

FEKK01: Examensarbete kandidatnivå

Företagsekonomiska institutionen

Lunds universitet, HT 2008

Tema: Design och mode

Grupp 3



## SVENSKA MODEFÖRETAGS EXPANSION PÅ DEN DANSKA OCH TYSKA MARKNADEN

**Handledare:**

Björn Carlsson

Roland Knutsson

**Författare:**

Maria Fri

Elisabeth Heide

Julia Rosenberg

## Förord

---

Uppsatsarbetet har varit en lång och lärorik process som inte hade varit möjlig utan våra fallföretag Acne och Whyred. Vi vill därför rikta ett stort tack till Helena Mivér och Emma Pettersson på Whyred och Charlie Hedin och Martin Gjesing på Acne, som delat med sig av sin kunskap om företagen och bidragit med relevant information för vårt ämnesområde. Vi vill även rikta ett stort tack till Anders Blom på Scandinavian Retail Center, som gav oss vägledning och inspiration för vårt problemområde.

Avslutningsvis tackar vi våra handledare Roland Knutsson och Björn Carlsson.

Vi hoppas att vår uppsats är trevlig läsning och en inspiration till vidare studier!

Lund, januari 2009

---

*Maria Fri*

---

*Elisabeth Heide*

---

*Julia Rosenberg*

# Sammanfattning

---

<i>Uppsatsens titel:</i>	Svenska modeföretags expansion på den danska och tyska marknaden
<i>Seminariedatum:</i>	16 januari 2009
<i>Kurs:</i>	FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 hp
<i>Författare:</i>	Maria Fri, Elisabeth Heide, Julia Rosenberg
<i>Handledare:</i>	Björn Carlsson, Roland Knutsson
<i>Nyckelord:</i>	Svenska modeföretag, expansionsstrategi, butiksetablering, danska marknaden, tyska marknaden.
<i>Syfte:</i>	Studiens syfte är att undersöka och skapa en förståelse för medelstora svenska modeföretags tillvägagångssätt vid etableringen av egna butiker på den danska och tyska marknaden.
<i>Metod:</i>	Studien är utformad som en multipel fallstudie, med en abduktiv ansats som följer ett kvalitativt tillvägagångssätt. Uppsatsen är uppbyggd kring semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från de valda fallföretagen.
<i>Teoretiskt ramverk:</i>	Uppsalaskolans internationaliseringsteori ligger till grund för studiens teoretiska ramverk och kompletteras av nätverkssynsättet och Hofstedes teori om kulturella skillnader.
<i>Empiri:</i>	Studiens empiriska material omfattar intervjuer med nyckelpersoner från fallföretagen, vilka har kunskap om det aktuella forskningsområdet.
<i>Slutsats:</i>	Studien har resulterat i tre faktorer som är de mest kritiska för ett medelstort svenskt modeföretags butiksetablering på den tyska marknaden. Faktorerna är engagemang, butiksläge och tillfälligheter.

# Abstract

---

<i>Title:</i>	Svenska modeföretags expansion på den danska och tyska marknaden.
<i>Seminar date:</i>	16th of January 2009
<i>Course:</i>	FEKK01, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, 15 ECTS
<i>Authors:</i>	Maria Fri, Elisabeth Heide, Julia Rosenberg
<i>Advisors:</i>	Björn Carlsson, Roland Knutsson
<i>Keywords:</i>	Swedish fashion companies, strategy of expansion, Danish market, German market, concept stores.
<i>Purpose:</i>	The purpose of this thesis is to investigate and create an understanding for the establishment of medium sized Swedish fashion companies' concept stores on the Danish and German market.
<i>Methodology:</i>	This paper uses a qualitative methodology and is executed as a case study with an abductive approach. It comprises semistructured interviews with key employees from the chosen case companies.
<i>Theoretical framework:</i>	The internationalization theory by the Uppsalamodel formulates the foundation of the theoretical framework and is complemented by the network theory and Hofstede's theory on cultural differences.
<i>Empirical foundation:</i>	The empirical material mainly consists of interviews with key employees from the two case companies, who have the knowledge necessary for this area of study.
<i>Conclusions:</i>	The study has resulted in three key factors for a medium sized Swedish fashion company's establishment of concept stores on the German market. These factors are market engagement, location and coincidence.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	<b>9</b>
2. Problembakgrund.....	<b>10</b>
2.1 Den förändrade konkurrenssituationen .....	10
2.2 Modebranschen och det svenska modet .....	11
3. Problematisering .....	<b>13</b>
3.1 Problemdiskussion .....	13
3.2 Befintlig forskning.....	14
3.3 Avgränsningar .....	15
3.4 Definition av centrala begrepp .....	16
3.5 Problemformulering .....	17
3.6 Syfte.....	17
3.7 Uppsatsens disposition.....	18
4. Metod .....	<b>20</b>
4.1 Forskningsansats .....	20
4.2 Datainsamling.....	21
4.2.1 Primärdata.....	22
4.2.2 Sekundärdata .....	23
4.3 Urval .....	23
4.4 Bedömning av kvalitativa undersökningar.....	24
4.5 Multipel fallstudie.....	25
4.6 Tillvägagångssätt .....	26
4.7 Överförbarhet.....	26
5. Teori .....	<b>28</b>
5.1 Teoretisk argumentation .....	28
5.2 Teoretisk presentation.....	29
5.2.1 Uppsalamodellen .....	29

5.2.1.1 Psykiskt avstånd.....	30
5.2.1.2 Etableringskedjan .....	30
5.2.1.3 Internationaliseringsprocessen.....	31
5.2.2 Nätverkssynsättet.....	34
5.2.3 Hofstedes kulturella skillnader .....	36
5.2.5 Branschanalys .....	37
5.2.5.1 Nyetableringshot .....	38
5.2.5.2 Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter .....	38
5.2.5.3 Substitutionshot .....	39
5.2.5.4 Köparnas förhandlingsstyrka .....	39
5.2.5.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka .....	39
5.2.6 Danmark .....	40
5.2.6.1 Den danska marknaden.....	40
5.2.7 Tyskland.....	41
5.2.7.1 Den tyska marknaden.....	41
5.2.7.2 Centrum för mode.....	42
5.2.8 Konsumenten .....	43
<b>6. Empiri.....</b>	<b>45</b>
6.1 Whyred .....	45
6.1.1 Intervju.....	46
6.1.1.1 Whyreds expansionsstrategi.....	46
6.1.1.2 Att öppna egna butiker.....	48
6.1.1.3 Den danska marknaden.....	50
6.1.1.4 Den tyska marknaden.....	52
6.2 Acne .....	53
6.2.1 Intervju.....	54
6.2.1.1 Acnes expansionsstrategi.....	54

6.2.1.2 Att öppna egna butiker.....	56
6.2.1.3 Den danska marknaden.....	57
6.2.1.4 Den tyska marknaden.....	59
<b>7. Analys.....</b>	<b>60</b>
7.1 Inledning.....	60
7.2 Val av marknad.....	61
7.3 Kunskap om marknad .....	63
7.3.1 Branschanalys .....	64
7.4 Nationella skillnader.....	65
7.5 Etablering .....	67
7.5.1 Butikens läge .....	67
7.6 Tillfälligheter.....	69
7.7 Whyred Tyskland.....	70
7.7.1 Inledning .....	70
7.7.2 Val av marknad; Tyskland .....	70
7.7.3 Kunskap om marknaden.....	71
7.7.4 Nationella skillnader .....	72
7.7.5 Etableringen .....	72
<b>8. Avslutande reflektion.....</b>	<b>73</b>
8.1 Slutsatser .....	74
8.2 Författarnas reflektioner .....	74
<b>9. Källförteckning .....</b>	<b>76</b>
9.1 Tryckta källor .....	76
9.2 Vetenskapliga artiklar.....	77
9.3 Elektroniska källor .....	77
9.4 Muntliga källor .....	79

10. Bilagor .....	80
-------------------	----

### **Figurförteckning**

Figur 3.1 Uppsatsens disposition .....	19
Figur 5.1 Uppsalamodellens internationaliseringsprocess .....	32
Figur 5.2 Nätverkssynsättet.....	35
Figur 5.3 Five forces.....	37
Figur 7.1 Författarnas undersökningsmodell.....	61



# 1. Inledning

*"Fashion is a global business. It is an exciting, dynamic and creative business "..."*  
*The mix of aesthetic, technology and business makes fashion a special and fascinating industry"*  
(Hines, Bruce 2004)

Dagens världsbild präglas av en allt mer snabbföränderlig omvärld, inom vilken konkurrens- och marknadsstrukturer ändras och ställer nya krav på aktörer på den internationella marknaden. Modebranschen var en av de första industrierna som antog globala dimensioner och har skapat en rad internationella varumärken som går att hitta på de allra flesta marknader idag. Ökad handel och integration av de ekonomiska marknaderna, har skapat efterfrågan av produkter som tidigare enbart handlats på de inhemska marknaderna. För modebranschen har denna utveckling skapat utrymme för expansion av såväl större butikskedjor som mindre eller medelstora företag. Sedermera skapar dessa förutsättningar nya möjligheter för svenska modeföretag. Dock ställer en utlandsexpansion av egna butiker höga krav på företagen och de kritiska framgångsfaktorerna för en lyckad internationalisering är många (Hines, Bruce, 2004).

## 2. Problembakgrund

---

*I följande avsnitt ges en bakgrund till det ämne uppsatsen behandlar. Kapitlet ämnar ge läsaren väsentlig bakgrundskunskap för en vidare förståelse av studiens ämnesområde.*

---

### 2. 1 Den förändrade konkurrenssituationen

Det internationella samhället präglas idag av en allt snabbare förändringstakt och globaliseringens inverkan på såväl politiska som ekonomiska transnationella kommunikationer. Detta har lett till en mer integrerad världsordning, i vilken ländernas ekonomi och företag blir intimt beroende av varandra (Johanson et al, 2002). Inte minst i Sverige är beroendet av omvärlden tilltagande. Avregleringen av finansmarknaden och EU-medlemskapet har lett till att såväl varuimport som varuexport har ökat snabbt under det senaste decenniet (Johanson et al, 2002). Allteftersom fler nya säljkanaler skapats med hjälp av ny kommunikation, teknologi och information, har alternativen blivit allt fler och den globala konsumenten har sedermera blivit allt mindre lojal och mer nyckfull i sitt köpbeteende (Hines, Bruce, 2004). Som ett resultat har detta genererat en global efterfrågan av produkter och därmed skapat nya möjligheter för dagens företag.

Internationaliseringsprocessen är idag ett naturligt led i många svenska företags utveckling och motiven för expansion är många. Den internationella expansionen har visat sig vara ett essentiellt steg i företagets varumärkesbyggande och internationaliseringens betydande påverkan blir sedermera alltmer tydlig (Hollander, 1970). För modebranschen finns det tre viktiga indikationer på internationaliseringens inflytande; den mest prominenta faktorn är en alltmer gränsöverskridande produktionsprocess, inom vilken såväl inköp av råmaterial som färdiga eller halvfärdiga produkter i allt större utsträckning sker över nationella gränser. Med en alltmer integrerad ekonomi har den internationella konkurrensen ökat och företag har därför motiverats att söka nya, mer kostnadseffektiva platser för produktion. Ett

annat motiv för att välja att lägga sin produktion i ett visst land, är att använda det som ett verktyg för att signalera specifika attribut såsom stil eller kvalitet.

Fortsättningsvis har framväxten av "global fashion brands" skapat en global efterfrågan, varpå många internationella handlare i allt större omfattning väljer att sälja dessa märken (Hines, Bruce, 2004). Den andra dimensionen är ett resultat av ett allt snabbare och mer lättillgängligt kunskapsutbyte, inom vilket det blir allt lättare för företag att anamma andras idéer, marknadsföringstekniker och etableringsformer. Den sista faktorn är även det mest uppenbara resultatet av modebranschens internationalisering, nämligen det faktum att allt fler modeföretag väljer att etablera nya butiker utanför sitt hemland (Hines, Bruce, 2004).

## 2. 2 Modebranschen och det svenska modet

Historiskt sett har textil- och klädmarknaden haft en framstående roll i den ekonomiska utvecklingsprocessen. Under 1700-talet spelade den en viktig roll i den europeiska industriella revolutionen och idag har den haft en betydelsefull inverkan på den ekonomiska tillväxten i många utvecklingsländer. Textil- och klädmarknaden var även den första tillverkningsindustrin som antog globala dimensioner och är idag den industrin i världen som är mest utspridd såväl i industrialiserade länder som utvecklingsländer (Hines, Bruce, 2004). För Sveriges del har textil- och klädmarknaden fått en alltmer betydande roll då omvärlden verkar ha ett snabbt tilltagande intresse för svensk modedesign, ett fenomen som kommit att kallas "det svenska modeundret" ([www.elle.se](http://www.elle.se)). De svenska klädkedjorna visar rekordresultat samtidigt som de mindre modeföretagen växer explosionsartat. En indikation på det tilltagande intresset för det svenska modet kan illustreras med det faktum att den svenska klädexporten ökade med 10 procent till att omsätta 10 miljarder kronor under 2007, inom vilken en betydande andel tillfördes av mindre eller medelstora företag ([www.di.se](http://www.di.se)).

