser till de sociala och etiska förhållandena eller inte uttalar sig om dem, riskerar att skada sitt företag och dess varumärke. (Hollensen, 2003)

Som vi nämnde tidigare finns det flera faktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi. Nedan kommer vi att redogöra för faktorer som är viktigt för företag att tänka på när de tar sig in på en ny marknad och som påverkar valet av strategi.

#### 3.4.3 Lagar/ politik

Ett företag måste ta hänsyn till alla de politiska faktorer som påverkar deras planering, beslutsfattande, genomförande och kontroll så att de verkar inom de lagar och regler som finns på varje marknad. (Lee, K. & Carter, S., 2009)

Olika länder har olika restriktioner för marknadsföring, exempelvis har många länder i Mellanöstern förbjudit marknadsföring av alkoholhaltiga drycker, produkter som innehåller svinkött och gambling då många muslimska länder använder sig av Sharia lagar, från Koranen som är muslimernas heliga bok. Lagar i de muslimska samhällena kan även komma från Hadith, som beskriver profeten Mohammeds uttalanden och handlingar. (Hoorebeek & Gale, 2008)

#### 3.4.4 Fysisk Miljö

Skillnader i klimat för olika delar av världen skapar en större efterfråga för vissa produkter än andra, exempelvis konsumeras mer drycker i de länder med varmare klimat. I varmare delar av världen används kortare och tunnare kläder med ljusare färg än länder med kallare klimat. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

#### 3.4.5 Teknologisk miljö

Idag är teknologin, enligt Cateora och Graham (2005), en konkurrensfördel för många företag och även en väg till ekonomisk tillväxt. Företag som kan utveckla den senaste tekniken och dra nytta av dess fördelar har en viktig konkurrensfördel på den globala marknaden.

På grund av olika teknologisk utveckling, kan konsumenter ha olika mycket användning av en specifik produkt. Fullt teknologiskt utvecklade länder ger konsumenter möjligheten att utnyttja produkten mer effektivt. Beroende på den teknologiska standarden på en specifik marknad kommer företag att använda olika distributionskanaler för att marknadsföra sig. Ett företags distributionsnätverk kan behöva anpassas efter den lokala marknaden, beroende på vilken nivå av utveckling som landet nått. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

#### 3.4.6 Demografi

Demografiska faktorer och befolkningens karaktär kan påverka ett företags produkt. Exempelvis kan fysisk storlek påverka storleken på maträtter som företag serverar eller att klädföretag säljer större storlekar i Europa än i Sydost Asien. Olika regioner i världen associeras med olika medelstorlekar, medellängder, medelviker etc. Det är vetenskapligt bevisat att mänskliga kroppsstrukturen och storlekar är olika för olika regioner. Många företag har misslyckats när de gått från nationellt till globalt företag och standardiserat produkter. För att inte misslyckas föredras att företag anpassar sin produkt till den lokala konsumentens storlek. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

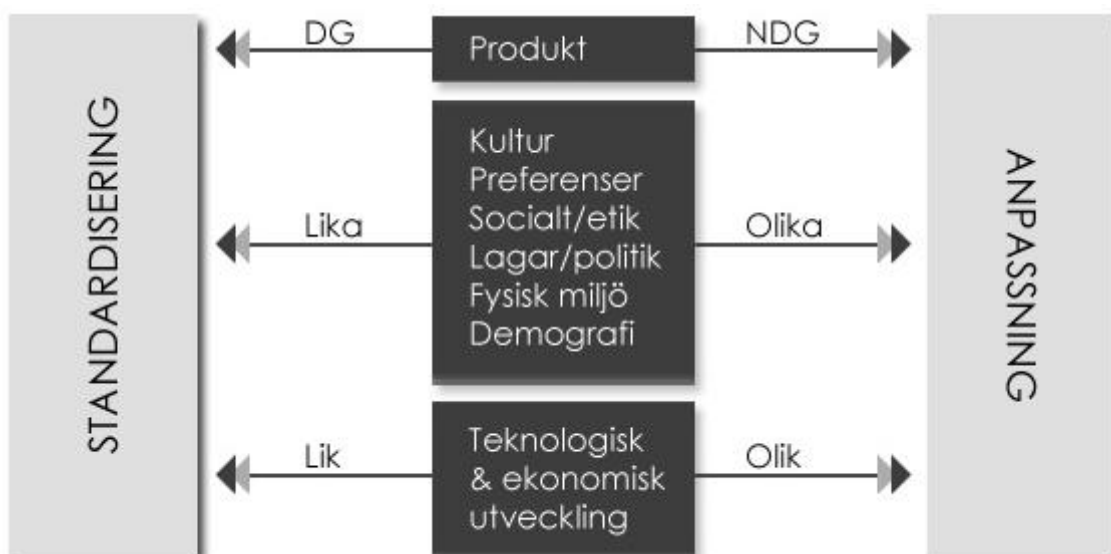
#### 3.4.7 Ekonomiska faktorer

Ekonomiska faktorer är viktiga att beräkna för att kunna anpassa produkten till marknaden. BNP per capita varierar från land till land och att standardisera priser kan innebära att fattiga länder inte kommer att ha råd med produkten. Olika inkomstnivåer i olika länder kommer att påverka både priser och kvalitén på den utbudna produkten. Promotion kommer att påverkas av den ekonomiska utvecklingen i landet och kommer därför att behöva anpassas. Vanligtvis är reklam i fattigare länder mer grundläggande och enkel till skillnad från mer ekonomiskt och teknologiskt utvecklade länder där reklam är mer sofistikerat. (Vrontis, D. & Vronti, P., 2004)

Enligt Lee och Carter (2009) kan en marknads potential beräknas genom att företag kollar på bland annat populationens; storlek, tillväxt, densitet och inkomst. Genom att undersöka marknaden kan företag ta reda på den troliga nuvarande och framtida efterfrågan samt om konsumenter på marknaden har råd med produkten företaget erbjuder.

### 3.5 Vår modell

Utifrån ovanstående teori har vi kommit fram till följande modell.



## 4 EMPIRI

*I detta kapitel kommer vi att ta upp forskningsmetoder, undersökningsformer, datainsamlingsmetoder, urval, sanningskriterier och vår förförståelse.*

---

### 4.1 Undersökningform

Forskaren kan välja mellan tre olika undersökningsformer explorativa, deskriptiva och explanativa (hypotesprövande), dessa är klassificerade efter den sökta kunskapens karaktär. I varje enskild forskning kan dessa tre undersökningsformer användas separat, men även tillsammans. (Rosengren & Arvidsson, 1992)

Syftet med den explorativa ansatsen är att utforska och upptäcka. Detta kan utövas vanligtvis genom fältstudie som i sin tur sker genom samtal, observationer och reflektion. Den deskriptiva ansatsen handlar om att beskriva ett fenomen, detta görs vanligtvis genom enkätundersökning. Den explanativa handlar om förklara ett fenomen, vilket kan göras genom experiment. (Christensen, 1998)

Detta arbete kommer att skrivas utifrån en explorativ undersökningsform då vårt syfte med arbete är att utforska fenomenet standardisering kontra anpassning av marknadsföringsstrategi på mat- och dryckesindustrin i Mellanöstern. Anledningen till vårt val är att vi ska få en djupare förståelse för beslutsfattandet i företagen.

### 4.2 Tidshorisont

Tid kan delas in i två dimensioner, cross sectional och longitudinal. Beroende på den givna tiden författaren har för att utföra ett arbete används antingen cross sectional eller longitudinal. Cross sectional tid används när undersökaren skall studera ett fenomen under en given tidsperiod. Longitudinal tidshorisont används när ett fenomen beaktas under en längre tidsperiod. Anledningen till att longitudinal används är undersökaren skall kunna beakta förändring och utveckling. Vi har i denna uppsats valt att använda oss av cross sectional tidshorisont, detta då vi utför denna undersökning under en given tidsperiod på cirka 20 veckor.

### 4.3 Datainsamlingsmetod

Det finns olika metoder för att samla in data, detta kan bland annat göras genom observationer, intervjuer, enkät, innehållsanalys, användning av registerdata etc. (Rosengren & Arvidsson, 1992). Det är av vikt att beakta skillnaden mellan primär- och sekundärdata (Patel & Davidsson, 1994).

#### 4.3.1 Primär- och sekundärdata

Data som samlas in under forskningen kan bestå av primär- och sekundärdata. Primärdata samlar forskaren in för ett specifikt ändamål genom t.ex. intervjuer och enkäter. En restriktion för primärdata är att den inte tidigare ska funnits dokumenterad. Den positiva sidan med primärdata är att forskaren kommer i direkt kontakt med ursprungshändelser. Nackdelen med primärdata är att det kan vara tidskrävande, dyrt och svårt att komma åt. (Patel & Davidsson, 1994)

Sekundärdata är den data som tidigare samlats in av någon annan för något annat ändamål. Nackdelen med sekundärdata är att den inte alltid är uppdaterad och inte specifikt framtagen för ens forskning. (Ibid.)

#### 4.3.2 Vår datainsamling

Vi föredrar att använda oss av primärdata för denna uppsats. Trots att det finns information om standardisering och anpassning, vill vi undersöka landet Förenade Arabemiraten närmare och därför grundar vi denna undersökning på tre fallstudier med internationella företag som opererar i Mellanöstern regionen. Det är av vikt att vi använder oss av primärdata för att ha möjlighet att besvara de frågor som bygger grunden till detta arbete. Metoden som vi använder i denna undersökning är intervjuer med de tre företagen. Vi väljer att använda oss av primärdata då trovärdigheten är starkare i och med att det är en förstahandskälla.

Företagen vi valt att intervjua är aktiva inom mat- och dryckbranschen i mellanöstern. Anledningen till att vi väljer just tre stycken är att vi anser att fler inte är möjligt tidsmässigt, utöver detta tror vi att tre företag inom samma bransch är tillräckligt för att framställa ett mönster och skapa en djupare förståelse för hur situationen i Mellanöstern ser ut.

Intervjuer kan delas upp i två parter, grad av standardisering samt strukturering. Grad av standardisering är relaterat till hur mycket ansvar som lämnas över till intervjuaren, som bestämmer frågornas utformning, innehåll och ordning. Grad av standardisering är beroende av vilket svarsutrymme som den intervjuade personen får. Svarsutrymmet kan spela roll för hur intervjupersonen tolkar frågorna beroende på vilken erfarenhet, inställning etc. personen i fråga har. Vid hög grad av standardisering ställer intervjuaren exakt samma fråga i samma ordning till varje intervjuperson. Vid låg grad av standardisering formulerar intervjuaren frågorna vid intervjun och ställer dem i den ordning som är lämplig för den specifika intervjun. (Patel & Tabelius, 1987)

Våra intervjuer kommer vara standardiserade, detta då vi använder oss av samma frågeformulär för samtliga företag och dess intervjupersoner. För respektive intervjutillfälle kommer ordningsföljden på frågorna vara den samma.

Vi utförde intervjuerna genom att besöka varje företag och för att göra intervjuerna på plats hos företagen. Intervjuerna genomfördes genom att vi träffade en representant från varje företag för att få svar på de frågor vi utformat. Med oss på intervjuerna hade vi även modellen för att kunna se samband mellan den intervjuades svar och vår modell. De vi intervjuade fick självklart inte se modellen då detta skulle påverka dem i deras svar.

