

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 HP | Företagsekonomi C | Vårterminen 2013



Kulturellt och psykiskt avstånd

– En studie om EU:s inre marknad

Av: Cecilia Makram och Naida Ibradzic

Handledare: Lars Vigerland

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Lars Vigerland och opponenterna som har bidragit med hjälp och råd under uppsatsens gång.

Vi vill även tacka Erik Wolgast på Scania AB och Business Sweden som ställde upp på intervjuer.

Slutligen vill vi tacka de som har bidragit till uppsatsens slutförande.

Södertörn, maj 2013

Cecilia Makram

Naida Ibradic

Abstract

- Essay title:** Cultural and psychic distance – A study about EU:s internal market
- Semester:** Spring term, 2013
- Author:** Cecilia Makram and Naida Ibradic
- Advisor:** Lars Vigerland
- Objective:** The papers objective is to create a deeper understanding for whether or not cultural and psychic distance affects corporate establishments in the EU.
- Method:** The results have been gathered through intense data collection through interviews with Scania AB and Business Sweden. There has also been extensive research of 36 different companies and their first establishments in different countries. We have then analyzed the results through cultural and psychic distance and through Uppsala University's internationalization process model.
- Conclusion:**
- The conclusions of this paper are:
- Corporate establishment often occurs in neighboring countries because of the similarity to the domestic markets which contribute with a greater security.
 - Since the introduction of the EU single market, corporate establishments have become easier within the single market.
 - The cultural and psychic distance does exist within the EU, however the internal market decreases these distances and the impact on corporate establishments.
 - The cultural and psychic distance does not affect the studied Southern European companies as greatly as the Northern European companies.
 - The market commitment is essential to the corporates survival within the new market.
 - Cultural and psychic distance affects small firms more often since their lack of network and experience.
 - Cultural and psychic distances are two different but related phenomena.
- Key words:** Cultural distance, psychic distance, EU:s internal market, Corporate establishment, The Uppsala internationalization model.

Sammanfattning

Titel:	Kulturellt och psykiskt avstånd – En studie om EU:s inre marknad
Termin:	Vårtermin, 2013
Författare:	Cecilia Makram och Naida Ibradic
Handledare:	Lars Vigerland
Ämne:	Marknadsföring
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för huruvida kulturellt och psykiskt avstånd påverkar företag vid utlandsetableringar inom EU.
Metod:	Resultatet har framtagits genom kvalitativ datainsamling via intervjuer med Scania AB och Business Sweden. Samt har en kvantitativ undersökning av 36 företag och deras första etableringsländer skett. Vi har därefter analyserat resultatet utifrån kulturellt och psykiskt avstånd samt genom Uppsalaskolans internationaliseringsprocess.
Slutsatser:	Vi har genom undersökningen kommit fram till följande slutsatser: <ul style="list-style-type: none">• Företag etableras oftast i närbelägna länder först då tryggheten är större vid marknader som påminner om hemmamarknaden.• Sedan införandet av EU:s inre marknad har utlandsetableringar för företag inom EU underlättats.• Det kulturella och psykiska avståndet existerar inom EU, dock kan den inre marknaden underlätta samt minska på dessa avstånd och deras påverkan på företagsetableringar.• Det kulturella och psykiska avståndet påverkar inte de, studerade, Sydeuropeiska företagen lika starkt som de Nordeuropeiska företagen.• Engagemang vid en etablering är essentiellt för företagets överlevnad på den nya marknaden.• Kulturellt och psykiskt avstånd påverkar mindre företag oftast då de saknar det stora kontaktnätet och erfarenheten som väletablerade företag har.• Kulturellt och psykiskt avstånd är två olika men relaterade begrepp.
Nyckelord:	Kulturellt avstånd, psykiskt avstånd, EU:s inre marknad, företagsetableringar, Uppsalaskolan.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	5
1.4 Syfte.....	5
1.5 Uppsatsens bidrag.....	5
1.6 Avgränsning.....	5
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Uppsalaskolans internationaliseringsprocess	7
2.1.1 Psykiskt avstånd.....	7
2.1.2 Internationaliseringsprocessmodellen.....	7
2.2 Kulturella avstånd.....	10
2.2.1 Bestämningfaktorer av kultur.....	10
3. Metod	12
3.1 Surveyundersökning	12
3.2 Metodval.....	12
3.2.1 Kvantitativ forskning	13
3.2.2 Kvalitativ forskning	13
3.4 Studiens ansats.....	14
3.5 Datainsamling.....	15
3.6 Reliabilitet	15
3.7 Validitet	16
3.8 Källkritik.....	16
4. Empiri.....	18
4.1 Business Sweden	18
4.1.1 Intervju med exportrådgivare.....	18
4.2 Scania AB.....	19
4.2.1 Scania AB:s internationaliseringsprocess	20
4.2.2 Intervju med Erik Wolgast.....	20
4.3 Kartläggning av 36 företags etableringar	23
5. Analys.....	24
5.1 Kulturellt och psykiskt avstånd	24

5.2 Internationaliseringsprocessmodellen	25
5.4 Bestämningfaktorer av kultur.....	27
6. Slutsats	29
6.1 Förslag till vidare forskning	30
7. Källförteckning.....	I
7.1 Tryckta källor	I
7.2 Elektroniska källor.....	III
8. Bilagor.....	VII
8.1 Företagens första etableringsländer	VII
8.1.1 Nordeuropa	VII
8.1.2 Sydeuropa	VIII
8.2 Intervjumall	X
8.2.1 Business Sweden.....	X
8.2.2 Scania AB	XI

1. Inledning

Detta kapitel kommer att leda in läsaren i ämnet för att få en bakgrund om vad studien handlar om. Vidare kommer en problemställning, ett syfte, samt bidraget med uppsatsen att presenteras. I avsnittet redogörs även uppsatsens avgränsning.

1.1 Problembakgrund

Europeiska Unionen är ett samarbete som startades 9 maj 1950, då kallat Europeiska kol- och stålgemenskapen (EKSG), den utgick ifrån att Tysklands och Frankrikes produktion av stål och kol skulle kontrolleras tillsammans. EKSG ville därefter fortsätta samarbetet i Europa genom att inkludera fler länder, för att sedan ha möjligheten till skapa en gemensam marknad och därmed sträva efter att ta bort alla handelshinder mellan medlemsländerna. År 1987 trädde den Europeiska enhetsakten i kraft, vilket innebar att alla medlemsländer måste vara överens för att ett beslut ska fattas och träda i kraft. Detta var ett första steg mot den inre marknaden. När den inre marknaden tillslut infördes år 1993 beslutades det även att detta europeiska samarbete skulle kallas Europeiska Unionen (EU).¹

Införandet av EU:s inre marknad har lett till en gemensam marknad som ger fri rörlighet för varor, personer, tjänster och kapital som befinner sig inom EU:s gränser, dessa kallas de fyra friheterna.² Detta kom att innebära att man inom den inre marknaden, som företag, fritt ska kunna starta sin verksamhet i andra EU-länder utan begränsningar, under förutsättning att man följer de lagar och regler som är bestämda.³

En aspekt som är av stor betydelse inom den inre marknaden är att fri konkurrens ska råda då alla ska agera på samma villkor.⁴ Företag är förbjudna att slås ihop, i syfte att starta en företagskoncentration, för att bestämma priser, begränsa utveckling eller dela upp marknaden då detta kan försämra konkurrensen och leda till en ostabil och monopolistisk marknad.⁵

Inom den inre marknaden finns inte några tullar då fri rörlighet råder, varor ska kunna passera medlemsländernas landsgränser utan att kontrolleras. Tullavgiften uppstår endast om en vara

¹EU-upplysningen, *Institutioner och kontaktvägar*, 2005, sid.8-9

²Allgård, O & Norberg, S. *EU och EG-rätten*, 2004 sid. 261

³ EU-upplysningen, <http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/EU-inre-marknad/>, 2013-04-09 kl. 18:10

⁴ EU-upplysningen, <http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/Fri-konkurrens-grundläggande-inom-EU/>, 2013-04-09 kl. 18:21

⁵ EU-upplysningen, <http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/Fri-konkurrens-grundläggande-inom-EU/>, 2013-04-09 kl.18:21

importeras från ett utomstående land, varav dessa varor måste uppfylla alla hälso-, miljö och säkerhetskrav som finns inom EU.⁶

Trots gemenskapen i EU är det en faktor som är omöjlig att dela med alla, nämligen kultur. Kultur är något som grundas i hur människor förstår sig själva och hur de uppfattar världen, det beskriver folkslaget i ett land. Därför är kultur något som ska användas med försiktighet då det är väldigt brett, det är alltså viktigt att definiera sitt användningsområde av ordet.⁷ Kultur uppmärksammar skillnader och det är viktigt att acceptera dessa skillnader. En kunskap om dessa skillnader bidrar till att man får en uppfattning om andra människor, vilket i sin tur leder till en förutsättning för en fungerande interaktion människor emellan.⁸

”...The culture of a village in southern Italy may be different from that of a village in northern Italy, but both will share in a common Italian culture that distinguishes them from German villages. European communities, in turn, will share cultural features that distinguish them from Arab or Chinese communities...”⁹

Det ovan nämnda citatet visar på att dessa skillnader faktiskt existerar. Tanken med EU:s inre marknad var att man inte endast skulle sammanföra och binda ihop ekonomier utan även kulturer. Dock existerar det skillnader inom EU där inte endast kultur är en bidragande faktor utan även det geografiska avståndet, det vill säga avståndet mellan hemlandet och resterande länder världen runt. Trots att EU strävar efter en gemensam marknad med syfte att upprätta en hemmamarknad för alla företag inom EU¹⁰, förekommer ett geografiskt avstånd även inom EU:s inre marknad kan det antas att skillnader finns länderna mellan.

1.2 Problemdiskussion

Trots arbetet med att underlätta handeln inom EU och dess inre marknad existerar ett kulturellt och psykiskt avstånd som i sin tur påverkar ett företags utlandsetableringar, enligt Gerald Albaum.¹¹ Vidare menar Carlos M.P. Sousa och Luis Filipe Lages att en internationalisering av verksamheter förekommer allt oftare. Därför blir valet av marknad vid internationaliseringsprocesser avgörande för företagets framgång. De hävdar att det är viktigt

⁶ EU-upplysningen, <http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/Varuhandel-i-EU/>, 2013-04-09 kl.18:04

⁷ Öhlander, M. – *Bruket av kultur – hur kultur används och görs socialt verksam*, 2005. Sid. 12-14

⁸ Öhlander, M. – *Bruket av kultur – hur kultur används och görs socialt verksam*, 2005. Sid. 25

⁹ Huntington, S.P., - *The Clash of Civilizations?*, 1993

¹⁰ Borg, E. A., - *Marknadsföring i ett gränslöst Europa*, 1996. Sid. 11

¹¹ Albaum, G. – *The Relationship Between Psychic and Cultural Distance and Business Ethicality Attitudinal Values of Future Business Leaders*, 2012

att ta hänsyn till det psykiska avståndet eftersom konsekvenserna som uppstår om man inte gör det kan påverka företaget negativt under en längre period.¹²

Det psykiska avståndet definieras som det geografiska avståndet mellan hemmamarknaden och den utländska marknaden.¹³ Detta avstånd påverkar den internationella handeln genom skillnader i kultur, affärer och utveckling, det är därför vanligt för företag att först etableras i psykiskt närbelägna länder för att sedan expandera till en större marknad med längre psykiskt avstånd, detta för att gradvis lära sig hur den utländska marknaden fungerar.¹⁴

Kulturellt avstånd är skillnader i kultur mellan olika länder vilket växer större desto längre det geografiska avståndet blir.¹⁵ Pankaj Ghemawat har studerat kring kulturella avstånd och anser att kulturen i ett land bestämmer hur folk beter sig mot varandra. De kulturella avstånden kan uppstå bland annat på grund av religion, språk och sociala normer. Delar länder kulturella attribut kommer det genast bli lättare för företag att kommunicera och förstå varandra. Vissa attribut, så som språk, är lättare att handskas med till skillnad från sociala normer då dessa är grunden i en kultur och påverkar individens vardagliga val på en djupare nivå.¹⁶ Således mäts det kulturella avståndet på en nationell nivå, enligt Carlos M. P. Sousa och Frank Bradley, eftersom den rör hela nationer.¹⁷

