

PSYKISKA AVSTÅNDETS PÅVERKAN PÅ INTERNATIONELL HANDEL

Abstract: The global market is becoming increasingly integrated and to keep up with growing competition and to achieve even greater success, companies expand to foreign markets. Previous studies have shown that the concept of psychic distance has an important impact on international performance regarding small and medium-sized enterprises (SME). The aim of our study is to provide the reader with a deeper understanding of how psychic distance influences export performance regarding Swedish SMEs. Through a single case study of a Swedish SME, we chose to research three different markets in three different continents. Our findings show that psychic distance influences export performance through export marketing strategy and active learning. Also, our study suggests that market specific experience is vital to SMEs because it reduces risk and it gives SMEs the chance to witness how the market operates. However, market specific experience seems only to be relevant if SMEs continuously obtain active learning. Finally, our research shows the importance of obtaining a small psychic distance for SMEs, and that a large psychic distance can be difficult to handle and lead to undesirable results.

Key words: Psychic Distance, Export Performance, Internationalization, Export Marketing Strategy, Market Specific Experience

Författare: Amanda Lindblom och Lina Strand

Handledare: Emilia Rovira Nordman

Examinator: Jens Nordfält

STORT TACK TILL

Emilia Rovira Nordman

För ditt gedigna engagemang och dina insiktsfulla råd.

Frank Miller

Christer Miller

Jörgen Swärd

Paul Thrower

För ert förtroende, visade samarbete och hjälpsamhet.

Amanda Lindblom och Lina Strand

Handelshögskolan i Stockholm

Center for Retailing

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.0 INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemområde	6
1.3 Syfte & Frågeställning	8
1.4 Avgränsning	8
1.5 Sammanställning av Definitioner	8
1.6 Förväntat Kunskapsbidrag	9
1.7 Uppsatsens Disposition	10
2.0 TEORETISK REFERENSRAM.....	11
2.1 Upplägget av den teoretiska referensramen	11
2.2 Psykiskt Avstånd	11
2.3 Exportprestation	12
2.4 Empirisk forskning om psykiskt avstånd, exportstrategier och exportprestationer.....	13
2.5 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	14
2.6 Konceptuellt ramverk för psykiskt avstånd och dess påverkan på exportprestationer.....	16
2.7 Sammanställning av Propositioner.....	17
3.0 METOD	17
3.1 Upplägget av metodavsnittet.....	17
3.2 Forskningsansats	17
3.3 Kvalitativt metodval	18
3.4 Studieobjekt - Vilka är Miller Group?.....	18
3.5 Studiens design.....	19
3.5.1 Primärkällor	19
3.5.2 Sekundärkällor	20
3.6 Analysmetod.....	20
3.7 Tillförlitlighet, giltighet och den egna subjektiviteten	21
3.7.1 Tillförlitlighet - Reliabilitet.....	21
3.7.2 Giltighet - Validitet	21
3.7.3 Subjektivitet - Reflexivitet	22
4.0 EMPIRISK REFERENSRAM	23
4.1 Upplägget av den empiriska referensramen	23
4.2 Den engelska exportmarknaden	23
4.2.1 Psykiskt avstånd gentemot den engelska marknaden	23
4.2.2 Exportstrategier på den engelska marknaden.....	26
4.2.3 Exportprestationer på den engelska marknaden.....	28
4.2.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	29
4.3 Den sydafrikanska exportmarknaden.....	29
4.3.1 Psykiskt avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden.....	30
4.3.2 Exportstrategier på den sydafrikanska marknaden	30
4.3.3 Exportprestationer på den sydafrikanska marknaden	31
4.3.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	32
4.4 Den amerikanska exportmarknaden	32
4.4.1 Psykiskt avstånd gentemot den amerikanska marknaden	32
4.4.2 Exportstrategi på den amerikanska marknaden.....	34

4.4.3 Exportprestation på den amerikanska marknaden.....	35
4.4.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	35
4.5 Sammanställning av Empiri.....	36
5.0 ANALYS	37
5.1 Upplägget av analysen	37
5.2 Den engelska exportmarknaden	37
5.2.1 Psykiskt avstånd gentemot den engelska marknaden	37
5.2.2 Exportstrategier på den engelska marknaden.....	37
5.2.3 Exportprestationer på den engelska marknaden.....	38
5.2.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	39
5.3 Den sydafrikanska exportmarknaden.....	40
5.3.1 Psykiskt avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden.....	41
5.3.2 Exportstrategier på den sydafrikanska marknaden	41
5.3.3 Exportprestationer på den sydafrikanska marknaden	41
5.3.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	42
5.4 Den amerikanska exportmarknaden	42
5.4.1 Psykiskt avstånd gentemot den amerikanska marknaden	43
5.4.2 Exportstrategier på den amerikanska marknaden.....	43
5.4.3 Exportprestationer på den amerikanska marknaden.....	43
5.4.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande	44
5.5 Sammanställning av Analysen	44
6.0 RESULTAT	46
6.1 Proposition 1	46
6.2 Proposition 2	47
6.3 Proposition 3	47
6.4 Proposition 4	48
7.0 DISKUSSION.....	49
7.1 Upplägget av diskussionen	49
7.2 Hur påverkar psykiskt avstånd till utländska marknader exportprestationer för ett svenskt SMF inom handelssektorn?.....	49
7.3 Ett ramverk för relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer	49
7.4 Implikationer	53
7.4.1 Akademiskt.....	53
7.4.2 Praktiskt.....	54
7.5 Begränsningar och förslag till fortsatta studier	54
8.0 REFERENSER	56
8.1 Tryckta referenser	56
8.2 Elektroniska referenser	58
9.0 BILAGA	59
9.1 Underlag för djupintervjufrågor.....	59

1.0 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Sveriges roll inom utrikeshandeln sträcker sig långt tillbaka i tiden. Redan på 1300-talet var Visby med i Hanseförbundet och utbytte varor med flera länder (Westholm, 1997). I början av 1990-talet stod Sveriges export av varor och tjänster för knappt 30 % av landets BNP och idag står exporten av för hela 45 % av Sveriges BNP¹, vilket gör Sverige till ett av de mest exportberoende länderna i världen².

Allt fler företag väljer att inträda på nya marknader för att hänga med i den globala tillväxttakten, växa och nå större framgångar (Alexander, 2009). Produkters allt kortare livslängd, önskan om att uppnå stordriftsfördelar samt utländsk efterfrågan på svenska produkter är några anledningar till varför företag väljer att exportera idag (Andersson et al., 2012).

I Sverige är nästan 99,9 % av alla företag små till medelstora aktörer (SMF).³ I kombination med att internationaliseringen av SMF ökar blir det allt viktigare att undersöka export och vad som påverkar det faktiska utfallet (Leonidou et al., 2010).

För att försöka förklara framgång eller misslyckanden för ett företags exportverksamhet har företags exportprestationer undersökts (Cavusgil och Zou, 1994). I enlighet med Cavusgil och Zou (1994) har vi valt att definiera exportprestationer som utfallet av strategiska och finansiella mål. Vidare menar tidigare forskning (Köstner och Fuchs, 2010; Sousa och Lengler, 2009; Cavusgil och Zou, 1994) på att exportstrategier är betydelsefulla i förklaringen till vad som påverkar exportprestationer. Vi har valt att definiera exportstrategier som anpassning av produkter, priser, kampanjer och distribution. Vår definition av exportstrategier är i enlighet med Cavusgils och Zous (1994) definition.

Att verka på utländska marknader skapar inte bara affärsmöjligheter för företaget, utan innebär också okända utmaningar såsom skillnader i språk, konsumentbeteende, kulturella skillnader, legala ramar och köpkraft. Dessa faktorer ligger till grund för begreppet psykiskt avstånd, vilket har blivit accepterat i exportbeteendelitteraturen (Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975; Sousa

¹ Ekonomifakta 2014-04-24

² Ekonomifakta 2014-04-24

³ Ekonomifakta 2014-04-24. Små till medelstora företag förkortas som SMF och definieras som företag med under 250 anställda.

och Lengler, 2009; Köstner och Fuchs, 2010; Virvilaite och Seinauskiene, 2013). Bilkey och Tesar (1977) rådde företag att initiera export med kulturellt nära marknader innan de gick in på mer psykiskt avlägsna marknader.

Psykiskt avstånd har visat sig ha ett starkt förklaringsvärde för internationalisering av företag i olika branscher, både vad gäller expansionsmönster och organisationers prestation. Begreppet psykiskt avstånd har omdefinierats med åren och forskare är i dag oeniga om både dess innebörd och hur det bör mätas (Evans et al., 2000). Vi har valt att definiera psykiskt avstånd som det upplevda avståndet till en utländsk marknad, som är ett resultat av kulturella och affärsmässiga skillnader. Sådana skillnader uppstår bland annat i den rättsliga, politiska och ekonomiska miljön, kundpreferenser, accepterade affärsmetoder, språk och strukturen på industrin som företaget verkar inom. Eftersom psykiskt avstånd är ett perceptionsbegrepp har vi associerat faktorerna, som påverkar begreppet, med individuell uppfattning. Vår definition av psykiskt avstånd har valts för att den överensstämmer med nyare forsknings definition av begreppet psykiskt avstånd (Sousa och Bradley, 2005; Evans et al., 2000).

1.2 Problemområde

Företag förväntas prestera bättre på liknande marknader, eftersom det är enklare för företag att hantera likheter än skillnader och psykiskt närliggande marknader har upplevda kulturella och affärsmässiga likheter (Johanson och Vahlne, 1977; Köstner och Fuchs, 2010).

Å andra sidan kan företag underskatta och förbise skillnader på en utländsk marknad som antagits vara lika hemmamarknaden och därmed prestera sämre (O'Grady och Lane, 1996; Sousa och Lengler, 2009). Att internationalisera sig till en marknad som har stort psykiskt avstånd till hemmamarknaden kan istället leda till att företaget förbereder sig bättre och tillägnar sig en mer välgrundad och analyserad strategi, vilket i sin tur leder till framgång.

Vad forskning däremot är överens om är att psykiskt avstånd påverkar exportprestationer indirekt genom exportstrategier och att mer anpassade exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer (Sousa och Lengler, 2009, Köstner och Fuchs, 2010). Däremot anses SMF ha svårt att anpassa exportstrategier på grund av små resurser. Detta medför att psykiskt avstånd endast kan påverka anpassningen av exportstrategier för SMF när en större marknadsspecifik erfarenhet ackumulerats och större resurser har skapats (Virvilaite och Seinauskiene, 2013).

Huruvida dessa forskare är oense eller om detta är två sidor av samma mynt är oklart, vilket gör det betydelsefullt att bidra med klarhet och kunskap beträffande ämnet utifrån ett svenskt perspektiv. Sverige är ett intressant land att undersöka eftersom det, som nämnts tidigare, är ett exportberoende land och i förhållande till flera andra länder är export en stor del av landets BNP. Samtidigt integreras världsmarknaden allt mer och ökandet av den globala tillväxttakten gör att relevansen för äldre studier om psykiskt avstånd ifrågasätts. Vad vi vet har ingen som synes studerat ämnet utifrån ett svenskt handelsperspektiv, vilket öppnar upp för att vår studie kan bidra till djupare kunskap.

För att framgångsrikt skapa en djupare förståelse för hur psykiskt avstånd påverkar exportprestationer för ett svenskt handelsföretag har en kvalitativ metod valts, där en fallstudie av ett litet företag har utförts. Eftersom majoriteten av svenska exportföretag är SMF anses ett representativt företag att undersöka vara av den storleken. En annan anledning till intresset av att enbart undersöka ett SMF grundas i att tidigare forskning visar att psykiskt avstånd förefaller påverka mindre företag mer än större företag (Sousa och Lages, 2011).

Exportverksamheten för företaget som kommer att undersökas sker i England, USA och Sydafrika, vilka tillsammans står för ca 4 % av studieobjektets omsättning. Miller Group har verkat på den engelska marknaden sedan 1978 och företags exportverksamhet ligger nu i ett expansivt skede av sin utveckling, eftersom företaget är i uppstartsfasen för att exportera till flera marknader. Företaget har dessutom enbart exporterat till den amerikanska och sydafrikanska marknaden under fem års tid. Att undersöka det psykiska avståndets påverkan på exportprestationer utifrån dessa perspektiv anser vi vara intressant eftersom det gör att det psykiska avståndet är aktuellt i dagsläget. Det psykiska avståndet gentemot utländska marknader avtar ofta med tiden som företaget agerar på marknaderna, eftersom osäkerheten gentemot marknaden reduceras med tiden genom kunskaps- och erfarenhetsutveckling (Johanson och Vahlne, 1977). Att exportverksamheten i företaget är aktuell leder förhoppningsvis dessutom till innehållsrika intervjuvar tack vare företagsledarnas intresse för den delen av verksamheten i nuläget.

1.3 Syfte & Frågeställning

Baserat på ovanstående problemområde är uppsatsens syfte att besvara och få en djupare förståelse för följande frågeställning:

Hur påverkar psykiskt avstånd till utländska marknader exportprestationer för ett svenskt SMF inom handelssektorn?

1.4 Avgränsning

Det finns flera faktorer som påverkar exportprestationer (Evans et al., 2008). Men denna uppsats kommer endast att undersöka det psykiska avståndets påverkan på exportprestationer och därvid enbart undersöka hur det psykiska avståndet påverkar exportprestationerna för ett svenskt företag inom handelssektorn. Vidare avgränsas denna uppsats till att undersöka ett SMF, där export är en mindre del av företagets omsättning och som planerar att utöka sin exportverksamhet.

1.5 Sammanställning av Definitioner

Psykiskt avstånd definieras som det upplevda avståndet till en utländsk marknad som ett resultat av kulturella och affärsmässiga skillnader. Sådana skillnader uppstår bland annat från den rättsliga, politiska och ekonomiska miljön, kundpreferenser, accepterade affärsmetoder, språk och strukturen på industrin som företaget verkar inom.

Exportstrategier definieras som anpassningen av produkter, priser, kampanjer och distribution.

Exportprestationer definieras som utfallet av ett företags strategiska och finansiella mål.

SMF är en förkortning av samlingsbegreppet ”Små och Medelstora Företag” och definieras som företag med under 250 anställda. För SMF överstiger omsättningen inte 50 miljoner euro och har en balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro.

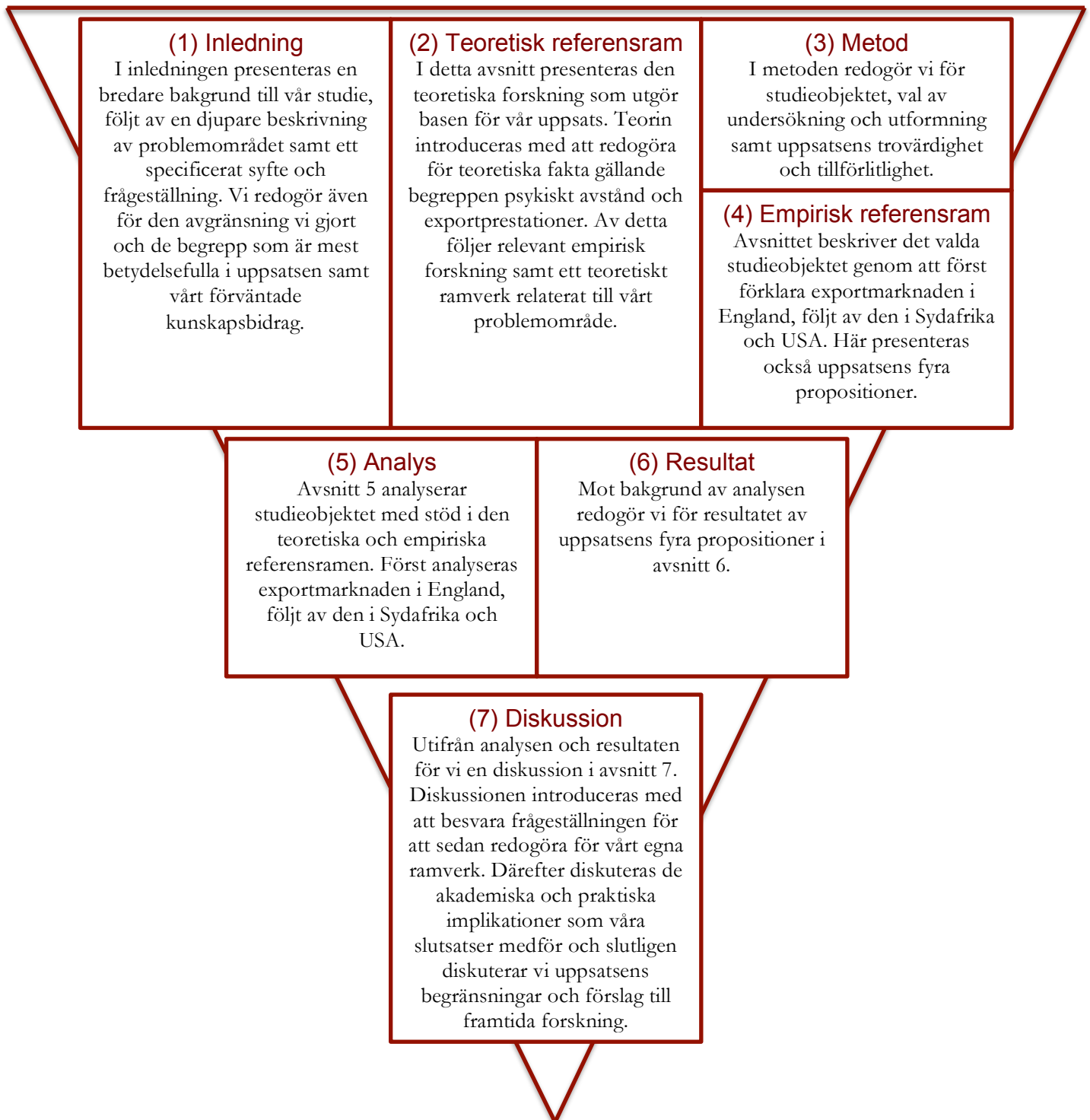
1.6 Förväntat Kunskapsbidrag

Uppsatsens syfte ska undersökas och den nämnda frågeställningen ska besvaras för att ge ett praktiskt och akademiskt kunskapsbidrag.