#### 4.4 Urval

Undersökningar kan delas in i två delar, totalundersökningar och urvalsundersökningar. Vid val av en totalundersökning utförs en undersökning på hela populationen. Denna urvalsmetod kan endast göras när populationen är liten, detta på grund av praktiska skäl. Vid urvalsundersökning undersöks endast vissa delar av populationen och denna kan delas in i ytterligare två, sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval. (Körner & Wahlgren, 1996)

##### 4.4.1 Sannolikhets- och icke sannolikhetsurval

I ett sannolikhetsurval baseras urvalet på slumpmässighet och det ska representera allmänheten (Johansson-Lindfors, 1993). Det finns fyra olika tekniker för detta: obundet slumpmässigt urval, systematiskt urval, stratifierat urval och flerstegs urval. Vid ett icke sannolikhetsurval väljer forskaren själv ut de som skall representera populationen, baserat på forskarens egna subjektiva bedömningar av populationen. Av denna metod kan inte generella slutsatser dras. Undersökaren väljer på egen hand de individer/ företag som skall representera en så stor del av populationen som möjligt och så bra som möjligt. Till denna urvalsmetod

finns tre tekniker, kvoturval, snöbollsurval och medvetet selektivt urval. (Körner & Wahlgren, 1996)

#### 4.4.2 Vårt urval

Vi har valt att intervjua tre företag för att undersöka om de teorier som tagits upp under arbetets gång är applicerbara. Företagen vi valt att intervjua heter Uhrenholt, ESS-food och National Food Products Company. Samtliga företag verkar inom mat- och dryckesbranschen och har sina produkter tillgängliga i de flesta länderna i Mellanöstern. Anledningen till vårt val är att vi vill se ett tydligt mönster för mat- och dryckeföretag som arbetar i Förenade Arabemiraten. Anledningen till att vi valde denna bransch är att mat och dryck är starkt kopplad till kultur och lokala traditioner vilket gör området intressant att undersöka då det kan vara extra svårt för utländska företag att etablera sig. För att finna en inbördes skillnad mellan företagen har vi valt att ta två företag som ursprungligen är skandinaviska och ett företag som är arabiskt. Uhrenholt och ESS-food är de två skandinaviska företagen som vi valt att arbeta med medan National Food Company är arabiskt.

##### Företag 1:

Företag: Uhrenholt

Intervjuperson: Peter Nielsen, 31 år gammal

Position: Key Account manager

Studier: Marknadsföringskandidat, Copenhagen business School

##### Företag 2:

Företag: ESS- Food

Intervjuperson: Jeanette Kristensen, 34 år gammal

Position: Area manager, Mellanöstern

Studier: Master, Marknadsföringsprogrammet, Copenhagen Business School

##### Företag 3:

Företag: National Food Products Company (NFPC)

Intervjuperson: Sharif Ramadan, 32 år gammal

Position: Senior brand manager,

Studier: Master, Marketing Communications

### 4.5 Operationalisering

För att kunna undersöka vilka faktorer som påverkar ett företags val av standardiserad eller anpassad marknadsföringsstrategi utformade vi en modell. För att kunna använda modellen behövde vi operationalisera de begrepp som modellen innehåller.

#### 4.5.1 Non-durable & Durable

Den första faktorn i vår modell är produkt. I detta arbete delar vi upp produkt i två grupper, non-durable och durable produkt. Denna faktor är inget vi behöver fråga företagen utan det är bara att konstatera vad det är företaget säljer och bestämma vilken grupp produkten tillhör. Till exempel om företaget säljer bilar är produkten durable, och säljer företag mat är produkten non-durable.

#### 4.5.2 Kultur

Den andra faktorn i vår modell är kultur. Med kultur menar vi i denna uppsats det levnadssätt, värderingar och normer en människa har. Kultur är ofta ärvt av personer i ens omgivning och går vidare från generation till generation. Cateora och Graham (2007) säger att ju större de



kulturella skillnaderna är mellan två marknader desto viktigare är det att anpassa sig. För att se om detta stämmer frågar vi företagen om de använder samma produkt på alla marknader (se fråga 10, intervjubilaga), om de har stött på några speciella problem när de kommer till en ny marknad (se fråga 14, 16 och 32, intervjubilaga), om de har olika strategier på olika marknader (se fråga 20, 22 och 27, intervjubilaga). Detta för att kunna dra slutsatser kring om skillnader i kultur medför att företag anpassar sig.

#### 4.5.3 Preferenser

Nästa faktor i vår modell är preferenser. Med preferenser menar vi de önskemål konsumenterna har, alltså vad det är kunden vill ha. Då företagen vi intervjuar är verksamma i flera länder frågar vi dem om de märker någon skillnad i efterfrågan hos konsumenterna i olika länder (se fråga 29, intervjubilaga). Enligt Levitt (1983) är världen befolkning homogent och efterfrågar samma saker. Om detta stämmer borde företagen kunna sälja samma produkt oberoende av vilket land det handlar om. Genom våra intervjufrågor hoppas vi kunna få svar på detta.

#### 4.5.4 Socialt/etik

Den fjärde faktorn i vår modell är socialt/etik. I vårt arbete definierar vi detta som de sociala och etiska förhållanden som finns på varje marknad. Alltså vad som anses vara rätt och fel. Enligt Hollensen (2003) kan ett företag som inte ser till de lokala förhållandena skada sig och sitt varumärke. När vi frågar företagen om de använder samma produkt, marknadsföring etc. (se fråga 10 och 20, intervjubilaga) får reda på om det är de sociala och etiska förhållandena på en marknad som påverkar företaget till att ändra eller inte ändra sig och sin produkt. Vi frågar även företagen om det är något som är tabu, eller något som anses "fel" på marknaden.

#### 4.5.5 Lagar/politik

Lagar/politik är nästa faktor i vår modell. Med detta syftar vi i detta arbete till de lagar och det politiska förhållandet som finns i landet i fråga. Enligt Hoorebeek och Gale (2008) finns det olika restriktioner i olika länder mot marknadsföring. Genom våra frågor försöker vi få svar på om det finns några lagar eller något annat politiskt som påverkar företagen och deras marknadsföringsstrategi. Vi frågar bland annat om företagen har stött på några speciella problem när de introducerar en produkt på en ny marknad och om de har stött på några speciella problem i Mellanöstern (se fråga 14 och 15, intervjubilaga). Andra frågor som kan ge oss de svar vi behöver är om företagen anpassar sin produkt och sin marknadsföring till marknaden (se fråga 17 och 20, intervjubilaga).

#### 4.5.6 Fysisk miljö

Nästa faktor i modellen är fysisk miljö och med detta menar vi klimat och geografiska faktorer som kan spela roll hos företagen. Vrontis och Vronti (2004) menar att skillnad i klimat skapar en större efterfråga på vissa produkter, till exempel dricka i varma länder. Genom att fråga företagen om konsumenter i Förenade Arabemiraten skiljer sig från konsumenter i andra länder och om de har en annan efterfråga vill vi få svar på om den fysiska miljön påverkar valet av marknadsföringsstrategi (se fråga 30, 31 och 33, intervjubilaga).

#### 4.5.7 Demografi

Den sjunde faktorn i vår modell är demografi. Med demografi syftar vi till befolkningens karaktär i landet, som till exempel fysisk storlek. Enligt Vrontis och Vronti (2004) påverkar demografin ett företag då detta har betydelse för till exempel klädstorlekar och storleken på maträtter. Genom frågor om företagen anpassar sin produkt och marknadsföring efter marknaden kan vi få svar på denna fråga (se fråga 10 och 20, intervjubilaga). Om företaget

anpassar sin produkt eller marknadsföring kan detta bero på skillnader i demografi. Även frågan om det finns skillnader i preferenser mellan länderna kan ge svar på detta (se fråga 30, intervjubilaga), då olika preferenser skulle kunna bero på demografiska skillnader.

#### 4.5.8 Teknologisk & Ekonomisk utveckling

Den sista faktorn i vår modell är teknologisk och ekonomisk utveckling. Med den teknologiska och ekonomiska utvecklingen menar vi vad de använde för teknik, om de har kommit långt i utvecklingen eller om de fortfarande håller kvar på gammal teknik, samt hur den ekonomiska situationen ser ut i landet. Enligt Vrontis och Vronti (2004) kan ett lands teknologiska utveckling påverka företags distributionskanaler och den ekonomiska situationen kan påverka företags prissättning. Med våra frågor undersöker vi om företagen behöver anpassa sig till de lokala teknologiska och ekonomiska förhållandena eller om detta är oväsentligt för företagen. Vi fråga till exempel om deras distributionssystem ser likadant ut i Mellanöstern som i Europa (se fråga 28, intervjubilaga).

#### 4.6 Reliabilitet

Enligt Saunders et al. (2007) beskriver reliabilitet i den utsträckning din datainsamlingsteknik eller analys process ger konsekvent resultat, och detta kan uppskattas genom följande tre frågor, kommer undersökningen ge samma resultat vid andra tillfällen? Kommer andra undersökare få samma resultat? Är det tydligt hur rådata tolkats?

Frågan är alltså om någon annan vid en annan tidpunkt skulle få samma resultat som vi får. Problem kan uppstå på flera punkter. Till exempel kan intervjuobjekten brista i sina svar, de kanske ger osanna svar eftersom de känner att verkligheten inte är bra nog eller kan de missuppfatta frågorna och på grund av detta ge felaktiga svar. Genom att vi genomförde muntliga intervjuer personligen med varje företag kunde vi minska risken för feltolkningar. Om det var en fråga de inte förstod kunde vi förklara för dem och på så vis öka trovärdigheten på svaren. Givetvis kan vi inte göra så mycket åt osanna svar då det ligger utanför vår kontroll, det är en risk som alltid kommer finnas.

#### 4.7 Validitet

Begreppet validitet innebär huruvida undersökningen mäter det man ville mäta, alltså om vi använder oss av rätt mätinstrument. (Saunders et al. 2007)

Här måste vi fråga oss själva om vi verkligen ställde rätt frågor och om vi utformade undersökningen och frågeformuläret på bästa sätt. Får vi de svar vi behöver för att kunna utvärdera och jämföra dem med den teori vi använt samt om vi kan binda ihop svaren med vår modell. Då vi gjorde muntliga intervjuer med företagen finns det en möjlighet att vi har påverkat dem genom vår närvaro och det är en risk vi är medvetna om.

Genom att vi planerade och utformade frågorna i förväg samt att vi kontrollerade dem innan intervjuerna blev det ändå välarbetade frågor som resulterade i bra svar. Dock är vi medvetna om att det kan finnas brister i vår undersökning, så som att vi påverkat svaren genom vår närvaro.

Både begreppet reliabilitet och validitet är viktiga att titta på då dessa minskar risken för att få fel svar på sin fråga (Saunders et al. 2007).

## 4.8 Generalisering

Extern validitet eller generalisering innebär att resultatet av undersökningen skall vara applicerbart på hela populationen inom samma undersökningsområde. Det finns en signifikant skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Vid kvantitativ ansats utvinns mindre information, men mer generaliserbar information. När forskaren använder kvalitativ ansats utvinns han/hon en djupare information men samtidigt mindre generaliserbar, därför generaliseras vanligtvis inte kvalitativa uppsatser. (Saunders et al., 2006)

I vår uppsats har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats där syftet är att undersöka befintliga teorier och jämföra dem med företag i Förenade Arabemiraten. För att utföra detta arbete har vi valt att intervjua och skapa en djupare förståelse för tre företag som opererar inom mat- och dryckbranschen i Mellanöstern. Som tidigare nämnt försöker vi inte uppfinna några nya teorier.

## 4.9 Sanningskriterier

Under undersökningar måste forskaren vara kritisk till sina undersökningar och dess resultat. Undersökaren måste ständigt ifrågasätta om de teorier som används är relevanta eller inte och om han/hon verkligen undersöker det de avser att undersöka. Forskaren måste under insamling och bearbetning av data kritisera den ur fyra dimensioner, tillämplighet, pålitlighet, överensstämmande och noggrannhet. (Patel & Tebelius, 1987)

### 4.9.1 Tillämplighet

För att undersökaren skall kunna spegla verkligheten så bra som möjligt är det ett måste att välja rätt företag, miljöer, individer (Patel & Tebelius, 1987). Utifrån vårt problemområde kommer insamlingstekniken och upplägget för undersökningen väljas.