Atle Hauge klarlägger i sin avhandling vid Uppsala universitet de tre aktörer som den svenska modemarknaden består av; de stora klädkedjorna, små designföretag som vi inte hittar i butikerna och företag som är märkes- och marknadsorienterade. Han menar vidare att det är den sistnämnda kategorin, med företag som Filippa K, Acne, Weekday och Whyred, som har störst chans att lyckas. Dessa mindre eller medelstora

modeföretags styrka består i ett aktivt varumärkesskapande och en effektiv marknadsföring. Den svenska modeindustrin konkurrerar inte med pris, utan använder sig av en unik förmåga att kombinera varumärkesbyggande och affärsmannaskap (Hauge, 2007). Redan på 90-talet etablerade sig ett fåtal svenska modeföretag såsom Björn Borg, Diesel och H&M i Europa och idag väljer allt fler mindre modebolag att öppna egna butiker utanför Sveriges gränser. Den svenska modemarknaden har blivit för liten, det krävs helt enkelt fler modemedvetna kunder för en fortsatt expansion och utveckling av många svenska modeföretag ([www.elle.se](http://www.elle.se)).

### 3. Problematisering

---

*Följande kapitel utgår från en problemdiskussion varpå uppsatsens problemformulering, avgränsningar och syfte beskrivs. I avsnittet ingår även en definition av de centrala begrepp som är viktiga att ha i åtanke vid läsningen. Avsnittet utgör därför ett viktigt fundament för läsarens förståelse av den fortsatta studien.*

---

#### 3. 1 Problemdiskussion

Ett kritiskt steg i ett företags internationaliseringsprocess är den initiala expansionsstrategin och dess framgång på de marknader företaget inledningsvis väljer att gå in på utanför hemmamarknaden. Därför är det av stor vikt att välja rätt marknader att gå in på i den första fasen av expansionsprocessen. Svenska företags etableringar följer ofta ett typiskt mönster som visar att de först går in i något av de skandinaviska länderna för att sedan expandera till marknader som Tyskland, Storbritannien och Nederländerna. Detta mönster grundar sig i att länderna är såväl geografiskt som psykiskt nära den svenska hemmamarknaden. Det psykiska avståndet fokuserar på hur stora skillnader som finns mellan hemmamarknaden och andra länders kultur, affärsspråk, utbildningsnivå och vardagsspråk. Etableringarna görs således först på psykiskt närbelägna marknader för att därefter expandera på marknader med större skillnader i det psykiska avståndet (Hörnell et. al, 1973).

Två viktiga marknader för svenska företags expansionsstrategi är följaktligen den danska och tyska, då de ofta blir det naturliga förstahandsvalet vid en utlandsetablering. En lyckad etablering på dessa marknader är därmed kritisk för en fortsatt framgångsrik expansion. Flertalet svenska modeföretag, har valt att först etablera sig på den skandinaviska och därpå den tyska marknaden för att därefter öppna egna butiker på flera europeiska och internationella marknader ([www.elle.se](http://www.elle.se)) . Även Whyred har valt att etablera sin första utlandsbutik i Köpenhamn och kommer troligtvis öppna nästa butik i en tysk stad (Helena Mivér, Whyred). Vi har inte funnit några tidigare studier som har valt att analysera

expansionen av svenska modeföretag på den danska och tyska marknaden, trots att de kan påstås vara två av de allra viktigaste marknaderna i en expansionsstrategi. Därmed lämnas utrymme för vidare studier av medelstora företags etablering av egna butiker på dessa marknader och huruvida de generella modellerna för internationalisering kan tillämpas även inom detta område. Studien kommer belysa de strategiska aspekterna vid en utlandsetablering och vi har valt att studera modeföretaget Acne, som redan påbörjat en omfattande etablering av egna butiker utanför Sverige. Vårt andra fallföretag är Whyred, ett modeföretag som ännu inte etablerat butiker utanför Skandinavien. Utifrån detta fundament grundas ett generellt resonemang som sedermera kommer att ligga till grund för en analys av modeföretagets Whyreds framtida butiksetablering i Tyskland.

### 3.2 Befintlig forskning

Den befintliga forskningen inom internationaliseringsområdet har till största del producerat allmängiltiga modeller för internationalisering. Blankenburg (1992) belyser inträdet på utländska marknader ur ett nätverkssperspektiv medan Vida och Fairhurst (1998) tar upp den internationella expansionen av detaljhandelsföretag. Många studier belyser multinationella företags internationalisering såsom Walmart, Astra, Pharmacia och Korrugal AB, inom vilket forskarna Fernie och Arnold (2002) och Johanson och Vahlne (1992) framhåller vikten av en välutvecklad expansionsstrategi. Hutchinson, Quinn och Alexander (2006), belyste problematiseringen kring skillnaderna mellan internationaliseringsprocessen för små och medelstora detaljhandelsföretag jämfört med större. Dock baserades forskningen på undersökningar av företag med huvudsäte i Storbritannien. Warnaby (1994) skriver om modeföretaget Laura Ashley och dess internationaliseringsprocess, där han främst fokuserar på problem kopplade till företagets organisationsstruktur. Följaktligen är det få studier som valt att belysa kritiska faktorer vid strategiska val i en internationaliseringsprocess på specifika marknader. De studier som berör specifika marknader har främst fokuserat på den amerikanska marknaden och vissa europeiska länder, främst Storbritannien och Frankrike. Det är även få studier som fokuserat på de marknader som är viktiga i utlandsetableringens initiala skede. Vidare har de företag som analyserats främst varit större företag med hög

omsättning och ett stort antal anställda. Utifrån den befintliga forskningen finner vi därav en kunskapslucka som ännu ej berörts av tidigare forskning kring medelstora modeföretags expansion på den tyska och danska marknaden.

Ett flertal befintliga uppsatser fokuserar på varumärkets betydelse vid expansion av svenska modeföretag, där författarna valt att hålla sig till en mer allmän diskussion kring internationalisering. De uppsatser som fokuserat på medelstora modeföretag har ofta valt att använda sig av Whyred tillsammans med andra medelstora modeföretag, men det är mycket få studier som valt att fokusera på Whyred som enskilt företag. Bland de få uppsatser som behandlar Whyred som enskilt studieobjekt, är det främst varumärkesaspekter som har undersökts. En viktig anledning är att Whyred nyligen initierat etableringen av egna butiker utanför Sverige och att tillfälle först nu getts för en analys av expansionen. Acne är ett företag som kommit längre i sin expansionsprocess och företaget har därför legat till grund för flertalet studier inom ämnet. Acne har använts både som del av ett resonemang som enskilt studiemål, dock har uppsatserna har främst fokuserat på varumärkets betydelse och finansiella perspektiv. De strategiska aspekterna vid en expansion av medelstora svenska modeföretag har inte berörts nämnvärt och lämnar sedermera utrymme för vidare forskning.

### 3. 3 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till två medelstora modeföretag. Gemensamt för företagen är att de båda börjat med försäljningen utomlands via återförsäljare för att därefter gå vidare med att öppna egna butiker. Fokus kommer att ligga vid expansionen av den egna butiken. Vi bortser därmed från expansionen via återförsäljare då detta kräver en annorlunda strategi och inte faller inom ramen för att öppna egna butiker på en utländsk marknad. Vår studie kommer att beröra företagens förhållande till sina återförsäljare i syfte att förstå de aktuella marknaderna. Vi ämnar avgränsa vår studie till den danska och tyska marknaden, marknader som är aktuella för våra företag samt för företag inom samma bransch.

Varumärkesbyggande är en stor del av svenska modeföretags framväxt på utländska marknader. Varumärkesskapande och kommunikation till kunder har belysts i ett flertal tidigare studier, vår studie kommer därför istället framhäva varumärkesbyggandet i förhållande till den egna butiken. Vi är medvetna om att ett företags expansion även omfattar organisationsstruktur och finansiella perspektiv. På grund av tidsbrist kommer vi dock ej ha möjlighet att behandla dessa ämnesområden som i sig är relevanta, då internationalisering kräver en fungerande organisation, en välstrukturerad ekonomisk plan och en väsentlig kapitalinsats.

### 3. 4 Definition av centrala begrepp

Då några centrala begrepp konsekvent används igenom hela uppsatsen, anser vi det vara relevant att definiera dem redan under problemformuleringen. Vi menar att det är viktigt att skapa en tydlig utgångspunkt för läsaren som klargör vad vi menar med dessa begrepp och därmed undvika eventuella missförstånd som kan uppkomma till följd av en vag definition.

*Egna butiker:* innebär att företaget öppnar en eller flera butiker som enbart säljer varumärkets egna produkter. Därmed omfattar definitionen ej andra återförsäljare som säljer företagets produkter eller butiker som företaget eventuellt öppnar för att sälja andra märken förutom sitt eget.

*Expansionsstrategi:* ett företags expansionsstrategi innebär det strategiska beslut som resulterar i att initiera försäljning av företagets produkter eller tjänster utanför hemmamarknaden. Detta kan ske på en rad olika sätt, vilket kommer att diskuteras vidare senare i uppsatsen. Till stor del handlar expansionen om att lära känna nya marknader och se vilka problem och möjligheter som är förknippade med dessa, för att sedan framgångsrikt genomföra en etablering (Johanson, 2002).

*Medelstort modeföretag:* vår definition av ett medelstort modeföretag, avser de företag som redan är etablerade på den svenska hemmamarknaden och har ett såpass stort antal anställda att företaget inom sin egen organisation har positioner med kunskaper inom såväl design och produktion, som inköp och marknadsföring.



Definitionen exkluderar sedermera såväl små designföretag som drivs av en eller ett fåtal personer, som större klädkedjor som i många fall redan expanderat utanför Sveriges gränser.

*Mode:* modet speglar samhällets och tidsandans värderingar, villkor och ideal och uttrycks främst genom klädesplagg. Därmed påverkas rådande mode i hög grad av såväl politik som konjunkturer och skiftande estetik och etikideal. Dessutom påverkas modet av många andra samtida kreativa uttryck. På grund av modets historiska framväxt som attraktivt hos den unga och nytänkande ungdomspubliken, är modet än idag till stor del baserad på unga ideal ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

*Showroom:* är ett kontor som används för att visa upp ett modeföretags kollektioner för inköpare. Utrymmet är således inte till för försäljning till slutkonsument.

*Young fashion:* ett begrepp som beskriver mode som något estetiskt snarare än kommersiellt. Det syftar även ofta på internationellt och trendigt mode som ständigt är i förändring, vilken främst riktar sig till konsumenter i åldern 18-35. Vidare omfattar detta begrepp oftast designerplagg i en övre prisklass som inte säljs via de stora klädkedjorna eller stormarknaderna.

### 3. 5 Problemformulering

Ovanstående resonemang ligger till grund för formuleringen av vår specifika frågeställning: vilka faktorer kan vara kritiska i en expansionsstrategi för en framgångsrik etablering av egna butiker för ett medelstort svenskt modeföretag på den danska och tyska marknaden?

### 3.6 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur två svenska medelstora modeföretag valt att gå tillväga vid etablering av egna butiker på den danska och tyska marknaden. Utifrån denna analys ämnar vi ta fram en undersökningsmodell för utformandet av en

handlingsplan. Handlingsplanen ligger till grund för en möjlig expansionsstrategi för liknande företag i inför ett inträde på den danska och tyska marknaden. För att konkretisera resultatet har vi valt att applicera modellen på modeföretaget Whyreds eventuella etablering i Tyskland.

### 3.7 Uppsatsens disposition

Nedan följer en beskrivning av uppsatsens disposition i syfte att ge läsaren en överblick över texten.

#### Kapitel 1

Inledningsvis berör vi under detta kapitel den grundläggande bakgrunden till vår frågeställning. Vi ämnar här ge läsaren en kort inblick i vad som senare följer i uppsatsen.

#### Kapitel 2

Detta avsnitt belyser mer ingående bakgrunden till vårt problem. Vi tar upp delar av den förändrade konkurrenssituationen och knyter samman detta med ett avsnitt om svenskt mode för att leda läsaren fram till följande kapitel om problemformuleringen.

#### Kapitel 3

Problematiseringskapitlet behandlar vår problemformulering och tankegången kring vår formulering för att efterföljas av uppsatsens syfte, avgränsningar samt definitioner av centrala begrepp.

#### Kapitel 4

Här presenteras vårt genomgående tillvägagångssätt av studiens arbete och de metodval som gjorts. Vidare för vi en diskussion kring hur dessa val är relevanta för vår studie.

#### Kapitel 5

I detta kapitel läggs vårt teoretiska ramverk fram med ett inledande resonemang kring hur teorin som valts är av betydelse för vår undersökning.