Ghemawat argumenterar för att det kulturella avståndet har en betydelse vid utlandsetableringar¹⁸ och får stöd av Jürgen K. Brock, Jeffrey E. Johnson och Josephine Y. Zhou. De hävdar att det kulturella avståndet har en avgörande roll vid utlandsetableringar samt att detta avstånd blir allt viktigare i takt med etableringens fortskridande.¹⁹ Även Jan Johanson och Jan-Erik Vahlne anser att det är viktigt att företag efter en etablering tar hänsyn till att marknaden ändras och anpassar sig därefter för att kunna överleva på den nya marknaden.²⁰ Laszlo Tihanyi, David A. Griffith och Craig J Russell har även studerat hur kulturella avstånd påverkar ett företags etablering i ett land. De har dock som slutsats att de

¹² Sousa, C.M.P. & Lages, L.F. – *The PD scale: a Measure of Psychic Distance and its Impact on International Marketing Strategy*, 2010

¹³ Lee, D. - *The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers*, 1998

¹⁴ Hosseini, H. - *Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets*, 2008

¹⁵ Sousa, C.M.P & Bradley, F. - *Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?*, 2006

¹⁶ Ghemawat, P. – *Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion*, 2001

¹⁷ Sousa, C.M.P. & Bradley, F. – *Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement*, 2008

¹⁸ Ghemawat, P. – *Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion*, 2001

¹⁹ Brock, J.K., Johanson, J.E. & Zhou, J.Y. – *Does distance still matter for internationally-oriented small firms?*, 2010

²⁰ Johanson, J. & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

kulturella avstånden inte är ett stort hinder, som andra tidigare forskare har påstått, eftersom vi i dagens samhälle är mer medvetna om de kulturella skillnaderna och har en möjlighet att lära oss om hur det är i olika länder genom kommunikationsteknologin.²¹

Kulturellt och psykiskt avstånd är något företag inte kan undgå utan måste lära sig att hantera. Trots dessa allmänna definitioner tycks det inte finnas en samstämmighet kring dessa två begrepp, enligt Albaum. Han hävdar att dessa två begrepp i dagsläget används som synonymer men var ursprungligen två olika begrepp.²² Carlos M.P. Sousa och Frank Bradley diskuterar i sin forskning om skillnaderna mellan kulturella och psykiska avstånd, vilka enligt forskarna, är att psykiska avstånd ligger på en individuell nivå som gör att företag kan anpassa sig efter dessa avstånd. Medan de kulturella avstånden, som ligger på en nationell nivå, är så pass förankrade i ett land vilket leder till att det är omöjligt för företag att möta dessa avstånd utan att uppleva motstånd.²³ De hävdar även att dessa två avstånd är kopplade till varandra genom att det psykiska avståndet ökar i takt med ett växande kulturellt avstånd.²⁴ Eftersom det psykiska avståndet ligger på individnivå menar Sousa och Lages att företag inte endast bör ta hänsyn till marknaden utan även konsumenterna på marknaden då det är dem som utgör den. Det är trots allt konsumenternas behov som ska tillfredsställas. Forskarna hävdar att denna faktor har bortsetts ifrån tidigare, men genom att ta hänsyn till detta kan det psykiska avståndet hanteras mer effektivt och underlätta företagets internationaliseringsprocess.²⁵

²¹Tihanyi, L., Griffith D.A. & Russell C.J. – *The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis*, 2005

²²Albaum, G. – *The Relationship Between Psychic and Cultural Distance and Business Ethicality Attitudinal Values of Future Business Leaders*, 2012

²³ Sousa, C.M.P. & Bradley, F. - *Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?*, 2006

²⁴Sousa, C.M.P. & Bradley, F. – *Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement*, 2008

²⁵ Sousa, C.M.P. & Lages, L.F. – *The PD scale: a Measure of Psychic Distance and its Impact on International Marketing Strategy*. 2010

1.3 Problemformulering

Utifrån vår problemdiskussion har följande frågeställningar formulerats:

- Etableras företag oftast till närbelägna länder?
 - Kan det i sådant fall bero på det kulturella och psykiska avståndet?
 - Är det lättare för företag att etableras inom EU än utanför?

- Hur ser en etableringsprocess ut? Vad tar man hänsyn till både före och efter en etablering?
 - Minskar det kulturella och psykiska avståndet i takt med ett företags internationella expansion?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för huruvida kulturellt och psykiskt avstånd påverkar företag vid utlandsetableringar inom EU.

1.5 Uppsatsens bidrag

Tidigare forskning kring kulturellt och psykiskt avstånd vid utlandsetableringar har utförts, dock har det inte skett någon undersökning kring detta inom EU:s inre marknad. Således kommer uppsatsens bidrag att utgöras av en undersökning om kulturellt och psykiskt avstånd kan påverka företagsetableringar inom EU:s gränser.

1.6 Avgränsning

För att ha en möjlighet till att utföra studien på beräknad tid har vi valt att avgränsa studiens omfång till EU och dess inre marknad samt de kulturella och psykiska avstånden inom marknaden. Dock kommer inte undersökning att ske på basis av land, därav har den inre marknaden avgränsats till Nord- och Sydeuropa. Avgränsningen till Nord- och Sydeuropa beror på att det är störst geografiskt avstånd däremellan som gör att det går att anta att de kulturella och psykiska skillnaderna är störst samt att det ger större möjlighet till en senare analys. Således kommer det inte läggas stor vikt vid Centraleuropa. Vi kommer utefter denna avgränsning analysera resultatet från undersökningen.

Inom ramarna för *Nordeuropa* har vi valt Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Irland, Lettland och Litauen. Inom ramarna för *Centraleuropa* återfinns Belgien, Luxemburg, Österrike, Polen, Slovakien, Tjeckien och Ungern. Samt inom

ramarna för *Sydeuropa* finns Bulgarien, Cypern, Malta, Rumänien, Grekland, Spanien, Italien, Frankrike, Slovenien och Portugal. Ur denna avgränsning har 36 företag ur Nordeuropa respektive Sydeuropa valts ut för en undersökning av vilka länder de etablerades i först.

Vidare har avgränsningar dragits gällande etableringsprocessen där uppsatsen kommer att fokusera på Scania AB:s etableringsprocess. Detta eftersom vi vill skapa en djupare förståelse för kulturellt och psykiskt avstånd vid etableringar. Anledningen till valet att fokusera på Scania AB är för att få en inblick i hur väletablerade företag arbetar vid etableringar i nya länder, samt för att förstå hur de arbetar före och efter etableringen. Detta kommer att förstärkas med information från Business Sweden eftersom dessa ger råd och stöd till företag när de ska etableras utomlands för första gången.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel förklaras vilka teorier och modeller som kommer att användas i studien. En förklaring av Uppsalaskolans internationaliseringsprocess presenteras, samt en beskrivning av kulturella avstånd och dess innebörd.

2.1 Uppsalaskolans internationaliseringsprocess

Denna process är framtagen av Jan Johanson och Jan-Erik Vahlne, två forskare från Uppsala Universitet, där syftet är underlätta för företag vid utlandsetableringar när det kommer till planering och val av marknad. Internationalisering är något som företag värderar högt men det är sällan företag lyckas med en utlandsetablering då många företag gör fel från start, därför har Johanson och Vahlne skapat denna process för att ge företag en bas över hur de ska arbeta innan, och parallellt med, utlandsetableringar.²⁶

2.1.1 Psykiskt avstånd

Det psykiska avståndet mäter på olika sätt hur ett företag skiljer sig ifrån andra länders språk, utbildning, affärsmetod, kultur och industriell utveckling.²⁷ Det psykiska avståndet är relaterat till det geografiska avståndet, och pekar på att ju längre bort ett land är beläget desto större osäkerhet och skillnad. Dock är detta inte alltid ett faktum då vissa länder har ett stort geografiskt avstånd men där det psykiska avståndet knappt existerar då sättet att bete sig på i dessa länder liknar varandra.²⁸ Men i studien hävdar författarna att företag som har en liten erfarenhet av den utländska marknaden föredrar att först etablera sig i länder som liknar hemmamarknaden. Detta är ett bra första steg för företag eftersom det minimerar osäkerheten när de sedan ska etableras i länder med ett större psykiskt avstånd.²⁹

2.1.2 Internationaliseringsprocessmodellen

Inom internationaliseringsprocessen finns en internationaliseringsmodell, kallad IP-modellen, som består av fyra grundbegrepp som beskriver hur processen går till. De är uppdelade i två grupper; *tillståndaspekter*, där *marknadsengagemang* och *marknadskunskap* är två undergrupper som förklarar hur internationaliserat ett företag är. Den andra gruppen är *förändringsaspekter*, där *engagemangsbeslut* och *löpandeaktiviteteringår*, vilka beskriver hur

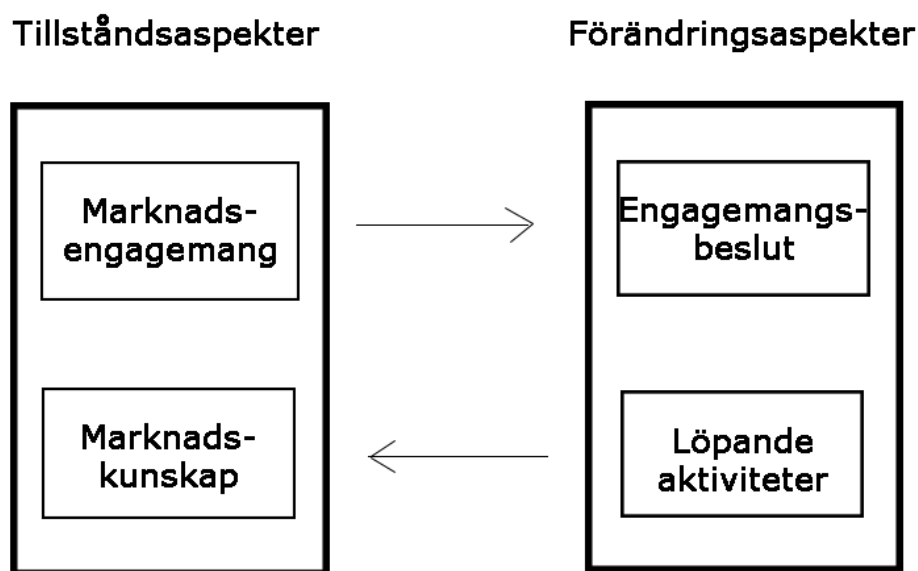
²⁶Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

²⁷Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

²⁸Johanson, J & Wiedersheim-Paul, F. – *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, 1975

²⁹Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. & Sharma, D. – *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*, 1997

en internationalisering sker. Det företag kan lära sig utifrån denna modell är att de kan få en förståelse för hur de kan utveckla sin kunskap och bli bättre på att värdera den nya marknaden samt se nya affärsmöjligheter.³⁰ Denna modell togs fram för att företag ska kunna få kunskap om den utländska marknaden och dess utformning, för att sedan kunna skapa ett engagemang och därefter lättare kunna internationalisera företaget.³¹



*Figur 1. Internationaliseringsprocessmodellen – Tillstånd- och förändringsaspekter
(Johanson & Vahlne, 1977)*

Inom *tillståndaspekterna* tar man först reda på hur stort *marknadsengagemang* ett företag har, denna del i modellen syftar till hur beroende ett företag är av den utländska marknaden. Den tar hänsyn till hur företagets resurser är bundna och integrerade med den blivande marknaden.³² Marknadsengagemanget blir större desto mer finansiella resurser som finns tillgängliga på den nya marknaden som då höjer värdet av den, ju mer specialiserade resurserna är desto större marknadsengagemang får företaget.³³ Efter att ha engagerat sig i marknaden är det viktigt för ett företag att förstå hur den fungerar för att kunna ha en fortsatt

³⁰ Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. - *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, 2006

³¹ Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

³² Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. - *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, 2006

³³ Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

verksamhet. *Marknadskunskapen* har sin grund i erfarenhet, den är dock unik på varje marknad och man kan inte använda sig av en och samma kunskap på samtliga marknader. Erfarenhetskunskap är något ett företag får av att arbeta och reagera tillsammans med andra, det är därför viktigt för ett företag att lära känna den utländska marknaden innan en etablering.³⁴ Marknadskunskap är av relevans eftersom man får en inblick i marknadsomgivningen och dess olika aktiviteter, den här typen av kunskap innehar inte ett företag innan en etablering. Utifrån marknadskunskapen skapas ett ramverk för att företaget utefter detta ska se om de ”passar in” i marknaden, både i nu- och framtid.³⁵