Genom intervjuer ökar tillämpligheten. Under intervjutillfällena kommer vi med hjälp av bandspelare registrera intervjun för att kunna återgå till eventuella oklarheter. De valda företagen och de individer vi har kontakt med har en stor erfarenhet och kunskap inom det valda ämnet och samtliga har en positiv inställning till undersökningen.

### 4.9.2 Trovärdighet

Vid kvalitativ forskning innebär trovärdighet att det måste finnas en stark koppling mellan ord och handling. För att det valda forskningsmaterialet skall vara så trovärdigt som möjligt skall information och tolkningar som har negativ inverkan försöka motarbetas. Det är av vikt att forskaren vid tolkandet balanserar mellan objektivitet och subjektivitet. Under en forskning kan uppgiftslämnaren kontrollera att forskaren tolkat dennes information korrekt och även godkänna den, detta kan höja trovärdigheten. (Patel & Tebelius, 1987)

För att vår uppsats skall vara så trovärdig som möjligt är det viktigt att den intervjuade personen känner tillförlit för oss vilket kan leda till att vi utvinns rätt information för läsaren. Från vår sida är det essentiellt att informera intervjuobjektet om användning av information och våra ståndpunkter. För att den intervjuade personerna skall känna sig bekväma låter vi dem ta del av frågorna i förväg och i efterhand. Vi kommer även att gå igenom resultatet av intervjuerna med dem och säkerställa att våra tolkningar stämmer överrens med deras information. Vidare anser vi oss uppnå högre trovärdighet genom att spela in intervjuerna och snarast möjligt efter intervjuerna skriva ut dem för att uppnå optimalt resultat. Vidare kommer detta att hjälpa oss vid resultatredovisningen.

#### 4.9.3 Rimlighet

Med rimlighet avses att forskaren så noggrant som möjligt avspeglar datamaterialet. Rimligheten står för hur mycket av den valda datan som är verklighetsbaserad. (Patel & Tabelius, 1987)

#### 4.9.4 Samvetsgrannhet

Med samvetsgrannhet menas att uppsatsens kvalité har sin grund i forskarens kunnande och omdöme. Det är upp till honom/henne att vara noggrann och ärlig. Samvetsgrannhet är speciellt viktigt för tolkning av data, därför kan det vara till forskarens fördel att ständigt anteckna och reflektera över arbetsprocessen. Det finns faktorer som forskaren borde vara medveten om och vara extra noggrann att reflektera över, exempelvis hur känslor kan spela en roll vid kvalitativ insamling av data. Forskaren skall vara noggrann med att inte förvränga svar, pressa eller manipulera den intervjuade personen. (Patel & Tabelius, 1987)

Naturligtvis kan misstolkningar och missuppfattningar ske, men vi tror att genom att hålla intervjuer med en bandinspelare kommer vi komma verkligheten så nära som möjligt.

## 5 RESULTATREDOVISNING

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet från vår empiriska undersökning. Vi börjar dock med att presentera regionen Mellanöstern och landet Förenade Arabemiraten som är det område vi utfört vår studie i samt ge lite grundläggande information om de företag vi valt att undersöka.*

---

### 5.1 Vårt undersökningsområde

Mellanöstern har en sammanlagd befolkning på 283 miljoner, vilket gör området jämförbart med andra marknader såsom EU. De oljeproducerande länder i Gulf området har rikare befolkningar med högre levnadsstandard än resterande befolkningar i mellanöstern. Religion och språk förenar araber från Nordafrika till Saudiarabien och därför är det möjligt att upprätta marknadsföringskampanjer som är regionstäckande, vilket blir kostnadseffektivt för företag. Trots likheter i kultur och värderingar måste inte konsumentbeteende nödvändigtvis vara den samma. (Jones, 2003)

Förenade Arabemiratens befolkning består till 19 % av emirater (ursprungsbefolkningen), 23 % är iranier och araber från andra länder, syd asiater utgör 50 % och 8 % utgör västerlänningar. På grund av den ekonomiska tillväxten, har populationen under senare åren ökat markant i Förenade Arabemiraten med 8 % årligen. På grund av recessionen och dess effekt uppskattades tillväxten för 2009 ha bromsats ned till ca 3.7 %. Förenade arabemiraten, har som de flesta länder i Mellanöstern en stark dominans av muslimer. Muslimerna i landet utgör 96 % av befolkningen, övriga religioner (kristna, hinduer etc.) utgör 4 %. ([www.cia.com](http://www.cia.com))

Den mångkulturella situationen i Förenade Arabemiraten medför att landet blir mer komplicerat med multietniska och multikulturella konsumenter och det är därför enligt Jones (2003) viktigt att anpassa sig till de kulturella skillnaderna. Då landets konsumenter har olika demografier och psykografier blir det svårare att etablera ett varumärke (Jones, 2003).

I landet Förenade Arabemiraten är det viktigt att företag anpassar sig efter språket, religion, attityder, värderingar och normer. De språkliga skillnaderna som västerländska företag stöter på är stora och det räcker oftast inte med att översätta sina koncept. (Mayer, 1978)

Vi kommer undersöka tre företag som verkar i Mellanöstern och som vi nedan presenterar ytterligare.

### 5.2 Företag 1 – Uhrenholt

Uhrenholt är ett danskt familjeägt matföretag som grundades 1978. Uhrenholt köpte upp Emborg som är ett av deras två varumärken. Emborg startade 1948 genom att exportera amerikanska hamburgare till de amerikanska soldaterna som fortfarande var kvar i Tyskland efter andra världskriget. Uhrenholt har specialiserat sig på mejeriprodukter, skaldjur och kött och är idag ett ledande företag runt om i världen med en omsättning på 560 miljoner euro. Uhrenholt säljer två varumärken, Emborg och Delight.

Under 70 talet introducerade Uhrenholt sina produkter för Saudiarabien där ostar, kyckling och smör var de bäst säljande produkterna. Uhrenholt som i grunden är ett danskt företag tog fördel av att danskarna var de första som kom på kycklingkorven som kom att bli populär i hela regionen.

Idag har Uhrenholt cirka 570 anställda. Huvudkontoret ligger i Danmark, men företaget är representerat i mer än 90 länder och har kontor över hela världen. Dubai, Buenos Aires, Barcelona och Moskva är bara några av de städer de är stationerade i.

### 5.3 Företag 2 – ESS-food

ESS-food är ett danskt matföretag och en del av Danish Crown gruppen. Företaget har kontor i 10 länder runt om i världen. ESS-food har specialiserats sig på kött från gris, höns, nöt samt vilt och är en av de ledande köttföretagarna i världen med cirka 100 anställda.

ESS- Food säljer fem varumärken, Dat- Schaub, Dannka, Gourdane, Al-Emirate och Aida. Dat- Schaub kan ses som en pionjär inom Mellanöstern marknaderna då de funnits i 35 år och säljer främst frysta grönsaker och köttprodukter. Stora delar av Gulf staterna har varit en stor marknad på grund av den blygsamma agrikulturen som ökenvädret spelat stor roll för. Al-Emirate är ett varumärke med brett produktsortiment för hamburgare, kebab och köttbullar. Al-Emirate produkterna är producerade i Förenade Arabemiraten och anpassat efter de regionala smakerna, preferenserna och kulturen.

### 5.4 Företag 3 - NFPC

National Food Products Company är Förenade Arabemiratens första och största FMCG (Fast Moving Consumer Goods) företag inom dryck och mejeri kategorin. Företaget grundades 1971 i emiratet Abu Dhabi av en libanes vid namn Fadi Antonios och en emiratisk man, Faraj Bin Hamoodah. Företaget är ägare till Lacnor, Milko, Oasis Water och agent till Arla. Lacnor är ett varumärke främst för fruktjuicer, Milko säljer mjölkprodukter, Oasis säljer vattendrycker och Arla säljer mejeriprodukter. National Food Products Company har en marknadsandel på 50 % i Förenade Arabemiraten och totalt har de 3600 anställda.

Fram tills 2004 såldes deras produkter enbart i Förenade Arabemiraten, sedan dess har de expanderat till samtliga mellanöstern marknader förutom Israel.

### 5.5 Överblick av företag

Företag 1 – Uhrenholt, Peter Nielsen, Key Account Manager, Marknadsföringskandidat, Copenhagen business School.

Företag 2 – ESS-food, Jeanette Kristensen, Area manager i Mellanöstern, Master i Marknadsföring, Copenhagen Business School.

Företag 3 – National Food Product Company, Sharif Ramadan, senior brand manager, Master i Marketing Communications.

### 5.6 Intervjuszvaren

Nedan kommer vi redogöra för svaren vi fått under intervjuerna.

#### 5.6.1 Kultur

På frågan om huruvida företagen säljer samma produkter överallt (Se fråga 10, intervjubilagor) svarade matföretagen Uhrenholt och ESS-food att samtliga produkter inte kan säljas på alla marknader, däremot kan en klar och tydlig trend genom regioner ses. Peter Nielsen från Uhrenholt menar att olika länder och regioner har olika preferenser, ekonomisk utveckling, fysisk miljö, demografi och kultur vilket medför att de säljer därefter vad som efterfrågas. I Skandinavien där vanligtvis både män och kvinnor arbetar efterfrågas produkter som är

snabba och lättare att tillaga såsom ”Frozen Thai spiced vegetables”, färdiglagad sås eller andra ingredienser som underlättar matlagningen och oftast förkortar tiden. I Mellanöstern där frun/mamman i familjen vanligtvis inte jobbar utan lagar maten istället efterfrågar hon vanligtvis basprodukter för att laga maträtten från början, exempelvis efterfrågar de frysta grönsaker. Nielsen menar även på att matlagningen är mer konservativ i mellanöstern och baseras mycket på den egna kulturen och efter dessa preferenser måste de som företag anpassa sig.

Jeanette Kristensen menar även att befolkningarna i Mellanöstern har olika preferenser, exempelvis att de äter olika saker vilket gör att de inte kan sälja allt på alla marknader. Kristensen menar att det är lättare för ESS-food att anpassa sig till den lokala kulturen än att kulturen anpassar sig till ESS-food. (Se fråga 14, intervjubilaga)

På frågan om hur mycket de anpassar och standardiserar sina produkter (Se fråga 17, intervjubilaga) svarade samtliga tre att de standardiserar sin produkt efter regionen eftersom de försöker få upp en så stor kvantitet som möjligt för att kunna producera till ett så lågt pris som möjligt. Anledningen till att produkten kan standardiseras är att kulturen och preferenser är väldigt lika i regionen, trots att det finns skillnader mellan olika länder. Peter Nielsen menar att hans produkter anpassas efter den regionen som köper mest av en specifik produkt. Självklart skall den anpassas efter kultur, politik, kundbeteende och preferenser, menar Nielsen. Kristensen förklarar att enkla produkter såsom frysta grönsaker standardiseras, men mer komplexa produkter såsom kakor eller korvar anpassas efter kultur och preferenser. Exempelvis gillar spanjorerna sötare kakor än resten av världen, vilket leder till att de säljer en dubbelt så söt kaka i Spanien som de gör i Förenade Arabemiraten. Korvar som säljs till mellanöstern skall vara halal- slaktat och chili- kryddade till skillnad från Östeuropa och Kina som gillar okryddat. Sharif Ramadan menar att det finns små skillnader i preferenser som gör att de inte kan standardisera alla produkter för regionen, exempelvis att juicen som säljs till Syrien är mycket sötare än i resten av regionen.