## Kapitel 6

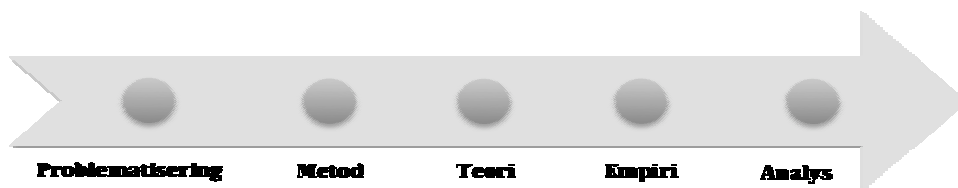
Empiridelen är vår sammanställning av det data vi samlat in under forskningens gång, vilket främst består underlaget från våra intervjuer med fallföretagen.

## Kapitel 7

Analyskapitlet kopplar samman empirin med den teori som redogjorts för under vårt teoretiska ramverk.

## Kapitel 8

Avslutningsvis kommer vi här behandla vår slutsats, reflektioner kring annorlunda upplägg och förslag till vidare forskning



Figur 3.1 Uppsatsens disposition

## 4. Metod

---

*Kapitlet redogör för den metod som använts vid genomförandet av studien, samt motivering för de val som gjorts och hur de påverkar studien.*

---

### 4.1 Forskningsansats

*"Innan jag vet vad jag skall undersöka kan jag inte veta hur jag skall göra det"*  
(Fog, 1979)

Citatet ovan visar på att metodval bör utgå från studiens kunskapssituation. Baserat på vår kunskapssituation har vi kommit fram till vårt syfte att undersöka medelstora modeföretags expansionsstrategi på den danska och tyska marknaden, vilket kommer ligga till grund för våra metodval. Vi utgår från en kvalitativ forskningsmetod, vilken lämnar rum åt forskarens tolkning av den insamlade informationen. En kvalitativ forskningsmetod ger oss möjlighet att gå till djupet på de organisationer vi studerar och därmed kan vi skapa oss en djupare förståelse för dessa organisationer (Patel, Davidson, 1991).

Studien är utformad ur ett hermeneutiskt perspektiv, vilket är ett tolkande perspektiv som utgår från att det inte finns en absolut sanning. Studien präglas av subjektiva uppfattningar av den sociala miljön, vilket är förenligt med den kvalitativa forskningsmetoden som även den ger utrymme för forskarens uppfattning och tolkning av information. Subjektiva tolkningar ligger således till grund för vårt val av teori och metod, för att uppnå trovärdighet i dessa krävs därför omfattande informationssamling (Bryman, Bell, 2004). Informationssamlingen är både resurs- och tidskrävande vilket medför att studier ofta begränsas till ett fåtal studieobjekt, vår studie begränsas därmed till två svenska modeföretag. Studien genomförs som en multipel fallstudie, vilket ger oss möjlighet att gå till djupet på våra valda studieobjekt och sedermera skapa en nyanserad och detaljerad bild samt fånga komplexa

sammanhang (Bryman, Bell, 2004).

Den kvalitativa forskningsmetoden präglas av flexibilitet medan den kvantitativa metoden fokuserar på strukturering, vilket vidare är ett ytterligare motiv för vårt val av metod. Flexibiliteten ger oss möjlighet att anpassa vår studie till valda företag och intervjupersoner, vilket gör det möjligt för oss att under arbetets gång kunna tillgodogöra oss den kunskap som tillkommit under forskningsprocessen. Ännu ett motiv för vårt val av en kvalitativ forskningsmetod är att den ämnar ge en helhetsbild av den studerade situationen. En helhetsbild möjliggör även en ökad förståelse för de sociala processer och sammanhang företagen befinner sig i (Holme, Solvang, 1997).

Målet med studien är att forma en möjlig expansionsstrategi på den danska och tyska marknaden. Vår studie ämnar således till att vara teoriskapande, vilket tyder på en induktiv ansats. Ett induktivt angreppssätt beskriver teorin som resultatet av en forskningsansats av vilket generaliserbara slutsatser kan dras. En induktiv ansats inrymmer ofta ett slag av deduktion, där man istället går från teori till empiri. I vår uppsats återfinns inslag av deduktion, då vi är teoriprovande när vi använder våra teoretiska verktyg till att analysera empirin. En blandning av en induktiv och deduktiv ansats kallas abduktiv ansats, vilket vår studie följaktligen är (Patel, Davidsson, 1991).

## 4.2 Datainsamling

Den empiri vår studie baseras på, omfattar data från såväl primära som sekundära källor. Vår främsta informationskälla är dock den primära, då denna är förstahandsinformation som ger oss viss möjlighet att bedöma dess tillförlitlighet. Denna bedömning går inte att uppnå till lika hög grad vid användning av sekundärdata. Den primärdata vi använder oss av består av intervjuer med relevanta personer inom de valda företagen. Informationen som genereras genom intervjuerna, kompletteras med sekundärdata som förbereder oss inför dessa samtal, samt ger övergripande och vidare information om företagen, branschen och marknaderna (Jacobsen, 2002).

#### 4.2.1 Primärdata

Vår insamlig av kvalitativ data kommer främst bestå av intervjuer, vilka ger oss tillgång till mer djupgående och detaljerad information. Våra intervjuer ämnar vara av semi-strukturerad karaktär, där vi utifrån intervjuhandledning arbetar flexibelt med intervjuobjektet för att få svar på våra frågor. Intervjun förs således mer som ett samtal och en personlig kontakt kan utvecklas med intervjupersonen. Vi har valt denna intervjuform, då det ger en bra balans mellan standardisering och flexibilitet (Patel, Davidsson, 1991). En ytterligare fördel med en semi-strukturerad intervjuteknik är att intervjupersonen inte begränsas i sina svar, utan lämnas utrymme för mer utförliga och nyanserade sådana. Till följd av detta uppkommer dock problematiken med svårtolkade förklaringar som kan vara svåra att jämföra intervjuobjekten sinsemellan (Andersson, 1994).

En viktig aspekt att beakta är det faktum att våra subjektiva värderingar färgar intervjun och den data vi använder oss av. För att reducera denna risk kommer samtliga författare vara närvarande vid intervjutillfällena då möjlighet ges. Vi ämnar även spela in intervjuerna, då vi ogärna distraheras av att föra anteckningar under pågående samtal. Beaktandet av denna problematik anses särskilt viktig vid semi-strukturerad intervju, då denna teknik ställer högre krav på oss som intervjuare att följa samtalet och anpassa våra frågor under intervjuprocessen. Att spela in intervjun ger oss även möjlighet att citera det som sägs och tolka hur det presenteras, vilket innebär fördelar som vi anser överväga de negativa aspekter som finns att beakta med en semi-strukturerad intervjuform. De negativa aspekterna syftar främst till den situation där intervjuobjektet känner sig hotad av inspelningen och därför inte lämnar lika mycket information som kunnat erhållas under tryggare förhållanden. Om vi upplever att denna situation uppstår, ämnar vi anpassa intervjun och avsluta inspelningen för att fortsättningsvis föra anteckningar (Bryman, Bell, 2004).

Våra intervjuer kommer att genomföras såväl personligen som över telefon. Vi anser att en personlig intervju är att föredra då den ger en mer personlig kontakt, större

flexibilitet samt möjlighet till att tolka kroppsspråk. Dock har denna metod vid ett tillfälle inte varit möjlig att tillämpa med anledning av geografiskt avstånd och kostnadsfaktorer, vilket lett till att en telefonintervju istället blivit aktuellt.

Telefonintervjuns fördelar ligger i att den är mer tidseffektiv, mindre kostsam samt minskar intervjuareffekten (Jacobsen, 2002). Nackdelar som bör beaktas, är det faktum att det blir svårt att knyta den personliga kontakt som är nödvändig för att få fram viss information. Svaren blir kortare samtidigt som vi inte får möjlighet att tolka kroppsspråk. Detta anser vi vara viktiga faktorer som kan påverka resultatet av studien och minska dess tillförlitlighet (Jacobsen, 2002).

Vid användning av intervju som datainsamlingsmetod är det viktigt att kritiskt granska den information vi tar del av. Då vi utvärderar resultatet av intervjuerna är det därför viktigt att skapa förståelse för intervjuobjektets relation till syftet. Det är vanligt förekommande att intervjuobjektet ger information till fördel för företaget och undviker information som kan anses vara negativ. För att minska denna risk har vi varit noga med att få svar på de frågor vi har i vår intervjuhandledning (Jacobsen, 2002).

#### 4.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är redan existerande fakta som samlats in och sammanställts av andra. Då dessa studier har ett annat syfte än vårt, är det viktigt att förstå i vilket syfte informationen skapats för att bedöma dess användbarhet för vår studie. Användning av denna datainsamlingsmetod medför risker som vi reducerar genom att förhålla oss kritiska till detta material och dess trovärdighet. Vi har ytterligare minimerat risken genom en omfattande informationsinsamling och därtill kritiskt granskat utgivaren (Jacobsen, 2002).

#### 4.3 Urval

Vårt syfte är, som tidigare nämnts, att undersöka hur svenska medelstora modeföretag valt att gå tillväga vid etablering av egna butiker på den danska och tyska marknaden. För att undersöka vårt fokusområde har vi utgått från ett strategiskt

urval där vi medvetet valt företag som befinner eller planerar att befinna sig på de valda marknaderna. Vi har avgränsat vår studie till att omfatta de två medelstora svenska modeföretagen Acne och Whyred. Acne har i dagsläget egna butiker i såväl Danmark och Tyskland, medan Whyred nyligen öppnat sin första utländska butik i Danmark och planerar öppnandet av nästa butik på den tyska marknaden. Vi ämnar forma en möjlig expansionsstrategi för medelstora svenska modeföretag som vi konkretiserar genom att applicera på företaget Whyred. Vårt val av studieobjekt har gjorts utifrån ovannämnda motiv samt att de är två medelstora företag som fått stor uppmärksamhet då de beskrivits som en del av "det svenska modeundret" ([www.elle.se](http://www.elle.se)).

Vårt urval kan därefter främst beskrivas som bekvämlighetsurval, där företag och intervjupersoner valts på grund av tillgänglighet. Intervjuerna är viktiga för vår studie och de har visat sig svåra att få tillgång till utan kontakter. Vi har dock haft möjligheten att utnyttja våra kontakter för att komma i kontakt med de nyckelpersoner på fallföretagen vi anser besitta den kunskap, de erfarenheter samt den information om vårt forskningsområde som vi anser vara relevant för vår studie (Jacobsen, 2002).

#### 4.4 Bedömning av kvalitativa undersökningar

Vid bedömning av kvaliteten i vår studie har vi använt oss av kriterierna trovärdighet och äkthet, där trovärdighet syftar till uppnådd kvalitet gentemot läsaren och äkthet på kvalitet i förhållande till de personer som har deltagit i studien. Kriterierna kan liknas med validitet och reliabilitet men har anpassats till kvalitativa studier då validitet och reliabilitet förutsätter att det finns en absolut bild av den sociala verkligheten. Vår studie baseras, som tidigare nämnts, på teorin om att det inte finns en absolut sanning och följaktligen inte heller en beskrivning av verkligheten. Kriterierna trovärdighet och äkthet passar således bättre för kvalitetsbedömning av vår studie.



Vårt mål är att forma en möjlig expensionsstrategi och få läsaren att acceptera den bild vi ger av verkligheten för att finna våra resultat överförbara på liknande situationer. För att uppnå trovärdighet gentemot läsaren resonerar vi oss fram till slutsatser och presenterar fylliga beskrivningar av organisationen samt de marknader vi studerat. Beskrivningarna förser läsaren med en bas för bedömningen av överförbarheten i vår studie. För att få läsaren att acceptera vår beskrivning av verkligheten, är det viktigt att vi antar ett granskande synsätt genom processen och arbetar med att minimera subjektiva bedömningar (Bryman, Bell, 2004).

Vi ämnar genomföra vår studie så att dess slutsatser ska fungera som grund för att hjälpa liknande företag i sin internationaliseringsprocess. För att uppnå kvalitet i studien har vi arbetat med att utvärdera huruvida studiens resultat hjälper liknande företag att förstå sin situation och den miljö de befinner sig i. För att uppnå kvalitet är det även viktigt att resultatet kan överföras på andra organisationer och ger dem möjlighet att använda våra resultat. För att uppnå detta krävs äkthet i studien vilket erhålls då vi ger intervjupersonerna en möjlighet att utvärdera våra resultat. Detta medför även en minimering av misstolkningar och leder till en mer rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som uppkommit under processens gång (Bryman, Bell, 2004).