Inom *förändringsaspekterna* är *engagemangsbeslut* ett första steg. Det är grundläggande för ett företag att vara engagerad i marknaden, genom att kunna tolka och värdera affärsmöjligheterna. Utifrån detta kan företaget även fastställa sin risknivå, det vill säga ta reda på vilka risker som är möjliga att möta utan att förlora affärsmöjligheter.³⁶ Anledningen till att företag expanderar är för att öka sin vinst. En osäkerhet som kan uppstå, vid en expansion, är att uppskatta hur den framtida marknaden kommer se ut. Denna osäkerhet kan minimeras genom att öka interaktionen och integrationen med marknadsomgivningen.³⁷ Att sedan ha kontinuerliga *löpandeaktiviteter* inom marknaden, för att få ny kunskap som bidrar med en ökad erfarenhet, är viktigt. Detta får företaget genom att ha kontakt med kunder, mellanhänder och andra viktiga personer.³⁸ Det är betydelsefullt för företaget att ständigt repetera aktiviteterna de har på den nya marknaden för att undvika konsekvenserna som följer om man inte gör det, detta för att öka sin försäljning samt undvika fallgropar. För att ett företag snabbt ska få kunskap om marknaden kan de anställa en lokal partner som tar hand om den lokala investeringen, då denna partner redan har en stor erfarenhet om marknaden. Väljer företag att inte använda sig av en lokal partner kommer en erfarenhet om marknaden inte att existera, således måste företaget bygga upp en erfarenhet från grunden på egen hand, som kan resultera i en väldigt lång internationaliseringsprocess.³⁹

³⁴ Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. - *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, 2006

³⁵ Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

³⁶ Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. - *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, 2006

³⁷ Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

³⁸ Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. - *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, 2006

³⁹ Johanson, J & Vahlne, J. – *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, 1977

2.2 Kulturella avstånd

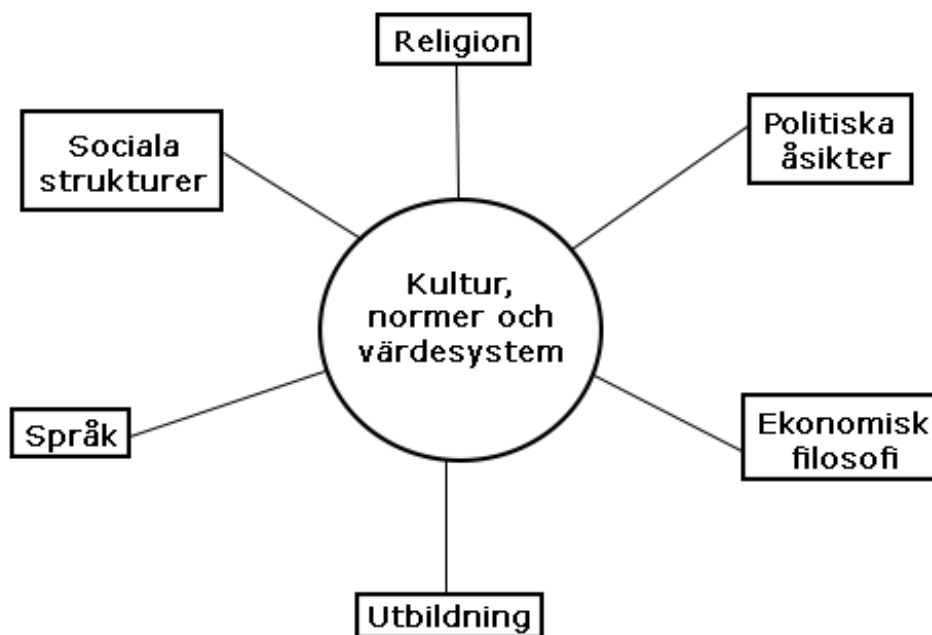
Interaktionen mellan olika kulturer har ökat eftersom världen har blivit mindre och mer sammanbunden, genom denna interaktion har det fastställts att det finns skillnader kulturer emellan.⁴⁰ Dessa skillnader är produkter av ett århundrade som inte kommer att försvinna.⁴¹

Pankaj Ghemawat har forskat om kulturella avstånd och kom fram till att de attribut som definierar kulturella avstånd är; språk, etnicitet, religion och sociala normer.⁴²

Kulturella avstånd uppstår oftast eftersom konsumenter omedvetet väljer produkter som utmärker vissa särdrag från deras kulturella bakgrund, därför bör företag ta hänsyn till dessa särdrag vid en etablering för att minska avståndet.⁴³

2.2.1 Bestämningsfaktorer av kultur

De värderingar och normer som formar kulturen i ett land är inte fullständiga eftersom de fortfarande är under utveckling. De faktorer som sammanfattar kultur i denna modell är *religion, politiska åsikter, ekonomisk filosofi, utbildning, språk och sociala strukturer*. Dessa faktorer påverkar varandra och bildar ett kulturellt samspel.⁴⁴



Figur 2. Bestämningsfaktorer av kultur (Hill, 2009)

⁴⁰ Huntington, S.P., - *The Clash of Civilizations?*, 1993

⁴¹ Huntington, S.P., - *The Clash of Civilizations?*, 1993

⁴² Ghemawat, P. - *Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion*, 2001

⁴³ Ghemawat, P. - *Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion*, 2001

⁴⁴ Hill, C.W.L. - *International business – Competing in the Global Marketplace*, 2009

Eftersom alla faktorer inte är relevanta för vår studie har vi valt att begränsa oss till *sociala strukturer* samt *språk*.

Språket i en kultur utgörs av två faktorer, talat språk och kroppsspråk. Det talade språket är inte endast ett sätt för folk att kommunicera, utan språk formar hur en individ uppfattar världen. Länder med fler språk har oftast fler kulturer. Engelska har blivit ett affärsspråk världen runt, trots det kan det anses vara viktigt att lära sig det lokala språket eftersom det är naturligt för lokal befolkningen och många väljer att tala sitt modersmål vid affärsmöten eftersom det minimerar risken för missförstånd. Kroppsspråk är också en viktig aspekt inom kultur, ett misslyckande att förstå en individs kroppsspråk kan leda till stora missförstånd. Det är därför viktigt att ta hänsyn till kroppsspråk när man besöker affärsmän i andra länder.⁴⁵

De *sociala strukturerna* är basen av samhällets sociala organisation, bestående av individuella eller grupporienterade organisationer. De individuella organisationerna är byggstenarna i den sociala organisationen. Där ingår bland annat nya innovationer, nya produkter samt nya affärsmetoder. Det är alltså individer som ständigt strävar uppåt för att få ny erfarenhet, kunskap samt för att expandera sitt nätverk. Inom grupporienterade organisationer finner man individers arbetsgrupp och företagsorganisation. Ju större företaget är desto större kunskap, erfarenhet och nätverk besitter de.⁴⁶

⁴⁵ Hill, C.W.L. – *International business – Competing in the Global Marketplace*, 2009, sid. 106-107

⁴⁶ Hill, C.W.L. – *International business – Competing in the Global Marketplace*, 2009, sid. 92-93

3. Metod

I detta kapitel ges en förklaring för hur författarna har gått tillväga för att utföra undersökningen. De olika tillvägagångssätten kommer att presenteras, därefter förklaras hur författarna skall applicera dessa metoder för att samla in empirisk data.

3.1 Surveyundersökning

Surveyundersökningar kännetecknas av att forskaren söker en bred och omfattande täckning av ämnet i fråga, att bilda sig en aktuell och ögonblicklig bild av verkligheten samt att denne även utför någon form av empirisk forskning.

Det finns olika sätt att utföra surveyundersökningar, vilka kan vara:

- Postenkäter
- Ansikte mot ansikte
- Survey via internet
- Telefonintervjuer
- Skriftliga källor
- Observationer⁴⁷

Denna undersökning baseras på surveyundersökning i form av skriftliga källor, ansikte mot ansikte samt telefonintervjuer. Dessa tillvägagångssätt har använts för att en övergripande bild av ämnet i fråga skulle skapas, samt för att besvara frågeställningen och syftet genom den insamlade empirin. Skriftliga källor såsom böcker och vetenskapliga artiklar har varit ett avgörande hjälpmedel för uppsatsens utförande.

Metoden ansikte mot ansikte tillämpas eftersom det handlar om att genomföra personliga intervjuer. I detta fall har Erik Wolgast som är projektledare för Scania AB:s utlandsetableringar intervjuats.

Vidare har studien grundats på en telefonintervju med Business Sweden, där frågor kring utlandsetableringar har ställts.

3.2 Metodval

Med metodtrianglering menas att en studie utförs på grundval av flera olika tillvägagångssätt. Ofta syftar strategin till en kombination av kvantitativ och kvalitativ forskning⁴⁸, som har

⁴⁷Denscombe M., - *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 1998, sid. 25-32

tillämpats i denna studie. Detta innebär att de kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoderna inte är ömsesidigt uteslutande utan är kompletterande⁴⁹ och väger upp varandras svagheter, ger en ökad träffsäkerhet, ger forskaren en mer fullständig bild av forskningsfynden, möjlighet att föra analysen framåt samt underlätta urvalsprocessen.⁵⁰ Därav har denna studie genom intervjuer en kvalitativ karaktär, samt att den genom en studie av 36 olika företag även har en kvantitativ ansats.

3.2.1 Kvantitativ forskning

Kvantitativ forskning innebär att man främst samlar in data i form av siffror och därmed ligger fokus på mängden och antalet kvantifierbara variabler.⁵¹ Den kvantitativa forskningsmetoden har ett deduktivt synsätt och härleder från det generella till det konkreta där verkligheten ska vara objektiv.⁵²

Undersökningar av denna karaktär är förutbestämda och strukturerade i förväg och förekommer i form av bland annat frågeformulär.⁵³

Undersökningen har inte utförts med hjälp av enkäter eftersom tillvägagångssättet inte har varit lämpligt för denna undersökning. Däremot har ett frågeformulär utformats till stöd för intervjuerna. Vidare har information, av kvantitativ karaktär, om 36 företags första utlandsetableringar hämtats från respektive företags hemsida för att senare analyseras. Denna information har varit nödvändig för att få en djupare förståelse kring begreppen kulturellt och psykiskt avstånd samt för att undersöka om teorierna speglar verkligheten.

3.2.2 Kvalitativ forskning

I den kvalitativa forskningsmetoden fokuserar man istället på ord, texter, symboler och handlingar⁵⁴ vilket oftast kallas för kvalitativa eller mjuka data.⁵⁵ Här försöker forskare tolka olika företeelser och bilda sig en bred bild av verkligheten vilket leder till att denna inte ges

⁴⁸Denscombe, M., - *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 1998, sid. 149

⁴⁹Tufte, P. & Johannessen, A., - *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2002, sid. 69

⁵⁰Denscombe, M., - *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 1998, sid. 151

⁵¹Christensen, L., - *Marknadsundersökning – en handbok*, 2010, sid. 69

⁵²Bryman, A. & Bell, E. - *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, sid. 85

⁵³Tufte, P. & Johannessen, A. - *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2002, sid. 67

⁵⁴Christensen, L. - *Marknadsundersökning – en handbok*, 2010, sid. 70

⁵⁵Tufte, P. & Johannessen, A. - *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2002, sid. 69

en förutbestämd mening. Däremot kommer verklighetsbilden att inskränkas till forskarens subjektiva tolkningsförmåga.⁵⁶

I denna studie har intervjuer utförts med Business Sweden, vars syfte är att hjälpa företag med utlandsetableringar, samt Scania AB som arbetar med framställning av lastbilar, bussar, motorer och stödjande tjänster. Intervjun med Business Sweden har genomförts via telefon eftersom de inte hade möjligheten att träffas för ett personligt möte. Intervjufrågorna har ställts av undersökarna och besvarats av tre exportrådgivare som vill förbli anonyma. Intervjufrågorna utformades i förväg, men frågorna var öppna för att undersökarna skulle få ett så djupgående svar som möjligt. Samt för att en djupare förståelse för ämnet skulle bildas. Intervjun med Business Sweden var central för studien eftersom den verkade som stöd för intervjun med Scania AB. De har en långt tillbakagående erfarenhet av företagsetableringar och bidrog då med stor kunskap till studien.