Det akademiska kunskapsbidrag, som förväntas ges av denna uppsats, är huvudsakligen att utifrån ett svenskt handelsperspektiv bidra med en ny och objektivt klargörande studie inom området som behandlar de oklarheter som finns gällande psykiskt avstånd och dess påverkan på exportprestationer. Med vår studie svarar vi på Virvilaites och Seinauskienes (2013) efterfrågan om att empiriskt undersöka deras ramverk, som visar hur psykiskt avstånd påverkar exportprestationer. Tidigare studier har även uttryckt behovet av att undersöka relationen mellan psykiskt avstånd och exportstrategier, som i sin tur påverkar exportprestationer, utifrån flera marknader (Sousa och Bradley, 2005). Genom att utföra vår studie tycker vi att vi kan bidra med kunskap gällande psykiskt avstånd, dess påverkan på exportstrategier och hur detta i sin tur förhåller sig till exportprestationer utifrån ett svenskt handelsperspektiv.

Praktiskt önskar vi först och främst förmedla ett kunskapsbidrag, som leder till en medvetenhet om det psykiska avståndets betydelse för svenska företags exportprestationer. Samtidigt som det ger förståelse för hur mycket det psykiska avståndet påverkar exportverksamheten i stort för ett mindre handelsföretag. Detta kan i sin tur underlätta för en företagsledning på ett mindre, svenskt handelsföretag, som står inför att fatta beslut kring export generellt och val av exportmarknad. Eftersom det psykiska avståndet är något perceptuellt är det viktigt att företagsledningen får förståelse för att det psykiska avståndet varierar över tid och påverkas av förändringar i marknaden. Det psykiska avståndet kan därmed göra att företag emellanåt måste ompröva sin position på varje delmarknad.

1.7 Uppsatsens Disposition



2.0 TEORETISK REFERENS RAM

2.1 Upplägget av den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen presenterar systematiskt den forskning som denna uppsats utgår ifrån. Det teoretiska avsnittet 2.2 kommer att introducera den teoretiska bakgrunden till begreppet ”Psyiskt Avstånd” och avsnitt 2.3 kartlägger teorier om hur exportprestationer definieras. Därefter ger avsnitt 2.4 en översikt av den empiriska forskning som undersöker relationen mellan psykiskt avstånd, exportstrategier och exportprestationer. Avsnitt 2.5 presenterar teorierna kring marknadsspecifik erfarenhet. Slutligen, i avsnitt 2.6, beskrivs ett teoretiskt ramverk, som förklarar relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer för SMF samt betydelsen av marknadsspecifik erfarenhet och exportstrategier.

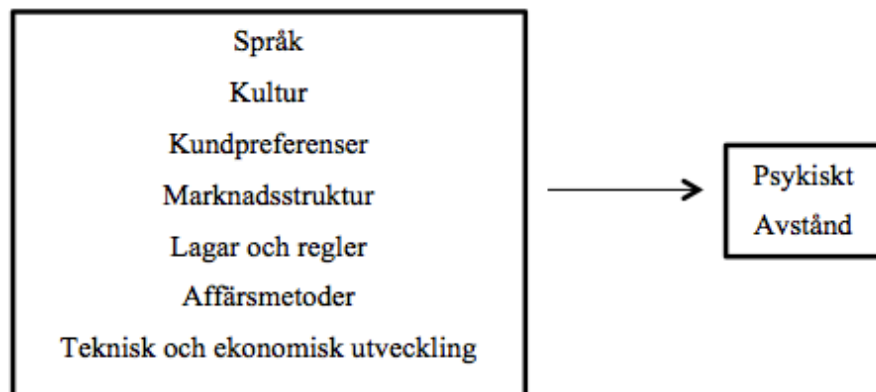
Uppsatsen kommer att behandla fyra propositioner, vilka har sin bakgrund i tidigare forskning. Detta gör att propositionerna kommer att tas upp allteftersom i teoriavsnittet. Propositionerna 1 till 4 sammanställs sedan i slutet av teoriavsnittet (avsnitt 2.7).

2.2 Psyiskt Avstånd

Den teoretiska bakgrunden till begreppet ”psyiskt avstånd” har utvecklats från 1975 och framåt. Johanson och Vahlne (1977) definierade psykiskt avstånd enligt: ”summan av faktorer som hindrar flödet av information från och till marknaden”. Begreppet psykiskt avstånd utvecklades sedan av Nordström och Vahlne (1994) till definitionen: ”faktorer som hindrar eller stör företags lärande och förståelse för en utländsk marknad”. De faktorer som ofta nämns påverka det psykiska avståndet är skillnader i kultur, språk, utbildning och industriell utvecklingsnivå (O’Grady och Lane, 1996). Ny forskning har också använt sig av affärsmässiga skillnader, såsom rättsliga/politiska skillnader, marknadsstruktur samt affärsmetoder som ytterligare påverkansfaktorer på psykiskt avstånd (Evans et al., 2008).

Trots att det finns flera olika definitioner av psykiskt avstånd kritiserar de för att inte ta hänsyn till den psykiska delen av begreppet psykiskt avstånd (Evans et al., 2000). Sykes (1987) anmärkte att ”psyiskt” hänvisar till sinnet och själen, vilket gör att begreppet psykiskt avstånd inte bara handlar om närvaron av miljömässiga faktorer, utan att det är sinnets bearbetning som ligger till grund för de upplevda kulturella och affärsmässiga skillnaderna. I ny vetenskaplig forskning är psykiskt avstånd associerat med individuell perception i skillnader mellan hemmamarknaden och den utländska marknaden, där ytterligare faktorer såsom upplevda konsumentpreferenser och köpkraft tas med i begreppet psykiskt avstånd (Sousa och Bradley, 2005).

Ovanstående teorier formar tillsammans nedanstående modell om vilka faktorer som påverkar psykiskt avstånd.



Figur 1 – Psykiskt avstånd

2.3 Exportprestation

Hur SMF presterar på en utländsk marknad är centralt i denna uppsats och kommer att diskuteras utifrån Cavusgil och Zous (1994) mått på exportprestation.

Cavusgil och Zou (1994) undersökte exportprestationer för 200 företag, där slutsatsen var att exportprestationer avgörs av samverkan mellan exportstrategier och interna och externa krafter. För att på bästa sätt definiera exportprestationer ställdes frågor utifrån fyra aspekter:

1. Till vilken grad de främsta strategiska målen uppnåtts.
2. De första fem årens försäljningstillväxt för respektive exportmarknad.
3. Huruvida exportverksamheten var lönsam de första fem åren på respektive exportmarknad.
4. Ledningens upplevda framgång de första fem åren på respektive exportmarknad.

Under intervjuerna presenterades sju strategiska mål, vilka cheferna skulle bedöma betydelsen av genom att använda sig av ett poängsystem. Därefter skulle cheferna berätta vilka av dessa mål som hade nåtts och inom vilket tidsspann dessa mål nåddes. För att få en uppfattning om den fjärde (4) aspekten bads cheferna ranka exportverksamhetens framgång på en skala från 1 till 10, där 1 var icke framgångsrikt och 10 var mycket framgångsrikt. Slutligen erhöll intervjuarna ekonomiska tillväxtdata för försäljning och lönsamhet på respektive exportmarknad.

2.4 Empirisk forskning om psykiskt avstånd, exportstrategier och exportprestationer

Med utgångspunkt från forskning av Sousa & Lengler (2009), Köstner och Fuchs (2010) samt Sousa och Lages (2011) kommer en diskussion att föras kring kopplingen mellan psykiskt avstånd och exportstrategier samt inflytandet på exportprestationer.

Sousa och Lengler (2009) studerar det psykiska avståndets påverkan på exportprestationer hos små, medelstora och stora brasilianska företag. Relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestation var positiv och visade på att företag presterar bättre i länder som är psykiskt avlägsna. Författarna argumenterar också för att psykiskt avstånd påverkar exportstrategier, vilket i sin tur påverkar exportprestationer. Resultatet visade ett positivt samband, där ett större psykiskt avstånd leder till en högre grad av anpassning av exportstrategier, som i sin tur förbättrar prestationen. Från ett management-perspektiv visar resultatet att exportprestationer och anpassningsgraden av exportstrategier beror på chefernas psykiska avstånd till den utländska marknaden. För att välja rätt exportstrategi är det därför viktigt att chefer förstår den utländska marknaden.

Relationen mellan psykiskt avstånd, internationellt åtagande, företagserfarenhet, exportstrategier och exportprestationer för 12 stycken australiensiska SMF undersöktes av Köstner och Fuchs (2010). Författarnas forskning visade på att det psykiska avståndet har en negativ påverkan på exportprestationer, vilket förklaras med att mindre företag har svårare att hantera exportaktiviteter på psykiskt avlägsna marknader jämfört med större företag, som ofta är mer resursstarka. Detta stöds av empirisk forskning från 2011 (Sousa och Lages), där resultatet visade att små företag kan vara mer influerade av psykiskt avstånd än stora företag. Detta förklarar Sousa och Lages med att mindre företag ofta inte har tillräckligt med resurser för att anskaffa nödvändig information om marknaden, vilket i sin tur gör att det psykiska avståndet har en större påverkan på mindre företags exportprestationer.

Studien av Köstner och Fuchs (2010) visade också att psykiskt avstånd har en indirekt påverkan på exportprestationer genom exportstrategier, vilket går hand i hand med tidigare forskning av Sousa och Lengler (2009). Köstner och Fuchs (2010) forskning visade att en högre grad av anpassning av exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer. Däremot kunde inget samband hittas mellan det psykiska avståndet och anpassningen av exportstrategier för SMF. Erfarenhet var en annan variabel som också visade sig ha en signifikant påverkan på exportstrategier och därmed på exportprestationer.

Mot bakgrund av den forskning som presenterats i avsnitt 2.4 har följande slutsatser dragits:

I vår studie antas ett större psykiskt avstånd leda till försämrade prestationer, eftersom tidigare forskning gällande SMF indikerar på detta (Köstner och Fuchs, 2010). Eftersom tidigare forskning också visat att en mer anpassad exportstrategi leder till förbättrade prestationer oberoende av företagets storlek (Köstner och Fuchs, 2010; Sousa och Lengler, 2009), antas även detta stämma i vår undersökning.

Likt tidigare forskning gällande SMF (Köstner och Fuchs, 2010) tror inte vi att psykiskt avstånd har någon påverkan på anpassningen av exportstrategierna. Det kan tänkas att detta förklaras i Sousa och Lages (2011) studie, som visar att mindre företag har små resurser.

Med dessa slutsatser i beaktning formades tre propositioner:

Proposition 1: *Ett större psykiskt avstånd leder till försämrade exportprestationer.*

Proposition 2: *Högre grad av anpassning av exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer.*

Proposition 3: *Psykiskt avstånd påverkar inte anpassningen av exportstrategier.*

2.5 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Utifrån teorier (Johanson och Vahlne, 1977; Eriksson et al., 2000; Evans et al., 2000; Evans et al., 2008) kommer ett resonemang att föras kring erfarenheter och lärande samt hur detta samverkar med psykiskt avstånd och exportprestationer.

När ett företag inträder på en ny marknad har ledningen inte någon marknadsspecifik kunskap. Genom att verka på marknaden erhålls denna kunskap stegvis och osäkerheten gentemot marknaden minskas. Ju större kunskap som erhålls och ju mer osäkerhet som reduceras desto mer kan företaget utöka sina investeringar och aktiviteter på samma marknad. Johanson och Vahlne (1977) förklarar ett företags internationaliseringsprocess med att företag vanligtvis expanderar i sitt första steg internationellt till en psykiskt närliggande marknad, där erfarenhetsbaserad kunskap blir en kritisk resurs för företagets utveckling. Detta gör ”learning by doing” (dvs. att lära sig genom att praktiskt utföra) till ett centralt begrepp i internationaliseringsprocessen.

Eriksson, Majkgård och Sharma (2000) undersökte 362 svenska serviceföretag i olika branscher och av olika storlek. Undersökningen grundades på Johanson och Vahlnes (1997) tankar om

erfarenhetsbaserat lärande samt det kulturella avståndets betydelse för framtida kunskap, där kulturellt avstånd påverkas av språk och affärskultur. Eriksson, Majkgård och Sharmas (2000) kulturella avstånd anser vi vara nära förknippat med vår definition av psykiskt avstånd. Eriksson, Majkgård och Sharma (2000) kom fram till att ju mer kulturellt avlägsen den marknad är som ett företag valt som första steg internationellt, desto mer saknas kunskap om denna marknad. Argumentet för detta är att det blir svårare för företag som inträder på kulturellt avlägsna marknader att uppfatta affärskulturen och hur marknaden fungerar. Lärande på kulturellt avlägsna marknader blir svårt, vilket gör att företag får mindre kunskap och kostnaden för internationaliseringen ökar. Det omvända gäller om ett företag initialt internationaliserar till en kulturellt närliggande marknad, där liknade kultur, värderingar och sätt att göra affärer leder till att det blir enklare för företaget att skaffa sig kunskap. Detta medför att företag, som först väljer att internationalisera till en psykiskt närliggande marknad, utvecklar en starkare kunskapsbas.

Evans, Treadgold och Mavondo (2000) granskade tidigare studier inom psykiskt avstånd och lärande och kom fram till att det finns två aspekter i företags relation mellan marknadsspecifik erfarenhet och psykiskt avstånd. För det första tros psykiskt avstånd minska ju mer marknadsspecifik erfarenhet som ackumulerats, och för det andra tros marknadsspecifik erfarenhet resultera i ett mer korrekt uppfattat psykiskt avstånd. Detta går hand i hand med en annan studie av O' Grady och Lane (1996), som studerade 12 kanadensiska företags expansion till USA, och fann att företag vars chefer hade direkt erfarenhet av marknaden i fråga hade en mer korrekt förståelse för det "sanna avståndet" gentemot samma marknad.

År 2008 undersökte Evans, Mavondo och Bridson relationen mellan psykiskt avstånd, internationell erfarenhet och prestation. I undersökningen studerades 768 aktörer i dagligvaruhandeln, där aktörerna var slumpmässigt utvalda. Trots att Evans, Mavondo och Bridson (2008) agerade med hypotesen att internationell erfarenhet har en påverkan på det psykiska avståndet kunde detta inte hittas empiriskt. Därmed drogs slutsatsen att internationell erfarenhet inte har en direkt påverkan på psykiskt avstånd. Däremot visade resultaten att internationell erfarenhet har en direkt positiv påverkan på företagets finansiella prestation. Detta stämmer även överens med Virvilaite och Seinauskienes (2013) konceptuella ramverk.

Utifrån ovanstående forskning tror vi att en större marknadsspecifik erfarenhet i vår studie har lett till förbättrad prestation, eftersom ju mer erfarenhet en aktör skaffar sig på en ny marknad desto mer marknadsspecifik kunskap finns det, vilket uppmuntrar till fler affärsmöjligheter på marknaden (Johanson och Vahlne, 1977). Detta antas i sin tur leda till bättre prestation och stöds av Evans, Mavondo och Bridsons (2008) studie.

Den fjärde propositionen utformades med ledning av ovanstående slutsatser:

***Proposition 4:** Större marknadsspecifik erfarenhet leder till förbättrade exportprestationer-*

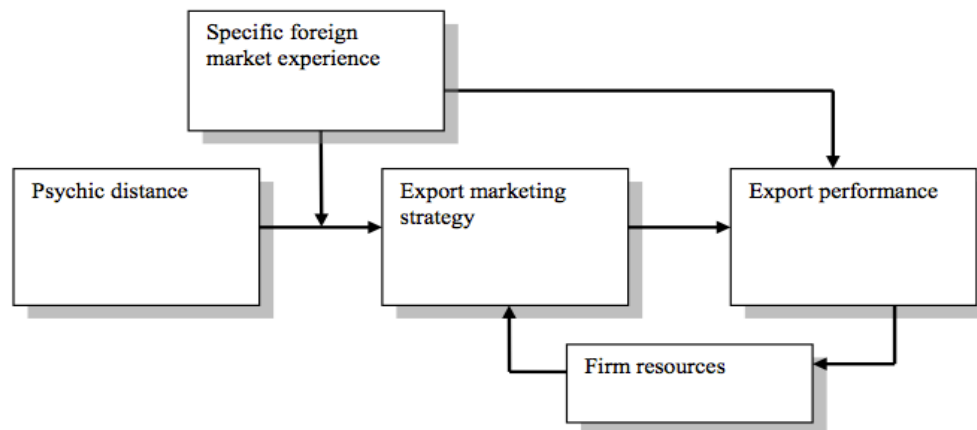
2.6 Konceptuellt ramverk för psykiskt avstånd och dess påverkan på exportprestationer

Virvilaite och Seinauskienes (2013) studerade tidigare forskning inom psykiskt avstånd och prestation och tog fram ett konceptuellt ramverk för hur relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer ser ut för små och medelstora företag. Baserat på teorierna som ligger till grund för Virvilaite och Seinauskienes (2013) konceptuella ramverk kommer en diskussion att föras i analysens olika delar kring hur psykiskt avstånd påverkar exportprestationer för ett SMF.

Virvilaite och Seinauskiene (2013) menar att mindre företag är mer benägna att anta en standardiserad exportstrategi, oberoende av det psykiska avståndet i det inledande skedet av internationaliseringen så länge den marknadsspecifika erfarenheten är låg, trots att en anpassad exportstrategi är önskvärd. Detta beror på att mindre företag antas ha mer begränsade resurser än större företag. Okunskap kring hur exportstrategier ska anpassas gör en standardiserad exportstrategi mindre riskabel.

Ju längre tid företaget befinner sig på marknaden desto mer marknadsspecifik erfarenhet ackumuleras. När en större mängd marknadsspecifik erfarenhet ackumuleras uppnår företaget en bättre prestation. Detta beror på att en ökad mängd marknadsspecifik erfarenhet leder till minskad osäkerhet och mer information, vilket underlättar nya affärsmöjligheter (Johanson och Vahlne, 1977). Detta leder dessutom till förbättrade beslut, vilket i sin tur påverkar exportprestationer positivt. Förbättrade exportprestationer gör att företaget får större resurser och har då möjlighet att anpassa exportstrategier ännu mer.