## 4.5 Multipel fallstudie

Vår studie genomförs som en multipel fallstudie, då vi studerar och analyserar två fallföretag och deras expensionsstrategier. En multipelfallstudie kan liknas med en komparativ studie med kvalitativ forskningsansats. Fallstudien ger oss möjlighet att gå till djupet och skapa en detaljerad bild av fallföretagen. Att använda sig av två studieobjekt hjälper studien att kartlägga de särskiljande dragen mellan företagens strategier och därefter använda sig av kunskapen som utgångspunkt för teoretiska reflektioner. Att använda sig av endast ett fall hade gett oss möjlighet att penetrera fallföretaget djupare, dock riskerar resultaten att bli för situationsspecifika. Sedermera blir valet av antal fall en fråga om djup eller bredd i studien. Då vi ämnar skapa en handlingsplan för andra företag i samma kontext, har vi valt att använda oss av två fallföretag (Kundahl, Skärvad, 1999). En multipel fallstudie underlättar även

teoriutvecklingen (Bryman, Bell, 2004). Vår fallstudie ämnar följa ett deskriptivt angreppssätt då vi ej har för avsikt att förstå förutsägelser som baseras på orsak och verkan utan snarare strävar efter beskrivning och förklaring. Det deskriptiva angreppssättet är till vår fördel då vi inte har möjlighet att manipulera relevanta variabler i de fall vi studerar utan istället intar rollen som observatör. Vidare motiv för vårt val av angreppssätt, är att vi utifrån teori och empiri formar en handlingsplan för en expansionsstrategi som baseras på den information vi tar del av under processen. Fallstudiemetoden är en flexibel process och interaktionen mellan empiri och teori genomsyrar hela arbetets gång (Merriam, 1988).

#### 4.6 Tillvägagångssätt

Vi startade vår forskningsprocess med att läsa på om svenska modeföretag, internationalisering och etablering av egna butiker. Vi fann en trend bland svenska medelstora modeföretag att först expandera till den danska marknaden för att därefter expandera vidare ut i Europa. Bland svenska modeföretag fann vi flera företag som följt liknande strategi vid utlandsetablering då de först sålt via återförsäljare och därefter öppnat egna butiker. Fenomenet fångade vårt intresse och efter att vi undersökt befintlig forskning, valde vi studieområdet då vi ej kunde hitta andra studier som inriktade sig på expansionsstrategier på de specifika marknaderna. Därefter valde vi två medelstora fallföretag som båda verkar inom den svenska modebranschen. För att skapa ytterligare kunskap om branschen och den danska och tyska marknaden, träffade vi Anders Blom som är senior consultant på Scandinavian Retail Center. Baserat på Anders Bloms kunskap och vårt förarbete utformade vi vår problemformulering. Samtidigt som vi inledde en kontakt med våra fallföretag, utformades det teoretiska ramverket. Teorierna sammanflätades med det empiriska materialet för att utforma vår analys.

#### 4.7 Överförbarhet

Kritik kan riktas mot studien då den formar slutsatser baserat på en studie av endast två fallföretag. I studiens initiala skede ämnade vi göra en studie av fler företag, men vi hade svårt att få kontakt med något annat företag som vi ansåg passa in i profilen och valde därför att begränsa oss till Acne och Whyred. Vi är medvetna om bristerna

med detta urval och har därför arbetat med att få djup i undersökningen genom att intervjua flera personer på de två företag som vi har studerat. Vi har lagt fokus på att hitta intervjupersoner på rätt positioner och med den kompetens som krävs för att vara relevanta för just vår studie. Kvalitativa forskningsmetoder har ofta kritiserats då valet av fallstudie ej kan ses som ett stickprov som hämtats från en känd population. Vårt val av intervjuobjekt kan således inte anses representera samtliga medelstora modeföretag och resultaten vi får fram kan således inte generaliseras till denna kategori. Att generalisera till en population är inte vårt mål, målet är istället att resultatet skall forma en teori vilken anses kunna ligga till grund för bedömning av överförbarhet för kvalitativa studier. Graden av överförbarhet i de teorier som skapas är svåra att bedöma och det således svårt att avgöra om våra resultat är överförbara på andra organisationer (Jacobsen, 2002). Vår studie präglas av subjektiva uppfattningar vilket åter kan komma att kritisera resultatens överförbarhet. För att minska denna risk har vi medvetet antagit ett kritiskt förhållningssätt under hela forskningsprocessen.

## 5. Teori

---

*Avsnittet beskriver det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien, samt en inledande teoretisk argumentation som redogör för de valda teorierna och deras betydelse för undersökningen.*

---

### 5.1 Teoretisk argumentation

Det teoretiska ramverket omfattar de verktyg som används för att kunna genomföra studien. För att möjliggöra utredningen av den specifika frågeställningen, används det teoretiska ramverket för att skapa en förståelse för den problematik studien belyser. Ramverkets utformning sker i samverkan med såväl syfte och problemformulering som de metodval som presenterats ovan, då de valda teorierna ligger till grund för den forskning studien genererar.

Den teoretiska presentationen inleds av en redogörelse av uppsalamodellen, vilken är den mest omnämnda och omfattande teorin som ämnar beskriva internationaliseringsprocessen. Då teorin ligger till grund för en väsentlig del av den befintliga forskningen, anser vi den vara mycket relevant för vår studie. Dock har uppsalamodellen kritiserats för att vara alltför förutbestämd och deterministisk och inte reflektera över det faktum att företag har möjlighet att göra egna strategiska val. Kritikerna menar att företag inte nödvändigtvis är bundna till endast en modell om etablering och expansion. Kritik har även riktats mot modellen då det finns viktiga aspekter som transaktionskostnader och marknadens verkliga förutsättningar, vilka uppsalamodellen helt bortsett från (Reid, 1983; Turnbull, 1987; Rosson, 1987). Nordström (1990) argumenterar för att betydelsen av det psykiska avståndet successivt minskar då omvärlden transformeras till en mer homogen marknad. Detta skulle innebära att marknader som Tyskland och Storbritannien är likvärdiga förstahandsval vid utlandsetablering som de skandinaviska. Vi menar därför att användandet av enbart uppsalamodellen hindrar en fullständig utformning av en

expansionsstrategi, utan att detta kräver ett bredare spektrum av teorier.

För att bredda det teoretiska ramverket omfattar den även nedanstående teorier. Studiens teorikapitel redogör för nätverkssynsättet, vilken bygger på samma antaganden som uppsalamodellen men är snävare och mer precis i sin beskrivning. Båda modellerna beskriver internationaliseringen som en löpande kunskapsprocess, dock menar nätverkssynsättet att företagen främst alstrar marknadskunskap genom aktörernas nätverkande och att detta samspel är den viktigaste faktorn vid en internationalisering. Uppsalamodellen är bredare och mindre specifik i sin beskrivning, men belyser även den vikten av kunskap vid inträde på en marknad genom olika typer av engagemang. Nätverkssynsättet behandlar och utvecklar sedermera en viktig aspekt av uppsalamodellen, vilken är särskilt kritisk vid utformningen av en expansionsstrategi. Fortsättningsvis valde vi att även belysa Hofstedes teori om kulturella skillnader som ett ytterligare komplement till uppsalamodellen och dess beskrivning av det som kallas psykiskt avstånd. Teorin är viktig då den kan användas för att belysa bakgrunden till eventuella kulturella skillnader mellan de två valda länderna. Modellernas antaganden förtydligas och används vidare i Porters "Five forces" modell. Den kunskap som samlats om marknaden genom tidigare nämnda teorier, utvärderas sedermera med hjälp av denna branschanalysmodell. För att skapa en förståelse för de valda marknaderna, återges även en övergripande bild av den danska och tyska marknaden. I samband med detta tar teorikapitlet även upp konsumentbeteende, då detta perspektiv inte omfattas av någon av ovanstående modeller.

## 5.2 Teoretisk presentation

### 5.2.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen baseras på forskning av Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne och Finn Wiedersheim-Paul och är den främsta och mest omfattande som utformats i syfte att analysera ett företags internationaliseringsprocess (Johanson 1977). Modellen, som är indelade i etableringskedjan, den psykiska närheten och

internationaliseringsprocessen, utgår från en grundläggande syn på internationalisering som en löpande kunskapsprocess. Modellen menar vidare att företag initialt expanderar på sina hemmamarknader för att därefter, när denna blivit för liten, välja att träda in på någon av de utländska. Då kunskapen om de utländska marknaderna till en början är väldigt begränsad, har många företag i sitt första steg i internationaliseringsprocessen använt sig av distributörer för att nå ut på den valda marknaden. Därmed kan de skapa sig en uppfattning om rådande förhållanden och strukturer på marknaden ifråga och därigenom förvärva kunskap som minskar osäkerheten vid vidare marknadsengagemang (Johanson 2002). Etableringskedjan och den psykiska närhetens samband ligger i att främjandet av informationsflödet kan hindras just av det psykiska avståndet. För att motverka bristen på överensstämmelse är det därför viktigt att företaget inte bortser från några av dessa två faktorer (Johanson, Wiedersheim, 1975).

#### 5.2.1.1 Psykiskt avstånd

Teorin om psykiskt avstånd bygger på tidigare forskning om hur olika faktorer kring andra länders kultur, affärsspråk, utbildningsnivå påverkar och i en del fall försvårar informationsflödet mellan länder. Det psykiska avståndet utreder hur de ovannämnda faktorerna utgör en viktig del i företagets val att etablera sig internationellt. Undersökningar visar ett tydligt mönster där svenska företag först valt att gå in i något av de skandinaviska länderna för att sedan fortsätta in på marknader som Tyskland, Storbritannien och Nederländerna. Etableringsmönstret är en följd av att de nära belägna marknaderna har ett minde psykiskt avstånd till den svenska hemmamarknaden (Johanson 2002). Det psykiska avståndet är även starkt korrelerat till det geografiska, vilket förtydligar de skandinaviska ländernas lämplighet för ett svenskt företags initiala utlandsetablering (Johanson 1994).

#### 5.2.1.2 Etableringskedjan

Som en del av uppsalamodellen beskrivs etableringskedjan vilken består av fyra steg som tillsammans bildar en beskrivning av utlandsengagemangets utveckling. Varje

steg av etableringskedjan innebär ett led för att uppnå fullständig marknadskunskap (Johanson, Wiedersheim, 1975).

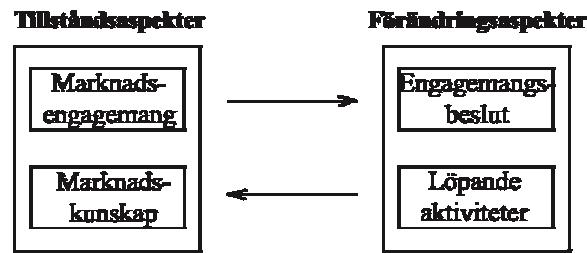
Etableringskedjans fyra steg:

1. *Ingen regelbunden export*
2. *Oberoende agenter*
3. *Försäljningsbolag*
4. *Tillverkande bolag*

Det första steget av ett företags initiala expansionsprocess är att de inte har någon regelbunden export och därmed inte heller något konstant inflöde av information från den internationella marknaden. Nästa steg i etableringskedjan, beskriver övergången till oberoende agenter. Genom agenterna kan företaget uppbringa en fast informationskanal som kontinuerligt förser företaget med information om den aktuella marknaden. Det tredje steget i kedjan är att skapa ett eget försäljningsbolag som möjliggör en ytterligare informationskanal för företaget och utveckla dess erfarenhetsbaserade kunskap. Det sista ledet i kedjan innebär att företaget etablerar en lokal tillverkning på den aktuella marknaden, vilket även ger det största utbytet av värdefull marknadsinformation. Steget är dock det mest kapital och resurskrävande i etableringskedjan (Johanson, Wiedersheim 1975).

### 5.2.1.3 Internationaliseringsprocessen

En tredje del av uppsalamodellen visar på den starka relationen mellan ett företags kunskapsutveckling och utlandsengagemang (Johanson, Vahlne, 1977). Modellen framhåller de fyra specifika elementen som är essentiella vid ett företags utlandsexpansion (Johanson, Vahlne, 1977). Elementen är betecknade marknadsengagemang, marknadskunskap, engagemangsbeslut och löpande aktiviteter och förklarar genom sitt förhållande och samspel till varandra hur internationaliseringsprocessen är uppbyggd. Faktorerna har separerats och kategoriserats i två grupper för att tydliggöra sitt resonemang kring internationaliseringsprocessen.



Figur 5.1 Uppsalamodellens internationaliseringsprocess

(Johanson et al., 2002, s.51)

### Tillståndaspekter:

Tillståndaspekterna belyser hur väl internationaliserat ett företag är.

Tillståndaspekter är en huvuddel av internationaliseringsprocessen och består av två underfaktorer, marknadskunskap och marknadsengagemang som är viktiga vid ett företags expansion (Johanson, 2002).

### *Marknadskunskap*

En kritisk faktor i internationaliseringsprocessen är den kunskap företaget besitter om marknaden de väljer att agera på. Uppsalamodellen väljer att identifiera två typer av marknadskunskap vilka båda faller under benämningen erfarenhetsbaserad kunskap, det vill säga kunskap som erhållits genom personliga erfarenheter. Den ena typen kallas marknadskunskap och ämnar belysa den kunskap ett företag genererar genom att interagera med andra aktörer och marknader för att skapa en erfarenhetsbaserad förståelse för olika marknadsförhållanden. Kunskapen kan vara en del av förhållandet mellan leverantörer, kunder och myndigheter och är specifik för varje marknad, vilket leder till att ny marknadskunskap måste inhämtas vid inträde på varje ny marknad. Den andra typen av erfarenhetsbaserad kunskap benämns internationaliseringskunskap och avser företagets egna möjligheter att driva internationell verksamhet. Därmed är kunskapen inte knuten till mer specifika marknader. Ju mer kunskapen om marknaden ökar, desto mer ökar engagemanget med marknaden i fråga (Johanson 2002).