Intervjun med Scania AB skedde ansikte mot ansikte i en lokal på Scania AB:s huvudkontor. På samma sätt som med Business Sweden har intervjufrågorna ställts av undersökarna, men i detta fall, besvarats av Erik Wolgast, Scania AB:s projektledare för utlandsetableringar. Även vid detta tillfälle hade intervjufrågorna utformats i förväg och var öppna. Denna intervju ansågs vara viktig för studien och utfördes eftersom Scania AB är ett så pass väletablerat företag, och har genomfört utlandsetableringar till många länder, och har således erfarenhet kring ämnet. Vidare var anledningen till denna intervju att få en djupare förståelse för hur väletablerade företag arbetar med utlandsetableringar.

3.4 Studiens ansats

Den induktiva ansatsen innebär att man utifrån empirisk data härleder teorier. Utgångspunkten ligger då i att forskaren utgår från insamlad data och finner generella mönster som därefter omvandlas från empiri till teori, och slutsatser dras då från det specifika till det generella.⁵⁷

Den deduktiva ansatsen innebär att man utifrån en teori, det generella, härleder till empiri, det konkreta.

⁵⁶ Christensen, L. - *Marknadsundersökning – en handbok*, 2010, sid. 70

⁵⁷ Tufte, P. & Johannessen, A. - *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2002, sid. 68

Denna studie har en deduktiv ansats eftersom undersökarna kommer att utgå från teorin för att sedan undersöka om verklighet och teori stämmer överens. Denna ansats har tillämpats då det inom uppsatsens ramar inte är möjligt att inta en induktiv ställning.

3.5 Datainsamling

Insamling av data kan utgöras av antingen primär- eller sekundärdata. Med primärdata menas att informationen som hämtas inte existerar, utan forskaren måste själv undersöka ämnet. Primärdata kan vara enkätundersökningar eller intervjuer. Sekundärdata är information som redan finns då tidigare forskning har bedrivits kring ämnet. Denna information är lätt att samla in och forskaren kan bearbeta informationen på en gång.

Denna studie har grundat sig på både primär- och sekundärdata. Primärdata utgjordes av intervjuer med Business Sweden, som hjälper svenska företag att expandera, samt med Scania AB som är en global tillverkare av lastbilar, bussar, motorer och stödjande tjänster. Primärdata har en avgörande roll för denna studie då uppsatsämnet är föränderligt. Därför har en ögonblicklig verklighetsbild erhållits genom intervjuerna. Med hjälp av information från vetenskapliga artiklar, böcker och hemsidor på internet har undersökarna samlat sekundärdata för studien. Detta har utgjort ett stöd för uppsatsen genom att den har förstärkt uppsatsens innehåll.

3.6 Reliabilitet

Om en undersökning skulle genomföras två eller fler gånger och utfallet blev detsamma kan undersökningen betraktas som tillförlitlig. Reliabilitet beskriver huruvida ett begrepp är stabilt eller pålitligt. Vid kvantitativa undersökningar får reliabiliteten en större betydelse eftersom forskaren vill påvisa att resultatet inte är avvikande från tidigare forskning vilket gör reliabiliteten hög.⁵⁸ Reliabilitet innebär med andra ord att det observerade värdet och det verkliga värdet ska stämma överens samt vara så fritt som möjligt från slumpmässiga mätfel. Reliabiliteten kan man bedöma genom att exempelvis använda samma mått flera gånger, låta flera olika forskare klassificera data och använda liknande frågor vid ett undersökningstillfälle.⁵⁹

Studien grundar sig på en kombination av olika datainsamlingsmetoder. Datainsamlingen består av skriftliga källor så som artiklar, böcker samt hemsidor på internet. Vidare har

⁵⁸Bryman, A. & Bell, E. - *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, sid. 48

⁵⁹Söderlund, M. - *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*, 2005, sid. 134 - 135

intervjuer genomförts för att bidra till en bredare datamängd. Därmed får studien en högre reliabilitet.

3.7 Validitet

En hög validitet visar om en undersöknings resultat hänger ihop med vad studien är avsedd att mäta⁶⁰, vilket innebär att undersökningen inte ska påverkas av slumpmässiga eller systematiska mätfel.⁶¹ Om en undersökning har en hög validitet måste även reliabiliteten vara hög. Vid omvänd situation gäller inte detta.⁶²

Studien utgår från tidigare vetenskapliga artiklar och generella teorier hämtade från samhällsvetenskapliga böcker och hemsidor så som Jstor och Emerald. Utifrån dessa har sedan intervjufrågorna formulerats, för att i ett senare skede ha möjlighet att applicera teorin på empirin. Detta kommer medföra att intervjufrågorna blir relevanta för uppsatsen, därmed förhöjs validiteten.

3.8 Källkritik

Inom en studie bör man ta ställning till de undersökta dokumentens uppkomst. Man måste undersöka var, när och hur dessa dokument uppstått. Därefter ska forskaren ställa sig kritisk till källorna där data hämtas ifrån. En värdering av data och upplevelser är nödvändigt för att utreda om dessa är troliga.

Dessutom ska forskaren koncentrera sig på vem som är den ansvarige för utgivelsen samt ta reda på vad för koppling upphovsmannen har till situationen.⁶³

Studien har delvis baserats på primärdata i form av en telefonintervju med tre exportrådgivare från Business Sweden samt en personlig intervju med Scania AB:s projektledare för utlandsetableringar. Kritiken som kan riktas till informationen från intervjuerna med Business Sweden och Scania AB är att båda kan vara inskränkta till respektive företags direktiv. Detta kan antas eftersom de fyra personerna som har intervjuats var i tjänst under intervjuerna och därmed talade respektive respondent för företaget och bortsåg från sina personliga åsikter. Vidare har studien baserats på sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, böcker och hemsidor på Internet. Kritik kan riktas till att en förvanskning av materialet kan ske eftersom upphovsmannen först har samlat in information som primärdata och bearbetat denna och gjort

⁶⁰ Söderlund, M. - *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*, 2005, sid. 134 - 135

⁶¹ Söderlund, M. - *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*, 2005, sid. 149

⁶² Andersen, H. - *Vetenskapsteori och metodlära*, 1990, sid. 70

⁶³ Patel R & Davidson B – *Forskningsmetodikens grunder*, 2011, sid. 68

anpassningar efter sin undersökning. Därefter har samma information samlats in till denna studie och bearbetas ännu en gång, varav informationen under processens gång möjligen har förvrängts.

Vidare har en metodtriangulering skett för att stärka studiens reliabilitet. Dock kan problem uppstå eftersom datamängden samt antalet intervjuade företag kan anses vara otillräcklig för att ge en överblick och generaliserbarhet kring ämnet i fråga.

4. Empiri

I detta avsnitt redogörs den empiri som författarna har samlat in. Resultatet av intervjuerna med Business Sweden och Scania AB kommer att presenteras. Vidare beskrivs en kartläggning av 36 företags etableringar.

4.1 Business Sweden

Business Sweden är sedan 1 januari 2013 en hopslagning av Exportrådet och Invest Sweden, där det primära syftet med deras arbete är att hjälpa företag växa internationellt. De bidrar bland annat med rådgivning och hjälper företag med att utveckla idéer och därefter skapa en möjlighet till att växa internationellt.⁶⁴

4.1.1 Intervju med exportrådgivare

Den 17 april 2013 utfördes en telefonintervju med tre, anonyma, exportrådgivare från Business Sweden vars uppgift är att vägleda företag vid utlandsetableringar.

Exportrådgivarna hävdar att ett företags hemmamarknad är individuellt och skiljer sig från företag till företag. Dock ses oftast landet som man har startat i som en hemmamarknad. Vidare menar de att företag som har startat i Sverige ofta betraktar Norden som sin hemmamarknad eftersom dessa länder liknar varandra. Företag som har en bra försäljning på hemmamarknaden brukar oftast vidareutvecklas och expandera till utlandsmarknader, eftersom förutsättningen för utlandsetablering är stor. Oftast sker utlandsetableringar först till geografiskt närbelägna regioner så som länder i Norden och Nordeuropa. Därefter ökar vikten av det geografiska avståndet avsevärt och betydelsen av att ha kontakter, kunskap och erfarenhet om det främmande landet blir viktigare. Exportrådgivarna hävdar även att det kulturella avståndet är viktigt att ta hänsyn till, därför är det också betydelsefullt att hitta en samarbetspartner med många kontakter som besitter god kunskap om landets kultur och seder.

Vidare talade exportrådgivarna om huruvida engagemanget från företaget är av stor betydelse. Enligt rådgivarna blir det lättare för företag om de är engagerade, villiga att lära sig och anamma nya vanor. De menar att det gäller att företaget systematiskt väljer ut och funderar kring hur man ska arbeta och lära känna marknaden vilket kan underlättas genom att hitta rätt samarbetspartners. Ett förarbete på hemmamarknaden, tillsammans med en bra produkt som har en stor efterfrågan, är således en nyckel till en lyckad utlandsetablering. Har företaget detta i beaktande kommer de oftast längre och får en större globalisering än andra företag som

⁶⁴ Business Sweden, <http://www.business-sweden.se/om-oss/om-busniess-sweden/>, 2013-04-30 kl.11:38

inte har detta i beaktande. De hävdar även att en utlandsetablering som uppstått i ett slumpmässigt valt land inte blir lika framgångsrikt.

Företag rättar sig oftast efter det främmande landets kultur, normer och affärs seder. Detta utgör en förutsättning för en lyckad utlandsetablering. Vad gäller språkliga skillnader, räcker det med goda kunskaper i engelska. Däremot blir kroppsspråket allt svårare att tyda ju längre bort man kommer från hemmamarknaden.

70 procent av Sveriges export sker till EU:s inre marknad. Enligt exportrådgivarna har införandet av den inre marknaden underlättat för företag när det kommer till att importera och exportera varor eftersom det nu är mycket lättare vid exempelvis utbyte av likvida medel och att hitta nya produkter samt tjänster. De menar att företag känner en viss säkerhet med en inre marknad eftersom det råder likartade rutiner inom gränsen för EU samt för att handelshinder och tullar är borttagna. Detta leder till att företag oftast känner sig säkrare med att etableras inom EU än utanför EU.

Företag hävdar, enligt Business Sweden, att de största barriärerna generellt sett är företagets brist på kapital oavsett etableringsland. Vidare menar de att det är svårt för småföretag att få kontakt med tänkbara partners, värdera marknader rätt och därefter kunna prioritera dessa, detta eftersom det råder en brist på kunskap, kontakter och tidigare erfarenhet. Ett annat hinder företag kan stöta på är att det oftast tar längre tid att etableras utomlands än vad man tror, vilket ökar kravet på engagemang och resurser ytterligare. Företag glömmer ofta att ett fortsatt löpande arbete med och av marknaden är relevant. Utifrån det får företaget ständigt ny information om marknaden och kan således ständigt hålla sig uppdaterad om marknaden.

4.2 Scania AB

Scania AB är ett premiumföretag som är verksamt i hundratals länder. Som mål har de att leverera lastbilar, bussar, motorer och tjänster av bäst kvalitet. Detta mål har gjort att Scania AB är det ledande företaget inom deras bransch.⁶⁵

Scania AB jobbar utifrån tre kärnvärden; kunden i första hand, respekt för individen och kvalitet. Dessa tre värden är grundstenen för Scania AB:s kultur, ledarskap och affärsframgångar.⁶⁶

⁶⁵ Scania i korthet, <http://se.scania.com/scania-group/scania-in-brief/>, 2013-05-07 kl. 12:01

⁶⁶ Scania i korthet, <http://se.scania.com/scania-group/scania-in-brief/>, 2013-05-07 kl. 12:01

4.2.1 Scania AB:s internationaliseringsprocess

Under 1950-talet började Scania AB sin internationalisering genom att exportera till Nederländerna och år 1958 låg den nederländska marknadsandelen på cirka 20 procent. Detta resulterade i att Scania AB fick en stor exportökning och den inhemska lastbilsmarknaden ökade markant.⁶⁷ Samma år upprättades den Europeiska ekonomiska gemenskapen (EEG) som gav Scania en möjlighet till att etableras i Tyskland och Frankrike.⁶⁸ Det som var den stora framgångsfaktorn inom internationaliseringen var år 1962, när de startade sin första produktionsanläggning i Brasilien, Scania AB fick då en komplett anläggning för tillverkning av lastbilar, bussar och motorer.⁶⁹

Försäljningen ökade under 1990-talet och Scania växte snabbt på den europeiska marknaden, framförallt i Västeuropa där försäljningen låg på 70 procent. I slutet av årtiondet började Scania etableras i Central- och Östeuropa som tidigare var en svår marknad att etableras på.⁷⁰

4.2.2 Intervju med Erik Wolgast

Den 18 april 2013 genomfördes en intervju med Erik Wolgast, projektledare för utlandsetableringar, på Scania AB:s huvudkontor i Södertälje. Han besvarade frågor angående Scanias AB:s etableringar samt vad de tänker på vid val av etableringsland.