Demografin och kultur är enligt Kristensen faktorer som påverkar marknadsföringskommunikationen (se fråga 20, intervjubilaga), både positivt och negativt. Hon förklarar att de för 20 år sedan var ett av tre företag som erbjöd frysta grönsaker i mellanöstern och de hade ca 35 % marknadsandel så den äldre befolkningen känner till dem. Efter 2005 då Mohammed karikatyrerna inträffade förlorades alla de äldre lojala kunderna eftersom dessa är kulturellt och religiöst konservativa och har fortfarande svårt att glömma vad som hänt. I Förenade Arabemiraten är rotationen av befolkningen mycket högre än exempelvis i Kuwait, vilket ger dem en ny start. Demografin och de kulturella problemen gör att de får arbeta dubbelt så hårt i form av marknadsföring, menar Peter Nielsen.

Vi frågade även om företagen såg någon skillnad mellan köpprocessen för olika länder (se fråga 24, intervjubilaga) Peter Nielsen svarade att folk åker till mataffären mer frekvent till skillnad från danskarna som konsumerar mer på helgerna. Vidare förklarar han skillnaden mellan Nordeuropa och mellanöstern, i Nordeuropa finns de rabattvaruhus såsom Lidl, Netto och Aldi vilket fortfarande inte finns i Mellanöstern. Nielsen menar att detta är en indikation på att åka till mataffären är fortfarande ett nöje i Mellanöstern. Han förklarar vidare att hemma i Skandinavien ser han en tydlig trend av folk som åker till mataffären och köper det de behöver och sen ut snabbt igen. Till skillnad från resterande länder har Saudiarabien inte mycket socialt att erbjuda såsom biografier, diskotek och pubar, detta leder till att familjer spenderar mycket tid i mataffärerna och det blir oftast som en familjeaktivitet.

### 5.6.2 Preferenser

På frågan om huruvida företagen introducerar ”core products” eller ”special products” i Mellanöstern (Se fråga 12, intervjubilaga) så svarade företagen att de huvudsakligen introducerade ”core products”, men Jeanette försöker med speciella produkter som de vanligtvis endast säljer i Europa exempelvis en dansk marsipantårta. Trots att förpackningen är väldigt attraktiv, vet folk inte ännu vad det är. Araber, perser, pakistanier, indier och asiater vet inte vad marsipan är, istället äter de arabiska sötsaker som baklawa etc.

På frågan om de såg några speciella krav från kunder (se fråga 31, intervjubilaga) svarade båda Joakim Nielsen och Jeanette Kristensen, som bland annat säljer köttprodukter, att klara krav från kunderna finns om att kött ska vara halal- slaktat. Detta är en enligt islams lag en slaktmetod som innebär att slaktaren följer en föreskriven metod för rituell slakt. Om detta görs anses köttet vara halal- slaktat. Metoden innebär att djurets blodkärl som sitter i halsen skall skäras av först vilket leder till att djuret tappar blodet och dör. På samma fråga berättar Ramadan att han ser en tydlig trend komma från Europa och USA där konsumtionen av hälsosamma varor ökat. Därför försöker NFPC ompositionera sitt varumärke genom att introducera mer nyttiga produkter.

### 5.6.3 Socialt/etik

På frågan om vilka svårigheter/problem som företagen stöter på när de introducerar en ny produkt till en ny marknad så svarade företagen olika (Se fråga 14, intervjubilaga). Jeanette Kristensen och Joakim Nielsen vars företag ursprungligen är från Danmark har haft enorm problem sedan Mohammed karikatyrerna 2005. Trots att det är mer än fyra år sedan händelsen inträffade har de muslimska länderna reagerat väldigt starkt på detta. Exempelvis har de svårt att sälja produkter från Danmark i Saudiarabien och Kuwait, då hälften av alla matkedjor inte tar emot danska produkter längre. Företagen har även ändrat förpackningen då de tagit bort den danska flaggan. På grund av den kulturella blandningen som finns i exempelvis Förenade Arabemiraten har effekten varit ”mildare” även om slaget var hårt tycker de båda. Kristensen har i mars i år varit på möte med ett företag i Saudiarabien där kunden kände igen att det tidigare på produktförpackningarna varit en dansk flagga och då slängde de alla produkter direkt i och med den religiöst konservativa befolkningen som finns i regionen. Problemet med Kuwait och Saudiarabien är att konsumenter är väldigt kulturellt konservativa vilket gör att det skapar risker för företagen ifall de väljer att sälja produkter med en dansk flagga på eller med danskt ursprung. Det finns en chans att konsumenterna precis som under år 2005, går in i affärerna och bränner produkterna och bojkottar företagen för att de stödjer någon som inte respekterar varken profeten Mohammed eller religionen Islam. Nielsen menar att detta är en politisk och en kulturell barriär för dem.

### 5.6.4 Lagar/politik

På frågan om företagen säljer samma produkt på alla marknader (Se fråga 10, intervjubilaga) berättar Jeanette Kristensen och Peter Nielsen om de politiska restriktionerna och regionens roll för produktutbudet. De nämner båda att griskött inte är tillåtet att sälja i de flesta länderna i regionen. Svinkött kan endast säljas i Förenade Arabemiraten och Libanon, detta på grund av demografin i Förenade Arabemiraten och Libanon där européer, asiater och amerikaner föredrar att äta svinkött på grund av preferenser eller kultur.

Samtliga tre företag har mer än ett varumärke att erbjuda varje marknad. Företaget National Food Products Company erbjuder varje marknad samma varumärken, detta då regionen är väldigt lik i politiska restriktioner, kultur och preferenser. Uhrenholt som säljer två varumärken, ”Emborg” och ”Delight” säljer Emborg på samtliga marknader men inte Delight



eftersom de säljs till enbart ”net-net” priser vilket inte är lagligt i Kuwait och Saudiarabien. ”Net-net” priser innebär att produkten säljs utan några extra tjänster såsom, hjälp med marknadsföring eller efterförsäljningstjänster. (Se fråga 11, intervjubilagor)

Ramadans företag som i ursprungligen är arabiskt har haft problem med landets restriktioner när de skickat över sina produkter till Iran och Oman då länderna inte tillåter artificiella ingredienser i produkterna, detta har inneburit att de slutat sälja artificiell mjölk i förenade arabemiraten och ändrat produkten så att den inte innehåller några artificiella ingredienser för att kunna sälja den på så många marknader och producera en så stor volym som möjligt för att kunna standardisera produkten för hela regionen. Utöver detta menar han att Algeriet har restriktioner på vilka språk som används på förpackningarna, i Algeriet måste produktens etikett vara på franska, vilket betyder att företagets förpackningar blir på arabiska på grund av att de säljer produkterna i en arabisk region, engelska på grund av den kulturella blandningen och franska då Algeriet, Marocko och Tunisien har varit starkt influerade av sin franska kolonialmakt. (Se fråga 14, intervjubilagor)

Ramadan berättar om vilka faktorer som påverkar marknadskommunikationen (se fråga 20, intervjubilagor) och att den kan skilja sig från land till land exempelvis finns det politiska konflikter mellan Libanon och Syrien vilket leder till att de inte har en syrier på en tv eller radioreklam i Libanon. Ramadan ser likheter mellan saudiaraber och egyptier. Saudiaraber semesterar ofta i Egypten men de ser ner på egyptier och behandlar dem illa på grund av att dessa har det sämre ställt. Detta har lett till att Sharif föredrar att inte sätta en saudiarabisk röst i reklamen i Egypten.

Jeanette Kristensen menar att lagar har en stark inverkan på marknadskommunikationen (se fråga 20, intervjubilagor) och exemplifierar det med en marknadsföringskampanj som är under arbete där hon på bilar har familjer som konsumerar ESS-foods produkter, på ena sidan en emiratisk familj och på andra sidan europeisk familj. Kampanjen som skickades till Dubais kommunstyrelse stoppades på grund av en lag som innebär att icke arabiska företag inte får använda en emiratisk familj i sin marknadsföring.

#### 5.6.5 Fysisk miljö

På frågan om företagen introducerar ”core products” eller ”special products” i Mellanöstern (Se fråga 12, intervjubilagor) berättar Nielsen och Kristensen att de introducerar frysta grönsaker som sina huvudprodukter, detta på grund av den svaga agrikulturen i de flesta länderna. På grund av ökenklimatet i länderna skapas det möjligheter för utländska företag.

#### 5.6.6 Demografi

På frågan om företagen säljer samma produkter överallt (Se fråga 10, intervjubilagor) svarade Nielsen att i länder som Oman och Jordanien är 50 % av befolkningen under 18 och att det påverkar företagets utbud på så sätt att de gärna erbjuder mer barnprodukter än i andra länder, exempelvis barnyoghurt. Detta för att rikta sig mer mot målgruppen, som är yngre.

Ramadan och Kristensen delar sin åsikt om att FAE och Bahrain har mycket singlar till skillnad från Kuwait, Saudiarabien och Qatar där inköpen är för större familjer vilket vanligtvis leder till större förpackningar.

#### 5.6.7 Teknologisk & ekonomisk utveckling

Sharif Ramadans National Food Products Company som enbart verkar på Mellanöstern marknaderna har inte några större svårigheter med att sälja de flesta av sina produkter på

samtliga marknader. Ramadan säger dock att de på vissa marknader inte kan sälja samtliga produkter på grund av den ekonomiska utvecklingen. Vissa länders befolkningar har inte tillräckligt hög lön för att kunna köpa vissa produkter och då säljs dessa produkter inte i de länderna. (Se fråga 10, intervjubilagor)

På frågan om företagen introducerar "core products" eller "special products" i Mellanöstern (Se fråga 12, intervjubilagor) berättade Kristensen att en barriär för introduktion av specialprodukter är den ekonomiska situationen som får befolkningen att vara ännu mer strikt över vad som köps in och testas inte allt för mycket nya produkter som det gjordes innan recessionen. Sharif Ramadan menar att den ekonomiska utvecklingen i länder såsom Oman, Yemen och Egypten gör det svårt att sälja specialprodukter då en stor del av befolkningen i Egypten är låginkomsttagare.

Företagen har däremot inte standardiserat sin promotion, utan tvärtom har de mestadels anpassat sin marknadsföring (se fråga 19, intervjubilagor). ESS-Food menar att de anpassar 70 % och standardiserar 30 % av sin promotion efter varje befolknings preferenser, ekonomi och kultur. Jeanette menar att även om regionen är homogen så finns det skillnader som kan skilja dem mycket ifrån varandra. Jeanette Kristensen exemplifierar med den muslimska högtiden "Ramadan" där det funkade mycket bra i FAE, Oman och Kuwait med att skicka med en lunchbox som present till varje konsument som köpte en av deras produkter. Andra länder som Saudiarabien, Bahrain och Oman föredrar lägre priser. Inför detta års ramadan kommer ESS-food i Kuwait, Qatar och FAE att donera en andel av det betalda priset till välgörenhet. Anledningen till detta är att högtiden i grunden handlar om att tänka på och donera till de fattigare. Samtidigt kommer de i Saudiarabien, Oman och Bahrain ha nedsatt pris. Anledningen till denna indelning är att de olika preferenserna och ekonomisk utveckling i landet. Exempelvis i Qatar och Förenade Arabemiraten har befolkningen en högre inkomst än de resterande länderna. Sharif Ramadan menar att promotion anpassas till 50 % efter varje marknad.