### *Marknadsengagemang*

Marknadsengagemang belyser företagets beroende av sina utlandsmarknader och graden av engagemang på de aktuella marknaderna. Avgörande för marknadsengagemangets omfattning är hur stora resurser som är investerade i marknaderna, hur nära relationer företaget har till viktiga kunder och hur mycket företaget kan förlora på att mista dessa relationer. Ett starkt engagemang är viktigt då företaget är beroende av sin omgivning. Genom att aktivt närvara, erhåller företaget bättre kunskap om marknaden i fråga, vilket i sin tur leder till en bättre interaktion mellan företaget och den internationella marknaden (Johanson & Vahlne, 1977).

### Förändringsaspekter:

Kategorin förändringsaspekter är uppdelad i faktorerna löpande aktiviteter och engagemangsbeslut, vilka avser förklara relevanta förändringarna för en framgångsrik internationaliseringsprocess (Johanson 2002).

### *Löpande aktiviteter*

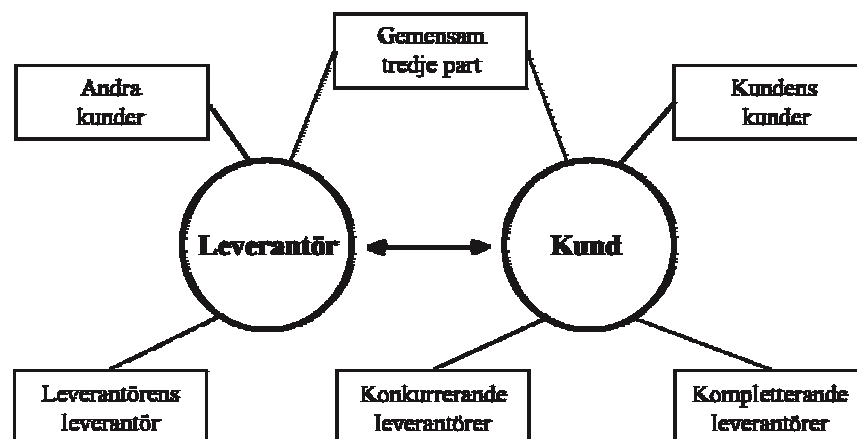
En förutsättning för företagets anskaffande av erfarenhetsbaserad kunskap är att tillräckligt med tid avsätts för detta ändamål. Genom löpande aktiviteter kan företagen genom de vardagliga kontakterna med marknaden och de företag som agerar på den, successivt uppnå komplett erfarenhetsbaserad kunskap.

### *Engagemangsbeslut*

Att erhålla kunskap genom erfarenheter hjälper företaget att alstra idéer för nya affärsmöjligheter samtidigt som de utvecklar en förmåga att tolka och värdera dem. Företagen skapar även sig en förståelse för hur en utlandssatsning bör se ut. De löpande aktiviteterna på marknaden ger företaget den erfarenhet som behövs vid inträde på en utländsk marknad.

## 5.2.2 Nätverkssynsättet

Att det kan vara svårt och tidskrävande att skapa en förståelse kring hur utländska marknader fungerar, är en problematik som ofta blir tydlig i ett företags internationaliseringsprocess. Nätverkssynsättet utgår från ett perspektiv som ämnar beskriva hur företag ingår i såväl formella som informella nätverk för att lära sig bemöta de problem och möjligheter som existerar på en specifik marknad. Perspektivet definierar marknader som integrerade nätverk av affärsförbindelser mellan företag (Johanson et. al, 2002). Denna integration kan börja i en initial affärsförbindelse som efter hand utvecklas till ett djupare engagemang mellan företagen. Sedermera leder detta engagemang till ett ömsesidigt beroende, vilket kan bidra till en högre effektivitet och ett extensivt värdeskapande för alla parter. Framförallt för medelstora företag kan nätverk bli viktiga, då de innebär möjlighet till samverkan, avtal eller allianser som inte hade varit möjliga att uppnå på egen hand (Gustavsen, Hofmaier, 1997). Dock är det inte enbart de specifika företagen som påverkar integrationen, i litteraturen nämns även atmosfären och miljön där integrationen tar plats som viktiga faktorer. Hur företagsledningen därefter analyserar och utvärderar denna miljö, leder till vilka marknader företaget väljer att etablera sig på. Nätverksperspektivet menar därmed att ett företag inte enbart analyserar sin relativa position till sina kunder på en specifik marknad, utan också relativt gentemot andra aktörer. De relationer som byggs upp med dessa aktörer är därför ett viktigt verktyg vid inträde på en ny marknad. Fortsättningsvis innebär detta att om ett företag ingår i en eller flera relationer med motparter och de i sin tur är engagerade i ytterligare förbindelser, begränsas inte nätverken av varken nationella gränser, marknader, branscher eller industrier (Johanson et. al, 2002).



Figur 5.2 Nätverkssynsättet

(Johanson et. al., 2002, sid. 85)

Vid en internationaliseringsprocess belyser nätverksperspektivet några specifika förhållanden som har kritiska konsekvenser för företagets internationalisering. När det gäller att erhålla kunskaper om en särskild marknad menar nätverkssynsättet att det handlar om att anskaffa kunskaper om samarbetspartners och enskilda kunder, samt om deras relationer till andra aktörer på marknaden. Dock kan dessa relationer ej kartläggas utifrån modellen utan det är endast efter en initial integration som företaget har möjlighet att förstå aktörernas band till varandra. Sedermera betonar internationaliseringsprocessen vikten av att utveckla ömsesidiga kunskaper med specifika motparter (Johanson et. al, 2002). Därmed menar forskarna att en internationalisering inte enbart innebär engagemang på en viss marknad, utan även ett ömsesidigt engagemang och löpande integration med motparterna som agerar på marknaden ifråga. Genom detta utbyte förskansas successivt kunskap om hur marknaden fungerar.

Nätverksmodellen beskriver även hur olika företag och marknaders nätverkskontext kan vara mer eller mindre internationaliserade, vilket innebär olika förutsättningar för företags fortsatta expansion. Exempelvis kan ett företag befinna sig i en situation där varken dess nätverkskontext eller marknadsnätverk är internationaliserade, varpå företaget ifråga inte kan utnyttja några genvägar för att nå de utländska marknaderna. Därmed måste företaget agera pionjär och ta stora risker för att gå in på en marknad, då företaget inte besitter någon kunskap om landets nätverksstruktur. Å andra sidan kan en omvänd situation, där nätverkskontexten och marknadsnätverken har en hög internationaliseringsgrad, också innebära svårigheter för företagets internationalisering. Om samtliga aktörer innehar en omfattande internationaliseringskunskap leder detta till ett tydligt konkurrensfokus, vilket kan innebära svårigheter för att kunna dra nytta av de övriga aktörernas kunskaper inom nätverket (Johanson, 2002).

### 5.2.3 Hofstedes kulturella skillnader

Varje individ har sitt eget sätt att tänka och agera vilket lärts in och till stor del påverkats av den sociala miljön denne växer upp i. Det går inte att dra generella slutsatser om hur en person i en miljö tänker och agerar, men beroende på vart personen växer upp och dess livserfarenheter finns det vissa likheter mellan individer i likartade omgivningar. Likheterna i agerande som individen lärt sig kan beskrivas som kultur och är oskrivna regler i den sociala miljön. Kultur är ett kollektivt fenomen och beskriver därför alltid en grupp eller kategori av människors agerande (Hofstede, 2005). Varje individ tillhör ofta flera grupper eller kategorier samtidigt, vilket innebär att vi har flera nivåer av kultur inom oss. I vår studie kommer vi främst att fokusera på den nationella nivån som beskriver kulturen som härstammar från individens land.

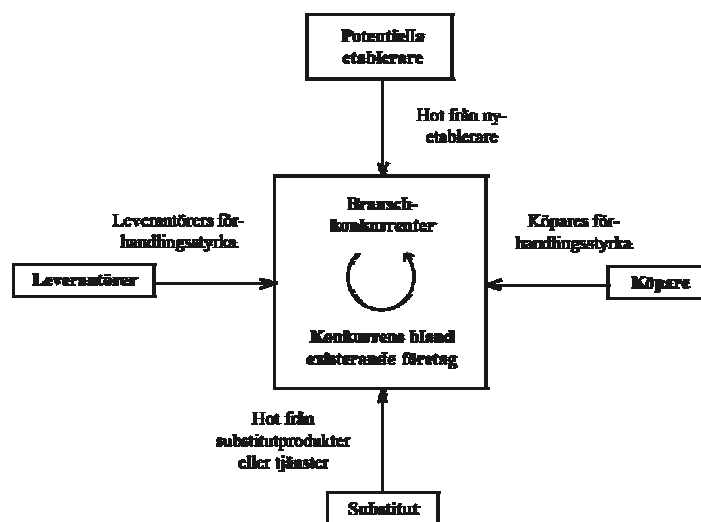
I varje land finns en rådande kultur som innebär nationella skillnader. För en lyckad internationaliseringsprocess är det centralt att skapa en förståelse för dessa nationella kulturskillnader och en kunskap om den rådande kulturen i det land företaget ämnar gå in i. Det är viktigt att organisationen samspelar med landets kultur. För att skapa sig denna kunskap beskriver Hofstede (1997) att kultur lättast förstås genom att delas upp i de fyra dimensionerna; *maktdistans*, *individualism kontra kollektivism*, *femininet kontra maskulinitet* samt *osäkerhetsundvikande*. Ytterligare en dimension har därefter lagts till som ett komplement för att skapa en helhetsbild, denna dimension kallas *långsiktig kontra kortsiktigt inriktning*. En dimension definieras här som en aspekt av en kultur som mäts i förhållande till en annan kultur (Hofstede, 1997).

Att skapa sig förståelse för den rådande kulturen på den marknad företaget ämnar expandera till är vitalt vid en framgångsrik internationaliseringsprocess. Företagets förståelse för kulturen utgår från de ovannämnda dimensionerna. Det är viktigt att skapa en helhetsbild och anpassa organisationen efter den rådande kulturen då affärsvärlden inte har några genvägar. För ett framgångsrikt inträde på marknaden krävs en insikt om vilka kulturella skillnader och värderingar som finns hos konsumenten, leverantörer samt hos andra förhandlingsobjekt. Det är även viktigt att

skapa en förståelse för hur marknaden förhåller sig till företagets egna kulturella värderingar. Vid en internationalisering ligger det avgörande inflytandet i företagets hemland och planerings- och kontrollsystem påverkas därför i hög grad av den egna kulturen. För att företaget ska uppnå kunskap om sin egen kultur, krävs medvetenhet om egna värderingar och hur de kan komma att påverka deras beslut. Kunskap om den andra kulturen och dess dimensioner samt färdigheter att anpassa oss till den andra kulturen. Att anpassa sig behöver inte betyda att företaget förändrar sitt varumärke. Då företaget skapat sig en bild av vad de vill leverera till marknaden, är det viktigt med språk och kommunikationsfärdigheter för att säkerställa att budskapet uppfattas på det sätt det ämnas (Hofstede, 1997).

### 5.2.5 Branschanalys

För att utveckla sin expansionsstrategi bör företaget undersöka förhållandena på den utvalda marknaden, genom att klargöra sambanden mellan företaget och dess omgivning. En nyckelaspekt är att företaget förstår hur den aktuella branschstrukturen ser ut och hur företaget därmed ska positionera sig på marknaden ifråga. En väl genomförd branschanalys hjälper företaget att skapa en gynnsam strategi för utvecklandet av konkurrensfördelar (Porter, 1983).



Figur 5.3 Five forces

(Porter, 1983, s.26)

De fem primära konkurrenskrafterna – *nyetableringshot*, *substitutionshot*, *köparens och leverantörers förhandlingsstyrka* och *rivalitet mellan nuvarande konkurrenter* – utövar ett starkt inflytande och förklarar det aktuella konkurrensbeteendet på en marknad. Strategin för en marknadsetablering formas av de fem branschkrafterna och dess påverkan på den aktuella branschen. Dessa krafter kan utgöra antingen möjligheter eller ett hot för företagets nyetablering (Porter, 1983).

#### 5.2.5.1 Nyetableringshot

Nyetableringshot utgörs av exempelvis konkurrenternas reaktioner, stort kapitalbehov, produktdifferentiering och andra potentiella etablerare. Även om ett företag är i den inledande fasen av en marknadsetablering är det viktigt att ta hänsyn till andra potentiella konkurrenter. Visar det sig att potentiella etablerare har liknande konkurrensstrategier som det egna företaget, kan det vara nödvändigt att förändra sin strategi. Etablerade företag har stora fördelar då de under sin tid på marknaden fått erfarenhet och haft möjligheten att utveckla mer kostnadseffektiva processer inom företaget. Inläring och erfarenhet av marknaden kan i sin tur sänka kostnaderna i förhållande till utomstående aktörer som har hand om marknadsföring, distribution och andra processer utanför organisationen. Produktdifferentiering innebär att kända varumärken och kundlojaliteter redan har utvecklats av tidigare etablerade företag. Det nyetablerade företaget tvingas till stora utgifter för att kunna övervinna detta hinder och bryta trenden av konkurrenters kundlojalitet. Att utveckla sitt varumärke och en egen kundkrets kräver investeringar under en lång tid och är i det initiala skedet riskfyllt då restvärdet är lågt om etablering misslyckas.