Scania AB har gynnats av EU:s inre marknad då allt har blivit mycket lättare eftersom de inte behöver tänka på valutaförändringar, handelstullar och banksystem. Det är lättare att överföra pengar länderna emellan samt att transporten har underlättats eftersom man nu kan transportera varor från Sverige till andra länder utan större problem, EU:s inre marknad har underlättat väldigt mycket för företaget. Säkerheten Scania AB känner med den inre marknaden är valutan, men även detta kan utgöra ett problem eftersom marknaden och valutan kan kollapsa som den gjorde under Eurokrisen, menar Wolgast.

De största barriärerna med en utlandsetablering är oftast kulturen i ett samhälle, då det ofta är svårt att förstå hur stor inverkan kultur har på en etableringsframgång. Även företagskultur är en barriär eftersom vad andra länder tolkar som en värdegivande egenskap hos en produkt för sina kunder inte alltid tillsätts samma värde av Scania AB. Det är även på grund av skillnaderna i värdet som Scania AB inte alltid anpassar sig efter andra länders affärsseder

⁶⁷ Scanias historia, <http://se.scania.com/scania-group/history-of-scania/>, 2013-05-07 kl.19:18

⁶⁸ Scanias historia, <http://se.scania.com/scania-group/history-of-scania/1960/>, 2013-05-07 kl.19:18

⁶⁹ Scanias historia, <http://se.scania.com/scania-group/history-of-scania/1960/>, 2013-05-07 kl.19:18

⁷⁰ Scanias historia, <http://se.scania.com/scania-group/history-of-scania/1990/>, 2013-05-07 kl.19:22

eftersom de, trots allt, vill att kunderna ska få en Scaniaupplevelse. De strävar efter att samtliga kunder ska få samma bemötande över hela världen eftersom produkterna som säljs, tillverkas och transporteras alltid är likadana. Därför är det viktigt för Scania AB att använda sig av samma process, men det kan dock inträffa att de måste göra lokala anpassningar efter hur landet är styrt för att över huvud taget ha möjlighet att arbeta på marknaden i fråga. Wolgast hävdar även att det talade språket samt kroppsspråket i etableringsländerna kan utgöra en barriär vid exempelvis möten då de inblandade kan få olika uppfattningar av vad som har diskuterats under mötets gång eftersom man uttrycker sig på olika sätt samt har olika bakgrund. Oftast sker detta även vid hjälp av en tolk. Scania AB har upplevt att dessa språkbarriärer kan resultera i att ett affärsmöte med en potentiell kund kan leda till att mötet avslutas med att parterna har två olika uppfattningar om vad som egentligen har fastställts under mötet. Därför är det väldigt viktigt att vara noga med hur man uttrycker sig. För att undvika dessa barriärer anser Scania AB att det engelska språket är det bästa valet av språk vid möten.

En svårighet med etableringar är att uppskatta potentialen, att veta hur mycket man kommer att sälja, hur mycket det kommer att kosta och hur kunderna betar sig. Det är alltså svårt att veta om kunderna i landet kommer att köpa av Scania AB eller piratdelar på annat håll. Scania AB använder sig oftast av lokala partners när de ska etableras på en ny marknad, detta för att få en så bred kunskap om landet som möjligt från någon som känner marknaden väl. Det är även partnern som tar hand om den lokala investeringen som görs i den nya marknaden. Scania AB har även använt sig av exportrådgivare men det är inte alltid något som gynnar dem eftersom det ofta är svårare för exportrådgivarna att hitta kontaktpersoner då de saknar specifika spetskompetenser inom branscherna än vad Scania AB själva har. Det tar alltså längre tid för rådgivarna att hitta möjliga partners eftersom de ibland saknar rätt kontakter och kapital för att hitta en bra lokal partner som passar Scania AB.

Det psykiska avståndet finner de inte som en barriär längre eftersom infrastrukturen i världen är så pass bra vilket medför att man kan lätt ta sig runt i världen. Scania AB finns i dagsläget redan över hela världen, på grund av detta är företaget så stort. Sverige står endast för tre till fyra procent av den totala omsättningen. Därav är Scania AB väldigt beroende av den internationella marknaden, särskilt av Brasilien, Tyskland, Ryssland och Frankrike.

Scania AB lägger ned mycket engagemang vid etableringar eftersom det är en lång process från den stund då de hittar ett intressant land tills de skriver ett kontrakt. Processen från att

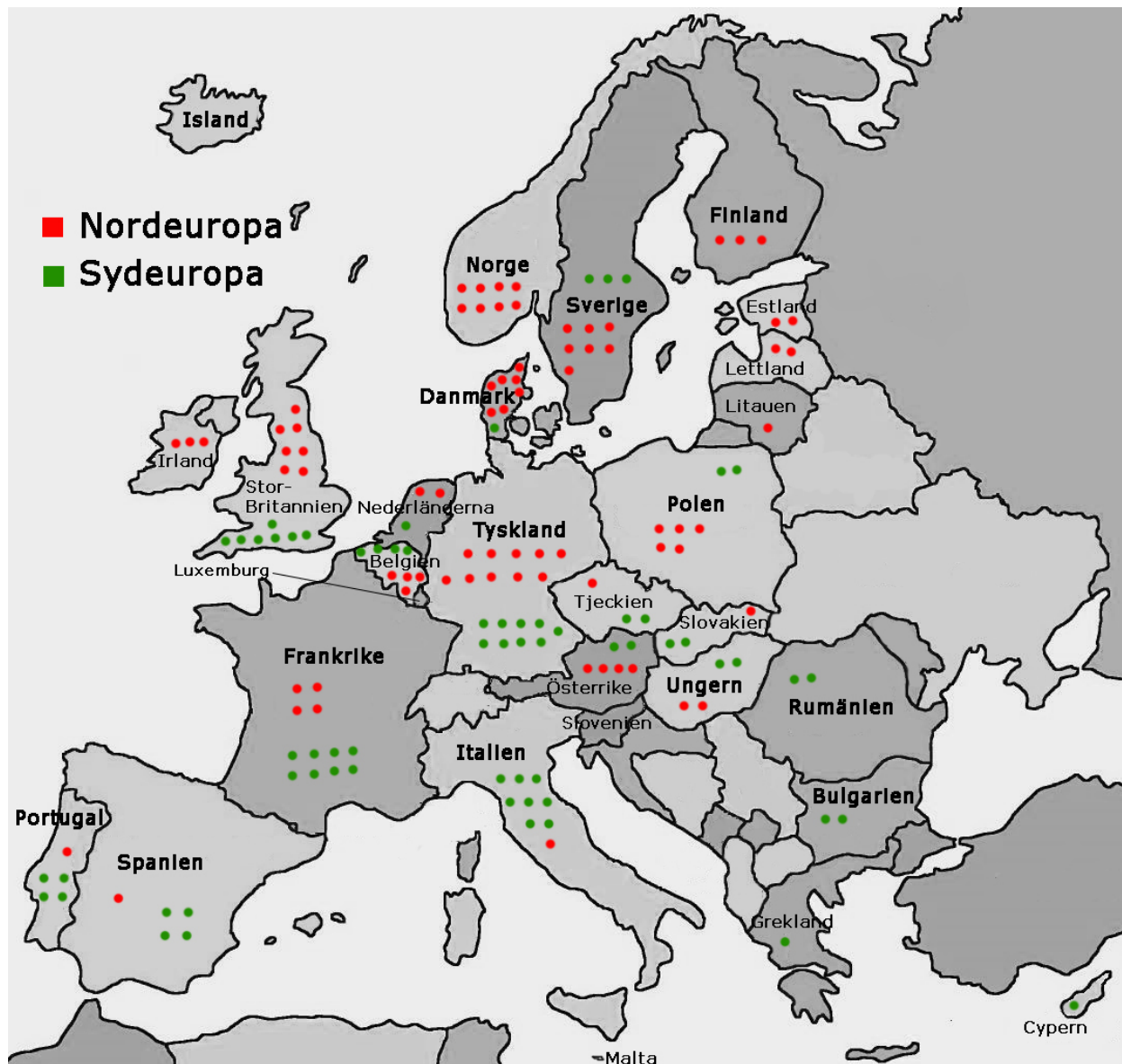
hitta ett intressant land till att skriva ett kontrakt tar ungefär 18 månader, därefter tar det ytterligare 18 månader till servicen är igång i landet. Parallellt med processens gång ser Scania AB till att lära sig mycket om etableringslandet under tiden, både om kulturen och hur marknaden fungerar. Företagets etableringsprocess kan vara väldigt påfrestande på grund av den långa tidsperioden.

Det löpande arbetet sker genom att Scania AB, fabriken, har en säljorganisation som är ansiktet utåt. På den nationella nivån har Scania en distributör med ett lager som i sin tur har mellanhänder knutna till sig, det är sedan mellanhändernas jobb att ha kontakt med kunderna vid etableringen i ett land. Scania AB äger följaktligen lagret men på den nationella nivån är det de lokala arbetarna som får ansvaret för att knyta kontakter med mellanhänderna. Den enda kontakten Scania AB har med de nationella distributörerna är informationen om hur det går samt om pengaflödet. Denna struktur är uppbyggd på sådant sätt eftersom det i princip är omöjligt för Scania AB att ha kontakt med alla mellanhänder, då de är så många. Därför måste det finnas distributörer som har huvudansvaret i etableringslandet för att Scania AB på ett mindre invecklat sätt ska få information om hur det går.

Vid val av etableringsland använder sig Scania AB av PESTEL-analysen (political, economic, socio-cultural, technological, environmental och legal⁷¹) och utifrån det resultatet bedömer de varje land efter en skala som ligger mellan 1-7, där 1 är ett land de troligen inte kommer att etableras i och 7 är ett land de anser kan ha ett väldigt starkt behov av det Scania AB erbjuder. Utefter detta bestämmer dem om landet är etableringsbart eller inte. Scania väljer oftast direkt bort länder som har för små befolkningar, där det lägsta kravet är en miljon invånare. Men det kan uppstå tillfällen då det finns länder med en mindre befolkning som kan vara intressant exempelvis om landet har en gruva som kan gynna Scania AB. Förr i tiden, när Scania AB inte var så stort, etablerades dem i länder där möjligheten gavs. I dagsläget tar de reda på vilka behov som finns i länderna och prioriterar insatserna därefter. När det är krig eller korruption i ett land avslutar Scania AB sitt samarbete direkt men har dock kvar sina kontakter och relationer för att sedan, om förhållandena skulle förbättras i landet, starta upp sin verksamhet igen om det skulle ge ekonomiska fördelar. Vid revolutioner brukar de däremot ha kvar sin produktion eftersom det inte påverkar deras produktion.

⁷¹ PEST & PESTEL Analysis, <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>, 2013-05-20 kl. 11:53

4.3 Kartläggning av 36 företags etableringar



Figur 3. Karta över Nord- och Sydeuropeiska företagsetableringar.

För att på bästa möjliga sätt redovisa hur de studerade företagen har etablerats valdes denna metod. Detta för att få en överskådlig bild om dessa företags första etableringsländer.

Studien är utförd på 36 företag från Nordeuropa respektive Sydeuropa där prickarna på kartan visar vilka länder företagen först etablerades i. Det framgår att de Nordeuropeiska företagen har etablerats i närbelägna länder medan de Sydeuropeiska företagen har i stora drag etablerats inom hela EU:s inre marknad.

5. Analys

I detta avsnitt appliceras den teoretiska referensramen på empirin och analyseras därefter. Utifrån den insamlade empirin undersöks kulturellt och psykiskt avstånd, internationaliseringsprocessmodellen samt bestämningsfaktorer av kultur. Detta för att undersöka om teori och verklighet överensstämmer.

5.1 Kulturellt och psykiskt avstånd

Med tidigare forskning i åtanke ska kulturellt och psykiskt avstånd analyseras under samma kapitel eftersom dessa två begrepp används antingen som synonymer eller som två olika begrepp som är förknippade med varandra.

Det kulturella avståndet är något företag bör ha i åtanke då det är svårt att förstå hur stor inverkan ett lands kultur egentligen har vid en utlandsetablering. För att lyckas på den internationella marknaden krävs det att man producerar och säljer produkter som är önskvärda på den specifika marknaden, då konsumenter föredrar produkter med deras kulturella särdrag framför andra länders kulturella särdrag. Dessa kulturella hinder kan inte enbart uppstå mellan företag och konsumenter utan också inom och mellan företag. Detta eftersom företag ofta vill upprätthålla sin image även vid utlandsetableringar, därför sker anpassningar till viss mån.