Virvilaite och Seinauskiene (2013) menar att psykiskt avstånd inte kan påverka anpassningen av exportstrategier så länge en hög marknadsspecifik erfarenhet inte finns, eftersom den marknadsspecifika erfarenheten behövs för att företaget ska kunna anskaffa större resurser på marknaden och det är dessa resurser som gör det möjligt att anpassa exportstrategier.



Figur 2 – Relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer.

Källa: Virvilaite och Seinauskiene (2013)

2.7 Sammanställning av Propositioner

Mot bakgrund av den teoretiska referensramen har följande propositioner tagits fram:

Proposition 1: Ett större psykiskt avstånd leder till försämrade exportprestationer.

Proposition 2: Högre grad av anpassning av exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer.

Proposition 3: Psykiskt avstånd påverkar inte anpassningen av exportstrategier.

Proposition 4: Större marknadspecifik erfarenhet leder till förbättrade exportprestationer.

3.0 METOD

3.1 Upplägget av metodavsnittet

Detta avsnitt ämnar förklara hur studien har utförts samt motivera för de undersökningsmetoder och urvalskriterier som valts. Avsnitt 3.2 presenterar studiens ansats och av detta följer avsnitt 3.3, som beskriver studiens metodval. Avsnitt 3.4 introducerar studieobjektet och avsnitt 3.5 presenterar studiens design och val av primär- respektive sekundärkällor. Avsnitt 3.6 redogör för upplägget av analysmetoden i studien. Metoddelen avslutas med avsnitt 3.7, vilket förmedlar studiens tillförlitlighet, giltighet och den egna subjektiviteten.

3.2 Forskningsansats

I studien har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats, vilket är ett mellanting mellan deduktiv och induktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att forskaren utgår från teori, sedan studerar

verkligheten med empiri och återkommer till teori för att anpassa den bättre till verkligheten (Alvesson och Sköldberg, 1994).

Vi har använt en abduktiv ansats genom att vi har inlett med att se över vad tidigare forskning sagt om psykiskt avstånd och exportprestationer, för att sedan studera hur det fungerar i praktiken. Därefter har vi återgått till teorin för att, i vårt fall, anpassa den bättre till verkligheten. Eftersom individuella perceptioner är centralt i vårt problemområde anser vi att verkligheten kan se olika ut från fall till fall, vilket gör en abduktiv ansats till en relevant forskningsansats.

3.3 Kvalitativt metodval

Med vår studie önskar vi skapa en förståelse för, snarare än att generalisera, hur SMF hanterar det psykiska avståndet under tiden företag verkar på en utländsk marknad och hur detta påverkar exportprestationerna.

Med detta som bakgrund har en kvalitativ metod valts, då kvalitativa metoder betonar närhet som ett viktigt element i strävan att förstå andra människors uppfattning av verkligheten (Jacobsen, 2002). Denna närhet är speciellt intressant för oss eftersom en stor del av vår studie grundar sig på människors perceptioner. Genom att använda oss av en kvalitativ metod har vi kunnat få denna närhet och därmed kunnat bygga på den teori, som har granskats, och finna nya infallsvinklar inom ämnesområdet.

För att få en djupare förståelse för hur verkligheten inom detta ämnesområde ser ut för ett SMF inom handelssektorn har djupintervjuer valts som insamlingsmetod. Kvalitativa djupintervjuer var en av metoderna som användes av O'Grady och Lane (1996), vilka studerade psykiskt avstånd för internationella företag.

3.4 Studieobjekt - Vilka är Miller Group?

Miller Group är ett litet, svenskt handelsföretag som grundades 1903 av två bröder, Justus och Fritz Miller. Dessa bröder började gjuta möbelbeslag och deras konkurrensmedel var att anställa hantverkare med erfarenhet och att leverera kvalitetsbeslag. Idag säljer företaget inte endast beslag, utan verksamheten har utvecklats till att fokusera på badrumsmöbler och badrumstillbehör.

Familjeföretaget Miller Group har funnits i fem generationer. Idag, över 100 år senare, är kvalitetsprodukter fortfarande ett viktigt konkurrensmedel. Christer Miller är VD på företaget,

men planerna är att sonen Frank Miller, som idag har rollen som marknadschef, ska ta över verksamheten inom kort. Verksamhetens affärsutvecklingschef heter Paul Thrower och han arbetar främst mot den engelska och sydafrikanska marknaden.

Miller Group har idag 40 anställda och omsätter ca 90 miljoner kronor, där direktexport står för ca 4 % av omsättningen. Exportverksamheten började redan 1978 i England, men det är under de senaste fem åren som Miller Group har expanderat sin exportverksamhet till Sydafrika och USA. Framtidsplanerna för Miller Group är att fokusera ännu mer på sin exportverksamhet och expandera till närliggande nordiska länder. I oktober 2013 anställde Miller Group en ny försäljningschef vid namn Jörgen Swärd, som bland annat anställdes på grund av sin internationella erfarenhet och med förhoppningen om att han skulle bidra till framgångsrika utlandsexpansioner.

3.5 Studiens design

Vår undersökning utfördes som en kvalitativ fallstudie av ett svenskt handelsföretag som kategoriseras i gruppen SMF. De primärdata som har tagits fram har skett genom djupintervjuer av företagets VD och anställda, som har spelat en nyckelroll för företaget i internationaliseringsprocessen. Vi har valt att studera tre olika marknader för att tydligt kunna se ett mönster för hur företaget hanterar olika situationer på olika marknader. Vad gäller teorin är den hämtad från tidigare studier främst gällande SMF i olika branscher.

3.5.1 Primärkällor

För att uppnå djupare kunskap och förstå fler infallsvinklar har vi valt att intervjua fyra personer med olika befattningar inom det område vi baserar vår studie på. Vi har genomfört djupintervjuer med heltidsanställda, där tre av fyra respondenter har jobbat på Miller Group under en längre period, vilka har fungerat som våra primärkällor.

3.5.1.1 Respondenter

De respondenter som har valts anses kunna ge oss bäst svar på de frågor vi är intresserade av. De intervjuade är:

1. *Christer Miller – VD*

Christer Miller tog steget in i England och startade den internationella exportverksamheten.

2. *Frank Miller – Marknadschef*

Frank Miller är son till Christer Miller och har varit med i starten av exportverksamheten i USA och Sydafrika. Det är även Frank som förväntas ta över företaget inom kort.

3. *Jörgen Swärd – Försäljningschef*

Jörgen Swärd har arbetat på Miller Group sedan oktober 2013 och anställdes bland annat för sin expertis inom internationalisering med förhoppning att han skulle bidra till framtida exportframgångar. Jörgen Swärd har arbetat på Svenska Exportrådet (nuvarande Business Sweden) och har även internationella erfarenheter från att tidigare ha arbetat med export i Asien, USA, Australien och Europa.

4. *Paul Thrower – Affärsutvecklingschef*

Paul har stor erfarenhet av den engelska, amerikanska och sydafrikanska marknaden.

3.5.1.2 Intervjumetod

Intervjuerna skedde i direkta möten med öppna intervjufrågor, där intervjun med Jörgen Swärd (Försäljningschef) och intervjun med Paul Thrower (Affärsutvecklingschef) tog ca en timme vardera. Intervjun med Christer Miller (VD) och intervjun med Frank Miller (Marknadschef) tog ca två timmar per person, då det är dessa två som har mest erfarenhet av Miller Group.

Vi har valt denna intervjuform, eftersom direkta möten med öppna intervjufrågor gör att respondenterna har möjlighet att få ett förtroende för oss intervjuare, samtidigt prata fritt och berätta om betydelsefulla detaljer samt tydliggöra genom att exemplifiera.

3.5.2 Sekundärkällor

Sekundär information har också erhållits från företagets tidigare årsredovisningar och samt specifika försäljningsdata från respektive undersökta marknad. Vidare har sekundärinformation hämtats från företagets hemsida⁴ för att få en överblick över företagets verksamhet och historia.

3.6 Analysmetod

Innan analysen inleddes började vi med att transkribera de empiriska data som spelats in på bandspelaren från intervjuerna. Vi delade därefter in den empiriska datan i tre grupper, där allt som berörde den engelska marknaden placerades i en grupp, allt som berörde den sydafrikanska marknaden placerades i en separat grupp och all data som berörde den amerikanska marknaden grupperades för sig.

Analysen delades därefter upp i två steg, där empiriska data sammankopplades med relevant teori. Det första steget gick ut på att analysera innehållet i varje enskild grupp i kronologisk ordningsföljd (Czarniawska, 1998), där vi började med att analysera den första exportmarknaden.

⁴ www.millerbadrum.se (2014-04-30)

När vi analyserat innehållet i varje grupp individuellt gick vi vidare till det andra stadiet i analysen, där vi analyserade grupperna tillsammans för att försöka hitta gemensamma mönster, trender och skillnader mellan marknaderna. Detta är en analysmetod som också använts i tidigare forskning om SMF och internationalisering (Rovira Nordman, 2009).

De likheter som uppstod mellan empiri och teori var till viss del applicerbara på vår studie. De skillnader som kunde utläsas mellan empiri och teori utgjordes där av vårt bidrag till vetenskaplig forskning samt praktiska implikationer för företag, vilket vi förklarar i ett ramverk i slutsatsen.

3.7 Tillförlitlighet, giltighet och den egna subjektiviteten

Det är av stor vikt att vi som författare är källkritiska eftersom att kvalitativa studier innehåller inslag av subjektivitet och det är därför möjligt att studiens genomförande och resultat har påverkats av respondenternas och vår egen subjektivitet.

3.7.1 Tillförlitlighet - Reliabilitet

Reliabilitet uttrycker undersökningens noggrannhet och tillförlitlighet (Jacobsen, 2002). För att ha en så stark tillförlitlighet som möjligt i vår undersökning har vi valt att följa samma intervjuguide för respektive respondent. Vidare har vi valt att använda oss av en bandspelare som spelade in samtliga intervjuer, vilket gjorde att vi har haft möjligheten att lyssna på intervjun flera gånger för att säkerställa att vi inte missuppfattat fakta, attityder eller beteenden. Vi har dessutom valt att intervjua fyra respondenter från företaget, vilka har gett likartad uppfattning oberoende av varandra. För att öka reliabiliteten ytterligare har vi skickat våra intervjusammanställningar till företaget för att få ett godkännande.

I djupintervjuer är personkemin en viktig parameter, vilket gör att det inte är säkert att resultatet skulle blivit detsamma oberoende av vem som utförde intervjun. För att vara så noggranna som möjligt försökte vi bete oss på samma sätt oberoende av vem vi intervjuade. För att vara så neutrala som möjligt var det främst respondenten som pratade. Detta gjordes genom att vi använde oss av öppna intervjufrågor och undvek ledande frågor.

3.7.2 Giltighet - Validitet

Validitet kan delas in i två delkomponenter: intern validitet och extern validitet (Jacobsen, 2002).

3.7.2.1 Intern validitet

Intern validitet handlar om huruvida vi mäter det vi tror oss mäta (Jacobsen, 2002), dvs. hur väl vår undersökning stämmer överens med verkligheten.

För att vår studie ska ha högsta möjliga interna validitet har vi undersökt huruvida det finns tidigare forskare som kommit fram till liknande slutsatser som vi har gjort. Vidare är vi medvetna om att det kan finnas yttre omständigheter under intervjuerna som har kunnat påverka våra intervjusvar. För att minimera denna risk valde vi att intervjua varje person enskilt för att de intervjuade inte skulle påverka varandra. Respektive intervju inleddes även med att vi berättade om ämnesområdet samt vad studien är ämnad för, då vi ville undvika oklarheter. För att undvika att de intervjuade inte skulle känna sig obekväma med att diskutera känsligare frågor såsom värderingar och problem erbjöds respondenterna anonymitet om de så önskade.

3.7.2.2 Extern validitet

Extern validitet behandlar huruvida resultat från ett begränsat område, exempelvis en organisation vid en viss tidpunkt, är giltiga också i andra sammanhang. Den externa validiteten säger något om hur hög grad ett utfall kan generaliseras till att gälla också i andra sammanhang. (Jacobsen, 2002)

Eftersom vår studie är baserad på endast ett företag med fyra kvalitativa intervjuer är det svårt att dra generella slutsatser. Däremot kan vi utläsa vissa genomgående mönster som är gemensamma för de tre marknaderna vi valt att studera. Dessa genomgående mönster möjliggör för oss att skapa en indikation om en generalisering som öppnar upp för vidare forskning.

3.7.3 Subjektivitet - Reflexivitet

Reflexivitet innebär att vi som forskare med vår befintliga kunskap och förståelse kan ha påverkat intervjusituationen och de empiriska data som sammanställts, vilket gör att det är av stor betydelse att ta hänsyn till reflexivitet (Hammersley och Atkinson, 1987).

Genom att vi har använt oss av en abduktiv forskningsansats har vi undersökt teorierna i relation till vårt problemområde innan empiriska data samlades in. Detta kan ha medfört att vi har fått en uppfattning om hur SMF ”borde” påverkas av psykiskt avstånd och hur relationen till exportprestationer ”borde” vara. Trots att vi försökt undvika ledande frågor är vi medvetna om att detta kan ha skett samt att vår tidigare kunskap kan ha influerat vår tolkning av intervjuerna.

Att vi är två stycken som har medverkat och bearbetat samtliga intervjuer medför att vi har kunnat diskutera och se till att vi uppfattat intervjuvären på samma sätt.

4.0 EMPIRISK REFERENS RAM

4.1 Upplägget av den empiriska referensramen

Den empiriska referensramen ger en beskrivning av det valda studieobjektet. I avsnitt 4.2 presenteras empiriska data från den engelska exportmarknaden, vilken är den första internationella marknad som studieobjektet exporterade till. Efter detta följer empiriska data från den sydafrikanska marknaden i avsnitt 4.3. I avsnitt 4.4 redogör vi för empiriska data från den amerikanska marknaden och slutligen sammanställs empirin i avsnitt 4.5.

4.2 Den engelska exportmarknaden

Christer Miller kom till England år 1975 och i samband med flytten dit köpte han en lägenhet i centrala London. När Christer Miller flyttade till lägenheten i London upptäckte han att badrummen i England saknade en tillfredsställande standard. Upptäckten om en affärsmöjlighet vad gäller badrumsprodukter kom att bli startskottet på Miller Groups expansion till England, som skedde år 1978 där exporten av varor skedde från snickerifabriken i Sverige.

4.2.1 Psykiskt avstånd gentemot den engelska marknaden

På den engelska marknaden investerade Miller Group i ett lokalt kontor i London. Miller Group hade fördelen att konkurrensen på marknaden var låg i slutet av 1970-talet. De engelska konsumenterna visade dessutom stor uppskattning för Miller Groups produkter. Mindre konkurrens i kombination med hög efterfrågan gjorde att Miller Group relativt snabbt kunde etablera en stabil och framgångsrik position på den engelska marknaden.

”Engelska kunder hade en mycket hög preferens för skandinavisk design. Däremot upplevdes olika kundpreferenser gällande vissa produkter, såsom handduksskåp. Engelsmännen hade nämligen en skrub i badrummet där varmvattenberedaren fanns och handdukar förvarades. Detta mynnade ut i att efterfrågan av just handduksskåp var mindre på den engelska marknaden”, sa Christer Miller.⁵

Vid inträdet på den engelska marknaden var varken affärskulturen eller språket faktorer som reflekterades över. Miller Group blev väl mottaget, kunderna var enkla att ha att göra med och

⁵ Utdrag från intervju med VD Christer Miller, 7 april 2014.

Christer Millers kunskaper i engelska utgjorde inget problem. Om någon svårighet uppstod var det att ”familjenamnet Miller klingade fel” genom att det förknippades med norra England och fick där sämre genomslagskraft. Då ändrade Christer Miller namnet och presenterade sig som ”Miller from Sweden”, vilket genast genererade ett större intresse hos affärskontakterna. Detta tror Christer Miller berodde på det goda rykte som skandinavisk design har.

I slutet på 1970-talet var logistiken på den engelska marknaden sämre än idag, då det inte fanns några fraktbolag. Detta gjorde att Christer Miller distribuerade produkterna i England genom att köra ut dem till kunderna på egen hand. Detta gjorde att Christer Miller fick en personlig relation med sina kunder. Ytterligare något som har utvecklats i och med den tekniska utvecklingen är kranarna. Till en början var varmvatten och kallvatten i separata kranar medan det idag finns blandare i kranarna.

Christer Miller kände inom loppet av fem år behärskade den engelska marknaden väl och började få förfrågningar från stora butikskedjor, som exempelvis Marks and Spencers.⁶ Så småningom flyttade Christer Miller hem till Sverige igen, men besökte den engelska marknaden flera gånger i veckan.

Affärsklimatet har förändrats under årens gång och lett till att fler företag har konkurrerats ut. Allt fler aktörer började verka på den engelska marknaden under den tidigare delen av 1990-talet, men den stora konkurrensen började strax innan 2000-talet. Den stora konkurrensen har resulterat i att prisnivåerna har pressats betydligt mer än i Sverige och lett till att det blivit allt svårare att hitta engelska kunder. Sett till den personliga relationen som upprättas med kunder i England är det tuffare i England än vad man är van vid i Sverige.

I England finns det cirka 80 leverantörer av badrumsprodukter i dagsläget, vilket är en ytterligare indikation på den tuffa konkurrens som infunnit sig på marknaden. Vid inträdet på den engelska marknaden i slutet på 1970-talet fanns inte detta problem, eftersom det inte fanns lika många leverantörer. Parallellt med den ökande konkurrensen har England gått mot att vara ett land som präglas av nationalister, menar Christer Miller. Engelsmännen har börjat föredra att handla med varandra, vilket gör att väger det mellan en svensk leverantör och en engelsk leverantör så kommer utfallet ofta vara till den brittiska leverantörens fördel. Detta är en stor skillnad mot hur det var på 1970-talet när det var en konkurrensfördel att använda sig av ”Miller from Sweden”.

⁶ Marks and Spencer är en varuhuskedja i Storbritannien med över 800 butiker.