#### 5.2.5.2 Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter

Företag på den befintliga marknaden kan öka rivalitetsgraden för att inta en fördelaktigare position. Detta är ett resultat av att företagen känner sig pressade av andra konkurrenter eller ser en möjlighet till att förbättra sin ställning. Företaget kan då använda sig av reklamkampanjer, ökad kundservice och priskonkurrens som lämpliga åtgärder. Porter menar även att utländska företag har andra

förutsättningar och mål, som kan utgöra konkurrensfördelar på den aktuella marknaden.

#### 5.2.5.3 Substitutionshot

Företag konkurrerar ständigt med andra branscher som producerar substitutionsprodukter, vilka förhindrar företaget att öka sin vinstmarginal. Produkterna utgör ett stort hot om de har en stark position på marknaden eller upptar en stor del av konsumtionen i branschen. Substituten uppkommer ofta när konkurrensen inom branschen ökar. För att identifiera substitutionsprodukter analyseras den befintliga branschen för att hitta produkter med samma funktion som företagets egna. Följden av denna branschkraft är att företaget tidigt får göra en avvägning av om de ska ta fram en strategi för att förhindra detta hot eller att i sin expansionsstrategi planera in substitutionshotet som en ofrånkomlig konkurrensfaktor.

#### 5.2.5.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Genom att konsumenterna tvingar ner priserna och förhandlar om lägre priser, tvingas branschen sänka sina priser för att inte bli utspelade av andra konkurrenter. Köparen sitter i en stark förhandlingsposition då de har full information om efterfrågan och aktuella marknadspriser. Därför är det viktigt att företaget förbättrar sin strategiska ställning fokusera på vissa kundgrupper vid en etablering, då de har olika stor förhandlingsstyrka.

#### 5.2.5.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörer intar en stark förhandlingsposition då de kan reglera priserna eller minska kvaliteten på levererade varor. Leverantörer med stor förhandlingsstyrka kan därigenom märkbart reducera lönsamheten hos ett företag om de inte tvingas konkurrera med andra substitutionsprodukter om försäljningen i branschen. För att eliminera leverantörsmakten kan företaget sprida inköpen och fördela dessa på flera

kvalificerade leverantörer och senare i utvecklingen partiellt integrera inköp i företaget.

## 5.2.6 Danmark

Danmark är en av Sveriges största handelspartners och står för cirka tio procent av all import och export från Sverige. Bland de utländska bolagen i Danmark är Sverige överlägset vad gäller direktinvesteringar då cirka 22% av företagen är svenskägda ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)). Marknaden är idag en köpstark och högintressant marknad och främjas ytterligare av samarbetet inom Öresundsregionen. Med sina 3,6 miljoner invånare bildar de två länderna den största och mest tätbefolkade storstadsregionen i Norden och svarar för 26% av Sveriges och Danmarks samlade BNP ([www.oresundskomiteen.dk](http://www.oresundskomiteen.dk)). Harmonisering mellan den svenska och danska marknaden har ökat potentialen för handeln mellan länderna och undanröjt flera riksavgränsade barriärer. Ytterligare möjligheter finns för nyskapande och effektivisering på dessa marknader vilket vidare kan leda till fler kunder och större tillväxt för de svenska företagen ([www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)).

### 5.2.6.1 Den danska marknaden

Affärsklimatet i Danmark är flexibelt och därför gynnsamt för företag att arbeta i och har rankats som världens bästa. Landet har en välstrukturerad infrastruktur, hög IT-mognad och en regering som främjar företagande och konkurrens och skiljer sig därför från många andra marknader ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)). Försäljningen av kläder har ökat med 19% under de senaste fem åren i Danmark och svenska modemärken är mycket populära då den danska konsumenten anser att svenska klädmärken står för kvalitet, bra pris och moderiktighet ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

#### Multibrandstore och egen butik

I Danmark använder sig många nya klädmärken av försäljning genom multibrandbutiker och den danska konsumenten förlitar sig starkt på att dessa butiker vet vilka trender som råder. De flesta multibrandbutiker ligger i Köpenhamn men finns



även i Århus och Odense. Butikerna säljer vanligtvis mellan tio och femton märken och har idag ett stort inflytande på hur den danska modemarknaden ser ut. Rätt multibrandstore gör det därför möjligt för företaget att positionera sig fördelaktigt på marknaden. De ledande multibrand butikerna i Köpenhamn är i dagsläget Stig P, Flying A, Invasion och Pede&Stoffer. Samtliga butiker ligger i de trendiga områdena vid sidan av Ströget ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

En viktig del vid en etablering på den danska marknaden är att ställa ut på landets modemässor. Valet av modemässa utgör en kritisk faktor vid positioneringen av varumärket då de olika mässorna vänder sig till olika kundgrupper. Inom den danska modebranschen är de mest betydande Øksnehallen och Bella Center. Øksnehallen är den trendigaste mässan och är mest lämpad för young fashion märken. Mässan har blivit mycket populär och ställer därför höga krav på de företag som vill ställa ut. På mässorna initieras ofta processen av nya inköp hos multibrandbutikerna vilket gör att kontakterna med inköparna bör utvecklas just på mässorna ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

## 5.2.7 Tyskland

Den tyska internationalismen gör sig tydligt gällande i ljuset av världsekonomin, då landet både ekonomiskt och befolkningsmässigt sett är det största i Europa. Tyskland har historiskt sett haft en genomgående stark ekonomi och är därför en central del av Europas näringsliv. Den positiva ekonomiska utvecklingen i Tyskland har till stor del varit beroende av utländska företag. År 2008 var omkring 45000 utländska företag etablerade på den tyska marknaden och sysselsatte mer än tre miljoner tyskar ([www.invest-in-germany.com](http://www.invest-in-germany.com)).

### 5.2.7.1 Den tyska marknaden

Tyskland består av 16 delstater som har stort självstyre. Landets struktur innebär att marknaden består av ett flertal självständiga regioner som individuellt utvecklat olika köpbeteenden. Det är därför viktigt att ha en omfattande marknadskunskap inför en Tysklandsetablering. Ett sätt för företaget att få denna kunskap kan vara att rekrytera

en lokal chef. Den lokala marknadskännedomen och det lokalt utarbetade nätverket som en lokal chef innebär, utgör essentiella fördelar för ett företag ([www.etableringutomlands.se](http://www.etableringutomlands.se)).

#### 5.2.7.2 Centrum för mode

Traditionellt sett har Düsseldorf och München varit centrum för mode i Tyskland. Städerna har tidigare varit centrum för handel, tjänster, media och mode och har även varit de mest köpstarka städerna. I takt med att den ökade modemedvetenheten och klädkonsumtionen bland yngre tyskar har Berlin och Hamburg blivit viktiga för young fashion. Young fashion kännetecknas av sin närhet till konst och politik i Tyskland, vilket medfört att Berlin fungerat som den drivande faktorn för utvecklingen. Hamburg har istället en stark köpkraft och en ung och trendig befolkning. Många unga tyska designers väljer att initialt öppna en egen butik i Berlin och staden dominerar följaktligen den oberoende butiksmarknaden för young fashion i Tyskland ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

##### Berlin

Berlin har en lång modehistoria som idag främst bygger på avantgardism och ung modedesign. Staden anses vara Tysklands nyskapande modecentrum och formas av den kreativa atmosfären, unga oetablerade aktörer och internationellt framstående designers. Tillsammans med ett flertal modemässor skapar staden ett dynamiskt modecentrum, särskilt i stadsdelarna Mitte och Prenzlauer Berg. Dessa områden har även en stor variation av multibrandbutiker med young fashion varumärken. Dessa stadsdelar är de bäst lämpade för öppnande av egna butiker, då de låga hyrororna ger oetablerade märken möjlighet att synas och profilera sig på marknaden. Butiken kan även fungera som ett showroom där hela kollektionen visas. Permanenta showrooms spelar en allt mindre roll på den tyska marknaden, däremot växer betydelsen av showrooms i anslutning till mässorna och således kan en egen butik vara en viktig del i av en marknadsföringsstrategi ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

##### Hamburg

Hamburg är centrum för reklam och media i Tyskland och är en viktig trendsättare i

landet. Därför väljer många young fashion företag att basera sig i staden. Till skillnad från Berlin är det politiska modet mindre utbrett i Hamburg, här inriktar sig designers mer på välskräddat och exklusivt mode. Young fashion säljs främst i Karolinen- och Schanzenkvarteren vilka har lägre hyror, och gränsar till Hamburgs främsta modekvarter Jungfernstieg ([www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)).

### 5.2.8 Konsumenten

En konsuments beteendemönster är av allra största vikt när ett företag väljer att etablera sig på en ny marknad. En produkt är beroende av marknadens kulturella skillnader samt konsumentens psykologiska beteende och köpmönster. Ofta krävs ingen förändring av produkten vid inträde på en ny marknad, utan snarare en förändring i produktens positionering på den aktuella marknaden. Positioneringen speglar konsumentens uppfattning av företaget och dess varumärke jämförs ofta med konkurrenterna på marknaden (Czinkota, Ronkainen, 1996).

Det psykologiska beteendet hos en konsument kan klargöras genom att företaget undersöker konsumentens attityd gentemot produkten. Resultatet jämförs därefter med länder där företaget redan är etablerade för att ta fram skillnaderna länderna emellan. Faktorer som framhålls är exempelvis hur produkten psykiskt attraherar konsumenten och om det finns några för- och nackdelar hos produkten som konsumenten lägger särskilt stor vikt vid (Czinkota, Ronkainen, 1996).

Köpmönstret hos konsumenten kartläggs genom att företaget undersöker om den aktuella kundgruppen liknar de på andra marknader. När företaget fastställt köpmönstret undersöks mönster för användandet av produkten. Företaget bör då sträva efter att förstå om konsumenten har samma avsikt med produkten som på andra marknader och om produkten används i lika stor utsträckning mellan marknaderna. Utredningen används därefter tillsammans med undersökningen av kulturella skillnader för en analys av resultatet. Analysen ger därför företaget möjlighet att ta fram den rätta strategin för en produkt på den aktuella marknaden (Czinkota, Ronkainen, 1996).



## 6. Empiri

---

I följande kapitel presenteras den empiriska datainsamling författarna anskaffat sig på så sätt som beskrivs i metodkapitlet och som är relevant med bakgrund i den teoretiska referensramen. Inledningsvis beskrivs de båda företagen för att ge läsaren en grundläggande förståelse för deras respektive verksamheter, varpå intervjuerna presenteras som löpande texter.

---

### 6.1 Whyred

Modeföretaget Whyred grundades 1998 av Roland Hjort, Lena Patriksson och Jonas Clason. De tre var tidigare kollegor på H&M och bestämde sig efter en tid att kombinera sina kunskaper inom design, produktion och marknadsföring genom att starta upp ett eget bolag. Våren 1999 lanserades Whyreds första kollektion, vilken då endast bestod av herrkläder. Ett år senare lanserades även en damkollektion och idag omfattar sortimentet också skor, väskor och accessoarer. Whyreds designfilosofi är "clean living under difficult circumstances", vilket är hämtat från ett citat av The Who's manager Pete Meaden. Filosofin innebär att Whyreds design ämnar vara klassisk och lättburen, med en modern twist. Citatets ursprung visar även på det samspel mellan mode och konst som företaget strävar efter att förmedla genom sin design. Whyred har sedan starten 1998 vuxit sig starkt på den svenska modemarknaden och chefsdesignern Roland Hjort har mottagit en rad designpriser. Senast hösten 2008 gav tidningen Café honom priset "Årets designer", vilket han även tilldelades av tidningen Elle våren 2007. Whyred visar upp sina kollektioner på Stockholm fashion week två gånger per år och i Sverige finns idag två butiker i centrala Stockholm, en nyöppnad butik i Haparanda samt en planerad butik i Göteborg. Företaget riktar även sina blickar ut mot den internationella marknaden och vill positionera sig som ett globalt modemärke snarare än ett svenskt. Den första utländska butiken öppnades i maj 2008 på Pliestraede 35 i centrala Köpenhamn och en fortsatt etablering av egna butiker utomlands är i det förberedande planeringsstadiet (Pressmaterial, Whyred 2008).

### 6.1.1 Intervju

I december 2008 träffade författarna Whyreds Helena Mivér och Emma Pettersson på huvudkontoret på Hudiksvallsgatan i Stockholm för intervjuer. Helena är Head of finance och har därmed det övergripande ansvaret för företagets ekonomi, medan Emma arbetar som retail manager vilket innebär att hon är butiksansvarig för Whyreds samtliga egna butiker. Vi har valt att skriva samman intervjuerna till en löpande text för att göra det mer bekvämt, överskådligt och lättbegripligt för läsaren.