Företag som har haft framgång på sin hemmamarknad söker ofta efter möjlighet att vidareutvecklas och expanderar därför till andra marknader utanför sin hemmamarknad. Vid dessa förhållanden är det vanligt att företag etableras i geografiskt närbelägna länder eftersom de har liknande kulturer och seder. För svenska företag sker etableringar först i Norden eller Nordeuropa. Detta kan förstärkas med Scania AB:s etableringsprocess då de först etablerades i Nederländerna. När en etableringsmöjlighet föreligger rekommenderas det att företaget tar kontakt med en lokal samarbetspartner, antingen själv eller via en exportrådgivare, för att få kunskap om landets kultur och seder. En risk med att inte ha en samarbetspartner kan vara att etableringen misslyckas då företaget inte har tillräcklig kunskap om den nya marknaden. Även Scania AB inledde sin expansion i geografiskt närbelägna länder, såsom de länder som var medlemmar i EEG, därefter skedde en expansion till resten av Nordeuropa eftersom Central- och Östeuropa ansågs vara en svåretablerad marknad. Det förflöt en lång tid innan Scania AB etablerades i resten av Europa som kan bero på att det kulturella och psykiska avståndet var för stort. Dock påverkas Scania AB inte längre av det psykiska avståndet då de är så väletablerade runt om i världen och har ett väldigt brett kontaktnät. Detta kan bero på att de år 1962 hade en färdigställd verksamhet i Brasilien där det kulturella och psykiska

avståndet utgjorde en barriär som de överkom och drog lärdom av. Genom detta kan de ha samlat erfarenhet samt fått kunskap om hur etableringsprocesser med ett stort kulturellt och psykiskt avstånd går till och därigenom kan etableringarna därefter underlättats.

Sedan införandet av EU:s inre marknad har det psykiska avståndet minskat för företag som vill etableras utanför sin hemmamarknad, dock inom EU, eftersom det är lättare då handelshinder och tullar är borttagna. Företag känner även en större säkerhet, med etableringar inom den inre marknaden, då likartade rutiner föreligger. Även Scania AB anser att den inre marknaden har underlättat etableringar inom EU.

Efter en studie av 36 företags första etableringar kan en analys samt diskussion ske för att undersöka om teorierna kring kulturellt och psykiskt avstånd överensstämmer med verkligheten. Bland de företag som har undersökts har företag i Nordeuropa etablerats i Nordeuropa och endast ett fåtal företag har spritt sig till Sydeuropa. Däremot har företag belägna i Sydeuropa etablerats inom, i princip, hela EU:s inre marknad. Orsaken bakom detta kan vara att de flesta Nordeuropeiska länder kan anses vara stora välfärdsländer där ekonomierna är mer stabila tillskillnad från länder i Sydeuropa. Detta kan i sin tur tyda på att de Sydeuropeiska företagen ser den Nordeuropeiska marknaden som mer gynnsam. Vidare kan man hävda att Tyskland och Storbritannien är populärast att etableras inom eftersom det nästan finns lika många Nordeuropeiska som Sydeuropeiska företag där. Detta kan bero på att Tyskland och Storbritannien har varit stormakter och ledande ekonomier genom tiderna. Med detta i åtanke kan det kulturella och psykiska avståndet existerat för dessa företag men att de valde att bortse från avstånden då marknaderna är fördelaktiga.

Det framgår att de, studerade, Nordeuropeiska företagens ageranden är förenliga med vad som sägs om kulturella och psykiska avstånd. Det går att avläsa att de Nordeuropeiska företagen har etablerats i Nordeuropa först, medan de flesta Sydeuropeiska företagen har etablerats i Sydeuropa men de tenderar att även röra sig norrut och avviker en aning från teorierna om kulturellt och psykiskt avstånd. De Nordeuropeiska företagen kan vara motvilliga till etableringar i Sydeuropa eftersom många av de Sydeuropeiska marknaderna befinner sig i ekonomiska kriser och möjligheten till vinst är således relativt liten.

5.2 Internationaliseringsprocessmodellen

Internationaliseringsprocessmodellen (IP-modellen) kommer att analyseras i två delar, första delen består av *tillståndsaspekterna* och där kommer en analys av hur företag, i detta fall Scania AB, arbetar innan en etablering. I den andra delen analyseras *förändringsaspekterna*,

hur väl företaget är engagerat i marknaden både under en etablering samt hur de lär känna marknaden innan en etablering.

Enligt Business Sweden är det viktigt att företag ska lära känna marknaden och få lärdom om nya vanor vid en etablering. Det finns krav på ett marknadsengagemang för att företag ska vara kapabla till att ha en fortsatt verksamhet under överskådlig tid. Ett sätt att förhindra att misslyckas med en etablering är att ta hjälp av en lokal partner som redan innehar god kunskap om marknaden, således blir inte etableringsprocessen lika svårartad. För att få en bred marknadskunskap brukar Scania AB oftast använda sig av lokala partners eftersom dessa känner marknaden väl och kan ge Scania AB den information om marknaden som krävs. Business Sweden hävdar även att engagemang vid en etablering är viktigt då det är tids- och resurskrävande. Under etableringsprocessen arbetar Scania AB parallellt med att lära känna marknaden, kunderna som finns i den nya marknaden och hur man som företag ska bete sig på den nya marknaden. Från att ett land blir intressant tills produktionen är igång, en etableringsprocess är avslutad och ordinarie verksamhet har påbörjats tar det ungefär 36 månader. Under denna period har Scania AB tid till att få en bra och gynnsam bild av den nya marknaden som bidrar till Scania AB:s framgång. Inom IP-modellen är marknadskunskapen en avgörande faktor för att få en inblick i, samt för att få en kunskap om, marknaden. Detta ska hjälpa företaget att anpassas efter den nya marknaden vid etableringen men även i framtiden. En viktig faktor att ta hänsyn till gällande marknadskunskapen är att uppskatta potentialen i det nya landet, om det finns ett behov av det Scania AB erbjuder och om kunderna i landet kommer att prioritera deras varor över andras. Business Sweden råder också företag att systematiskt välja länder med en stor efterfrågan på det företaget erbjuder och därefter att göra mycket förarbete på hemmaplan eftersom arbetet, tillsammans med en bra produkt, kan vara nyckeln till en lyckad etablering. Detta är ett sätt för företag att komma långt med sin etablering och avviker man från detta kan det leda till att etableringen misslyckas.

Efter att ha fått kunskap om marknaden är nästa steg i IP-modellen att ta hänsyn till förändringsaspekterna då man utefter marknadsengagemanget tar ett beslut för att fastställa affärsmöjligheterna. Scania AB tar sitt engagemangsbeslut genom att använda sig av PESTEL-analysen och utefter resultatet från analysen bedömer de länderna på en skala mellan 1-7. Scania AB har några kriterier vid val av land innan de påbörjar PESTEL-analysen, landet ska ha minst en miljon invånare och får inte befinna sig i krig eller ha ett korrumpert samhälle, dock har de kvar sin produktion vid revolutioner. Om det blir krig efter en

etablering, avslutas produktionen men kontakterna behålls för att i framtiden ha en möjlighet till att starta upp produktionen igen. Efter att etableringsprocessen är klar är det, både enligt Business Sweden och Scania AB, viktigt att ha ett kontinuerligt löpande arbete med marknaden. Dels för att hela tiden vara uppdaterad om marknaden och dels för att veta hur det går för företaget vilket leder till att de kan utvecklas i takt med marknaden och förbli aktuella. Scania AB sköter sitt löpande arbete genom distributörer och mellanhänder som sköter informationsgivning samt en uppdatering om hur situationen ser ut till huvudkontoret.

Sammanfattningsvis kan det hävdas utifrån analysen att Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell är av relevans vid utlandsetableringar samt att det tyder på att företag gynnas av att använda sig av denna process. Eftersom Scania AB är ett så pass etablerat företag och har IP-modellen i åtanke, medvetet eller omedvetet, styrker det att en användning av denna modell kan leda till att ett företag kan lyckas väldigt bra internationellt.

5.4 Bestämningsfaktorer av kultur

Eftersom kultur är under ständig utveckling kan det te sig svårt att definiera vad den innebär och vad som innefattas i olika länders kultur. I denna uppsats har kultur begränsats till modellen "*Bestämningsfaktorer av kultur*", som förklaras mer ingående i den teoretiska referensramen, där två faktorer är av relevans i denna studie, det vill säga språk och sociala strukturer. Därmed sker även analysen utifrån dessa två faktorer.

Business Sweden menar att språket kan utgöra en barriär för företag men att den går att överkomma med det engelska språket. De syftar till att det, vid de flesta fall, räcker med att företag kommunicerar på engelska vid etableringar eftersom det är ett utbrett språk. Scania AB delar samma åsikt som Business Sweden och menar att språk kan bli ett hinder. De hävdar att det inte alltid är effektivt att använda en tolk eftersom det kan uppstå missförstånd på grund av ordval och kroppsspråk, vilket sätter stor vikt vid att man ska uttrycka sig med omsorg. Eftersom engelskan är så utbredd anser även de på Scania AB att det engelska språket är det bästa språket att tala vid en utlandsetablering, främst för att undvika missförstånd. Vidare hävdar företagen att kroppsspråk blir svårare att tyda ju längre bort man kommer från sin hemmamarknad.

Modellen, "*Bestämningsfaktorer av kultur*", syftar till att språk är något som utformar individers uppfattning av världen som i sin tur kommer att påverka individers tolkningar. Detta kan styrkas med vad både Business Sweden och Scania AB har sagt under intervjuerna som utfördes med dem.

Sociala strukturer, enligt modellen, utgör basen av samhällets sociala organisation. Dessa organisationer strävar ständigt efter ny erfarenhet, kunskap och expansion. Med det i åtanke menar Business Sweden att företag måste och bör rätta sig efter de normer, affärsseder och den kultur som råder i det land som företaget vill etablera i. De hävdar att det utgör en förutsättning för en lyckad utlandsetablering.

Vidare menar Scania AB att det är viktigt för dem att behålla sin image vid utlandsetableringar eftersom de vill förmedla en och samma bild som är genomgående för företaget. Det bör dock ske anpassningar till den lokala marknaden för att nå framgång. Genom dessa utlandsetableringar skapas affärsmässiga nätverk som Scania AB värdesätter högt. Det kan dock ibland uppstå krig, revolution eller korruption i ett land som försvårar det löpande arbetet. Vid krig och korruption avslutas samarbetet men kontakter och relationer bibehålls. Detta eftersom företaget inte vill ta skada av oroligheterna men trots detta vill de ha möjligheten att starta upp verksamheten igen om förhållandet i landet skulle återgå till det normala. Vid revolutioner kvarstår dock produktion. Detta tyder på hur viktigt det är att ta hänsyn till de sociala strukturerna inom kulturer.

6. Slutsats

I detta avsnitt diskuteras det författarna undersökt samt kommit fram till under uppsatsens gång. Ett antal slutsatser redogörs och en återkoppling till problemformuleringen sker. Författarna avslutar avsnittet med förslag till vidare forskning.

Syftet med uppsatsen var att få en djupare förståelse för huruvida kulturellt och psykiskt avstånd påverkar företag vid utlandsetableringar inom EU. Efter studiens slutförande har en analys skett av det insamlade materialet för att sedan dra slutsatser från.

Genom en undersökning av det väletablerade företaget Scania AB har vi kommit fram till att det är lättare att etableras vidare efter att företaget har utfört sina första etableringar. Detta då de har ett välutvecklat kontaktnät och en hög rad av erfarenhet om hur etableringar bör gå till för att bli framgångsrika. Det mest förekommande är att företag först etableras i närbelägna länder vilket kan bero på det kulturella och psykiska avståndet. Dessa tendenser har vi även sett hos Scania AB då dem först etablerades i Nederländerna och fortsatte sedan sin etablering inom dåvarande EEG, det vill säga bland annat Tyskland och Frankrike. Vidare kan vi även se, efter att ha analyserat de utvalda Nord- och Sydeuropeiska företagens etableringar, att man förhåller sig till kulturellt och psykiskt närbelägna länder. De Nordeuropeiska företagen betar sig i enighet med teorierna om kulturellt och psykiskt avstånd dock avviker vissa Sydeuropeiska företag från dessa teorier då de även har etablerats i Nordeuropa. En anledning bakom detta fenomen kan vara att köpkraften kan vara större i Nordeuropa eftersom eurokrisen har drabbat många Sydeuropeiska länder.