*"Idag är den engelska marknaden en gnällig marknad"*⁷. Kunderna på den engelska marknaden gör en stor sak av mindre situationer, såsom att det saknas en skruv i en förpackning. Upprörda kunder kan maila om hot till stämning och krav på återbetalning i en större grad än vad svenska kunder hade gjort. Detta har blivit ett vanligare beteende de senaste fem åren, enligt Christer Miller.

Christer Miller menar på att Englands affärsklimat också ändrats till att det idag blivit allt mer vanligt med mutor i form av att det delas ut olika värdecheckar under bordet. Detta beteende bemöttes med stor förvåning av Miller Group, då affärer inte sköts på det sättet på den svenska marknaden och inte heller sköttes det så i England när Miller Group först inträdde på den engelska marknaden. Detta är alltså ett beteende som utvecklats de senaste tio åren och Miller Group har av sagt sig från att jobba med sådana mutor.

Den befintliga infrastrukturen på den engelska marknaden har varit problematiskt och är även det idag. Detta mynnade ut i att under 80/90-talet körde Miller Group ut varorna med egna långtradare. Så småningom började man samarbeta med fraktbolag och i och med att Miller Groups varor riskerade att bli fraktskadade, så fick Miller Group anpassa sig genom att emballera produkterna noggrannare. Frakttiderna i England är snabbare än i Sverige.

Sett till de lagar och regler som skiljer sig mellan England och Sverige har det överlag varit få problem, då konsumenterna rent juridiskt ska vända sig till respektive butik och inte direkt till Miller Group om problem uppstår. Dock är konsumentskyddet i England speciellt eftersom, som tidigare nämnts, kunderna är mer omständliga att hantera eftersom att de kräver ersättning för det mesta som går fel.

För att behålla kontrollen i England reser representanter från Miller Group dit minst en gång i månaden. De håller därtill kontakt med kontoret i England varje dag via mail, vilket är något som Christer Miller upplever har varit en faktor som underlättat kontrollen när de inte fysiskt är på plats. Dessförinnan höll Miller Group kontakten med det engelska kontoret och kunderna via fax, vilket inte uppfattades vara ett snabbt kommunikationsmedel. Miller Group anordnar också säljkonferenser ett par gånger per år för att utbilda och träna personalen i produkterna de säljer till kunderna på den engelska marknaden.

⁷ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

Några språkproblem har Christer aldrig stött på under sin verksamhetstid i England, då svenskar har goda språkkunskaper vad gäller engelska.

4.2.2 Exportstrategier på den engelska marknaden

Det fanns ingen utpräglad strategi vid valet av att träda in på den engelska marknaden mer än att Christer insåg att det fanns en "lucka" på marknaden som önskades fyllas.

Vid inträdet på den engelska marknaden var den största nackdelen att Miller Group inte hade tillgång till stora resurser. Detta medförde att Christer Miller granskade marknaden på egen hand samtidigt som han skulle köpa badrumstillbehör till sin egen lägenhet. I samband med detta upptäckte Christer Miller att den engelska marknaden inte skiljde sig väsentligt från den svenska marknaden, vilket medförde att Christer Miller gjorde bedömningen att mindre produktanpassningar behövdes och dessa anpassningar utfördes strax efter inträdet på den engelska marknaden. Eftersom att det endast krävdes mindre produktanpassningar var detta överkomligt för Miller Group, som hade begränsat kapital.

De produktanpassningar som behövde göras var exempelvis produkter som var tänkta för handdukar. I England har handdukarna ingen ögla, som har funktionen att man kan hänga upp handduken på en krok, vilket de har i Sverige. Av den anledningen behövde produkterna anpassas sig till den engelska kulturen och Miller Group måste istället sälja handduksringar på den engelska marknaden. Dessutom måste Miller Group anpassa både badrumsmöbler och badrumssortiment på den engelska marknaden, eftersom badrum generellt är mindre på den engelska marknaden både vad gäller djup och bredd.

Efter detta utförde inte Miller Group några nämnvärda produktanpassningar under en längre period, eftersom att de kände sig trygga i tillvägagångssättet för sina affärer och nöjda med sina strategier. Runt år 2005 valde Miller Group att lansera en innovativ möbelserie kallad Oakland, vilken tidigare hade sålts på den svenska marknaden och som de nu sålde brett på den engelska marknaden.

De största försäljningskanalerna för Miller Group är butikerna. Miller Group lanserade sin webbsida år 2004 och den har kommit att bli ett viktigt komplement för att kommunicera ut sitt sortiment på, liksom Miller Groups katalog som togs fram år 1978. Frank Miller att det behövs en "display" eller en utställning för att Miller Group ska sälja produkterna. Det är främst visningsexemplar i butikerna och stödet av katalogen och hemsidan, som är receptet till

genererad försäljning. Detta beror på att konsumenterna oftast byter ut sitt badrum två till tre gånger i livet och under dessa tillfällen värderar konsumenterna att uppleva produkterna i butiken, menar Frank Miller.

Ett exempel på något som kom att bli en svårighet på den engelska marknaden var att en av Miller Groups storkunder John Lewis⁸ startade ett affärskoncept, som innebar att butiken skulle betala tillbaka mellanskillnaden till kunden om kunden hade hittat samma produkt till ett lägre pris hos någon konkurrent. Detta var negativt för Miller Group, eftersom Miller Group sålde på många ställen i England och det försämrade marginalerna kraftigt.

I England är det numera konstant ”dumpade priser” på grund av det priskrig som pågår på marknaden, vilket gör att Miller Group inte har någon kampanjstrategi. Detta skiljer sig från sättet man arbetar på i Sverige, där man har cirka fyra kampanjcykler om året.

”Vi använder egentligen bara kampanjer för att bli av med produkter som vi har för mycket av på lagret. För oss finns ingen idé att ha rabatter för att öka försäljningen, eftersom det alltid finns någon som är billigare än vi och produkterna säljer ändå.”⁹

Utvecklingen av de stora rabatterna på den engelska marknaden blev en effekt av att fler konkurrenter kom in på marknaden. Konkurrensen påverkade prissättningen så att Miller Group fick sänka priset kraftigt, vilket kom att bli ett problem för Miller Group eftersom det blev för små marginaler. Ett exempel på en problematisk situation som uppkom på grund av prissänkningarna berör Miller Groups storkund John Lewis, vilka arbetade med en rabattsats på 40 % i början av expansionen till England och idag har de ökat sin rabattsats till 70 %. Detta ledde till att Miller Group fick plocka bort sitt sortiment av tillbehör hos storkunden John Lewis, vilket resulterade i att de tappade ca 15 miljoner kronor. Miller Group tappade halva omsättningen i England på grund av dessa omständigheter.

Kombinationen av konkurrensen och priskriget tillsammans med lågkonjunkturen, som inträffades på den engelska marknaden runt år 2008, ledde till att Miller Group behövde halvera storleken på sitt varulager i England för att kunna spara ca 1 miljon kronor. Och i Sverige har man lagt ned den tillverkningsfabrik, som tidigare fanns. I dagsläget köper Miller Group komponenter från fabriker i Taiwan.

⁸ John Lewis är Storbritanniens största varuhuskedja.

⁹ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

4.2.3 Exportprestation på den engelska marknaden

Christer Miller var den person som hade störst kontroll över den engelska marknaden. När Christer Miller flyttade hem från England behöll han kontrollen genom att frekvent besöka den engelska marknaden. Dock insjuknade Christer Miller år 2008, vilket resulterade i att Christer Miller inte längre hade tillräckligt god hälsa för att kunna resa till England. Kombination av att det var lågkonjunktur på den engelska marknaden och att Christer Miller insjuknande resulterade i att företaget förlorade kunder. När Christer Miller inte längre fanns på plats på den engelska marknaden fanns det inte någon som framgångsrikt kunde upprätthålla relationerna, eftersom att det var Christer Miller som till mestadels hade haft hand om kontakten med kunderna. Detta mynnade ut i att Miller Group fick lönsamhetsproblem. Efter denna lärdom har Miller Group omorganiserat genom att fördela kunskapen på flera personer och inte låta en person ha all kontroll för att därmed minska risken.

I England provade Miller Group att använda sig av en separat försäljningschef för att öka omsättningen, utan att lyckas, och numera upplever Christer Miller inte engelsmännen som pålitliga.

Enligt Christer Miller var de tre främsta strategiska målen med att träda in på den engelska marknaden att (1) förbättra företagets vinst, (2) förbättra företagets marknadsandel och (3) strategiskt expandera till en ny marknad. Dessa tre mål uppnåddes också inom loppet av de fem första åren.

Under det första året som Miller Group startade upp sin verksamhet i England hade de en försäljningstillväxt på mellan 1-5 %, verksamheten inte var inte lönsam under denna period. Först under det andra året ökade försäljningstillväxten med mellan 6-10 %, vilket gjorde att exportexpansionen blev lönsam. De följande två åren kom att vara oerhört lönsamma och en försäljningstillväxt på över 20 % uppnåddes redan på det fjärde året på den engelska marknaden. Christer Miller definierar själv de första fem åren av denna expansion som mycket lyckad och företaget blev en stor aktör på den engelska marknaden.

Strax efter år 2000 sjönk försäljningen fram till åren 2004-2007. Under åren 2004-2007 var marknaden i England överhettad med utlåning av pengar och detta var en viktig anledning till varför försäljningen ökade under den perioden, menar marknadschef Frank Miller. Strax efter att marknaden började överhettas lanserades möbelserien Oakland, vilken såldes framgångsrikt på

den engelska marknaden och bidrog till försäljningsökningen. I samband med finanskrisen och Christer Millers insjuknande under år 2008 sjönk försäljningen drastiskt och har fortsatt att sjunka efter det.

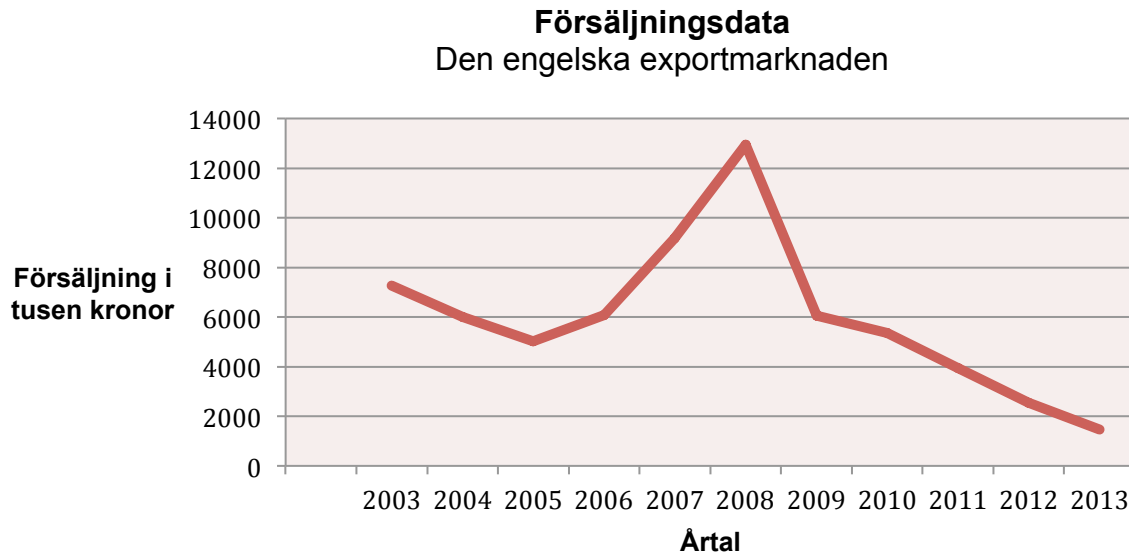


Diagram 1 – Försäljningsdata England

4.2.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Det Miller Group har lärt sig på den engelska marknaden är främst hur viktigt det är att förstå marknaden och att ha en produkt- och prisstrategi. Den starka konkurrensen och den finansiella nedgången som uppstått på den engelska marknaden har pressat priserna och påverkat Miller Groups marginaler negativt, vilket har resulterat i viktiga lärdomar om betydelsen av att ha ett starkt kassaflöde som gör att företaget klarar av att utveckla produkter även i nedgångar.

Christer Miller avslutade intervjun om den engelska marknaden med att uttrycka att det är betydelsen av lärande och erfarenheter som gjorde att Jörgen Swärd, som har över 15 års erfarenhet av den internationella marknaden, anställdes som försäljningschef.

4.3 Den sydafrikanska exportmarknaden

Liksom inträdet på den engelska marknaden var motivet till expansion till Sydafrika en affärsmöjlighet. Miller Group träffade en agent från ett sydafrikanskt företag vid namn Victoria Bathrooms¹⁰ på en mässa och denna agent uttryckte ett önskemål om att börja sälja Miller Groups produkter i Sydafrika. Agenten från Victoria Bathrooms hade stor erfarenhet av den

¹⁰ Victoria Bathrooms är ett sydafrikanskt badrumsföretag.

sydafrikanska marknaden och ägde tre större badrumsbutiker i Sydafrika. Efter att ha känt varandra i ett par år ingick de i en överenskommelse om att börja sälja Miller Groups produkter under Victoria Bathrooms varumärke. Detta ledde till att Miller Group inträdde på den sydafrikanska marknaden år 2010 och Victoria Bathrooms är idag ensamma om att sälja Miller Groups produkter på den sydafrikanska marknaden.

4.3.1 Psykiskt avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden

Genom Victoria Bathrooms agent fick Christer Miller uppfattningen att kundpreferenserna i Sydafrika var likadana som på den engelska marknaden. De sydafrikanska kunderna uppskattade också den traditionella imperialistiska stilen. Eftersom behoven och kundpreferenserna upplevdes vara likadana som i England och erfarenheten från den engelska marknaden var stor, kändes det attraktivt att exportera till Sydafrika. Engelska är dessutom ett av de officiella språken i Sydafrika, vilket gjorde att Christer Miller inte upplevde några språkbarriärer.

Affärsutvecklingschefen Paul Thrower anser inte att några kulturella eller affärsmässiga hinder uppstått på den sydafrikanska marknaden, utan det har varit enkelt att göra affärer med den sydafrikanska kunden.

4.3.2 Exportstrategier på den sydafrikanska marknaden

Victoria Bathrooms agent berättade för Christer och Frank Miller att kundpreferenserna var likadana som på den engelska marknaden, vilket gjorde att produkterna inte behövde anpassas till den sydafrikanska marknaden. Detta yttrade sig i att Traditional-serien är en produktserie som både är bästsäljare i England och i Sydafrika. Det som affärsutvecklingschefen Paul Thrower tycker skiljer England från Sydafrika vad gäller badrumsprodukter är att det endast är 10 % av befolkningen i Sydafrika som handlar av premiumsegmentet.

Eftersom Miller Groups produkter har mottagits väl har Miller Group de senaste två till tre månaderna arbetat tillsammans med Victoria Bathrooms för att identifiera ytterligare produkter ur Miller Groups sortiment som ska säljas på den sydafrikanska marknaden.

Liksom i England har Miller Group ingen utpräglad kampanjstrategi i Sydafrika, utan kampanjer används främst för att sälja produkter som Miller Group har för mycket utav på lager.

En anpassning av typ distributionskanaler har inte heller skett i Sydafrika. Det är fortfarande butikerna som är de främsta försäljningskanalerna med stöd av katalogerna som finns i butikerna tillsammans med webbplatsen.

Slutligen berättade Frank Miller att Miller Group gjorde en avvägning tillsammans med Victoria Bathrooms och valde att inte sälja sina produkter under varumärket Miller Group. Det är dessutom Victoria Bathrooms som sätter slutpriset i butik. Detta har medfört att Miller Groups produkter har ett högre faktiskt pris i Sydafrika än i England, förklarade affärsutvecklingschefen Paul Thrower.

4.3.3 Exportprestation på den sydafrikanska marknaden

I Sydafrika har exportprestationerna varit mycket framgångsrika, anser Frank Miller. Företaget har redan lyckats förbättra sin vinst trots att de endast funnits på marknaden i fyra år. Att förbättra företagets vinst var dessutom det överlägset viktigaste strategiska målet med inträdet i Sydafrika. Paul Thrower, som är affärsutvecklingschef, anser att Miller Group har stor potential att minst dubbla omsättningen på den sydafrikanska marknaden inom två till tre år.

Det näst viktigaste strategiska målet var att förbättra företagets marknadsandel för att på så sätt få fler kunder och öka försäljningen ytterligare. Detta upplever Frank Miller att Miller Group ännu inte lyckats med. Miller Group är fortfarande små och säljer i mindre volymer, men har varit lönsamma under samtliga fyra år hittills. Trots att försäljningsvolymerna är små hade företaget en försäljningstillväxt i Sydafrika på över 20 % de tre första åren, men det fjärde året var försäljningstillväxten negativ.

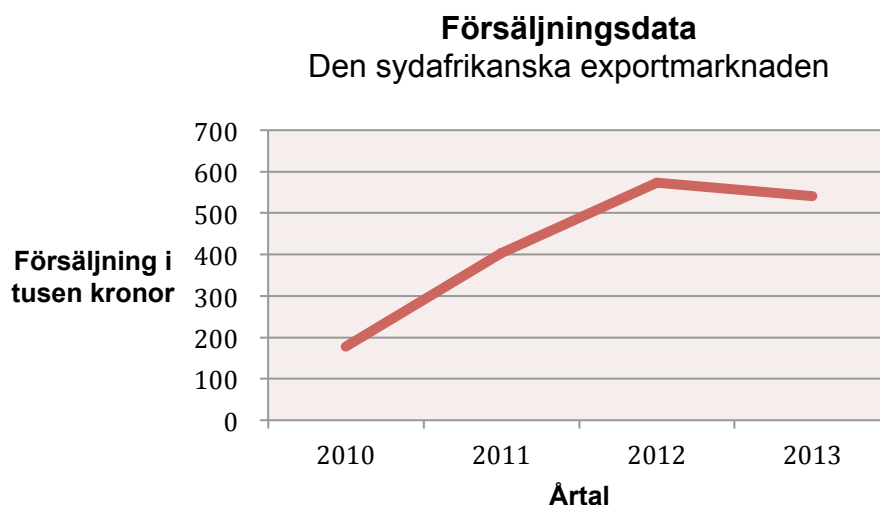


Diagram 2 – Försäljningsdata Sydafrika

4.3.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Christer Miller ansåg inte att han tog med sina lärdomar från den engelska marknaden när Miller Group expanderade till Sydafrika, eftersom deras storkund, som introducerade produkterna på marknaden, var en god kontakt som företaget känt i ett par år. Christer Miller kände inte att han behövde ta med sig sina lärdomar, eftersom han lyssnade och tog råd från sin kontakt som kunde marknaden väl.