Samtliga intervjupersoner medger att det inte är möjligt att ha samma pris för samtliga marknader så åtminstone fraktkostnader måste läggas till när de fraktas till ett annat land. En annan faktor som påverkar är den ekonomiska utvecklingen (se fråga 24, intervjubilagor), i det specifika landet. I Förenade arabemiraten och Qatar har araberna en starkare inköpskraft än andra länder såsom Syrien, vilket innebär att endast få kan köpa produkterna ifall de sätter för högt pris.

På frågan om företagen såg någon skillnad i köpprocessen för olika länder (se fråga 24, intervjubilagor) belyste Peter Nielsen hur konsumenter i länder såsom Saudiarabien kan låta bli att åka till en affär som deras produkter finns tillgängliga i på grund av den dåliga infrastrukturen. Nielsen menar att en konsument som bor 6-7 kilometer från mataffären måste på grund av den dåliga infrastrukturen åka 25 kilometer i en riktning för att komma till en rondell där han/hon kan vända tillbaka och köra 18-19 kilometer till affären. Detta problem kan många gånger innebära att kunden går till en annan liten affär som inte har deras produkter.

## 6 ANALYS

*Nedan går vi igenom de svar vi fått under vår undersökning och jämför dem med modellen och teorin. Detta för att se likheter, men även skillnader mellan vår empiriska undersökning, modellen och teorin.*

---

### 6.1 Produkt

Enligt de teorier vi använt lämpar sig standardisering bäst när det gäller DG och anpassning när det gäller NDG. Enligt Kotler et al. (2005) har NDG ett starkare band till kultur vilket gör att anpassning lämpar sig bäst för denna sorts produkter. I vår empiriska undersökning har vi undersökt företag som säljer NDG. Dessa företag försöker standardisera i så stor utsträckning som möjligt för att sänka kostnaderna men anpassar sig ändå efter konsumenters preferenser när det behövs. Quelch och Hoff (1986) säger att det är svårare att uppnå skalfördelar vid produktion av NDG än det är vid produktion av DG. Vår empiriska undersökning visar att företagen ändå försöker standardisera så mycket det går för att hålla kostnaderna nere. Vi instämmer med teorin att det är svårt att uppnå skalfördelar med NDG men att det är bra att försöka producera så stora volymer det går för att pressa ner kostnaderna. Vi anser vidare att detta inte är något speciellt för företag i Mellanöstern utan de flesta företag försöker hålla ner kostnaderna på vilken marknad de än befinner sig på.

Peter Nielsen menar att matlagningen i Mellanöstern är mer konservativ och har starkare band till den egna kulturen än i Danmark. Då företagen säljer NDG som enligt Kotler et al. (2005) har ett starkt band till kultur, måste de anpassa sig vilket de också gör. Därför kan inte Uhrenholt och ESS-food sälja samma produkter i Danmark som i Mellanöstern. Det ser inte likadant ut för National Food Products Company som är från regionen och därför inte behöver anpassa sig lika mycket då skillnaderna mellan länder i Mellanöstern inte är lika stora som skillnaderna mellan Danmark och Mellanöstern. Mellanöstern är en konservativ region och vi anser att det därför är extra viktigt att företag anpassar sig efter den lokala marknaden.

### 6.2 Kultur

På frågan om företagen säljer samma produkter på samtliga marknader (fråga 10, intervjubilaga) så svarade ESS-food och Uhrenholt att de inte kan sälja samtliga produkter på alla marknader men båda menar att en tydlig trend kan ses genom hela Mellanösternregionen. Peter Nielsen från Uhrenholt säger att olika länder och regioner har olika preferenser, ekonomisk utveckling, fysisk miljö, demografi och kultur. Detta medför att de måste inse skillnaderna och sälja det som efterfrågas i varje land och region. Han menar även att matkulturen i Mellanöstern är konservativ och baseras på den egna kulturen vilket medför att företagen anpassar sig till de lokala preferenserna. Detta stämmer överens med vår modell som visar att olikheter i kulturen och preferenser får företag att anpassa sig. Onkvisit och Shaw (1993) menar att olika länder har olika preferenser, värderingar, smaker och attityder och att det därför är viktigt att anpassa sig efter de lokala behoven, vilket också stämmer in på vår empiriska undersökning. Sharif Ramadan på National Food Products Company menar att eftersom de bara säljer sina produkter i Mellanöstern har de inga problem med att sälja samma produkter på alla marknader, detta stämmer också överens med modellen som visar att likheter i kultur och preferenser får företagen att standardisera. Det är stor skillnad mellan den skandinaviska och arabiska kulturen och Kotler et al. (2005) menar att kultur är en faktor som påverkar anpassning i hög grad. Detta medför att de utländska företagen, som är från Danmark, måste anpassa sig efter den lokala kulturen för att lyckas. National Food Products Company, som är från regionen, har inte samma problem som de utländska företagen då de har samma eller liknande kultur som befolkningen i Mellanöstern och därför inte behöver anpassa sig i så stor utsträckning.

När vi frågade företagen vilka problem de stöter på när det introducerar en ny produkt på en ny marknad (se fråga 14, intervjujubilaga) svarade Uhrenholt och ESS-food, som båda är från Danmark, att de har haft enorma problem i Mellanöstern sedan Mohammed karikatyrerna 2005. Trots att det gått fem år sedan incidenten har de fortfarande problem med försäljningen av danska produkter i Saudiarabien och Kuwait, och de har tagit bort den danska flaggan som tidigare prydde förpackningarna. Peter Nielsen på Uhrenholt menar att detta är en politisk och kulturell barriär för dem. Modellen visar att om det finns olikheter i kulturen så är anpassning att föredra. Detta stämmer med vad både Kristensen på ESS-food och Nielsen på Uhrenholt berättar. På grund av att befolkningen i Mellanöstern är mer kulturellt konservativ har företagen varit tvungna att anpassa sina produkter. Det stämmer även med vad Cateora och Graham (2007) säger, att ju större kulturella skillnader det är mellan två marknader desto viktigare är det att anpassa sig.

Kultur är något som enligt Kristensen även påverkar marknadskommunikationen. För 20 år sedan var ESS-food ett av tre företag som erbjöd frysta grönsaker och hade då en marknadsandel på 35 %. Detta har lett till att den äldre befolkningen känner till dem, men efter Mohammed karikatyrerna så förlorade företaget den äldre befolkningens lojalitet då dessa är kulturellt och religiöst konservativa och har svårt att glömma det som hände. Peter Nielsen på Uhrenholt menar att dessa problem gör att de får arbeta dubbelt så hårt med sin marknadsföring. De kulturella skillnaderna mellan Danmark och Mellanöstern är stora då befolkningen i Mellanöstern är mer religiös och konservativ i sitt levnadssätt än vad den danska befolkningen är. Återigen ser vi att på grund av kulturella skillnader måste företag anpassa sig efter marknaden. Vi kan här dra paralleller till det Cateora och Graham (2007) skriver, att på grund av sitt ursprungsland har Coca Cola haft problem i Mellanöstern med antiamerikanska muslimer. Samma sak är det med Uhrenholt och ESS-food som kommer från Danmark, som förknippas med Mohammed karikatyrerna, och därför har det jobbigt i Mellanöstern.

På frågan om företagen såg någon skillnad i köpprocessen mellan olika länder (se fråga 24, intervjujubilaga) så svarade Peter Nielsen att folk i Mellanöstern åker till mataffärerna mer frekvent än människor i Danmark. Nielsen försätter med att berätta att det inte finns några rabattvaruhus i Mellanöstern och att detta är en indikation på att det fortfarande är ett nöja i Mellanöstern att åka till mataffären. Detta är skillnader i kultur som företagen måste tänka på och, om det behövs, anpassa sig efter. Enligt Viswanathan och Dickson (2006) finns det skillnader mellan marknader, även mellan dem med kulturella likheter, till exempel när det kommer till köpprocessen vilket gör att standardisering inte är möjligt. Återigen kan vi se kopplingen mellan den empiriska undersökningen, teorin och modellen som alla säger att olikheter i kultur innebär att företag ska anpassa sig.

En annan kulturell aspekt företag i Mellanöstern måste tänka på är att kött som säljs måste vara halal- slaktat. På frågan om företagen såg några krav från konsumenter (se fråga 31, intervjujubilaga) berättade både Kristensen och Nielsen just om detta krav på halal- slaktat kött. Denna skillnad i kultur gör att utländska företag måste anpassa sig till de lokala behoven. Modellen visar också detta, att skillnader i kultur innebär att företag ska anpassa sig.

Utifrån ovanstående diskussion kan vi dra slutsatser om att det är viktigare för företag som kommer från en helt annan kultur att anpassa sig än för företag som kommer från liknande kulturer. Det är även viktigt för företag som kommer från ett land med en annan bakgrund och en annan kultur att anpassa sig efter de lokala förhållandena och vad som lämpar sig på den lokala marknaden. Vår empiriska undersökning visar att Mellanöstern är en konservativ

region och att det är viktigt för företag att anpassa sig och inte stöta sig med den lokala kulturen. Vår empiriska undersökning visar, precis som teorin, att ju större de kulturella skillnaderna är mellan två marknader desto större är kravet på anpassning och detta stämmer även med modellen.

### 6.3 Preferenser

Jeanette Kristensen på ESS-food säger att på grund av att det finns olika preferenser i Mellanöstern kan de inte sälja alla produkter överallt och att det är lättare för ESS-food att anpassa sig till den lokala kulturen än att få kulturen att ändra sig efter ESS-food. Detta kan vi koppla till modellen där olikheter i preferenser och kultur leder till anpassning. Kristensens uttalande stämmer även med vad Onkvisit och Shaw (1993) skriver, att det är betydligt lättare att anpassa sin produkt till den lokala marknaden än att anpassa den lokala marknaden till produkten. Detta är något vi anser vara speciellt viktigt för företag som expanderar till Mellanöstern. Regionen är konservativ och det är svårt att ändra befolkningens vanor och preferenser, och därför anser vi att det är lättare för företag att anpassa sig än att företaget ska få konsumenterna att ändra sig.

På frågan hur mycket de standardiserar och anpassar sina produkter (se fråga 17, intervjubilaga) svarade alla företagen att de standardiserade sin produkt efter regionen för att kunna producera så stora kvantiteter som möjligt och på så vis hålla nere kostnaderna. Kotler et al. (2005) menar också detta, att standardisering leder till lägre kostnader både i produktion och marknadsföring. Det är möjligt att standardisera produkten till regionen eftersom området har likheter i kultur och preferenser, även fast det självklart finns skillnader mellan länderna. Levitt (1983) menar att konsumenters behov, efterfråga och krav inte skiljer sig så mycket mellan olika marknader och länder, vilket gör att det går att standardisera. Levitt (1983) menar också att ett segment i ett land sällan är unikt utan det finns liknande segment på andra marknader och i andra länder. Tittar vi på modellen så ser vi att likheter i kultur och preferenser gör att företag kan standardisera. Kristensen berättar att enkla produkter, så som frysta grönsaker, standardiseras medan mer komplexa produkter, så som kakor och korvar, anpassas efter kultur och preferenser. Sharif Ramadan säger att det fortfarande finns skillnader i preferenser vilket gör att de inte kan standardisera alla produkter för regionen. Till exempel så är juicen som säljs i Syrien mycket sötare än den som säljs i resten av regionen. Detta kan också kopplas till modellen där vi ser att olikheter i kultur och preferenser leder till anpassning. Modellen är en förenkling av verkligheten och visar ett antingen eller val mellan standardisering och anpassning. Självklart finns det nivåer mellan dessa två sidor, och det är vad vi ser i svaren från företagen och även i teorin där Vrontis och Vronti (2004) menar att företag ska försöka hitta en mix av både standardisering och anpassning. Företagen försöker standardisera i så stor utsträckning som möjligt men anpassar fortfarande vissa delar till vissa marknader när det behövs.