En slutsats man kan dra genom att titta på Scania AB:s etablering inom Europa är att de inte etablerades i Central- och Östeuropa förrän på 1990-talet. Detta kan bero på att den inre marknaden infördes år 1993, som underlättade etableringar inom denna del av Europa. Även Business Sweden hävdar att etableringar inom EU:s inre marknad har underlättats sedan införandet eftersom företag känner en viss säkerhet med marknaden då det inte finns några handelshinder eller tullar samt att likartade rutiner föreligger. Med detta i åtanke kan man anta att om ett företag var etablerat i ett land som inte var medlem i EU, men som senare blev det, underlättades interaktionen mellan företaget och marknaden. Ännu en anledning till att det blev lättare är bland annat införandet av de fyra friheterna.

Dessa fyra friheter ska bilda en gemensam marknad för alla företag inom EU och på så sätt ses som företagets hemmamarknad där de ska kunna agera fritt. Detta skulle medföra att de kulturella och psykiska avstånden försvann då alla länder inom EU skulle bli som ett land och

få en gemensam marknad. Trots detta kan man ändå hävda att kulturellt och psykiskt avstånd förekommer inom EU men har minskats sedan införandet av den inre marknaden.

För att ett företag ska genomgå en framgångsrik utlandsetablering krävs mycket engagemang och ett stort förarbete på hemmamarknaden samt ett fortsatt arbete med de löpande aktiviteterna även efter etableringsprocessen. Både Business Sweden och Scania AB menar att detta är viktigt för att kunna driva en långvarig verksamhet på målmarknaden. De hävdar att det är grundläggande att vara öppen för nya intryck och utvecklas i takt med marknaden.

Slutligen vill vi tillägga att kulturellt och psykiskt avstånd är två olika men relaterade fenomen. Således förhåller vi oss på samma sätt som Sousa och Bradley gjorde i sin undersökning, ”*Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement*”. Detta eftersom det kulturella avståndet ligger på en nationell nivå som påverkar individerna i nationen, som i sin tur kommer att påverka det psykiska avståndet så den ligger på individ nivå.

För att återkoppla till problemformuleringen har vi kommit fram till följande slutsatser:

- Företag etableras oftast i närbelägna länder först då tryggheten är större vid marknader som påminner om hemmamarknaden.
- Sedan införandet av EU:s inre marknad har utlandsetableringar för företag inom EU underlättats.
- Det kulturella och psykiska avståndet existerar inom EU, dock kan den inre marknaden underlätta samt minska på dessa avstånd och deras påverkan på företagsetableringar.
- Det kulturella och psykiska avståndet påverkar inte de, studerade, Sydeuropeiska företagen lika starkt som de Nordeuropeiska företagen.
- Engagemang vid en etablering är essentiellt för företagets överlevnad på den nya marknaden.
- Kulturellt och psykiskt avstånd påverkar mindre företag oftast då de saknar det stora kontaktnätet och erfarenheten som väletablerade företag har.
- Kulturellt och psykiskt avstånd är två olika men relaterade begrepp.

6.1 Förslag till vidare forskning

Denna undersökning har fokuserat på om kulturellt och psykiskt avstånd kan påverka företagsetableringar inom EU men inte hur dessa avstånd påverkar etableringarna. Därför kan

det vara intressant för framtida forskare, med större möjlighet, att göra en mer djupgående undersökning kring detta. Vidare kan forskning genomföras för att undersöka huruvida EU:s inre marknad uppfyller sitt syfte samt undersöka detta ur ett annat lands perspektiv.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Albaum, Gerald (2012) *The Relationship Between Psychic and Cultural Distance and Business Ethicality Attitudinal Values of Future Business Leaders*. Journal of Global Marketing, Vol. 25, No. 2, pp. 112-123

Allgårdh, Olof & Norberg, Sven (2004) *EU och EG-rätten – En läro- och handbok om EU och i EG-rätt*. (4. Uppl.) Stockholm: Norstedts Juridik.

Borg, Erik A. (1996) *Marknadsföring i ett gränslöst Europa*. Malmö: Liber-Hermods

Brock, Jürgen Kai-Uwe, Johanson, Jeffrey E. & Zhou, Josephine Yu (2010) – *Does distance still matter for internationally-oriented small firms?*, Industrial Marketing Management, Vol. 40, pp. 384-394

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräås, Carin & Haglund, Lars (2010) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Kent, Johanson, Jan, Majkgard, Anders & Sharma, D. Deo (1997). *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*. Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 2, pp. 337-360.

EU-Upplysningen, Sveriges Riksdag. (2005) *Din guide till EU – Institutioner och kontaktvägar*. Stockholm: Intellecta Tryckindustri.

Ghemawat, Pankaj (2001). *Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion*. Harvard Business Review, September 2001

Hill, Charles W.L. (2009). *International business – Competing in the Global Marketplace*. (7. Uppl.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Hosseini, Hamid (2008) *Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets*. The Journal of Socio-Economics, Vol. 37, pp. 939-948.

Huntington, Samuel P., (1993) - *The Clash of Civilizations?*, Foreign Affairs, Vol. 72, No. 3, pp. 22-49

Johanson, Jan, Blomstermo, Anders. & Pahlberg, Cecilia (2002). *Företagets Internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur.

Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik (1977).*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Johanson, Jan & Wiedersheim-Paul, Finn (1975).*The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, Vol. 12, No. 3, pp. 305-323.

Lee, Dong-Jin (1998). *The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers*. Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 4, pp. 7-22.

Sousa, Carlos M.P. & Bradley, Frank (2008) – *Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement*, Journal of Marketing Management, Vol.24, No, 5-6, pp. 467-488

Sousa, Carlos M.P. & Bradley, Frank (2006).*Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?* Journal of International Marketing, Vol. 14, No.1, pp. 49-70.

Sousa, Carlos M.P. & Lages, Luis Filipe (2010).*The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy*. International Marketing Review, Vol. 28, No. 2, pp. 201-222

Söderlund, Magnus (2005). *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld*. Malmö: Liber.

Tihanyi, Laszlo, Griffith, David A. & Russell, Craig J. (2005) *The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis*. Journal of International Business Studies, Vol. 36, pp. 270-283

Tufte, Per Arne & Johannessen, Asbjørn (2002). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Öhlander, Magnus (2005). *Bruket av kultur – hur kultur används och görs socialt verksamt*. Lund: Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor

Adria Mobil, (2013) *Timeline, Anthology of 45 years*. Tillgänglig via: <<http://www.adria-mobil.com/sl-en/.../about-us/history/>> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 13:47

AES International, (2013) *Our Offices*. Tillgänglig via: <<http://aesinternational.com/contact/our-offices/>> Hämtat den: 2013-05-16 kl. 13:54

Allianz, (2013) *Allianz: History of the company*. Tillgänglig via: <https://www.allianz.com/v_1342874982000/_resources/history/timeline/timeline_en.html/> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 19:31

AXA, (2013) *History*. Tillgänglig via: <<http://www.axa.com/en/group/history/>> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:27

Benetton Group, (2013) *Group history*. Tillgänglig via: <<http://www.benettongroup.com/group/profile/group-history/>> Hämtat den: 2013-05-16 kl. 15:55

Bial, (2013) *History*. Tillgänglig via: <<http://www.bial.com/en/bial.1/history.5.html/>> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:24

Business Sweden, (2013) *Om Business Sweden*. Tillgänglig via: <<http://www.business-sweden.se/om-oss/om-busniess-sweden/>> Hämtat den: 2013-04-30 kl.11:38

BMW Group, (2013) *History*. Tillgänglig via: <http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/werke/werke.shtml/> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 19:28

Danone, (2013) *Targeting Europe-wide markets*. Tillgänglig via: <http://www.danone.com/images/pdf/7_targeting-europ-wide-markets.pdf/> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:34

Debenhams, (2013) *History*. Tillgänglig via: <<http://www.debenhamsplc.com/phoenix.zhtml?c=196805&p=history/>> Hämtat den: 2013-05-15 kl. 14:40

Deichmann, (2013) *Historia*. Tillgänglig via: <<http://www.deichmann.com/SE/sv/corp/historia.jsp/>> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 19:23

Egmont, (2013) *Om Egmont*. Tillgänglig via: <<http://www.egmont.com/se/Om-Egmont/>> Hämtat den 2013-05-08 kl. 17:04

Electroworld, (2013) *Om Electroworld*. Tillgänglig via: <<http://www.electroworld.se/cms/c-5RisGQVIWvEAAAEwVCITHgWt/om-electroworld/>> Hämtat den: 2013-05-15 kl. 14:59

EU-Upplysningen, (2013) *Varuhandel ska vara tullfri och säker i EU*. Tillgänglig via: <<http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/Varuhandel-i-EU/>> Hämtat den: 2013-04-09 kl. 18:04

EU-Upplysningen, (2013) *EU:s inre marknad har utvecklats successivt*. Tillgänglig via: <<http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/EU-inre-marknad/>> Hämtat den: 2013-04-09 kl. 18:10

EU-Upplysningen, (2013) *Fri konkurrens grundläggande inom EU*. Tillgänglig via: <<http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Handel-och-tjanster-inom-EU/Fri-konkurrens-grundlaggande-inom-EU/>> Hämtat den: 2013-04-09 kl. 18:21

Fazer, (2013) *Historia*. Tillgänglig via: <<http://www.fazer.com/sv/Fazer-Group/Historia1/>> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 20:18

Fortum, (2013) *Our History*. Tillgänglig via: <<http://www.fortum.com/en/investors/fortuminbrief/history/pages/default.aspx/>> Hämtat den: 2013-05-10 kl. 17:00

Gorenje Group, (2013) *History of Gorenje*. Tillgänglig via: <http://www.gorenjegrup.com/en/about_gorenje_group/history_of_gorenje/> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 13:17

H&M, (2013) *Vår historia*. Tillgänglig via: <<http://about.hm.com/AboutSection/sv/About/Facts-About-HM/People-and-History/Our-History.html/>> Hämtat den: 2013-05-08 kl. 14:26

Hyva, (2013) *Milestones*. Tillgänglig via: <<http://www.hyva.com/co/en/milestones.htm/>> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 20:06

Inditex, (2013) *Timeline*. Tillgänglig via: <http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline/> Hämtat den: 2013-05-16 kl. 14:21

Jensen's Bøfhus, (2013) *Om Jensen's*. Tillgänglig via: <http://www.jensens.se/om_jensens.htm/> Hämtat den: 2013-05-08 kl. 16:50

Jysk, (2013) *Om Jysk*. Tillgänglig via: <<http://jysk.se/om-jysk/>> Hämtat den: 2013-05-08 kl. 16:41

Kone, (2013) *Internationalization*. Tillgänglig via:

<<http://www.kone.com/corporate/en/company/history/internationalization/Pages/default.aspx/>> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 20:31

Lavazza, (2013) *History*. Tillgänglig via:

<<http://www.lavazza.com/corporate/opencms/en/lavazza-world/company/history/>> Hämtat den: 2013-05-16 kl. 15:59

Mango, (2013) *Evolution*. Tillgänglig via:

<http://shop.mango.com/home.faces;jsessionid=A8F72B75B01CC359ED15C7E565CEC355?state=she_030_IN/> Hämtat den: 2013-06-16 kl. 15:18

Mota Engil, (2013) *History*. Tillgänglig via: <[http://www.mota-](http://www.mota-engil.pt/History.aspx?contentId=47&Language=2/)

[engil.pt/History.aspx?contentId=47&Language=2/](http://www.mota-engil.pt/History.aspx?contentId=47&Language=2/)> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:15

NRJ Group, (2013) *History*. Tillgänglig via: <http://www.nrjgroup.fr/historique_en.html/>

Hämtat den: 2013-05-20 kl. 11:18

O'Leary's, (2013) *O'Leary's – Framgång byggd på kärlek*. Tillgänglig via:

<<http://www.olearys.se/se/AboutOLEarys/OLEarysStory.aspx/>> Hämtat den: 2013-05-08 kl. 15:38

Panini Group, (2013) *Corporate*. Tillgänglig via:

<<http://www.paninigroup.com/corporate.html/>> Hämtat den: 2013-05-20 kl. 11:23

Petrol, (2013) *Company history, 2008*. Tillgänglig via: <[http://www.petrol.eu/about-](http://www.petrol.eu/about-petrol/company-history/2008/)