Den största lärdomen från den sydafrikanska marknaden är att det finns en betydande fördel med att ha en god kontakt på den utländska marknad, som man önskar exportera till. Det kan till exempel vara ett slags ”agent”, som vårdar produkten med hjälp av sin kunskap på den specifika marknaden. Affärsutvecklingschefen Paul Thrower anser även att en viktig lärdom, när man inträder på nya internationella marknader, är att vara lyhörd för vad konsumenterna efterfrågar.

”Du kan inte säga åt konsumenterna vad de ska köpa, utan de uttrycker vad de önskar och det är också det som vi levererar till dem.”¹¹

4.4 Den amerikanska exportmarknaden

Det finns stora möjligheter på en sådan stor marknad som den amerikanska, men det har inte alltid varit en målmarknad för delägarna Frank och Christer Miller. Expansionen till USA blev ett resultat av att en stor konkurrent gick i konkurs. Personen som var ansvarig för denna konkurrents amerikanska marknad köpte upp lagret och fortsatte driva försäljning på den amerikanska marknaden under samma varumärke. I samband med detta önskades även Millers produkter köpas in för att komplettera sortimentet. Frank och Christer Miller valde år 2011 att börja exportera till USA och idag finns Miller Groups produkter i fem butiker på Manhattan, New York.

”Jag tror på att USA är framtiden för oss.”¹²

4.4.1 Psykiskt avstånd gentemot den amerikanska marknaden

De amerikanska kundpreferenserna har visat sig vara mer olika än vad Frank och Christer Miller trott. Miller Group inträdde på den amerikanska marknaden med sina skandinaviska produkter och uppfattningen om att dessa skulle möta kundernas preferenser. ”Det visade sig dock att den amerikanska kunden är traditionell vad gäller preferenser gentemot produkter och detta har gjort att verksamheten

¹¹ Utdrag från intervju med affärsutvecklingschef Paul Thrower, 29 april 2014.

¹² Utdrag från intervju med VD Christer Miller, 7 april 2014.

i USA inte har tagit fart som önskat”¹³, sa Frank Miller. Exempelvis är de svenska produkterna, som Miller Group säljer, i metallerna krom eller blankkrom, medan de amerikanska kunderna vill ha produkter med ytbehandlingarna blanknickel, blankkrom och oljegnuggad brons. Att ha missat detta behov och inte anpassat produkterna tror Frank Miller har haft en direkt negativ inverkan på försäljningen. Ett annat behov, som Frank och Christer Miller har börjat förstå efter att ha verkat på marknaden, är att de amerikanska kunderna tycker det är viktigt att hela inredningen i badrummet matchar, exempelvis fönsterhandtaget.

Både Frank och Christer Miller gav sig in på den amerikanska marknaden med inställningen att affärsklimatet skulle vara mer relationsbaserat än i Sverige. ”Amerikaner gör affärer med sådana som de tycker om”¹⁴, menar Christer Miller. Väl inne på den amerikanska marknaden upplevdes det amerikanska affärsklimatet mycket mer olika än det svenska, eftersom det är ännu mer relationsbaserat än vad Frank och Christer Miller trodde. Detta märkte Christer och Frank Miller när de åkte till USA för att träffa kunder. De amerikanska kunderna uppskattade att kunna sätta ett ansikte på namnet. Vidare upplevs de amerikanska konsumenterna vara mer avslappnade och behagligare att hantera.

“Amerikaner handlar av dom det är enkelt att handla av och de är inte alls lika prismedvetna som i t.ex. England”.¹⁵

Efter att ha verkat på marknaden ett tag upptäckte Frank Miller också att USA har en sämre teknisk utveckling vad gäller affärssystem. Att USA är långt efter Sverige inom detta område gör att det tar lång tid för Miller Groups distributör att sätta upp en prislista. Logistiken är däremot fördelaktig i USA. Att transportera längs östkusten tar endast en dag och leveranserna via UPS är pålitliga. Varken Frank eller Christer Miller upplever språkliga hinder på den amerikanska marknaden. Engelskan är lätt att förstå och vi svenskar är duktiga på att prata engelska, menar Frank Miller.

Ytterligare någonting som har visat sig vara annorlunda mot den svenska marknaden är prisskillnaden mellan ”gör-det-självmarknaden” och ”de privata butikerna”. I Sverige är denna skillnad mycket liten, medan i USA är prisnivån betydligt högre i de privata butikerna. Dessutom är det många järnvarubutiker i USA som säljer badrum, vilket Miller Group inte heller är vana vid och det gör att de måste vara beredda på att möta en annan typ av kund.

¹³ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

¹⁴ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

¹⁵ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

För att ha lyckats få denna kunskap berättar Frank Miller att de har varit där själva och besökt butikerna och lärt sig genom importören, som Miller Group har goda kontakter med. Miller Groups affärsutvecklingschef Paul Thrower har även tidigare erfarenhet och kunskap om den amerikanska marknaden. Paul Thrower känner till butikerna som är värda att satsa på samt vad företaget ska tänka på för att lyckas på marknaden.

“Bygger man upp ett kontaktnät och känner rätt personer så kan man få ett genombrott”¹⁶

4.4.2 Exportstrategier på den amerikanska marknaden

För att möta de amerikanska kundpreferenserna har Frank och Christer Miller varit i Taiwan, där deras tillverkning ligger, för att ta fram nya produktserier i de tre efterfrågade ytbehandlingarna blanknickel, blankkrom och oljegnuggad brons. Denna produktanpassning tror Frank Miller är en viktig strategi som kommer att leda till en ökad försäljning och kanske till och med ett genombrott på den amerikanska marknaden.

För att behålla samma prisstrategi på den amerikanska marknaden som på den engelska och den svenska marknaden har priserna höjts på produkterna i USA. Att erbjuda högre priser i USA än i t.ex. England upplevs inte ha varit ett problem, eftersom konsumenterna på Manhattan uppskattar säkerheten att köpa från USA och en slutkonsument i USA förväntar sig mellan 20 och 30 % högre priser än vad som uttrycks i butik på badrumsrelaterade produkter. Trots att exportverksamheten i USA är liten till omsättning ger den en god lönsamhet tack vare generösa marginaler. Vidare har amerikaner en annan förståelse för att leverantörer ska tjäna pengar, vilket inte existerar i England. Detta gör att Miller Group har möjlighet att debitera frakt i USA, medan detta inte görs i England.

Miller Group har inte anpassat försäljningskanalerna efter den amerikanska marknaden. Liksom den engelska och sydafrikanska marknaden är den främsta försäljningskanalen fysiska butiker och katalogen fungerar främst som stöd till butikerna. Planen är att lansera en amerikansk webbshop, vilket företaget tror mycket på som komplement till att finnas i fysiska butiker.

Frank Miller anser sig ännu inte ha tillräckligt bra kunskap om den amerikanska marknaden för att kunna säga om det kommer att behövas en anpassad kampanjstrategi för USA. Däremot har

¹⁶ Utdrag från intervju med marknadschef Frank Miller, 7 april 2014.

han en känsla av att det liknar England på så sätt att det i princip endast erbjuds rabatter kring juletiderna.

4.4.3 Exportprestation på den amerikanska marknaden

Frank Miller konstaterade först och främst att prestationen för exportexpansionen till USA hittills har varit medelmåttligt framgångsrik.

De tre främsta strategiska målen med inträdet på USA-marknaden var, enligt Frank Miller, (1) att förbättra företagets vinst, (2) öka medvetenheten om produkten och företaget samt (3) skapa en bred kundgrupp. Av dessa mål är det endast den förbättrade medvetenheten om produkten och företaget som de lyckats uppnå hittills, tycker Frank Miller.

Ett annat viktigt strategiskt mål med USA-satsningen var att förbättra företagets marknadsandel, eftersom en större marknadsandel innebär fler kunder och mer försäljning. Frank Miller tycker inte att Miller Group lyckats med detta hittills och anser att företaget är för litet idag, vilket gör att de inte säljer i så stora volymer som de önskar. Volymererna har varit ännu lägre än i Sydafrika, vilket Frank Miller inte tycker är optimalt. Trots att försäljningen är mindre i kronor har den ökat med över 20 % varje år sedan Miller Group inträdde på marknaden 2011 och hittills har exportexpansionen varit lönsam, vilket ändå ses som ett gott tecken.

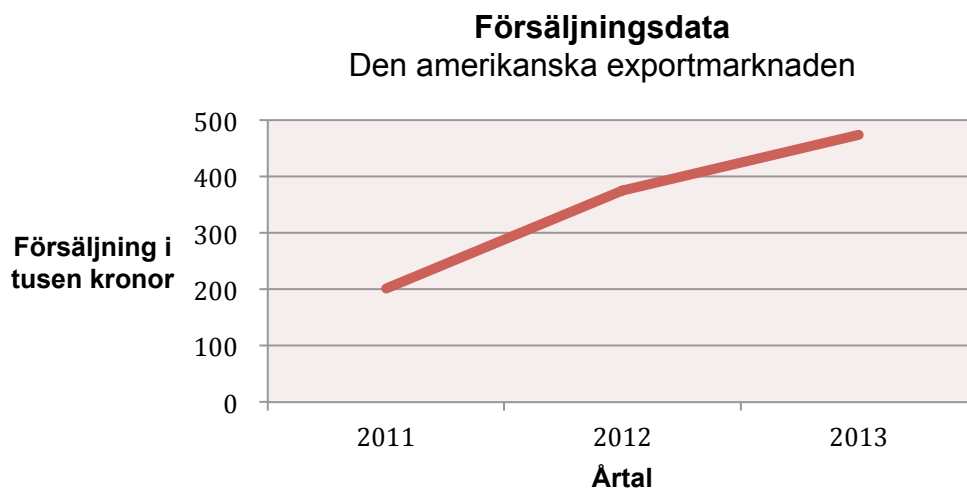


Diagram 3 – Försäljningsdata USA

4.4.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Försäljningschefen Jörgen Swärds erfarenhet av den amerikanska marknaden är att den amerikanska affärskulturen ofta handlar om att ”detta är vad vi har, take it or leave it”. Som

svenskt företag i USA upplever Jörgen Swärd det som ganska enkelt om man förhåller sig till de regler som finns, eftersom svenskar generellt sett är anpassningsbara.

”Vi har gott rykte som svenskt företag i USA, men man måste vara medveten om att det kan bli stora rättsprocesser i USA och vara beredd på detta. Till exempel om någon skulle halka och ramla in i vårt badrumsskåp.”¹⁷

Vidare uttrycker Jörgen att: *”Ju längre bort från Sverige man kommer desto viktigare är det med personkemi och förtroendet för dig som person för att det ska bli en affär.”¹⁸*

Jörgen Swärd understryker också vikten av att vara fysiskt på plats för att lära känna marknaden, förstå hur man ska göra affärer samt hänga med i marknadsförändringar. Vidare tror Jörgen Swärd att det är nödvändigt för Miller Group att ha en lokal anknytning på den amerikanska marknaden om företaget ska kunna växa där.

4.5 Sammanställning av Empiri

Marknad	England	Sydafrika	USA
Motiv till inträde	Affärsmöjlighet.	Kontakter och affärsmöjlighet.	Kontakter och affärsmöjlighet.
Psykiskt Avstånd	Växande kulturella och affärsmässiga skillnader.	Mindre kulturella och affärsmässiga skillnader.	Medelstora kulturella och affärsmässiga skillnader.
Exportstrategier	Anpassning av produkter och priser, men ingen anpassning av distributionskanal eller kampanjer.	Ingen anpassning av produkter, kampanjer eller distributionskanal har skett eller behövs.	Anpassning av både produkter och priser har upptäckts krävas för framgång. Distributionskanaler har inte anpassats. Om kampanjer behöver anpassas eller inte är fortfarande oklart.
Exportprestation	Framgångsrikt under 80 till 90-talet, men mindre lyckat de senaste 5 åren. Försäljningen har sjunkit sedan år 2000 med undantag för en ökning år 2005-2007.	Har lyckats framgångsrikt hittills. Försäljningen har varit växande och strategiska mål har uppnåtts.	Medelmåttlig framgång hittills. Försäljningen har ökat, men Miller Group säljer fortfarande låga volymer och fler strategiska mål önskas uppnås.

¹⁷ Utdrag från intervju med försäljningschef Jörgen Swärd, 7 april 2014.

¹⁸ Utdrag från intervju med försäljningschef Jörgen Swärd, 7 april 2014.

Marknads- specifik erfarenhet och lärande	Betydelsen av att ha en produkt- och prisstrategi samt att ha ett starkt kassaflöde för sämre tider.	Betydelsen av att ha goda lokala affärskontakter och att använda sig av en "agent".	Amerikanska affärskulturen är olik den svenska, men genom att vara anpassningsbar och medveten om lagar och regler är det inte en så svår marknad. För att växa i USA krävs en lokal förankring i landet.
--	--	---	--

5.0 ANALYS

5.1 Upplägget av analysen

I analysen sammankopplas den empiriska referensramen med den teoretiska referensramen. I avsnitt 5.2 analyseras den engelska marknaden följt av avsnitt 5.3, där den sydafrikanska marknaden analyseras. Avsnitt 5.4 analyserar den amerikanska marknaden och analysen avslutas med en sammanställning i avsnitt 5.5.

5.2 Den engelska exportmarknaden

5.2.1 Psykiskt avstånd gentemot den engelska marknaden

När Miller Group inträdde på den engelska marknaden upplevdes ett mindre psykiskt avstånd, då de kulturella och affärsmässiga skillnaderna upplevdes som små. De kulturella och affärsmässiga skillnaderna upplevdes som små eftersom att kunderna och affärsklimatet var enkla att hantera och kundpreferenserna upplevdes relativt lika de svenska kundpreferenserna.

Att Miller Group började sin internationella exportverksamhet på en marknad, som på flera sätt upplevdes psykiskt närliggande, stämmer väl överens med Johanson och Vahlnes (1977) teori att detta är ett vanligt fenomen bland företag. Däremot vill vi poängtera att den engelska marknaden inte valdes som första internationella exportmarknad på grund av att den var psykiskt närliggande, och därmed kändes mindre osäker, utan det primära motivet till inträdet i England var den affärsmöjlighet som uppstod.

Det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden började växa omkring år 2000 och framåt till att bli ett stort psykiskt avstånd under år 2008, eftersom att de kulturella och affärsmässiga skillnaderna växte på den engelska marknaden under samma period. Det svårare affärsklimatet som uppstod på grund av konkurrensen växte fram under år 2000 och efter detta har den engelska marknaden utvecklat mer komplicerade kunder. Finanskrisen har också haft en

påverkan på att det psykiska avståndet blivit stort under år 2008, eftersom att det ledde till en oväntat stor marknadsförändring och ökad osäkerhet gentemot marknaden.

Enligt Johanson och Vahlne (1977) teorier bör osäkerheten gentemot en utländsk marknad minska desto mer marknadsspecifik kunskap som förvärvas samtidigt som Eriksson, Majkgård och Sharma (2000) menar på att företag som i sitt första steg internationellt expanderar till en psykiskt närliggande marknad utvecklar en stor internationell kunskap. Vår studie har däremot påvisat att osäkerheten och det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden successivt ökat med tiden samtidigt som kunskapen om marknaden verkar minska.

5.2.2 Exportstrategier på den engelska marknaden

Vid inträdet på den engelska marknaden upptäckte Miller Group att kundpreferenser och standarder skiljde sig i viss mån från den svenska marknaden, vilket resulterade i ett behov av ett fåtal produktanpassningar. Dessa anpassningar blev väl mottagna på den engelska marknaden och ledde till framgångsrika exportprestationer.

Enligt Virvilaite och Seinauskiene (2013) anpassar ett SMF sina exportstrategier efter att företaget har verkat en längre tid på marknaden och bygga upp kapital efter att ha fått en stor marknadsspecifik erfarenhet. Det är först då som resurserna till exportstrategianpassningar finns, dvs. att företaget kan anpassa sina exportstrategier till det upplevda psykiska avståndet på en specifik exportmarknad. Detta strider mot Miller Groups beteende på den engelska marknaden. Strax efter att Miller Group började introducera sina produkter på den engelska marknaden och de fått en mer korrekt bild av det psykiska avståndet, gjorde företaget strategianpassningar. Vår studie har påvisat att marknadsspecifik erfarenhet har betydelse för strategianpassningarna i den mån den reducerar riskerna för SMF när företaget känner till det ”verkliga” psykiska avståndet gentemot marknaden. Eftersom det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden i slutet av 1970-talet var litet krävdes endast mindre strategianpassningar, vilket kan vara en anledning till varför ett större kapital inte behövde byggas upp på den engelska marknaden innan dessa mindre anpassningar gjordes.

Eftersom Miller Groups psykiska avstånd gentemot den engelska marknaden hade betydelse för anpassningen av exportstrategier motstrider detta även Köstner och Fuchs (2010) studie av SMF, som inte kunde finna något samband mellan psykiskt avstånd och anpassningen av exportstrategier. Orsaken till varför ett samband inte kunde identifieras i Köstner och Fuchs (2010) studie kan vara att de mätte prestation över fem år, vilket kan ses som en kort period. Sousa och Lengler (2009), som studerade det psykiska avståndets påverkan på exportprestationer

hos små, medelstora och stora brasilianska företag, kunde däremot hitta ett samband mellan psykiskt avstånd och anpassningen av exportstrategier.

Ären efter inträdet på den engelska marknaden gjordes inga nämnvärda strategianpassningar under lång tid, trots att det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden ökat. I samband med att den engelska marknaden blev allt mer konkurrensutsatt och kunderna blev allt mer komplexa att arbeta med förlorade Miller Group några av sina mest betydelsefulla kunder och försäljningen sjönk. Det kan alltså konstateras att ju större det psykiska avståndet blir, desto mindre har Miller Group anpassat sina exportstrategier och detta har fått negativa konsekvenser för företaget.