På frågan om företagen sålde ”core products” eller ”special products” i Mellanöstern (se fråga 12, intervjubilaga) svarade alla att de till störst del sålde ”core products”. ESS-food försökte dock att med att sälja special produkter men utan någon större framgång än så länge. Kristensen berättade att de till exempel börjat sälja en dansk marsipantårta i Mellanöstern, men trots en attraktiv förpackning säljer den inte bra. Detta berodde på att befolkningen inte vet vad det är, detta då de inte äter marsipan i vanliga fall utan istället föredrar arabiska sötsaker så som baklawa. Eftersom det är skillnad i preferenser hos skandinaver och människor i Mellanöstern har det inte gått att sälja samma produkt på båda marknaderna. Detta stämmer med modellen där vi ser att olikheter i preferenser gör att företag anpassar sig.

Ramadan säger att han ser en trend som kommer från Europa och USA med hälsosamma produkter. Detta har lett till att National Food Products Company har börjat att ompositionera sitt varumärke genom att introducera mer nyttiga produkter. Dessa nya preferenser på marknaden leder alltså till att företaget anpassar sig för att uppfylla kundernas önskemål. Detta är en naturlig utveckling då företaget för att överleva självklart måste anpassa sig efter den nya efterfrågan.

Det går inte att säga att företag antingen ska standardisera eller anpassa, det är istället en balansgång mellan de båda valen och det går inte att säga vad som är bäst. Det gäller att anpassa sig där det behövs och standardisera där det är möjligt då anpassning kan vara nödvändigt för att överleva medan standardisering är bra då det leder till lägre kostnader. Det finns skillnader mellan en konsumenters preferenser i Danmark och i Mellanöstern, vilket vi ser i exemplet med marsipan. Detta gör att de danska företagen måste anpassa sig mer än de arabiska företagen, som är från regionen, för att lyckas. Vi kan dra samma slutsats som med kultur tidigare, att ju större skillnader desto större behov av anpassning.

#### 6.4 Socialt/ Etik

Mohammed karikatyrerna har haft stor påverkan på speciellt de danska företagen vi intervjuade. På grund av karikatyrerna har företagen haft en tuff period då de kopplas samman med den tråkiga händelsen. Denna skillnad i etik, alltså vad som anses vara rätt och fel, mellan Danmark och Mellanöstern gör att företagen måste anpassa sig och göra vad som anses rätt på den lokala marknaden. Hollensen (2003) skriver att företag ska ta hänsyn till människors etik i sitt beslutsfattande, och även att det finns starka band mellan socialt ansvar, etik och ett företags marknadsföringsaktiviteter. Vi anser att de danska företagen måste ta hänsyn till de lokala förhållandena i Mellanöstern då det är stora skillnader mellan Danmark och Mellanöstern. Kopplar vi detta till modellen ser vi att olikheter i etik innebär anpassning. Det är alltså viktigt för företag att anpassa sig och ta hänsyn till lokala normer och värderingar som finns. Detta anser vi vara speciellt viktigt i en så religiös och konservativ region som Mellanöstern ändå är. Om hänsyn inte tas till de lokala förhållandena kan företag förolämpa och göra konsumenterna förargade vilket kommer skada företaget och försäljningen. Även om ett företag anser att något inte är olämpligt har detta ingen betydelse om konsumenten tycker det.

Precis som tidigare spelar ursprungsland en viktig roll här, Uhrenholt och ESS-food kopplas ihop med Danmark och Mohammedkarikatyrerna. Detta leder till att konsumenter i Mellanöstern inte vill köpa företagets produkter. Vi anser det vara viktigt att företagen här är tydliga och visar konsumenterna att de inte stödjer karikatyrerna utan står på konsumenternas sida och anpassar sig till de lokala förhållandena. De måste anpassa sig efter marknaden även fast deras egna värderingar som danskar kanske inte stämmer överrens med konsumenternas i Mellanöstern. Genom att arbeta mer med PR och vara aktiva vid muslimska högtider anser vi att företagen skulle kunna förbättra sitt ansikte utåt och få den muslimska befolkningen på sin sida. Till exempel skulle de danska företagen kunna donera pengar till bygget av en moské vilket vi tror skulle vara mycket uppskattat av konsumenterna och hjälpa företagen att bygga upp sitt rykte i regionen.

#### 6.5 Lagar

På frågan om de erbjöd samtliga marknader samma produkter (Se fråga 10, intervjubilagor) berättar Jeanette Kristensen och Peter Nielsen att det inte är tillåtet att sälja svinkött i de flesta arabiska länderna. Hoorebeek och Gale (2008) diskuterar de olika restriktionerna, bland annat lagen om att det är strikt förbjudet att sälja griskött i vissa länder. Enligt författarna medför

detta att alla företagens produkter inte kan säljas i samtliga länder. Som tidigare diskuterat är de flesta lagarna i de muslimska länderna grundade på Sharia lagarna som kommer från Koranen. Många muslimska länder tillämpar sharialagar vilket gör att de företag som expanderar till ett muslimskt land måste arbeta efter de muslimska lagarna. Vi tror att en konflikt kan skapas för de utländska företag som inte är väl orienterade med de Sharia lagar som tillämpas. Vi vill även påstå att de Sharia lagar som används skall följas strikt annars kan precis som diskuterat förtroendet för konsumenter förloras.

Kristensen och Nielsen berättar att svinkött endast får säljas i Libanon och Förenade Arabemiraten. I dessa två länder finns en starkt kulturell mix med olika etniciteter och religioner. Detta till skillnad från länder såsom Saudiarabien där utövning av andra religioner än sunniislam är förbjuden. Landet FAE är mer öppen i sin politik till skillnad från andra länder och öppenheten grundar sig i att det finns många utländska invånare. Att ge dem möjligheten att konsumera efter deras egna traditioner är en rättighet i landet. Denna lag påverkar både ESS- Food och Uhrenholt som på så sätt måste anpassa sig efter regionen. Andra lagar för regionen påverkar dem också såsom att Uhrenholt inte kan sälja Delight eftersom det enligt saudiarabisk och kuwaitisk lag är förbjudet att sälja sina produkter till Net-net priser (Se fråga 11, intervjujubilaga).

Ramadan berättade även att han inte kunde sälja en speciell juice i Iran och Oman på grund av att det var olagligt att sälja juice med artificiellt innehåll. Detta fick honom att anpassa juicen efter ländernas lagar och i sin tur ledde detta till att han standardiserade samma juice i hela regionen utan artificiella ingredienser. En annan lag i regionen som påverkar hans produkter är att de i Algeriet, Tunisien och Marocko har krav på att det ska stå på franska på etiketten. Även om Sharif Ramadans National Food Products är av arabiskt ursprung och att regionen Mellanöstern är ganska homogen finns en del skillnader mellan varje land som tvingar företagen att anpassa sig, detta kan ses i modellen där vi menar att olikheter i lagar påverkar företagen att anpassa efter respektive land och dess lagar. Precis som Terpstra & Sanathy (1994) diskuterat medför denna restriktion att företaget väljer att anpassa sig efter Oman och Irans lagar och företaget väljer numera att standardiseras produkten efter hela regionen. Vi tror att företagen kommer i så stor utsträckning som möjligt försöka standardisera sin produkt för att på så sätt uppnå skalfördelar.

Även Jeanette Kristensen förklarade hur ett företags marknadskommunikation påverkas av lagar (se fråga 20, intervjujubilaga) såsom när Dubais kommunstyrelse förbjöd henne från att använda ett icke emiratiskt varumärke i samband med en emiratisk familj. Vår modell visar att olikhet i lagar leder till att företag anpassar sig, vilket stämmer överens med vad samtliga intervjupersoner berättar.

Som parallell till detta fenomen tror vi att våra lagar i Norden inte är påverkade av religionen i den utsträckning som religionen påverkar lagar i Mellanöstern. De företag som expanderar till Norden är därför inte i behov att anpassa sig till Kristendomen i lika stor utsträckning som företag som flyttar till muslimska länder, då religionen inte påverkar lagar och samhället i övrigt. Enligt vår egen uppfattning av Norden är dess befolkningar inte lika religiösa och konservativa som befolkningarna i Mellanöstern, vilket gör att företag som expanderar till Norden inte är i samma behov av att anpassa.

## 6.6 Politik

Ramadan belyser de politiska känsligheterna mellan olika länder i mellanöstern vilket även påverkar företagen till att anpassa sin marknadskommunikation. Ramadan menar att de

politiska problemen mellan exempelvis Libanon och Syrien gör att han aldrig skulle använda en syrisk röst i en libanesisk reklam. I modellen menar vi att skillnader i politik och åsikter påverkar företagen till att anpassa, vilket Ramadan berättar. Lee & Carter (2009) diskuterar hur företag måste ta hänsyn till politiken. Av de tre intervjuade personerna var Sharif Ramadan som ursprungligen är egyptier, den enda som kunde belysa de politiska känsligheterna mellan de olika arabiska befolkningarna, exempelvis förklarade Ramadan även känsligheterna mellan Egypten och Saudiarabien. De två danska medborgarna Kristensen och Nielsen nämnde inte dessa politiska känsligheter vilket får oss att dra slutsatsen av att de inte kände till konflikterna. Vi tror att inte ha kunskap om de politiska förhållandena i regionen kan vara en nackdel för företagets agerande på en marknad. I vårt fall med egyptier och saudier tror vi att det är en fördel att ha kunskap om känsligheterna mellan de olika länderna annars kan varumärket skadas då en viss befolkning inte gillar en annan. Vi tror även att en del av den libanesiska befolkningen hade bojkottat de syriska produkterna om de hade haft en syrisk profil, ursprungsland etc.

### 6.7 Fysisk miljö

Vrontis & Vronti (2004) diskuterar hur klimatet påverkar att vissa varor får en större efterfråga, vilket kan speglas i fallet där ESS-food och Uhrenholts största produkter är frysta grönsaker. Det varma ökenklimatet som medfört en svag agrikultur i regionen har banat vägen för en stor efterfråga av de frysta grönsakerna som ESS- Food och Uhrenholt säljer. Detta medför att de säljer mer grönsaker i Mellanöstern än i någon annan region i världen, vilket gör att de anpassar sin produkts smaker efter Mellanöstern. Resterande regioner i världen köper samma produkt som i grunden är anpassad efter de arabiska smakerna. Vad vår modell visar är hur olikheter i den fysiska miljön skapar efterfråga på olika produkter vilket gör att företag måste anpassa sig. Att Mellanöstern är största marknaden för frysta grönsaker för både ESS-food och Uhrenholt, medför enligt oss en viktig anledning för att anpassa sina frysta grönsaker till regionen.

### 6.8 Demografi

Som vi diskuterar i vår modell påverkar även demografin företagen. Ett exempel är det i FAE och Bahrain finns många singlar till skillnad från i Kuwait, Saudiarabien och Qatar där de flesta lever i familj. Detta har lett till att produktförpackningarna i de sist nämnda länderna är större då de är anpassade efter familjerna. Vi anser att skillnader i demografin mellan länder som Sverige och Saudiarabien medför att företagen måste anpassa sina produkter efter familjesituationen. I Saudiarabien där de flesta lever tillsammans med sin familj tills de gifter sig, konsumeras fler familjepaket. Till skillnad från Sverige där fler singlar finns säljs det färre familjepaket och fler av de mindre paketen. Vi tror därför att skillnader i demografier mellan olika länder får företagen att anpassa. Detta tycker vi stämmer överrens med Vrontis & Vronti (2004) diskussion om hur ett lands befolkningskaraktär påverkar företagets produkter.