#### 6.1.1.1 Whyreds expansionsstrategi

Whyreds övergripande strategi är att få kontroll över sin distribution genom att bedriva mer egen retail. Genom att öppna fler egna butiker når företaget även andra fördelar som ökad möjlighet att rikta produktionen och att uppnå skalfördelar genom beställning av större leveranser från producenterna. Att öppna nya butiker inom koncernen innebär även att företaget bibehåller kontrollen över butikernas utformning och dess personal. Whyred arbetar med en egen arkitekt som tillsammans med butikschefen arbetar för att skapa en enhetlig linje genom hela inredningen och i takt med att fler butiker öppnas, kommer butikskonceptet att utvecklas ytterligare. Butikernas utformning är det bästa sättet att kommunicera Whyred till kunderna, säger Emma Pettersson. Helena Mivér poängterar dock att det även finns viktiga nackdelar att beakta när man öppnar nya egna butiker. Framförallt kräver det en ansevärd mängd kapital, förutom de direkta kostnaderna för butiken binds även kapital i exempelvis varulager samt i ett ökat koncernlager. Varje ny butik som öppnas har sedermera en stark kassaflödespåverkan. Dessutom räknar Whyred med att butikerna inte blir lönsamma förrän efter minst ett år, vilket innebär att det tar tid innan likviditeten återhämtats.

I sin expansionsstrategi kommer Whyred främst att fokusera på de marknader där företaget redan besitter viss kunskap om marknadsförhållanden och där de bedömer att öppnandet av en egen butik kommer innebära ökad varumärkeskännedom. Detta innebär att företaget kommer att fokusera på

marknader där de sedan tidigare sålt genom återförsäljare, vilket skett i samarbete med inhemska distributörer. Med hjälp av dessa kanaler kan Whyred få hjälp med att utvärdera huruvida de har det breda och rätta kundspektra som företaget eftersträvar för att kunna etablera den egna butiken. Valet av tidpunkten att öppna upp butiken är mycket viktig, då företaget enligt ovanstående resonemang inte vill driva en icke lönsam butik under en längre tid än nödvändigt. Bedömningen av denna tidpunkt är dock mycket svårbedömd då alla marknader har sin egen logik. Whyred vill naturligtvis göra långsiktiga etableringar, "man vill ju inte öppna upp en butik för att inom några månader behöva stänga igen" säger Helena Mivér.

Redan idag sker hela 80% av Whyreds försäljning internationellt och endast 20% inom Sverige. Dock står Whyreds egna butiker endast för 30% av den totala försäljningen, vilket delvis beror på det än så länge låga antalet egna butiker. Emma Pettersson menar att målet är att skapa en 50-50 fördelning i takt med att fler butiker öppnas. Bara under det kommande året vill Whyred öppna upp minst fyra nya butiker och samtliga kommer troligtvis ligga utanför Skandinavien. Företaget kan i framtiden tänka sig att öppna upp fler butiker i Danmark, men i nuläget är det framförallt den tyska marknaden tillsammans med den holländska och belgiska som står i fokus. Dessutom har Whyred vuxit stadigt i Japan och USA under det senaste året, vilket även gör dessa marknader intressanta för framtida butiksetableringar. Det instabila läget i världsekonomin är ingenting företaget låter påverka expansionstakten nämnvärt. Istället ser Whyred vissa fördelar med ett tillfälligt sämre ekonomiskt läge då exempelvis lokalhyror blir betydligt billigare. Att expandera i en så hög takt ställer dock även höga krav på verksamheten hemma i Sverige för att det ska gå bra, menar Emma Pettersson.

När ett svenskt modeföretag expanderar på internationella marknader, kan det vara både positivt och negativt att profilera sig som ett svenskt modeföretag. Naturligtvis kan många svenska företag som arbetar inom design och mode dra nytta av de senaste årens uppsving för svensk formgivning, men samtidigt kan det bli svårt att kommunicera något unikt till kunden, menar Helena. Därför har Whyred valt att hålla fast vid sitt starka fokus på samspelet mellan konst och mode och profilera sig som

ett modedeföretag med en tydlig konstinfluens. Bland annat har Whyred inom sitt projekt "Art project" samarbetat med svenska konstnärer och tillsammans tagit fram allt från underkläder till t-shirt tryck, paraplyer och senast en handspegel. Detta samarbete kommer eventuellt även omfatta andra internationella konstnärer på sikt, säger Emma Pettersson. Även vid öppnandet av butiken i Köpenhamn visade på tydliga kopplingar mellan konsten och varumärket då de satte in en videoinstallation i butikens fönster för att väcka uppmärksamhet hos förbigående.

#### 6.1.1.2 Att öppna egna butiker

När ett modedeföretag initieras på en marknad sker detta genom distributörer med marknadskännedom som arbetar med flera olika varumärken och säljer in märkena till lokala återförsäljare. Helena Mivér menar att en viktig positiv aspekt med att sälja genom distributörer är att företaget snabbt kommer in på den aktuella marknaden. Dock är en negativ aspekt att distributörerna arbetar med multibrands och därmed fokuserar främst på det märke som säljer bäst när de lägger sina order till huvudkontoren. Därmed är det ofta fördelaktigt att istället öppna upp en egen butik när marknaden bedöms vara redo.

Whyreds butiker styrs som dotterbolag, vilket innebär att moderbolaget fortfarande har kontroll över såväl utformning som personal och sortiment. Ägandestrukturen minimerar risken för att värdefull kompetens och kunskap försvinner vid expansionen. Etableringen kan ske på två sätt; antingen startas en helt ny verksamhet upp eller så företaget köper upp en redan befintlig sådan. En viktig fördel med dotterbolag är att moderbolaget har fortsatt kontroll över den expanderande verksamheten, vilket framförallt är viktigt vid en mer omfattande internationaliseringsstrategi. Dock är dotterbolag det mest kapitalkrävande alternativet att etablera en butik på. Trots detta kommer Whyred fortsättningsvis driva de nya butikerna som egna bolag och styrs som egna resultatenheter med vissa lönsamhetskrav. För nya butiker görs bedömningen att de bör vara lönsamma efter ca ett år, men perioden kan bli längre eller kortare beroende på marknaden och hur stark den första kollektionen som lanseras är. Som tidigare nämnts, kräver öppnandet av egna butiker mycket



kapital och därför använder sig Whyred ibland av en mindre kostsam butiksvariant, så kallade "shop in shops", såväl före som efter öppnandet av en egen butik. En "shop in shop" innebär att företaget får en dedikerad yta i en affär som de själva får utforma och sälja sina varor på och kan även få möjlighet att ha sin egen personal på plats. Whyred har flera lyckade samarbeten av den här typen, framförallt med den Malmöbaserade butikskedjan Spirit. Ett bra partnerskap ger ökad lönsamhet för båda parter, säger Helena Mivér.

För Whyred är det inte aktuellt att använda sig av franchising vid öppnandet av nya butiker och bedöms inte heller vara det i framtiden, då den minskade kontroll över butikerna som franchising innebär inte ligger i linje med Whyreds expansionsstrategi. Däremot har de arbetat med öppnandet av showrooms, vilket kan vara ett första steg mot en butiksetablering. I Köpenhamn öppnades ett showroom innan den första butiken och Whyred har sedan flera år tillbaka haft ett showroom i Paris för att kunna visa upp sina plagg i anslutning till de stora modemässorna. Idag diskuteras även öppnandet av ett showroom i New York, för att bereda väg för en framtida butik.

När Whyred väl tagit beslutet att öppna upp en ny butik, är det viktigt att hitta rätt läge. Helena och Emma menar båda att man letar tills man hittar det perfekta läget och ibland kan öppnandet av en butik nästan ske slumpartat då man hittat ett optimalt läge redan innan man egentligen planerat en etablering. De viktigaste faktorerna för det perfekta läget för en Whyredbutik är framförallt att företaget hittar ett kvarter som har potential i sin utveckling samt att varumärken Whyred vill förknippas med ligger i samma område. Helena menar att ett mindre modeföretag gärna ligger nära de stora shoppinggatorna för att fånga upp de stora massorna, men gärna på en mindre gata lite avsides. För Whyreds del är det viktigt att framhäva sin koppling till konsten och väljer gärna områden med såväl liknande modeföretag som konstgallerier. Helena menar även att Whyred gör kollektioner för ett brett kundspektra med såväl olika bakgrund som ålder och att de därför även gärna ligger nära de större butikskedjor som har samma kundklientel. Sedermera undviker företaget att etablera sig i områden som präglas av enbart varumärken

riktade mot en yngre kundkrets, utan i områden som riktar sig till modemedvetna i alla åldrar.

### 6.1.1.3 Den danska marknaden

Den danska marknaden var den första och hittills enda utländska marknad Whyred etablerats på. Även i Danmark initierades försäljningen genom en distributör som Whyred efter en tid valde att heltidsanställa. Genom distributören hade företaget redan skapat en stabil kundbas och sålde sina produkter i cirka 30 butiker runt om i Danmark, som alla visade på en stabil försäljning. När Whyreds danska distributör anställdes av bolaget och ett danskt dotterbolag skapats, ökade försäljningen med 80% på ett år. Danmark ansågs därefter vara Whyreds starkaste och största marknad utanför Sverige och när denna bedömdes vara tillräckligt mogen valde Whyred att öppna sin första egna butik i Köpenhamn. Den danska distributörens kunskaper om staden och den danska marknaden var mycket viktiga vid etableringen och Whyred menade att det var en kritisk faktor för att inte utsätta sig för onödigt risktagande vid etableringen. Butiksansvarige Emma Pettersson letade tillsammans med den danska distributören lokal i Köpenhamn och tackade nej till flera erbjudanden innan de hittade den rätta. I Köpenhamn vill företaget inte ligga på Strøget utan på gatorna bakom, menar Helena Mivér. Dock menar Emma fortsättningsvis att det i framtiden kommer att bli viktigt att utforma en strategi för hur företaget ska gå tillväga med denna typ av beslut, då det kommer att bli allt svårare att skapa sig en uppfattning om mer avlägsna städer där de eventuellt inte har en egen distributör med den kunskap som är nödvändig. I och med öppnandet av den egna butiken minskade Whyred dock inte på försäljningen genom återförsäljare, då öppnande av en butik skapar synergieffekter även för denna försäljningskanal. Helena Mivér menar att ju fler egna butiker desto bättre varumärkeskännedom på marknaden.

Etableringen i Danmark har visat sig vara mer komplicerad än Whyred till en början räknat med. Anledningen är främst att landet drabbades av den rådande långkonjunkturen drygt ett halvår innan den gjorde avtryck i Sverige. När butiken öppnade i maj 2008 befann sig landet i djupaste lågkonjunktur, omständigheter som

gjort det tuffare att etablera sig på den danska marknaden. Liknande medelstora modeföretag i Danmark har haft ett tufft år bakom sig, med minskade försäljningssiffror och personalnedskärningar, berättar Emma Pettersson. Även flera återförsäljare har fått problem, då kreditinstituten blivit tuffare med att ge krediter till den här typen av företag i Danmark. Dessutom har flera andra externa faktorer bidragit till att försäljningssiffrorna inte kommit upp i de nivåer företaget hoppats på. Till exempel påbörjades byggandet av en stor galleria mitt emot butiken i somras, vilket gjort området till en stor byggarbetsplats. Detta har dragit ner försäljningen, då butikens läge haft ett minskat folkflöde under sina första öppningsmånader. Vidare menar Emma att företaget förlitade sig för mycket på den lokala förankringen i Danmark vid etableringen. I efterhand menar hon att fler kringarrangemang hade behövts vid öppnandet av butiken för att även nå ut till såväl gamla som nya kunder. I Danmark är den typiska Whyredkunden fortfarande branschfolk som redan bar företagets design innan den egna butiken etablerades.

Emma Pettersson menar fortsättningsvis att arbetet med en stark lokalförankring är en av de främsta lärdomarna Whyred kommit till insikt om efter Danmarksetableringen. Vi har fått en ökad förståelse inför vidare etableringar hur kritiskt det är att använda rätt medel för att nå ut till en bredare kundkrets, det vill säga de potentiella kunder som inte redan känner till och köper Whyreds design, säger hon. Den lokala förankringen kan exempelvis stärkas genom inhemska ambassadörer som befinner sig i de kretsar företaget vill nå ut till. Ambassadörer är inte nödvändigtvis enskilda personer, utan kan även vara restauranger, barer och nattklubbar. I Sverige har ambassadörerna varit viktiga för Whyreds marknadsföringsarbete och har främst bestått av musiker och mediepersoner. I Danmark kommer företaget dock satsa på mer folkliga förebilder. I Sverige har även Whyreds frontfigurer Jonas och Roland varit viktiga representanter för företaget. I fortsättningen kommer arbetet med ambassadörer och bearbetningen genom press och PR påbörjas redan månader innan öppnandet av butikerna och eventuellt kommer även samarbeten med lokala konstnärer initieras genom Whyreds "Art project". I det initiala skedet kan en lösning även vara att anlita en PR byrå för att skapa en förståelse för vilka marknadsföringskanaler som är mest effektiva att arbeta med. I Sverige är exempelvis bloggandet en viktig sådan, men är inte alls lika

betydande på de flesta andra marknader. Whyred har även lärt sig hur lätt det kan vara att överskatta sin kundkrets och hur svåranalyserad denna kan vara. Emma menar att utöver ett extensivt förarbete har företaget även lärt sig vikten av att vara aktiv under hela öppningsprocessen, även efter det att butiken öppnat. Att aktivt arbeta med rätt personal med brett kontaktnät, användandet av PR och events är viktiga faktorer för att skapa intresse även efter öppnandet. För att hjälpa situationen i Köpenhamn planeras därför en rad events i butiken, exempelvis i anslutning till Köpenhamns modemässa. Dessutom planeras fler samarbeten med tidningar med en bredare läskrets än de mer nischade branschtidningarna samt rätt ambassadörer för att växa på den danska marknaden.