Detta med undantag för den anpassning som skett under år 2005 när Miller Group lyckades lansera en ny produktlinje, vilket också skedde samma period som den engelska marknaden var överhettad. Eftersom att denna produktlinje tidigare sålts på svenska marknader var inga produktutvecklingskostnader nödvändiga och detta bidrog till att Miller Group kunde lansera produktlinjen trots begränsat kassaflöde. Den nya produktlinjen såldes brett på den engelska marknaden och var en bidragande faktor till den ökade försäljningen under den perioden.

5.2.3 Exportprestation på den engelska marknaden

Strax efter inträdet på den engelska marknaden fick Miller Group anpassa vissa produkter, vilket ledde till ännu bättre prestation eftersom företaget mötte marknadens krav ännu bättre. Detta är i enlighet med Köstner och Fuchs (2010) samt Sousa och Lenglers (2009) teorier, som talar om att ju mer exportstrategier anpassas desto bättre exportprestationer uppnås.

Det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden har vuxit sedan 2000-talet med betoning på år 2008 och framåt och detta har lett till en väsentligt försämrade prestation. Ett ökat psykiskt avstånd har haft denna negativa påverkan på exportprestationerna, eftersom det innebär ett allt svårare affärsklimat, där starkare konkurrens är en betydande påverkansfaktor. Affärskulturen på den engelska marknaden har också blivit allt mer komplex, vilket beror på mer nationalistiska kunder, mutor och konsumenters klagomål. Vidare bidrog de oväntat försvårande marknadsförhållandena som uppkom med Finanskrisen 2008 till Miller Groups finansiella nedgångar 2008. Ytterligare en orsak, som bidragit till nedgången i prestation var Christer Millers insjuknande, vilket ledde till förlorade affärskontakter som i sin tur försämrade prestationen.

I ny forskning, som endast studerar SMF, finns en indikation om att företag av denna storlek presterar sämre på psykiskt avlägsna marknader (Köstner och Fuchs, 2010). Detta

överensstämmer med vår undersökning, eftersom Miller Groups exportprestation sjönk ju större det psykiska avståndet blev. Detta medför att vår studie motstrider Sousa och Lengler (2009), vilka menar att företag presterar bättre i länder som är psykiskt avlägsna, vilket vi tror beror på att Sousa och Lengler (2009) undersökte företag utan storlekspreferens.

Enligt Sousa och Lages (2011) har psykiskt avstånd större påverkan på SMF än på stora företag. Att psykiskt avstånd har så stor påverkan på SMF är något vi tycker att vi har funnit stöd för i vår undersökning, eftersom ett stort psykiskt avstånd gentemot den engelska marknaden har haft betydande och negativa konsekvenser för Miller Group.

5.2.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Erfarenheter och lärande har varit betydelsefulla för Miller Group på flera sätt, där ”learning by doing” är en omedveten strategi och en genomgående trend för företaget. I början av etableringen i England ledde mer kunskap, som inhämtats på den engelska marknaden, till större investeringar. Detta var tydligt när Miller Group precis etablerat sig på den engelska marknaden, då de var mycket måna om att lära sig den engelska marknaden och anpassade sina produkter efter de marknadsspecifika kunskaper som de då fått. Detta är i enlighet med Johanson och Vahlnes (1977) teori, som menar att företag ökar sitt engagemang på en utländsk marknad ju mer erfarenhet de ackumulerat.

Däremot skedde produktanpassningarna och investeringen i ett kontor endast under den första tiden i England. Efter detta har engagemanget gentemot den engelska marknaden inte ökat, trots att Miller Group har verkat på marknaden i många år efter det och att erfarenheten från den engelska marknaden därmed har ökat. Detta motstrider dock Johanson och Vahlnes (1977) teori, eftersom om denna teori hade följts, hade Miller Group fortsatt investera i den engelska marknaden ju mer marknadsspecifik erfarenhet som erhöles.

Miller Group har presterat sämre ju längre tid de verkat på marknaden. Försäljningen på den engelska marknaden började sjunka successivt omkring år 2000 och efter år 2008 har försäljningen sjunkit drastiskt. Det är också i samband med dessa perioder som det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden växte. Detta medför att marknadsspecifika erfarenheter i sig inte nödvändigtvis behöver leda till förbättrade exportprestationer och inte heller behöver leda till ett minskat psykiskt avstånd, vilket motstrider tidigare forskning (Evans et al., 2000; Evans et al., 2008).

Enligt Eriksson, Majkgård och Sharmas (2000) teori borde Miller Group, som i sitt första steg på exportmarknaden valde att inträda på en kulturellt närliggande marknad, ha en stor kunskap och förståelse för marknaden. Detta motstrider vår studie eftersom att Miller Group har haft svårt att utveckla en stor kunskap om marknaden efter år 2000. Detta ses i Miller Groups situation genom att företaget inte vet hur de ska hantera situationen i England för att förbättra prestationer samtidigt som Miller Group upplever allt större kulturella och affärsmässiga skillnader gentemot den engelska marknaden.

5.3 Den sydafrikanska exportmarknaden

5.3.1 Psykiskt avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden

Eftersom Miller Group inte säljer sina produkter under sitt eget varumärke i Sydafrika behöver de inte beakta psykiskt avstånd på samma sätt som annars hade behövts, eftersom att Miller Group egentligen endast har kontakt med slutkonsumenten genom Victoria Bathrooms. Dessutom är Victoria Bathrooms den enda aktören som säljer Miller Groups produkter på den sydafrikanska marknaden. Därmed har Miller Groups psykiska avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden påverkats i stor utsträckning av affärerna med Victoria Bathrooms. Eftersom inga affärsmässiga eller kulturella problem uppstått med denna storkund upplevs det psykiska avståndet vara litet.

Att enbart förlita sig helt och hållet på en affärskontakt på den sydafrikanska marknaden är riskabelt. Bilden av det psykiska avståndet som råder på marknaden kanske inte är representativt för hur det faktiskt är på marknaden. Om Miller Group i framtiden skulle vilja expandera i Sydafrika och hantera fler kunder finns risken att det psykiska avståndet förändras.

5.3.2 Exportstrategier på den sydafrikanska marknaden

Miller Group inträdde på den sydafrikanska marknaden genom en av Victoria Bathrooms agenter, vilket var strategiskt eftersom det gjorde inträdet problemfritt och inga marknadsundersökningar behövdes och därmed sparade Miller Group resurser.

Tack vare agentens marknadsspecifika kunskaper och erfarenhet visste Miller Group redan i förväg att produktanpassningar inte behövdes, eftersom de sydafrikanska konsumenterna hade liknande preferenser som de engelska. Genom att använda sig av ett redan befintligt varumärkesnamn når Miller Group snabbt ut till denna snäva målgrupp, som består av 10 % av befolkningen i Sydafrika.

Det psykiska avståndet, som Miller Group hade gentemot Sydafrika innan inträdet, har förblivit detsamma efter deras inträde på marknaden, vilket gör att Miller Group inte anser sig behöva anpassa sina exportstrategier i nuläget. Miller Groups framtida strategier för den sydafrikanska marknaden är att införa flera produktlinjer på marknaden, eftersom de ser en stor möjlighet att öka sina marknadsandelar i Sydafrika.

Psykiskt avstånd har påverkat exportstrategier på den sydafrikanska marknaden på så vis att det lilla psykiska avståndet, som upplevts, gentemot den sydafrikanska marknaden har visat sig vara som förväntat. Därför behöver inga anpassningar ske. Detta strider mot Köstner och Fuchs (2010) teorier, vilka empiriskt inte kunde konstatera att psykiskt avstånd påverkar exportstrategier.

5.3.3 Exportprestation på den sydafrikanska marknaden

Under de första fem åren som Miller Group har verkat på den sydafrikanska marknaden har de stadigt ökat sin försäljning från år till år. De höga butikspriserna i kombination med en hög efterfrågan på Miller Groups produkter av en bra betalande kundkrets anser vi har bidragit till den positiva försäljningsutvecklingen. Denna framgång ligger till grund för att man har bestämt sig för att införa fler produktlinjer på den sydafrikanska marknaden.

Enligt Köstner och Fuchs (2010) presterar SMF sämre på psykiskt avlägsna marknader, vilket vi anser indirekt betyder att SMF presterar bättre på psykiskt närliggande marknader. Detta medför att vår undersökning indikerar att Köstner och Fuchs (2010) teori även stämmer i vårt fall, eftersom Miller Groups försäljning växer samtidigt som det psykiska avståndet gentemot den sydafrikanska marknaden är litet.

5.3.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Johanson och Vahlnes (1977) teorier menar att osäkerheten gentemot en utländsk marknad bör minska ju mer marknadsspecifik kunskap som förvärvas. Genom att Miller Group använde sig av Victoria Bathrooms agent redan vid inträdet fick Miller Group automatiskt marknadsspecifik kunskap om Sydafrika redan från början. Detta gjorde att osäkerheten gentemot Sydafrika sjönk och Miller Group erhöll ett litet psykiskt avstånd gentemot den sydafrikanska marknaden som överensstämde med hur det faktiskt var. Detta överensstämmer med Evans, Treadgold och Mavondo (2000), vilka misstänkte att marknadsspecifik erfarenhet leder till ett mindre psykiskt avstånd.

Ju längre tid Miller Group verkade på den sydafrikanska marknaden desto mer ökade Miller Group sina resurser på samma marknad. Miller Group inträdde försiktigt på den sydafrikanska marknaden genom att sälja en liten volym av produkterna i det sortiment, som såldes på den engelska marknaden. Efter att ha fått god respons från marknaden och därmed marknadsspecifik erfarenhet började företaget sälja i allt större volymer och just nu arbetar Miller Group med att utveckla fler produkter i samma stil, som idag säljs i Sydafrika. Detta sätt att agera på följer Johanson och Vahlnes (1977) teorier, där större marknadsspecifik erfarenhet leder till ökad aktivitet på marknaden.

5.4 Den amerikanska exportmarknaden

5.4.1 Psykiskt avstånd gentemot den amerikanska marknaden

När Miller Group inträtt på den amerikanska marknaden kom Frank och Christer Miller att inse en del skillnader, som de inte förväntat sig. Därmed växte det psykiska avståndet och blev medelstort. Det psykiska avståndet upplevdes som medelstort eftersom konsumentpreferenserna visade sig vara mer olika än man trott och de gällande affärssystemen hade en lägre teknisk nivå. Vidare påverkades det psykiska avståndet av att Miller Group behövde bemöta en ny typ av kunder, eftersom det fanns större olikheter mellan kunderna i ”göra det själv”-butikerna och de privata butikerna än vad Miller Group var vana vid.

Att det amerikanska affärsklimatet var mer relationsbaserat än Miller Group trodde har inte medfört några nämnvärda problem för Frank eller Christer Miller. Förutom att samtliga intervjuade anser att amerikaner är enkla att ha att göra med så länge man är villig att anpassa sig, kan Miller Groups historia vad gäller att arbeta nära kunderna förklara varför företaget har hanterat detta utan problem. Christer och Frank Miller har sedan inträdet i England besökt England flera gånger i månaden för att träffa sina kunder och skapa en personlig relation. Att Christer och Frank Miller är vana att arbeta relationsbaserat har troligtvis gynnat inträdet i USA och varit en bidragande faktor till att det psykiska avståndet inte tros ha påverkats ytterligare av ett relationsbaserat affärsklimat.

5.4.2 Exportstrategier på den amerikanska marknaden

Den strategi som använts på den amerikanska marknaden är i enlighet med den strategi som har använts vid inträdet på de två tidigare marknaderna. Denna standardiserade strategi utmärker sig genom att Miller Group gör sin marknadsintroduktion för att sedan uppleva det psykiska avståndet i ”verkligheten”. Därefter anpassas exportstrategier om nödvändigt. På den amerikanska marknaden har det medelstora psykiska avståndet lett till att mindre

produktanpassningar kommer att krävas för att öka försäljningen. Att psykiskt avstånd tordes påverka anpassningen av exportstrategier motstrider Köstner och Fuchs (2010).

Likt på den engelska marknaden tycker vi inte att Miller Group behövde en stor marknadsspecifik erfarenhet i USA för att bygga upp kapital och på så sätt kunna anpassa exportstrategierna, vilket motstrider Virvilaites och Seinauskiene (2013). Vi upplever att psykiskt avstånd på den amerikanska marknaden har påverkat anpassningen av exportstrategierna och att den marknadsspecifika erfarenheten påverkar strategianpassningarna på så sätt att företaget kan fastställa om det psykiska avståndet är korrekt uppfattat eller inte. Efter att ha verkat på marknaden i några år insåg Miller Group att det psykiska avståndet gentemot den amerikanska marknaden var något större än vad Miller Group trott att det skulle vara före inträdet. Därför kommer nu exportstrategierna att anpassas. Det psykiska avståndet gentemot den amerikanska marknaden är fortfarande inte så stort och då krävs inte heller några stora anpassningar, vilket gör att inga stora ekonomiska satsningar behövs för att tillfredsställa de amerikanska konsumenterna.

5.4.3 Exportprestation på den amerikanska marknaden

Att döma av försäljningstillväxten har Miller Group varit framgångsrika på den amerikanska marknaden, men Miller Group säljer fortfarande i små volymer. Frank Miller tror att det är de kommande exportstrategianpassningarna som kommer att leda till att försäljningen tar fart, vilket vi tycker visar på betydelsen av att anpassa exportstrategier. Detta är i enlighet med Köstner och Fuchs (2010) samt Sousa och Lengler (2009), vilka kom fram till att anpassningen av exportstrategier har en positiv påverkan på exportprestationerna.

Ytterligare en orsak till varför prestationerna har varit så pass positiva är att den amerikanska marknaden är så pass relationsbaserad. Att Miller Group är van med att arbeta relationsbaserat har troligtvis underlättat affärer.

Köstner och Fuchs (2010) fann ett negativt samband mellan psykiskt avstånd och exportprestationer, vilket antyds även på den amerikanska marknaden. Miller Group har ett medelstort psykiskt avstånd beträffande den amerikanska marknaden, vilket har genererat förståelse för marknaden och resulterat i en ökande försäljningstillväxt.

5.4.4 Marknadsspecifik erfarenhet och lärande

Betydelsen av marknadsspecifik erfarenhet och lärande har varit stor på den amerikanska marknaden. Det var tack vare den marknadsspecifika erfarenheten som Christer och Frank Miller lärde sig om den amerikanska marknaden och på så sätt fick ett mer korrekt psykiskt avstånd

gentemot USA. Att den marknadsspecifika erfarenheten har påverkan på psykiskt avstånd har påvisats i äldre studier (O'Grady och Lane, 1996; Evans et al., 2000), men kunde inte hittas i nyare empiriska resultat (Evans et al., 2008).

Genom att ha fått marknadsspecifik erfarenhet och kunskap har Miller Group också ökat sin aktivitet på marknaden. Detta har setts genom att Miller Group arbetar med att exportera allt fler produkter och ta fram nya produktlinjer till den amerikanska marknaden, vilket är i enlighet med Johanson och Vahlne (1977) samt Eriksson, Majkgård och Sharma (2000). Detta visar också att en större marknadsspecifik erfarenhet leder till större anpassning av exportstrategier. Försäljningschefen Jörgen Swärd anser dessutom, utifrån egen erfarenhet, att det är nödvändigt att ha ett fysiskt kontor i USA för att fortsätta lära känna marknaden och utifrån detta kunna veta hur företaget behöver utvecklas för att växa.

5.5 Sammanställning av Analysen

<i>Marknad</i>	<i>England</i>	<i>Sydafrika</i>	<i>USA</i>
Psykiskt Avstånd	Inträdde en psykiskt närliggande marknad, men osäkerheten och psykiskt avstånd ökade till att bli stort.	Lågt psykiskt avstånd tack vare agent i Sydafrika. Genom att inte sälja under sitt eget varumärke lär Miller Group inte känna slutkonsumenten. Dock är det riskabelt att bygga sitt psykiska avstånd på endast en kund.	Miller Group väntade sig ett litet psykiskt avstånd, men efter att ha fått marknadsspecifik erfarenhet upplevdes ett medelstort psykiskt avstånd. Att marknaden var mer relationsbaserad än man trott utgjorde inget problem.
Exportstrategier	Ingen beprövad strategi vid inträdet. Anpassade tidigt exportstrategierna efter att ha "känt av" det psykiska avståndet. Marknadsspecifik erfarenhet behövdes innan anpassningen av exportstrategierna skedde främst för att uppleva marknaden, inte främst för att bygga upp kapital. Psykiskt avstånd påverkade anpassningen av exportstrategierna.	Inträdde med en standardiserad exportstrategi. Inga anpassningar behövdes efter inträdet på marknaden tack vare agentens tidigare kunskaper. Psykiskt avstånd påverkade exportstrategierna på så sätt att de inte behövde anpassas.	Inträdde med en standardiserad exportstrategi. Efter att ha "känt av" det psykiska avståndet har Miller Group bestämt sig för att anpassa exportstrategierna. Marknadsspecifik erfarenhet behövdes innan anpassningen av exportstrategierna skedde främst för att uppleva marknaden, inte främst för att bygga upp kapital. Psykiskt avstånd påverkade anpassningen av exportstrategierna.
Export-prestationer	Förståelse för marknaden genom ett litet psykiskt avstånd samt strategianpassning i ett tidigt skede ledde till tidig framgång.	Miller Group presterar väl på marknaden mycket tack vare att företaget säljer under ett redan inarbetat varumärkesnamn.	Försäljningen tros ta fart när exportstrategierna anpassas. Miller Group är vana att arbeta relationsbaserat, vilket underlättade affärer.