I vårt fall kan vi även dra en parallell till Nielsen som berättat att hälften av Omans och Jordaniens befolkning är under 18 år, vilket medför att de säljer mer produkter för yngre människor. Vi personligen tror att demografins karaktär kommer att påverka företaget då de anpassar sitt produktutbud. Som Nielsen förklarar kan åldern vara en stor roll som gör att företagen säljer mer produkter för yngre människor exempelvis, yoghurt och andra smaksatta mjölkprodukter ämnade för barn. Att anpassa sig efter landets demografi såsom Uhrenholt väljer att göra medför att barnen som växer kommer även känna igen varumärket när de blir äldre och förhoppningsvis väljer deras produkter då också.



## 6.9 Ekonomisk utveckling

Lee & Carter (2009) menar att företaget bland annat måste undersöka inkomstnivån för att ta reda på om befolkningen har råd med produkten företaget säljer. Enligt Vrontis & Vronti (2004) är ekonomiska faktorer viktiga att beräkna, detta då stor skillnad kan finnas mellan BNP för olika länder. Detta stämmer överrens med empirin då Sharif Ramadan beskriver mindre rika länder såsom Oman, Syrien, Egypten och Yemen där en stor del av befolkningen är låginkomsttagare vilket i sin tur leder till att de inte kan konsumera ”special products” i lika stor utsträckning som den emiratiska befolkningen kan. Vrontis & Vronti (2004) menar att promotion påverkas av den ekonomiska utvecklingen i landet och kommer därför att behöva anpassas för respektive land. Detta är något vi kan se i Jeanettes diskussion då hon tar upp skillnader i ekonomin mellan olika länder vilket får ESS-food att anpassa sin marknadsföring inför den muslimska högtiden Ramadan. Kristensen berättar att högtiden i grunden handlar om att donera pengar men att vissa länders invånare inte kan göra det på grund av deras ekonomiska situation. Istället föredrar de att de får ett reducerat pris på de varor de köper, medan ekonomiskt utvecklade länder såsom FAE och Qatars befolkning har råd med att betala ett högre pris för att donera till de fattiga. Att anpassa enligt ”communication adaption” i modellen om fem internationella produkt och promotion strategier där Kotler et al. (2005) beskriver hur produkten lämnas omodifierad, men promotionen anpassas efter respektive land. Detta anser vi stämmer överrens med ESS-foods promotion då företaget väljer att anpassa efter respektive befolknings ekonomiska situation och preferens. Vi föredrar en anpassning av promotionen för att på så sätt tilltala varje befolkning så mycket som möjligt.

Ramadan menar att på grund av skillnader i den ekonomiska utvecklingen så kan de inte sälja alla produkter överallt. Detta för att vissa länder har en lägre inkomst och därför inte kan köpa de dyrare produkterna. Vår modell visar att olikhet i den ekonomiska utvecklingen leder till att företag anpassar sig, vilket stämmer överrens med vad Ramadan berättar.

## 6.10 Teknologisk utveckling

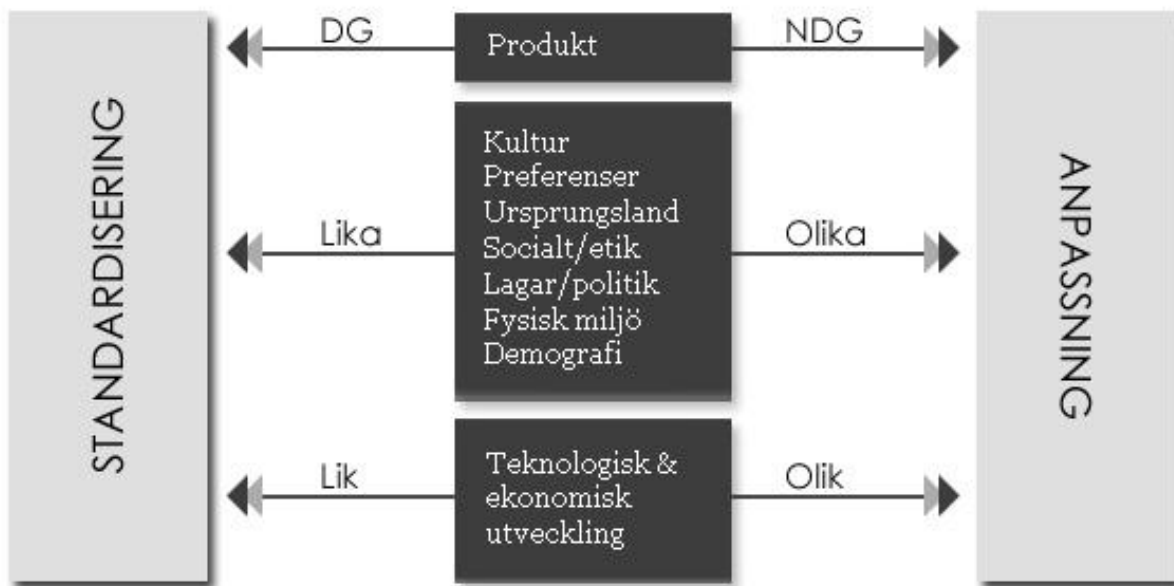
Som vi i modellen diskuterat kommer även teknologin i länderna påverka företagen. Exempelvis menar Peter Nielsen att på grund av den dåliga infrastrukturen som finns i Saudiarabien väljer befolkningen att inte åka till en mataffär med företagets produkter då affären är svårtillgänglig. Istället går konsumenten till en liten affär i närheten som inte har företagets produkter. Detta medför att företagen måste tänka på sin distribution så att de blir mer tillgängliga, vilket de inte behöver göra hemma i Skandinavien där infrastrukturen är bättre. Detta tycker vi stämmer överrens med Vrontis & Vronti (2004) diskussion om hur den teknologiska utvecklingen påverkar distributionsnätverket. Personligen tror vi att den teknologiska utvecklingen i fallet med Saudiarabien medför att företagen måste anpassa sig, detta eftersom att företagen måste tänka på plats som produkten finns tillgänglig på. Vi tror att plats är en del av marknadsföringsstrategin som företagen får anpassa och jobba mer på än de behöver göra i länder med välutvecklad infrastruktur och teknologi.

## 6.11 Analys av modellen

Efter att ha byggt upp en modell som ska spegla mat- och dryckesindustrin i Mellanöstern har vi testat den genom en empirisk undersökning av tre företag som verkar på mat- och dryckesindustrin i Mellanöstern. Vår empiriska undersökning visade att de externa faktorerna vi berättade om i teorin och som även återfinns i vår modell påverkar företagen vid deras val av standardiserad eller anpassad marknadsföringsstrategi. Vidare upptäckte vi en ny faktor som även den påverkar företagen i deras val av marknadsföringsstrategi. Den nya faktorn vi upptäckte är ”Ursprungsland” som vi anser vara så viktig att vi kommer lägga till den i modellen. Anledningen till att vi väljer att lägga till ursprungsland är att regionen är

konservativ och konsumenterna lägger stor vikt på var företag ursprungligen kommer ifrån. Vi har sett både i teorin och i empirin att på grund av företagets ursprung har de blivit bojkottade av konsumenter i mellanöstern. Anledningen till bojkottningen har ofta religiösa skäl som när den danska tidningen Jyllands-Posten publicerade karikatyror föreställande profeten Mohammed. Företag vars ursprungsland inte anses respektera islam, tror vi kommer få problem med muslimska konsumenter. Till exempel kan svenska företag få problem i muslimska länder då den svenska konstnären Lars Vilks avbildat Mohammed som en rondellhund. Vi kommer att lägga till ursprungsland i modellen då vi anser detta vara en viktig faktor för företag som ska expandera till Mellanöstern.

(Al Haider & Frostensson, 2010)



## 7 SLUTSATS

---

*I detta kapitel kommer vi att sammanfatta arbetet för att sedan presentera våra slutsatser som vi kan dra utifrån detta arbete. Till sist kommer vi ge rekommendationer för vidare forskning.*

---

### 7.1 Sammanfattning av arbetet.

Den ständiga globaliseringen av världen har en stark inverkan på hur företag påverkas av externa faktorer. De externa faktorerna kommer även att speglas i företagets beteende på de nya marknaderna som de väljer att expandera till. Genom arbetets gång diskuterar vi för- och nackdelar med standardisering och anpassning av marknadsföringsstrategin som företaget väljer att arbeta med. I detta arbete har vi diskuterat hur ett flertal faktorer påverkar valet kring standardisering eller anpassning. Faktorerna som diskuterats under arbetets gång är produkt, kultur, preferenser, socialt/etik, lagar/politik, fysik miljö, demografi, teknologisk och ekonomisk utveckling.

Det vi försökt undersöka är hur skillnader i de nämnda faktorerna kan påverka ett företag i dess val av marknadsföringsstrategi och hur de kan tvingas anpassa sig efter varje land. Vi har utifrån litteraturen byggt upp en teoretisk modell för att undersöka respektive faktors roll samt besvara vår problemformulering. För att besvara problemformuleringen valde vi att intervjua tre internationella företag; Uhrenholt, ESS-food och National Food Products Company vilka verkar på mat- och dryckesbranschen. Enligt den framförda diskussionen av resultatet stämmer modellen mycket bra in på verkligheten, även om en del faktorer visade sig spela en större roll än andra.

### 7.2 Arbetets slutsats

Nedan presenterar vi de slutsatser vi kan dra utifrån den teori vi använt samt de undersökningar vi genomfört. Frågan vi vill få svar på var ju följande:

- Vilka faktorer påverkar ett företags val kring standardiserad och anpassad marknadsföringsstrategi vid inträde på en ny marknad?

Litteraturen och den empiriska undersökningen handlar båda om anpassning och standardisering av marknadsföringsstrategin och vilka faktorer som påverkar denna. Utifrån litteraturen kunde vi skapa den modell som vi senare använde i våra undersökningar. I våra undersökningar visade det sig att alla de faktorer modellen innehåller påverkade företagen vid inträde på en ny marknad. Den empiriska undersökning vi gjorde visade att vissa faktorer spelade en större roll än andra samtidigt som det fanns faktorer som påverkade företagen men som inte togs upp i teorin.

För att lyckas krävs det av företagen att de tar hänsyn och anpassar sig till den lokala marknaden. Dock så försöker de standardisera i den mån det är möjligt för att få ner sina kostnader. Det visade sig att företagen försökte standardisera efter regionen i så stor utsträckning det var möjligt men att de anpassade sig där det behövdes. Det var möjligt för företagen att anpassa sig då regionen är homogen i stor utsträckning, kultur och preferenser är lika mellan länderna och så även religionen. Även fast företagen ser regionen som homogen finns det skillnader länderna i mellan, vilket företagen är medvetna om.

Modellen påstår att ett företag som säljer ”non-durable” produkter gör bäst i att anpassa sin marknadsföringsstrategi. Efter vår empiriska undersökning vet vi nu att de undersökta företagen, som alla säljer just den sortens produkter, både anpassar och standardiserar sin marknadsföringsstrategi. Teorin säger att ”non-durable” produkter har ett starkare band till

kultur. Detta stämmer med vår empiriska undersökning där vi ser att företagen anpassar sina produkter efter de lokala preferenserna och önskemålen, men standardiserar där det är möjligt för att hålla kostnaderna nere.

Vår empiriska undersökning visade att kultur var av stor vikt och även så lagar/politik. Dessa två faktorer var de två största delarna och mycket av undersökningarna handlade om just dessa. Det var stor skillnad mellan de danska och det arabiska företaget när det kom till synen på kultur. De danska företagen, Uhrenholt och ESS-food, hade det tuffare i Mellanöstern då den skandinaviska kulturen skiljer sig markant från kulturen i Mellanöstern. Sharif Ramadan på National Food Products Company har inte samma problem då företaget är från regionen och har levt med kulturen hela livet.