[petrol/company-history/2008/](http://www.petrol.eu/about-petrol/company-history/2008/)> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:07

Q-Park, (2013) *International development*. Tillgänglig via: <[http://www.q-](http://www.q-park.com/en/company-profile/international-development/)

[park.com/en/company-profile/international-development/](http://www.q-park.com/en/company-profile/international-development/)> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 19:43

Securitas, (2013) *Vår historia, 1989-1991*. Tillgänglig via:

<<http://www.securitas.com/sv/Om-Securitas/Var-historia/1989-1991/>> Hämtat den: 2013-05-08 kl. 16:39

Scania, (2013) *Scanias historia*. Tillgänglig via: <<http://www.scania.se/om-scania/historia/>>

Hämtat den: 2013-05-07 kl.19:18

Sonae, (2013) *History*. Tillgänglig via: <<http://www.sonae.pt/en/sonae/history/>> Hämtat den: 2013-05-17 kl. 16:20

SPAR, (2013) *80 years of SPAR*. Tillgänglig via: <<http://www.spar-international.com/about-spar/80-years-of-spar/>> Hämtat den: 2013-05-15 kl.19:40

SPAR, (2013) *SPAR Countries*. Tillgänglig via: <<http://www.spar-international.com/about-spar/spar-countries/>> Hämtat den: 2013-05-21 kl. 16:22

Strategic Management Insight,(2013).*PEST & PESTEL Analysis*. Tillgänglig via: <<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>> Hämtat den: 2013-05-20 kl. 11:53

TITAN, (2013) *TITAN History*. Tillgänglig via: <<http://www.titan.gr/en/titan-group/history/>> Hämtat den: 2013-05-15 kl. 15:58

Vidal, (2013) *The Company*. Tillgänglig via: <<http://www.vidal.es/en/who-are-we/>> Hämtat den: 2013-05-16 kl. 15:49

Vivartia, (2013) *Our history*. Tillgänglig via: <http://www.vivartia.com/?page_id=2918&lang=en/> Hämtat den: 2013-05-15 kl. 15:26

W H Smith, (2013) *Introducing WHSmith*. Tillgänglig via: <http://www.whsmithplc.co.uk/about_whsmith/international/> Hämtat den: 2013-05-13 kl. 20:40

8. Bilagor

8.1 Företagens första etableringsländer

8.1.1 Nordeuropa

Sverige

- H&M = Norge, Storbritannien, Tyskland och Nederländerna.⁷²
- O'Leary's = Norge, Danmark, Finland och Tyskland.⁷³
- Securitas = Norge, Danmark, Portugal och Ungern.⁷⁴

Danmark

- Jysk = Tyskland, Norge, Sverige och Finland.⁷⁵
- Jensens Bøfhus = Sverige, Tyskland och Norge.⁷⁶
- Egmont = Norge, Danmark, Tyskland och Polen.⁷⁷

Finland

- Fazer = Sverige, Estland och Lettland.⁷⁸
- Kone = Österrike, Frankrike, Tyskland och Storbritannien.⁷⁹
- Fortum = Norge, Sverige, Polen, Estland, Lettland, Litauen och Storbritannien.⁸⁰

Storbritannien

- W H Smith = Irland, Frankrike, Danmark och Sverige.⁸¹
- Debenhams = Irland och Danmark.⁸²
- AES International = Sverige, Spanien, Polen, Irland och Tyskland.⁸³

Tyskland

- Deichmann = Österrike, Polen, Ungern och Danmark.⁸⁴

⁷²<http://about.hm.com/AboutSection/sv/About/Facts-About-HM/People-and-History/Our-History.html>, 2013-05-08 kl. 14:26

⁷³<http://www.olearys.se/se/AboutOLEarys/OLEarysStory.aspx>, 2013-05-08 kl. 15:38

⁷⁴<http://www.securitas.com/sv/Om-Securitas/Var-historia/1989-1991/>, 2013-05-08 kl.16:39

⁷⁵<http://jysk.se/om-jysk>, 2013-05-08 kl.16:41

⁷⁶http://www.jensens.se/om_jensens.htm, 2013-05-08 kl.16:50

⁷⁷<http://www.egmont.com/se/Om-Egmont/>, 2013-05-08 kl.17:04

⁷⁸<http://www.fazer.com/sv/Fazer-Group/Historia1/>, 2013-05-13 kl.20:18

⁷⁹<http://www.kone.com/corporate/en/company/history/internationalization/Pages/default.aspx>, 2013-05-13 kl.20:31

⁸⁰<http://www.fortum.com/en/investors/fortuminbrief/history/pages/default.aspx>, 2013-05-10 kl. 17:00

⁸¹http://www.whsmithplc.co.uk/about_whsmith/international/, 2013-05-13 kl.20:40

⁸²<http://www.debenhamsplc.com/phoenix.zhtml?c=196805&p=history>, 2013-05-15 kl.14:40

⁸³<http://aesinternational.com/contact/our-offices>, 2013-05-16 kl.13-54

⁸⁴<http://www.deichmann.com/SE/sv/corp/historia.jsp>, 2013-05-13 kl. 19:23

- BMW = Österrike och Storbritannien.⁸⁵
- Allianz = Nederländerna, Norge, Sverige, Danmark, Finland, Italien och Belgien.⁸⁶

Nederländerna

- Hyva = Frankrike, Belgien, Storbritannien och Tyskland.⁸⁷
- Spar = Belgien, Polen, Tjeckien, Slovakien, Österrike och Tyskland.⁸⁸⁸⁹
- Vialle = Tyskland, Belgien, Storbritannien och Frankrike.⁹⁰

8.1.2 Sydeuropa

Grekland

- Vivartia = Cypern och Bulgarien.⁹¹
- TITAN group = Storbritannien, Italien och Frankrike.⁹²
- Electro World = Tjeckien, Slovakien och Sverige.⁹³

Spanien

- Zara = Portugal, Frankrike, Grekland, Belgien och Sverige.⁹⁴
- Mango = Portugal, Frankrike, Storbritannien, Bulgarien och Italien.⁹⁵
- Vidal = Storbritannien, Tyskland, Frankrike, Italien och Portugal.⁹⁶

Italien

- Benetton = Frankrike, Ungern, Slovakien och Rumänien.⁹⁷
- Lavazza = Frankrike, Tyskland, Österrike och Storbritannien.⁹⁸
- Panini Group = Spanien, Frankrike, Nederländerna, Storbritannien och Tyskland.⁹⁹

Slovenien

⁸⁵http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/historie/werke/werke.shtml, 2013-05-13 kl. 19:28

⁸⁶https://www.allianz.com/v_1342874982000/_resources/history/timeline/timeline_en.html, 2013-05-13 kl. 19:31

⁸⁷<http://www.hyva.com/co/en/milestones.htm>, 2013-05-13 kl.20:06

⁸⁸<http://www.spar-international.com/about-spar/80-years-of-spar>, 2013-05-13 kl.19:40

⁸⁹<http://www.spar-international.com/about-spar/spar-countries>, 2013-05-21 kl. 16:22

⁹⁰<http://www.q-park.com/en/company-profile/international-development>, 2013-05-13 kl.19:43

⁹¹http://www.vivartia.com/?page_id=2918&lang=en, 2013-05-15 kl.15:26

⁹²<http://www.titan.gr/en/titan-group/history/>, 2013-05-15 kl.15:58

⁹³<http://www.electroworld.se/cms/c-5RisGQVIWvEAAAEwVCITHgWt/om-electroworld>, 2013-05-15 kl.14:59

⁹⁴http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline, 2013-05-16 kl.14:21

⁹⁵ http://shop.mango.com/home.faces;jsessionid=A8F72B75B01CC359ED15C7E565CEC355?state=she_030_IN, 2013-05-16 kl.15:18

⁹⁶<http://www.vidal.es/en/who-are-we>, 2013-05-16 kl.15:49

⁹⁷<http://www.benettongroup.com/group/profile/group-history>, 2013-05-16 kl.15:55

⁹⁸<http://www.lavazza.com/corporate/opencms/en/lavazza-world/company/history/>, 2013-05-16 kl.15:59

⁹⁹<http://www.paninigroup.com/corporate.html>, 2013-05-20 kl.11:23

- Gorenje = Tyskland, Österrike, Frankrike, Danmark och Italien.¹⁰⁰
- Petrol = Kroatien, Bosnien, Serbien och Kosovo.¹⁰¹
- Adra Mobil = Belgien, Sverige, Italien, Frankrike och Tyskland.¹⁰²

Portugal

- Bial = Spanien och Italien.¹⁰³
- Mota engil = Tyskland och Polen.¹⁰⁴
- Sonae = Storbritannien, Spanien, Tyskland, Grekland och Italien.¹⁰⁵

Frankrike

- AXA = Belgien, Storbritannien, Portugal, Polen, Rumänien, Ungern och Tjeckien.¹⁰⁶
- Danone = Spanien, Italien, Belgien, Tyskland och Portugal.¹⁰⁷
- NRJ Group = Belgien, Tyskland och Sverige.¹⁰⁸

¹⁰⁰http://www.gorenjegroup.com/en/about_gorenje_group/history_of_gorenje, 2013-05-17 kl.13:17

¹⁰¹<http://www.petrol.eu/about-petrol/company-history/2008>, 2013-05-17 kl.16:07

¹⁰²<http://www.adria-mobil.com/sl-en/.../about-us/history/>, 2013-05-17 kl.13:47

¹⁰³<http://www.bial.com/en/bial.1/history.5.html>, 2013-05-17 kl.16:24

¹⁰⁴<http://www.mota-engil.pt/History.aspx?contentId=47&Language=2>, 2013-05-17 kl.16:15

¹⁰⁵<http://www.sonae.pt/en/sonae/history/>, 2013-05-17 kl.16:20

¹⁰⁶<http://www.axa.com/en/group/history/>, 2013-05-17 kl.16:27

¹⁰⁷http://www.danone.com/images/pdf/7_targeting-europ-wide-markets.pdf, 2013-05-17 kl. 16:34

¹⁰⁸http://www.nrjgroup.fr/historique_en.html, 2013-05-20 kl.11:18

8.2 Intervjumall

8.2.1 Business Sweden

- Vilka branscher etableras oftast inom den inre marknaden?
- Har intresset för utlandsetableringar ökat sedan införandet av EU:s inre marknad?
- Känner företag en viss säkerhet när det finns en gemensam marknad dvs. den inre marknaden?
 - o Vad anser företag är de största barriärerna med en EU-etablering?
- Hur hanterar folk språkbarriärer? Både talspråk och kroppsspråk.
 - o Brukar företag anpassa sig efter andra länders affärsseder?
- Har företag oftast en kontaktperson som kan hjälpa dem med utlandsetableringen?
- Vad är de största barriärerna med kulturella och psykiska avstånd?
 - o Tänker företag på att dessa avstånd existerar?
- Hur mycket engagemang lägger ett företag ner innan en etablering i ett land?
 - o Hur mycket informationssökning osv.?
 - Har de mycket kunskap om marknaden innan en etablering?
- Vilka länder brukar företag expandera till först?
- Råder ni företag att expandera internationellt samtidigt som de etableras på hemmamarknaden?

8.2.2 Scania AB

- Har ni gynnats av EU:s inre marknad?
- Har marknaden ändrats för er sedan den inre marknaden infördes?
- Känner ni en säkerhet när det finns en gemensam marknad?
- Vilka är de största hindren vid en utlandsetablering?
- Hur hanterar ni språkbarriärer? D.v.s. Både talat språk och kroppsspråk.
- Brukar ni anpassa er efter länders affärsseder?
- Brukar ni använda er av kontaktpersoner innan ni etableras i ett land?
- Har ni tagit hjälp av exportrådgivare?
- Hur mycket engagemang lägger ni ner innan en utlandsetablering? Dvs lägger ni ner mycket tid på informationssökning för att få en så stor kunskap om landet som möjligt.
- Har ni ett löpande arbete med verksamheterna i alla era etableringsländer? Det vill säga, är ni engagerade även efter etableringen är genomförd. Sker någon uppföljning regelbundet?
- Vilka faktorer avgör om ni ska gå in på en ny marknad?
- Vad anser ni är de största problemen när det kommer till kulturella avstånd?
- Tänker ni mycket på psykiska/geografiska avstånd?
- Hur bundna är ni av den utländska marknaden?