	Försvårat affärsklimat och affärskultur ledde till större psykiskt avstånd, vilket ledde till försämrade prestation.	Litet psykiskt avstånd och växande försäljning.	Miller Group har presterat med låg, men växande, försäljningsvolym när det psykiska avståndet varit medelstort.
Marknads-specifik erfarenhet och lärande	"Learning by doing" har varit viktigt i början av inträdet. Miller Group investerade inte mer i marknaden ju mer marknadspecifik erfarenhet som ackumulerades. Miller Group har inte utvecklat en stor kunskap trots ökad marknadspecifik erfarenhet. Trots en ökad marknadspecifik erfarenhet har det psykiska avståndet ökat och exportprestationerna har försämrats.	Ju mer marknadspecifik kunskap som ackumulerats desto mer investerar företaget i marknaden. Agenten i Sydafrika gav Miller Group marknadspecifik erfarenhet och reducerad osäkerhet redan innan inträdet.	Marknadspecifik erfarenhet har påverkat psykiskt avstånd. Marknadspecifik erfarenhet ha gjort att företaget kommer att öka sin aktivitet på marknaden.

6.0 RESULTAT

6.1 Proposition 1

Proposition 1: Ett stort psykiskt avstånd leder till försämrade exportprestationer.

Vi anser att vi har hittat stöd för proposition 1 i vår studie. Ju mer det psykiska avståndet har ökat på den engelska marknaden, desto sämre har Miller Group presterat. Det psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden har varit som störst de senaste fem åren, vilka också är de år som Miller Groups försäljning har varit som lägst. Vidare har denna undersökning visat att exportprestationerna har varit framgångsrika på psykiskt närliggande marknader. Detta tycker vi oss kunna konstatera eftersom Sydafrika och England, till en början, uppfattades psykiskt närliggande samtidigt som försäljningen växte och strategiska mål uppnåddes på dessa marknader.

Detta är i överensstämmelse med ny forskning som framkommit i studier av SMF, vilka indikerar att företag av denna storlek inte har resurser att anskaffa tillräckligt med marknadsinformation

och därmed presterar sämre på psykiskt avlägsna marknader (Köstner och Fuchs, 2010) samtidigt som SMF påverkas mer av psykiskt avstånd är vad stora företag gör (Sousa och Lages, 2011).

6.2 Proposition 2

Proposition 2: Högre grad av anpassning av exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer.

Baserat på de analytiska slutsatser som dragits anser vi att vi även hittat stöd för proposition 2.

I vår undersökning tycker vi oss kunna konstatera att ju mer Miller Group anpassade sina exportstrategier efter den marknad de verkade på, desto bättre prestation uppnåddes. Detta demonstreras under den första tiden på den engelska marknaden när Miller Group anpassade sina exportstrategier efter marknaden och strategiska samt finansiella mål uppnåddes. Den engelska marknaden är också den marknad Miller Group har mött mest utmaningar på och där Miller Group under större delen av tiden inte heller anpassat sina exportstrategier i samband med att marknadsförhållandena förändrades. Den anpassning som skett på senare år är att Miller Group lyckades lansera en ny produktlinje år 2005, vilken såldes brett på den engelska marknaden och var en bidragande faktor till den ökade försäljningen under den perioden. På den amerikanska marknaden tror Frank Miller att det är anpassningen av Miller Groups exportstrategier som kommer att göra att försäljningen i USA kommer att ta fart.

Att vi funnit stöd i proposition 2 överensstämmer med både Köstner och Fuchs (2010) och Sousa och Lengler (2009), vilka anser att ju större anpassning av exportstrategier som sker desto mer förbättras exportprestationer.

6.3 Proposition 3

Proposition 3: Psykiskt avstånd påverkar inte anpassningen av exportstrategier.

Utifrån våra analyser bedömer vi att den tredje propositionen inte stämmer. Med stöd av vårt studieobjekt tycker vi oss kunna utläsa att psykiskt avstånd gentemot en utländsk marknad påverkar anpassningen av exportstrategier. Miller Group inträdde på samtliga tre marknader för att sedan uppleva det psykiska avståndet och därefter anpassa de exportstrategier som tros leda till ökad vinst.

Vi anser oss kunna konstatera att företag som inträder på en utländsk marknad och där uppfattar ett litet psykiskt avstånd, anpassar exportstrategierna genast. Detta kunde ses i Miller Groups fall på den engelska marknaden. Inträder ett företag däremot på en utländsk marknad och upplever ett större psykiskt avstånd än förväntat, behöver företaget verka några år på marknaden för att

lära känna marknaden och därefter anpassa strategierna. Ett exempel som påvisar detta är när Miller Group inträdde på den amerikanska marknaden. Efter inträdet upptäckte företaget skilda kundpreferenser, vilket resulterade i att Miller Group efter några år bestämde sig för att anpassa sina exportstrategier på den amerikanska marknaden.

Detta är inte i överensstämmelse med tidigare forskning, som menar på att företag behöver bygga upp ett stort kapital genom en hög marknadsspecifik erfarenhet för att psykiskt avstånd ska kunna påverka anpassningen av exportstrategier (Köstner och Fuchs, 2010; Virvilaites och Seinauskienes, 2013). I vår undersökning har den marknadsspecifika erfarenheten haft betydelse för exportstrategiers anpassning av den anledningen att Miller Group önskade minimera sin risk och den marknadsspecifika erfarenheten hjälpte till med att avgöra om det psykiska avståndet gentemot marknaden var korrekt uppfattat eller inte.

Att anpassa exportstrategier på en psykiskt närliggande marknad utan hög marknadsspecifik erfarenhet är genomförbart för SMF, som ofta har begränsade resurser. Det är också mindre riskabelt att anpassa exportstrategier på psykiskt närliggande marknader, eftersom företag ofta har stor förståelser för sådana marknader. Däremot anpassade Miller Group inga exportstrategier i samband med att det psykiska avståndet växte till att bli stort gentemot den engelska marknaden. Detta medför att vårt resultat indikerar på att SMF har svårt att anpassa exportstrategier på psykiskt avlägsna marknader.

6.4 Proposition 4

Proposition 4: Större marknadsspecifik erfarenhet leder till förbättrade exportprestationer.

Utifrån våra analyser bedömer vi att den fjärde propositionen inte stämmer. Om större marknadsspecifik erfarenhet leder till förbättrade exportprestationer beror på om det är på lång eller kort sikt och huruvida företaget har aktivt tagit till sig den marknadsspecifika erfarenheten eller inte.

På kort sikt leder marknadsspecifik erfarenhet till förbättrade exportprestationer. Marknadsspecifik erfarenhet leder till att chefer får en mer korrekt bild av psykiskt avstånd gentemot den utländska marknaden och därmed har en större förståelse för marknaden, vilket är i enighet med äldre studier (O'Grady och Lane, 1996; Evans et al., 2000). Dessa slutsatser förankrar vi i aktiviteterna som skedde efter inträdet på den amerikanska marknaden och de första åren på den engelska marknaden.

På lång sikt behöver större marknadsspecifik erfarenhet inte leda till förbättrade exportprestationer. Ett tydligt exempel på detta är när Miller Group verkade på den engelska marknaden och det psykiskt avstånd växte samtidigt som exportprestationerna försämrades. Detta motstrider tidigare forskning. Nyare empiriska studier fann ett positivt samband mellan internationell erfarenhet och exportprestationer (Evans et al., 2008) och enligt forskare ska aktiviteterna på en utländsk marknad öka ju mer marknadsspecifik erfarenhet som uppnås, vilket i sin tur leder till förbättrad prestation (Johanson och Vahlne, 1977).

7.0 DISKUSSION

7.1 Upplägget av diskussionen

I diskussionen kopplar vi samman analysen och resultatet med uppsatsens syfte, vilket har lett fram till att vi besvarar vår frågeställning i avsnitt 7.2. Utifrån våra slutsatser i avsnitt 7.2 har vi tagit fram vårt egna ramverk som presenteras i avsnitt 7.3. Vårt egna ramverk förklarar relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer för ett svenskt SMF inom handelssektorn. I avsnitt 7.4 diskuterar vi de akademiska och praktiska implikationer som vi anser att vår uppsats innebär. Slutligen, i avsnitt 7.5, för vi en diskussion kring uppsatsens begränsningar och ger förslag på framtida forskning.

7.2 Hur påverkar psykiskt avstånd till utländska marknader exportprestationer för ett svenskt SMF inom handelssektorn?

Mot bakgrund av resultatet och analysen tycker vi oss kunna besvara vår frågeställning, där psykiskt avstånd gentemot en utländsk marknad har visat sig påverka exportprestationer för ett svenskt SMF inom handelssektorn. Psykiskt avstånd påverkar exportprestationer genom anpassningen av exportstrategier samtidigt som marknadsspecifik erfarenhet spelar en betydande roll för hur det psykiska avståndet utvecklas över tid och därmed hur exportprestationer utvecklas över tid.

Först av allt ger vår undersökning intrycket att ju mindre det psykiska avståndet är desto mer framgångsrika är exportprestationerna. Vi tror att detta grundar sig i att SMF har lättare att hantera likheter än skillnader. Sedan tycker vi oss kunna konstatera att det psykiska avståndet kan förändras över tid. Detta beror på att marknader är dynamiska och förändrade marknadsförhållanden kan öka osäkerheten och okunskapen om marknaden. Företag som en gång trodde att de befann sig på en psykiskt närliggande marknad kan vid ett senare tillfälle uppleva samma marknad som psykiskt avlägsen, vilket har kunnat utläsas vid en undersökning av en exportmarknad under ett längre tidsperspektiv.

I Miller Groups situation på den engelska marknaden anser vi att det växande psykiska avståndet gentemot den engelska marknaden kan tänkas förklaras genom att marknaden stegvis har förändrats och att Miller Group har haft svårt att hänga med i denna förändring. Dessa tankar grundar sig på Miller Groups ökade osäkerhet, psykiska avstånd och oförståelse för den engelska marknaden. Exempelvis har Miller Group inte någon direkt plan för hur företaget ska vända situationen i England, vilket vi tycker är en indikation på oförståelse för marknaden.

SMF tenderar att anpassa sina exportstrategier så länge det psykiska avståndet är litet eller medelstort, vilket vi förklarar med att SMF har större möjligheter att anpassa exportstrategier desto mindre det psykiska avståndet är. Vid ett stort psykiskt avstånd har SMF en oförståelse för marknaden samtidigt som begränsade resurser gör det svårt att anskaffa tillräckligt med marknadsinformation för att få en god förståelse för marknaden. Begränsade resurser gör det också riskabelt för SMF att ”testa sig fram” vad gäller anpassningen av exportstrategier.

Vi tror att en förklaring till varför Miller Group inte anpassade sina exportstrategier när marknaden började förändras redan omkring år 2000 skulle kunna vara att företaget dels inte insåg hur marknadsförändringarna skulle fortsätta att utvecklas och dels att företaget fortsatte arbeta på det sätt som historiskt fungerat väl. Att Miller Group sedan lyckades lansera en ny produktlinje år 2005, trots ett ökat psykiskt avstånd, beror på att marknaden började bli överhettad och de engelska konsumenterna handlade utan större begränsningar. Dessutom tror vi att Miller Group lyckades lansera en ny produktlinje på marknaden, trots ett stort psykiskt avstånd, eftersom samma produktlinje tidigare sålts i Sverige och inga nya produktutvecklingskostnader uppkom.

Vidare anser vi att genom att den engelska marknaden förändrades för mycket och att det psykiska avståndet blev för stort under år 2008 saknade Miller Group kunskap om hur företaget på bästa sätt skulle anpassa sina strategier för att vända situationen i England. Att inskaffa marknadskunskap kräver resurser, vilket är svårt för ett SMF med begränsat kapital.

Ju mer anpassade exportstrategierna är desto mer framgångsrika blir exportprestationerna. Vi tror att detta beror på att ju mer anpassade exportstrategierna är desto bättre uppfyller företaget marknadens behov. Eftersom det är enklare för företag att anpassa strategierna mer korrekt på en psykiskt närliggande marknad, där stor förståelse för marknaden finns, är det logiskt att exportprestationerna blir mer framgångsrika på en sådan marknad.

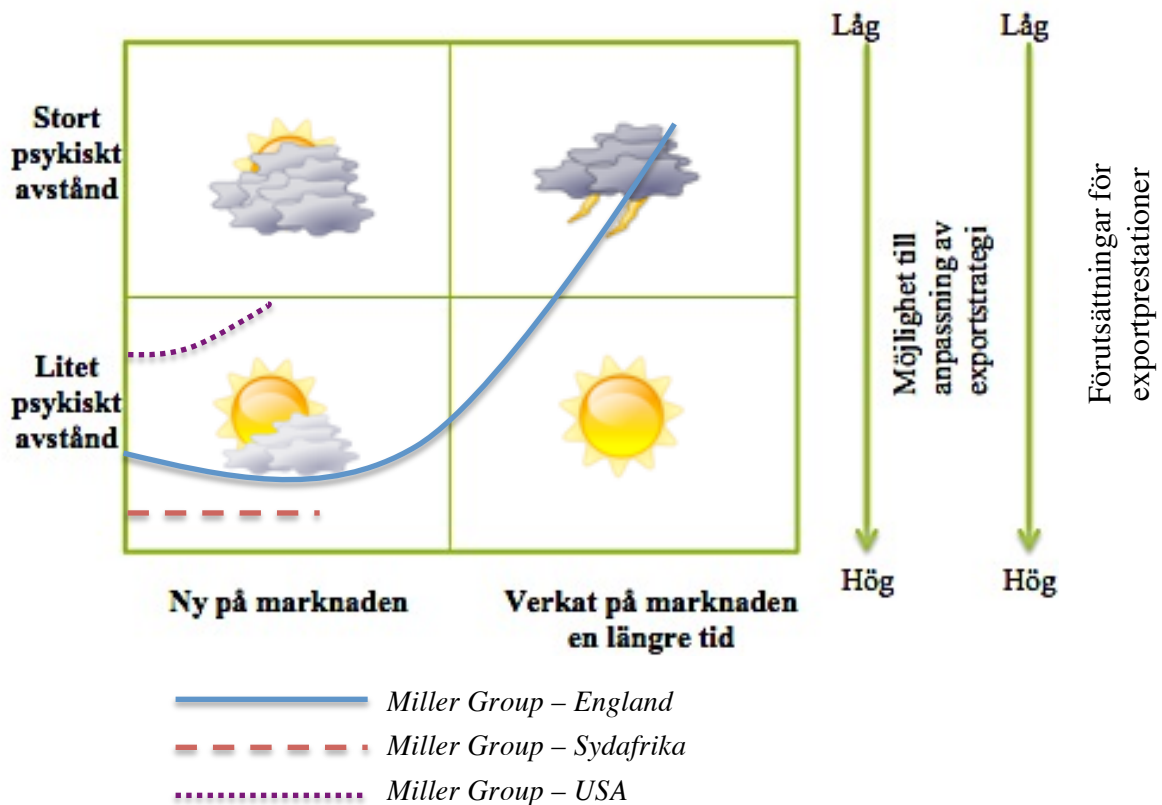
Marknadsspecifik erfarenhet har visat sig ha en viktig betydelse för relationen mellan psykiskt avstånd och anpassningen av exportstrategier. Marknadsspecifik erfarenhet är viktigt för SMF, eftersom det låter dem uppleva huruvida deras psykiska avstånd gentemot marknaden är korrekt eller inte, vilket är viktigt för riskminimering. Inträder ett företag på en utländsk marknad och upptäcker att det psykiska avståndet är något större än vad som uppfattades före inträdet har SMF möjligheter att göra de strategianpassningar som behövs för att vinsten ska öka. Möjligheterna till strategianpassningar tror vi dock endast finns där så länge det psykiska avståndet inte är stort.

Mot bakgrund av detta resonemang anser vi att förklaringen till att det psykiska avståndet på den engelska marknaden började växa beror på att Miller Group inte aktivt har lärt sig av sina marknadsspecifika erfarenheter. För att företag ska utveckla en stor kunskap och samtidigt behålla ett litet psykiskt avstånd krävs det att företag tillägnar sig aktivt lärande och verkligen tar till sig den erfarenhetsbaserade kunskap som kommer med åren. För aktivt lärande är det också viktigt att vara fysiskt på plats och upprätthålla affärskontakter, vilket Miller Group inte lyckades göra när VD:n Christer Miller insjuknade år 2008.

Slutligen är en viktig slutsats att även SMF måste fördela ansvarsområdena inom företaget. Har en person för stor kontroll riskerar företaget att försämra sin prestation om något skulle hända denna nyckelperson.

7.3 Ett ramverk för relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer

Slutsatserna i avsnitt 7.2 har lett fram till vårt egna ramverk för hur psykiskt avstånd påverkar exportprestationer för SMF inom handelssektorn. Ramverket demonstreras nedan tillsammans med Miller Groups situation.



Figur 3: Relationen mellan psykiskt avstånd och exportprestationer för SMF

Källa: Lindblom och Strand (2014)

Befinner sig företag i rutan längst ner till vänster är företaget relativt nytt på en marknad med litet psykiskt avstånd. I denna ruta finns goda möjligheter till att anpassa exportstrategier tack vare en god förståelse för marknaden samtidigt som troligtvis endast mindre anpassningar behöver göras. Dessa villkor leder dessutom till att företaget har goda förutsättningar för att nå en hög exportprestation.

Visar det sig istället att företaget är placerat i rutan längst ner till höger har företaget lyckats verka på marknaden en längre tid samtidigt som det psykiska avståndet är litet. Detta är ett företag som tar till sig aktivt lärande och har stor förståelse för marknaden, vilket leder till stora möjligheter till att anpassa exportstrategier samtidigt som det finns goda förutsättningar för höga exportprestationer.

De företag som befinner sig i rutan längst upp till höger är företag som verkat på marknaden en längre tid och därmed har stor marknadsspecifik erfarenhet, men som har ett stort psykiskt avstånd gentemot marknaden. Dessa företag har en oförståelse för marknaden, eftersom de inte har tagit till sig aktivt lärande under tiden de verkat på marknaden. I denna situation har SMF svårt att anpassa exportstrategier, eftersom detta kräver stora resurser samtidigt som det är riskabelt att ”testa sig fram”. Att vara i denna ruta är en svår situation, eftersom de begränsade resurserna också begränsar företaget vad gäller att anskaffa marknadsinformation för att kunna få en stor förståelse för marknaden. Med detta i bakgrunden är förutsättningarna för att nå framgångsrika exportprestationer låga.