Utöver de externa faktorer vi valt att beskriva i teorin har vi genom empirin kommit fram till att ursprungsland är en viktig faktor för utländska företag i Mellanöstern. Muslimska konsumenter kan motsätta sig de företag vars land inte anses respektera religionen islam. Detta kan leda till problem för företag som verkar i Mellanöstern, till exempel genom bojkott och dålig PR. Det vi kommit fram till med detta arbete är att företagen standardiserar sin marknadsföringsstrategi i så stor utsträckning som möjligt, men anpassar sig där de måste.

Företagen standardiserar sin produkt i så stor utsträckning som möjligt efter hela regionen, men i vissa delar av regionen går det inte att använda den standardiserade produkten och där blir de då tvungna att anpassa sig. De försöker standardisera så mycket som möjligt för att kunna producera så stora kvantiteter som möjligt och skära ner på kostnaderna.

Marknadsföringen standardiseras även den i så stor utsträckning som möjligt efter hela Mellanöstern regionen. Det är dock lättare och billigare för företagen att anpassa marknadsföringen än det är att anpassa produkten och därför anpassar de sin marknadsföring i större utsträckning än de anpassar produkten.

### 7.3 Bidrag

De bidrag vårt arbete gjort kan delas upp i de två delar, nämligen praktiskt och teoretiskt bidrag.

#### 7.3.1 Praktisk

Det praktiska bidraget med vår uppsats är insikten i vilka faktorer som är viktiga att beakta vid inträde på en ny marknad. Företag inom mat- och dryckesbranschen som expanderar stöter på flera svårigheter och hinder på den nya marknaden och vårt arbete ska förhoppningsvis underlätta deras situation och hjälpa dem att lyckas.

Av vårt arbete kan vi dra slutsatsen att det är viktigt för mat- och dryckesföretag att vara medvetna om de risker som finns och hur skillnader mellan marknader påverkar företaget i deras arbete. Det kanske inte är så att företag måste anpassa sig efter de lokala förhållandena men de måste vara medvetna om skillnaderna och dess inverkan på företaget.

#### 7.3.2 Teoretisk

Vårt ämne är väl omskrivet och diskuterat och vi har i detta arbete inte kommit med någon ny och revolutionerande teori. Vi har dock med vårt arbete bidragit till en bättre förståelse av ämnet då vi riktat in oss på en viss region och hur situationen ser ut där.

Vi har även tagit fram en ny modell som kan vara till hjälp för andra i deras studier av ämnet.

#### 7.4 Kritiska reflektioner

Begränsning av tid och resurser medförde att vi enbart intervjuade tre företag från samma region, även om företagen opererar på flera marknader runt om i världen. Vi valde att undersöka tre företag från mat- och dryckesbranschen. Att intervjuade tre företag från olika branscher hade möjligtvis gett oss olika svar. Precis som teorin om produkter som vi använt menar vi att "Durable products" är mindre knutna och påverkade av exempelvis kulturen.

Intervjupersonerna vi valde bestod av två danskar och en egyptier. Trots att valet var medvetet för att se skillnader i hur människor med olika bakgrunder resonerar kan vi även se en nackdel med valet. Nackdelen i slutändan kan bli att det framtagna resultatet blir mindre generaliserbart. Vi tror att resultatet hade blivit mer generaliserbart genom att välja flera intervju-personer med olika etniskt ursprung detta då vi människor refererar och tänker olika.

#### 7.5 Vidare forskning

På grund av den begränsade tiden, har vi endast valt att arbeta med tre företag, där samtliga företag är från samma bransch. För vidare forskning vill vi rekommendera att undersöka hur företag från olika branscher och i olika länder tänker.

Kultur är en faktor som visade sig spela en stor roll för företagen. Kultur är ett stort ämne i sig som i sin tur kan delas upp i flera mindre ämnen, däribland religion. Den starkt konservativa regionen medför att mycket kring konsumenternas liv kretsar kring religionen, detta jämfört med Norden där religion spelar en mindre roll. Därför skulle det kunna vara intressant att fördjupa sig i kulturens eller religionens inverkan på företag.

Något annat som skulle vara intressant att undersöka är vilka interna faktorer som påverkar företag vid inträde på en ny marknad. Eller vilken roll företagsledningen har vid expansion.

## KÄLLFÖRTECKNING

- Abbasi, SM & Hollman, KW 1993, "Business success in the Middle East", *Management decision*, vol. 31, No.1, pp. 55-59.
- Boddewyn, JJ & Hansen, DM 1977, "American marketing in the European common market", 1963-73, *European Journal of marketing*, Vol. 11, No. 7, pp. 548 – 563.
- Cateora, PR & Graham, JL 2005, *International Marketing*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cateora, P & Graham, J 2007, *International marketing*. 11th ed. New York, McGraw- Hill companies.
- Caudron, S 1991, "Training ensures success overseas", *Personnel Journal*, Vol. 70 No. 12, pp. 27-30.
- Cavusgil, ST & Zou, S 1994, "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, January, pp. 1-21.
- Central Intelligence Agency, besöktes senast den 23 maj, 2010, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>>
- Hertz, S & Mattson LG 1998, *Mindre företag blir internationella - marknadsföring i nätverk*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Hollensen, S 1998, *Global marketing- A market responsive approach*, Harlow: Prentice Hall.
- Hollensen, S 2003, *Marketing management: A relationship approach*. Edinburgh, Pearson Education limited.
- Hu, M & Griffith, D 1997, "Conceptualizing the global marketplace: marketing strategy implications", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, No. 3, pp. 117-123.
- Jones, G 2003, "Middle East expansion – the case of Debenhams", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, No. 7, pp. 359-364.
- Kanso, A & Kitchen, PJ 2004, "Marketing consumer services internationally: localisation and standardisation revisited", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22 No. 2, pp. 87-94.
- Khader, JA 2001, *International marketing management*. Amman: Dar Waeel.
- Kotler, P, Armstrong, G, Wong, V, Saunders, J 2005, *Principles of marketing*, 4th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, P, Armstrong, G, Wong, V, Saunders, J 2008, *Principles of marketing*, 5th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Lee, K & Carter, S 2009, *Global marketing management*, 2nd ed. Oxford University press.

- Levitt, T 1983, "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, pp. 92-102.
- Macintosh, NB 2002. *Management accounting and control systems*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Mackay, AR 2005, *The Practice of Advertising*, 5th ed, Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Mayer, CS 1978, "Multinational Marketing Research: The Magnifying Glass of Methodological Problems", *European Research*, Vol. 6, pp. 77-83.
- Nationalencyklopedin, Sökord "Realism" (online Nationalencyklopedin), Besöktes senast den 21 maj, 2010. <<http://www.ne.se/lang/realism>>
- Papavassiliou, N & Stathakopoulos, V 1997, "Standardisation versus adaptation of international advertising strategies: towards a framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 7, pp. 504-27.
- Quelch, J & Hoff, E 1986, "Customizing global marketing", *Harvard Business review*, May/June.
- Rafiq, M & Ahmed, PK 1995, "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 9, pp. 4-15.
- Ryans Jr, JK, Griffith, DA & White, DS 2003, "Standardization/adaptation of international marketing strategy: Necessary conditions for the advancement of knowledge", *International business review*, vol. 20, no. 6, pp. 588-603.
- Saleh, S & Kleiner, B 2005, "Issues and concerns facing American companies in the Middle East", *management research news*, vol. 28, issue 2/3, pp. 56-63.
- Samiee, S & Roth, K 1992, "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.1, pp. 1-17.
- Saunders, M, Lewis, P & Thornhill. A 2006. *Research Methods for Business Students*, 4th ed, England: Prentice Hall.
- Schultz, DE & Kitchen, PJ 2000, *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*, Palgrave, Basingstoke.
- Still, R & Hill, J 1985, "Multinational market planning: A Meta- Market- analysis", *International marketing review*, vol. 2, no. 1, pp. 54-64
- Terpstra, V & Sarathy, R 1994, *International marketing*, 6th ed, Hinsdale: The Dryden press.
- Thrassou, A & Vrontis, D 2006, "A small services firm marketing communications model for SME-dominated environments", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12 No. 3, pp. 183-202.

Viswanathan, NK & Dickson PR 2006, "The fundamentals of standardizing global marketing strategy", *International marketing review*, vol. 24, no. 3, pp. 46-63.

Vrontis, D & Kitchen, P 2005, "Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation", *International Journal of Business Studies*, Vol. 13 No. 1, pp. 87-110.

Whitelock, JM 1987, "Global marketing and the case for international product standardization". *European Journal of Marketing*. Vol. 21, No.9, pp. 32-44.

Zou, S, Andrus, DM, Norvell, DW 1997, "Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country". *International Marketing Review*, vol. 14, No.2, pp. 107-123.

Figurförteckning:

Figur 3:3 *Five International Product and Promotion Strategies (Kotler et al. 2005, s. 235)*

Figur 3:4 *Factors motivating standardization and adaptation of a product (Terpstra & Serathy, 1994, s. 264)*

Figur 3:5 *Standardisation/modification decision framework (Whitelock, 1987, s. 35)*

Muntliga källor:

Peter Nielsen, Key Account Manager- Uhrenholt, Dubai. (Personlig intervju 2010-03-15 kl 15:00)

Sharif Ramadan, Senior brand manager–National Food Products Company, Dubai. (Personlig intervju 2010-03-21 kl 12:00)

Jeanette Kristensen, Area Manager Middle East, ESS-food, Dubai, (Personlig Intervju 2010-03-26 kl 16.00)



## Bilaga 1 - Intervjubilaga

1. Company?
2. Name?
3. Position?
4. Year founded?
5. What is your core product?
6. General company info?
7. When did the internationalization start?
8. Which was the first market you started on and why?
9. How did you introduce it to Middle Eastern markets?
10. Do you sell the same products in every market?
11. Do you use the same brand for all your markets? If yes why? If no, why?
12. What products do you introduce on Middle Eastern markets? Core product/ special product?
13. Do you usually produce a product for the domestic market and then adopt the product to foreign markets?
14. Which problems do you usually face when introducing a new product to a new market?
15. What issues did you face when introducing your new products to the Middle Eastern markets?
16. Have you faced any specific cultural difficulties when introduced a new product?
17. Do you adapt products to each market? (Any changes, if yes what is adopted? and why?)
18. Do you adapt standardize product?
19. Do you adapt/ standardize promotion?
20. Do you adapt the marketing communication to each market or do you standardize it? Which factors affect?
21. Do you adapt your marketing strategy to the different cultures in each market?
22. What differences are there in your marketing strategies for different Middle Eastern markets?
23. Any differences in product: modifications, content, features, services etc? Why same why not?
24. Are you selling the products for the same prices in all the markets? If yes why, if not, why not?
25. Do you use the same packaging in Europe as you do in the Middle East? If Yes why and if no why not?
26. Do you have the same packaging in all your Middle Eastern markets? If yes why and if no why not?
27. How do you distribute your products? Same in Europe as in the Middle East? Same for all the Middle East markets? Why same, why different?
28. How is the chain of distribution? Same in Europe as in the Middle East? Same for all the Middle Eastern markets? Why same, why different?
29. Do you see any differences in customer preferences between different markets (between Europe-Middle East, between markets in the Middle East)? If yes what differences and how do you notice them?
30. Do you see any differences in the buying process between UAE and Europe?
31. Do you see any differences in consumer demands for different markets such as being environmentally friendly or Fairtrade?

32. Do you see any Tabu's on the UAE or the Middle Eastern market that affects your behavior on the market? If yes what? How do you deal with these efficiently?
33. How does Middle Eastern consumers differ from other markets? Consume more? Eat more, less? Drink more, less? How does that affect you?