Situationen som uppstår i rutan längst upp till vänster har inte undersökts av oss, vilket öppnar upp för framtida forskning.

7.4 Implikationer

7.4.1 Akademiskt

Enligt Virvilaite och Seinauskienes (2013) har psykiskt avstånd inte någon påverkan på exportstrategier om inte marknadsspecifik erfarenhet finns. De anser att när företaget har en stor marknadsspecifik erfarenhet får det därmed större resurser och därmed kan det psykiska avståndet påverka anpassningen av exportstrategier. I vår studie kommer vi fram till att marknadsspecifik erfarenhet behövs, men det är inte för att skaffa större resurser utan för att företaget ska inse om de uppfattat det psykiska avståndet på rätt sätt. Detta är ett synsätt som inte tagits upp av Virvilaite och Seinauskienes (2013) och som möjliggör en utveckling av deras teoretiska ramverk.

Köstner och Fuchs (2010) ansåg att högre grad av anpassning av exportstrategier leder till förbättrade exportprestationer. Däremot kunde Köstner och Fuchs (2010) inte fann något samband mellan det psykiska avståndet och anpassningen av exportstrategier för SMF. I vår studie har vi sett en tendens till ett samband mellan det psykiska avståndet och anpassningen av exportstrategier, vilket vi visat i vårt eget ramverk.

Vi har noterat att det i tidigare studier av psykiskt avstånd (Evans et al., 2008; Virvilaite och Seinauskienes, 2013; Köstner och Fuchs, 2010) inte har funnits något stort fokus på vikten av att behålla uppmärksamheten och att aktivt lära sig av marknadsspecifik erfarenhet på utländska marknader. Vi har funnit att det krävs en ständig bearbetning av de utländska marknaderna, som

företaget verkar på, för att företag på bästa sätt ska kunna svara på marknadsspecifika förändringar som kan tänkas uppstå. Om detta inte sker kan det psykiska avståndet gentemot den utländska marknaden öka. Vikten av att behandla psykiskt avstånd för SMF som expanderar till utländska marknader har kommit att bli vårt största akademiska bidrag i studien och detta har på så sätt bidragit till att synliggöra nya teman som banar väg för fortsatt forskning.

7.4.2 Praktiskt

Målet med studien var att undersöka hur psykiskt avstånd påverkar exportstrategier för SMF från ett svenskt handelsföretags perspektiv, då det inte finns några tidigare studier som har undersökt just detta fenomen. Genom våra slutsatser som vi identifierat i vår studie har vi bidragit med en förståelse för den lyhördhet som krävs när SMF expanderar och verkar på utländska marknader. Dessa slutsatser erbjuder en vägledning för hur SMF ska tänka när de verkar på utländska marknader för att på bästa sätt möta förändringar på marknaden och på bästa sätt förhindra misslyckanden från att uppstå. Genom att vara medveten om de utmaningar som kan uppstå kan SMF strategiskt planera sin verksamhet för att möta förändringarna i samband med att det psykiska avståndet förändras.

Vår studie är extra viktig, då vi fokuserar på SMF. SMF har ofta mer begränsade resurser än större företag, vilket gör det ännu mera viktigt för dem att anpassa sina strategier på bästa sätt, samtidigt som anpassningen av strategierna leder till en förbättrad prestation. Vidare är det viktigt att SMF bibehåller ett litet psykiskt avstånd genom att kontinuerligt lära sig aktivt av sina erfarenheter och vara medvetna om att marknadsförhållandena kan förändras.

7.5 Begränsningar och förslag till fortsatta studier

För det första studerade vi endast marknader där engelska är ett centralt språk, vilket kan tänkas ha påverkat hur affärskulturen och affärsklimatet upplevs. Detta medför att våra slutsatser kan tänkas vara mindre applicerbara på SMF som expanderat eller planerar att expandera till marknader med större språkskillnader. För framtida forskning är ett förslag att studera marknader med olika språk utifrån vårt perspektiv för att kunna avgöra hur viktigt språket är för det psykiska avståndet idag.

Den största kritik som vi tycker riktas mot vår studie är att vi endast har fördjupat oss i ett företag, vilket ger en begränsad bild av de slutsatser vi drar. Skulle vi ha granskat ett större antal företag skulle vi ha kunnat ta oss friheten att generalisera våra slutsatser och vårt eget ramverk,

vilket blir svårt att göra i vårt fall. Genom att ha fördjupat oss i ett företag har vi begränsat oss till en djup förståelse för problemområdet.

Den kvalitativa metod vi har använt oss av kan också ses som en begränsning, eftersom vi inte har kompletterat med kvantitativa data som sätter studien i ett bredare perspektiv. En kvalitativ och öppen ansats kan ge en mer nyanserad bild av kontexten och individen, medan en kvantitativ metod ger en mer fragmenterad och snävare bild av kontexten (Jacobsen, 2002). Som tidigare nämnts anspelar en kvalitativ metod snarare på närhet medan en kvantitativ metod anspelar mer på distans. Enligt Pål Repstad (1993) gäller det inte ett val mellan närhet eller distans utan snarare om förmågan att växla mellan dessa båda ideal. Närheten är nödvändig för att förstå de undersökta verklighet, medan avståndet är viktigt för att sätta in denna uppfattning i ett bredare perspektiv. Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metod är nyttig för verifikation och generering av teorier.

Detta medför att fortsatta studier förslagsvis kan undersöka våra slutsatser och vårt eget ramverk utifrån en kvantitativ metod alternativt en kvalitativ metod där fler företag undersöks. Däremot tror vi att de slutsatser som ligger till grund för ramverket är begränsade till SMF, eftersom större företag med större resurser troligtvis har möjligheter att anpassa strategierna även vid ett stort psykiskt avstånd. För att undersöka bredden på vårt eget ramverks användningsområden är ett annat förslag att undersöka ramverket utifrån fler områden än handelssektorn samt utifrån fler länder än Sverige.

Det ramverk vi tagit fram är också begränsat i den mån att företaget som undersöktes i vår studie aldrig har inträtt på en marknad, som vid första steget varit psykiskt avlägsen. Därför skulle det vara intressant att undersöka om ramverket även är applicerbart på ett SMF som internationaliserat till en psykiskt avlägsen marknad. Det skulle kunna vara så att marknadsspecifik erfarenhet, dvs. att verka på marknaden en längre tid, har större betydelse för SMF som inträder på en psykiskt avlägsen marknad. Det skulle kunna tänkas att SMF behöver bygga upp ett stort kapital på psykiskt avlägsna marknader för att kunna anpassa exportstrategier, vilket kräver att företaget verkat en längre tid på marknaden.

8.0 REFERENSER

8.1 Tryckta referenser

Alexander, N., och Doherty, A. (2009). *International Retailing*. United States: Oxford University Press.

Alvesson, M., och Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, J., Ekström, C., och Enqvist, J. (2012). *E2000 Classic Företagsekonomi 2 Basbok*. Malmö: Liber AB.

Bilkey, W., och Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Volume 8, Issue Spring, s. 93.

Cavusgil, S., och Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, Volume 58, Issue 1, s.1-21.

Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: SAGE Publications: Qualitative Research Methods Series. Volume 43.

Eriksson, K., Majkgård, A., och Sharma, D. (2000). Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. *Management International Review*, Volume 40, Issue 4, s. 307-328.

Evans, J., Treadgold, A., och Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, Volume 17, Issue 2, s. 164-169.

Evans, J., Mavondo, F., och Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, Volume 16, Issue 2, s. 32-63.

Hammersley, M., och Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyllendal.

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och Varför?*. Lund: Studentlitteratur.

Johanson, J., och Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Volume 8, Issue Spring, s. 23-32.

Johanson, J., och Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Volume 13, Issue 3, s.305-323.

Köstner, M., och Fuchs, M. (2010). Psychic Distance, International Commitment, Firm Experience, International Marketing Strategy, and Export Venture Success: An Empirical Study of Austrian SMEs. University of Graz, dep. of International Management. Tillgänglig: <http://ssrn.com/abstract=1564580> [2014-03-09]

Leonidou, L., Katsikeas, C., och Coudounaris, D (2010). Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis. *Journal of International Management*, Volume 16, Issue 1, s.78-91.

Nordström, K., och Vahlne, J. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. *International trade: Regional and global issues*, s. 41–56. New York: St Martin's Press.

O Grady, S., och Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, Volume 27, Issue 2, s. 309-333.

Rovira Nordman, E. (2009). *Interaction Across Borders: A study about experiential knowledge development in internationalizing SMEs*. Diss: Handelshögskolan i Stockholm. Sockholm: The Economic Research Institute.

Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sousa, C., och Bradley, F. (2005). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?. *Journal of International Marketing*, Volume 14, Issue 1, s. 49-70.

Sousa, C., och Lages, L. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and it's impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, Volume 28, Issue 2, s. 201-222.

Sousa, C., och Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, Volume 25, Issue 5-6, s. 291-610.

Sykes, J. (1987). *The Australian Concise Oxford Dictionary*. 7. Uppl. Melbourne: Oxford University Press.

Virvilaite, R., och Seinaskiene, B. (2013). How does psychic distance impact export marketing strategy and it's performance: Conceptual insights. *Economics and Management*, Volume 18, Issue 4.

Westholm, G. (1997). Hansan och Europa. I: Gotlands fornsal. *Gotländskt Arkiv*. Visby: Fornsalens förlag, s. 19-46.

8.2 Elektroniska referenser

1. Ekonomifakta (2014-03-03). *Export och import över tid*. (Elektronisk) Rapport. Stockholm, Ekonomifakta. Tillgänglig: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Export-och-import-over-tid/> [2014-04-24]
2. Ekonomifakta (2013-12-19). *Exportandelar internationellt*. (Elektronisk) Rapport. Stockholm, Ekonomifakta. Tillgänglig: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Utrikeshandel/Exportandelar-internationell-jamforelse/> [2014-04-24]
3. Ekonomifakta (2014-01-28). *Företagens storlek*. (Elektronisk) Rapport. Stockholm, Ekonomifakta. Tillgänglig: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> [2014-04-24]
4. Miller badrum (2014). *Badrumsmöbler och badrumstillbehör*. Tillgänglig: www.millerbadrum.se [2014-04-30]
5. Marks & Spencer (2014). *Your M&S*. Tillgänglig: <http://www.marksandspencer.com> [2014-04-30]
6. John Lewis (2014). *John Lewis - iPads, TVs, Furniture, Fashion & More*. Tillgänglig: <http://www.johnlewis.com> [2014-04-30]
7. Victoria Bathrooms (2014). *Classic timeless luxury*. Tillgänglig: <http://www.victorianbathrooms.co.za/> [2014-04-30]

9.0 BILAGA

9.1 Underlag för djupintervjufrågor

Inledningsfrågor

- Vilken är din utbildningsmässiga och professionella bakgrund?
- Hur kom det sig att du började jobba på Miller Group?
- Vad är dina arbetsuppgifter idag inom företaget?
- Vart ligger produktionen? Har ni alltid haft produktionen på samma ställen eller har det ändrats över tiden?
- Vilka är era största kunder?
- Hur positionerar ni er? Vad utgör era största konkurrensfördelar?
- Finns det viktig kunskap inom Miller Group som är knuten till speciella individer i företaget?
- Hur många antal anställda är det på företaget?

Frågor gällande exportverksamheten och strategier inom organisationen

- Överför/inhämtar du ny teknisk kunskap från dina medarbetare inom företaget/utom företaget? I så fall, *hur* överförs/inhämtas ny kunskap? Har företaget några verktyg för att överföra kunskap mellan medarbetarna?
 - face-to-face möten
 - skriftliga dokumentationer
 - workshops
- Finns det särskilda rutiner på hur relationen till en ny kund skall hanteras/skötas? (Manualer, dokumentationer)
- Vilka typer av kontakter anser du har varit viktigast/mest avgörande för företagets internationella tillväxt?
- Hur har ert sätt att initiera och hantera nya kundrelationer kommit att utvecklas/modifierats under den tid företaget har agerat internationellt? Hur har eventuella rutiner i arbetssättet gentemot kund kommit att utvecklas?

Frågor gällande företagets utlandsetablering

- Hur tänkte ni när ni valde respektive exportmarknad? Vad var det med respektive marknad som fick er att besluta er för att inträda marknaden?
- Har ni hämtat inspiration från andra företag när ni lagt upp strategin? På vilket sätt?
- Använde företaget sig av någon utpräglad strategi i samband med sin internationalisering?
- Hur har det gått att applicera denna strategi i verkligheten?
- Hade företaget en specifik målmarknad i åtanke redan innan företaget internationaliserades? Varför var just denna målmarknad i sådana fall intressant?

Frågor gällande lärande och psykiskt avstånd på respektive marknad

- Hur anskaffar du dig följande kunskaper:
- Kunskap om företagets konkurrenter
- Kunskap om potentiella kunder, befintliga kunder
- Kunskap om olika marknaders affärsklimat; byråkrati, lagar, normer
- Hur lång tid har det tagit för dig att känna att du behärskar den marknad som du är verksam på?
- Hur påverkar det geografiska avståndet samarbetet för respektive marknad?
- Använde du dig av tidigare erfarenheter av exporthandel i England när ni etablerade er i Sydafrika eller USA?
- Vad för typ av lärdomar var viktigast att ta med sig?
- Vad ser ni helst att marknaden ni inträder skall ha för kriterium?
- Hur betydande är liknande ekonomiska förutsättningar på den marknad ni väljer att inträda?
- hushåll
- ekonomisk tillväxt
- population
- nivå av teknisk utveckling
- den logistiska infrastrukturen
- Hur har dessa skillnader/likheter påverkat hur det har gått på marknaden?
- Hur påverkade lagar och regler Miller Groups val att börja sin expansion i Europa?
- Har dessa lagar och regler påverkat era prestationer på marknaden?
- Hur påverkar kulturen på marknaden ert val av marknad? Så som beteendemönster, attityder och värderingar.
- Hur har kulturen påverkat motgångar på marknaden? Har det påverkat prestationen på något sätt?
- Är det viktigt för er att den nya marknaden ni expanderar till utför affärer på ett liknande sätt som i den svenska kulturen? På vilket sätt tycker ni att affärskulturen är likt/olikt?
- Ser ni språkbarriärer som ett hinder när ni väljer/agerar på en ny marknad?
- Har språk hindrat er för att kunna utföra affärer på ett bra sätt? Hade ett mer liknande språk underlättat sättet att göra affärer på?
- Överlag, vilka (om några) hinder/problem har företaget stött på i sin internationaliseringsprocess och hur har företaget hanterat dessa?

Frågor gällande exportstrategier på respektive marknad

Produkt

- Har ni anpassat produktkvaliteten och produktens utseende efter den nya marknaden? Påverkade din uppfattning av marknaden denna anpassning? Vad var det som fick er att anpassa/inte anpassa produkten? Hur har detta påverkats av din uppfattning av marknaden?
- Hur är produkterna positionerade på denna marknad?

- Har ni olika produktgarantier på respektive exportmarknad? Hur kommer det sig?
- Säljer ni produkter under samma varumärke i Sydafrika som i USA och England? Varför/varför inte?

Pris

- Har ni anpassat er prisprofil beroende på exportmarknad? Varför då? Hur har detta påverkats av din uppfattning av marknaden?
- Har det faktiska priset förändrats?
- Hur stora marginaler har ni på respektive marknad?

Promotion

- Vad har ni för tema/budskap i er reklam/kampanj? Hur har den påverkats av din uppfattning av marknaden?
- Har ni någon speciell reklam och media strategi? Vad påverkade den?
- Hur stor är er årsbudget gällande reklam och kampanjer? Hur kom ni fram till den för denna marknad?

Distribution

- Vilka kanaler använder ni er av? Varför tror ni att dessa kanaler är effektivast på denna marknad?
- Vem innehar kontroll över distributionskanalerna?
- Har ni någon särskild strategi vad gäller logistik?

Frågor gällande exportprestationer på respektive marknad

- Har de exportstrategianpassningar ni gjort påverkat hur det har gått på marknaden? Varför då? Exemplifiera
- Vad var det främsta målet med att inträda marknaden?

Väl lämpligt/ lämpliga mål. Anta att du har 100 poäng att fördela mellan de valda målen enligt deras betydelse, hur skulle du fördela poängen så att de totalt summeras till 100?

Främsta strategiska mål**Betydelse**

- | | |
|--|-------|
| a. Uppnå en trygg plats på den internationella marknaden | _____ |
| b. Öka medvetenheten om produkten/ företaget | _____ |
| c. Bemöta konkurrenstrycket | _____ |
| d. Förbättra företagets marknadsandel | _____ |
| e. Strategiskt expandera till marknad | _____ |
| f. Förbättra företagets vinst | _____ |
| g. Bemöta internationell efterfrågan | _____ |
| h. Övrigt (Specificera) _____ | _____ |

- Vilka av ovanstående mål uppnåddes inom de första fem åren av denna expanderings?
- Hur skulle du gradera prestationen för denna expanderings under de första fem åren? *Bedöm det passande talet på en skala från 1 till 10, där 1 är ej framgångsrikt och 10 är framgångsrikt.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Indikera de första fem årens försäljningstillväxt för denna exportmarknad.

<i>Försäljningstillväxt</i>	<i>År 1</i>	<i>År 2</i>	<i>År 3</i>	<i>År 4</i>	<i>År 5</i>
Negativ	_____	_____	_____	_____	_____
Ingen tillväxt (0 %)	_____	_____	_____	_____	_____
1- 5 %	_____	_____	_____	_____	_____
6- 10 %	_____	_____	_____	_____	_____
11-15 %	_____	_____	_____	_____	_____
15- 20 %	_____	_____	_____	_____	_____
Över 20 %	_____	_____	_____	_____	_____

- Var export expansionen lönsam inom de närmsta fem åren?

<i>År 1</i>	<i>År 2</i>	<i>År 3</i>	<i>År 4</i>	<i>År 5</i>
Ja/Nej	Ja/Nej	Ja/Nej	Ja/Nej	Ja/Nej

Slutfrågor

- Vilka är de viktigaste lärdomarna från tidigare inträden på andra marknader?
- Vilka marknader planerar ni att främst satsa på i framtiden