#### 6.1.1.4 Den tyska marknaden

Tyskland är troligtvis den marknad där Whyred kommer etablera sig på närmast. På den tyska marknaden menar Helena Mivér att Berlin i nuläget är den stad företaget initialt hade valt att etablera en egen butik. Framförallt grundas valet i det faktum att Berlin är en konststad och därmed hade fungerat väl i samband med Whyreds inriktning mot samspelet mellan konst och mode. Helena menar att det medialt hade varit fördelaktigt för Whyred att vid Tysklandsetableringen ytterligare visa på sin inriktning mot konsten. Emma Pettersson håller med om att Berlin ur ett PR perspektiv är bra, men frågar sig samtidigt hur köpstark staden är. Whyred har en bra översikt över sin tyska kundkrets genom sina återförsäljare och man under den senaste tiden registrerat dalande försäljningssiffror i Tyskland. Helena menar att det kan vara distributören som är fel arbetspartner i nuläget och att det istället kan vara ett bra tillfälle att själva gå in och ta kontroll över distributionen. Dock kommer det vara viktigt att säkerställa att företaget har en kritisk kundkrets på marknaden innan de etablerar sig. Eftersom Tyskland är ett såpass stort land menar hon att det kan bli aktuellt att öppna upp fler butiker relativt nära inpå den första, för att ligga i linje med styrelsens filosofi att bli stark på de befintliga marknaderna innan man väljer att gå in i för många nya länder.

Ett alternativt sätt att arbeta på en marknad med flera intressanta städer är att använda sig av så kallade "Pop up stores", temporära butiker som öppnas i tillfälliga butiker som exempelvis rivningskontrakt, berättar Emma Pettersson. Butikerna måste dock kommunicera ett visst uttryck för att kommunicera dess speciella funktion, exempelvis kan man ha klotter på väggarna och olika tillställningar varje kväll. Den här typen av tillfälliga butiker kan användas såväl före som efter öppnandet av butiken för att skapa intresse och varumärkeskännedom i hela landet.

## 6.2 Acne

Acne står för *Ambition to create novel expression* och grundades 1996 med affärsidén att arbeta i ett kreatörskollektiv med reklam, mode, grafisk design och tv-produktion. Företagets ambition var att producera egna produkter samt att hjälpa andra företag att förstärka sina varumärken. Ur företaget grundades klädföretaget Acne Studios AB, som designar, marknadsför och distribuerar mode. Modeföretaget startades 1997, då företaget som en marknadsföringskampanj gav ut 100 par jeans till vänner och bekanta, designade av grundaren Jonny Johansson. Jeansen blev en succé och således även starten på Acnes framgångssaga. Den första kommersiella kollektionen gavs ut 1998 och bestod då av en herr- och damkollektion. Idag har kollektionen vuxit och består även av barnkläder, underkläder, skor, accessoarer och cyklar. Acne finns i 45 länder och säljs via 700 återförsäljare. 2003 öppnade företaget sin första butik i Stockholm och de har idag 15 egna butiker, så kallade Acne Studios, över hela Europa. Företaget har även tre partnerbutiker i Berlin, Wien och New York. Huvudkontoret ligger fortfarande i Stockholm men företaget har även showroom och kontor i flera av de största modestäderna ([www.va.se](http://www.va.se)).

Acne grundades av Jonny Johansson som varit företaget främst beslutsfattare under dess framväxt. Idag är hans officiella roll creative director och designer och han äger tillsammans med Mikael Schiller 80% av företaget. Resterande del ägs av Investment AB Öresund. Mikael Schiller är nuvarande VD för företaget och tillträdde under Acnes finansiella kris 2001. Med sina med sina kunskaper inom företagande kompletterande han Jonny Johanssons kreativa sida och tillsammans lyckades de vända den negativa trenden. Ambitionen att sammanföra artisteri och vinstdrivande

affärsverksamhet har sedan dess legat till grund för Acnes stora framgångar. Bland annat har företaget mottagit ett flertal svenska designerpris som Damernas värld's "Guldknappen", Elles "Årets designer" och "Årets denim designer". Både Jonny Johansson och Mikael Schiller är framstående män inom svenskt företagande och Jonny har av flera tidningar utsetts till svenska modets mäktigaste man ([www.dn.se](http://www.dn.se)). Då Mikael Schiller gick in i företaget var antalet anställda endast sex personer, ett antal som vuxit avsevärt under de senaste åren. Idag har Acne Studios cirka 120 anställda och omsatte under år 2007 320 miljoner kronor och uppvisade ett resultat på 45 miljoner. Cirka 50% av företaget försäljning sker via exporthandel ([www.va.se](http://www.va.se)).

### 6.2.1 Intervju

För att skapa en förståelse för företaget Acne och deras expansionsstrategi träffade vi Martin Gjesing för en intervju på Acnes kontor i Köpenhamn. Martin är ansvarig för både den danska och tyska marknaden och har tidigare arbetat som Acnes retailchef. Han har därför varit med vid uppstartande av flertalet av Acnes Studios utanför den svenska hemmamarknaden och har omfattande kunskap om Acnes butiksetableringar. För att komplettera Martins intervju har vi genomfört en telefonintervju med Charlie Hedin, ansvarig för försäljningen i de baltiska länderna och stationerad på Acnes kontor i Amsterdam. Vi har valt att skriva Acnes intervjuer som en löpande text.

#### 6.2.1.1 Acnes expansionsstrategi

Acnes första egna butik öppnades i Stockholm för att göra kollektionerna mer tillgängliga för kunderna. I och med öppnandet stärktes varumärket och försäljningen ökade hos återförsäljarna. Motivet för öppnandet av egna butiker är således idag att stärka samarbetet med återförsäljare och öka försäljningen. Acne har idag butiker över hela världen men har ingen uttalad expansionsstrategi utan följer snarare något som av Martin beskrivs som magkänsla. Han menar att företaget nu fokuserar på de marknader där Acne redan har butiker och strävar därför inte efter att öppna upp några nya inom den närmaste framtiden. Anledningen är dels det instabila ekonomiska läget i världen men även en fråga om logistik. Butikerna kräver en ansevärd mängd arbete och kapital vid uppstartandet och även personal på plats. Fokus ligger istället på att utveckla ett franchisekoncept samt att öppna

upp fler partnerbutiker. Att öppna butik tillsammans med en partner ger Acne möjlighet att utnyttja den kunskap partnern besitter om marknaden och sin kundkrets, menar Martin.

Acne säljer idag via 700 återförsäljare och har således insikt i vilka marknader som säljer bra och vart deras varumärke är starkt. Charlie beskriver att det till viss del är utifrån denna information Acne väljer vilka marknader de ska lägga sitt fokus på. Martin framhäver dock att företagets framgång på en ny marknad även kräver stor kunskap om de aktuella marknadsförhållandena. Acne tar del av denna kunskap genom samarbeten med återförsäljare och egna marknadsansvariga. För att en marknad skall bli aktuell krävs därför att en landsansvarig med ansenlig marknadskännedom är villig att åta sig uppdraget. Martin menar att det till stor del är på dessa grunder Acne öppnat flertalet av sina egna butiker. Butiken i Oslo öppnades för att Acne hade kontakt med en person med lång erfarenhet av butiksetableringar samt god marknadskunskap och viktiga kontakter, som åtog sig uppdraget som landsansvarig. Utöver Acnes egna butiker har företaget showrooms i sex av de stora modestäderna i Europa. Showroomen fungerar som kontor och syftet är främst att visa upp kollektionen för återförsäljare från närliggande länder. Showroomen har därför placerats i städer med anslutning till de stora modemässorna.

Acne har under de senaste åren blivit mycket framgångsrika, vilket Martin delvis tror beror på produkternas prisläge men även på företagets timing. Då det ekonomiska läget i världen är instabilt och andra företags försäljning har minskat lyckas Acne fortfarande öka sin. Martin berättar att Acnes samtliga butiker redovisar vinst och att de som varit öppna mer än 12 månader gjorde en försäljningsökning med 12% under 2008, medan andra företag stagnerade. Han betonar dock att det är svåra tider även för Acne och att den tid som väntar kommer att innebära deras största motgång hittills. Martin menar fortsättningsvis att det därför gäller att hitta ett bra sätt att arbeta på under kommande lågkonjunktur. För Acne betyder detta att arbeta nära återförsäljarna och ta ansvar för företagets försäljning. Acne har inga långsiktiga strategiska planer utan fokuserar främst på dagsläget. Martin säger att

Acne arbetar bäst i motgång och att den närmaste tiden kan ge utrymme för utvärdering av företagets arbetssätt samt att penetrera befintliga marknader djupare.

#### 6.2.1.2 Att öppna egna butiker

Acne ser den egna butiken som en möjlighet att kommunicera ut sitt varumärke på marknaden. Då företaget inte arbetar med reklam är butikerna Acnes främsta marknadsföringskanal och deras främsta medel att nå ut till slutkonsumenten. Dessutom ger butikerna företaget möjlighet att positionera sig rätt på marknaden.

Efter att Acne fattat beslut om etablering av ny butik och val av marknad är det mest kritiska steget i processen att hitta rätt läge vilket kräver omfattande kunskap om såväl marknad som konsument. Arbetet med placeringen sker främst av den landsansvarige men även av delägarna Jonny Johansson och Mikael Schiller, samt den retailansvarige eller en oberoende mäklare. Läget anses vara ett kritiskt steg i processen då en felaktig placering kan ha förödande konsekvenser. För att hitta rätt läge i städerna utgår företaget till stor del efter vilket område deras konkurrenter ligger i. Acne föredrar att placera sig bredvid butiker som är något dyrare men designmässigt likvärdiga, då placeringen får konsumenten att uppleva Acne som det mer prisvärda alternativet. En annan viktig fördel är att konsumenten som rör sig i dessa områden inte har några problem att köpa kläder av en dyrare prisklass. Det är svårt att avgöra hur lång tid processen för att finna en butikslokal tar då Martin menar att det till stor del beror på tillfälligheter. I Köpenhamn påträffades butikslokalen redan innan processen påbörjats då företaget egentligen sökte en kontorslokal. Sökandet efter en butikslokal i London har däremot pågått i flera år.

Acne har vuxit avsevärt under de senare åren vilket Martin menar är grunden till att de fortfarande är mycket kostnadsfokuserade. Acnes mål är inte att öppna butiker på topplägen utan snarare letar efter alternativa lägen i nära anslutning till de populära shoppingstråken. De alternativa lägena är mer i enlighet med såväl Acnes



varumärke som kostnadsimage. Kostnaderna hålls därför nere med hjälp av lägre hyror, små butiker och en kostnadseffektiv butiksinredning. Acnes samtliga butiker utformas genom ett samarbete mellan Acnes egen arkitekt och creative director Jonny Johansson, som tillsammans fokuserar på att utnyttja den befintliga lokalen för att skapa något unikt. Butikens utformning har en stor påverkan på hur varumärket uppfattas hos konsumenten och är således en viktig aspekt vid skapandet av butiken. Martin arbetade under sin tid som retailansvarig tillsammans med arkitekten och Jonny Johansson med att utforma ett koncept för företagets framtida butiker. Konceptet skall vara tillgängligt för framtida partner- och franchisebutiker i syfte att bibehålla en enhetlig linje genom samtliga butiker oavsett ägandeform.

Acnes egna butiker drivs huvudsakligen som dotterbolag till Acne Studios AB och de resterande partnerbutikerna drivs i samarbete med en återförsäljare på den aktuella marknaden. Acnes första partnerbutik öppnades i Berlin 2005 och var ett resultat av att en stor återförsäljares önskan om att starta upp en butik i staden som komplement till sin pågående försäljning. Trots att en butiksetablering inte ännu var påtänkt och återförsäljaren var Acnes enda på den tyska marknaden, gick företaget på magkänslan och ingick ett partnerskap. Butiken ägs till hälften av de båda parterna och ledde till ett framgångsrikt samarbete. Martin menar dock att butikens ägandeform medför en stor risk då lika bestämmanderätt kan leda till svårlösta beslut vid en eventuell konflikt. Därför kommer Acnes framtida butiker främst ingå i franchisekonceptet och därmed ägas till 100% av den lokala butiksägaren. Som Martin ser det finns det två potentiella kunder för franchisingbutiker, den ena är tidigare kunder och den andra nya kunder med tidigare erfarenhet inom området. Konceptet kring ägandeformen är fortfarande i uppstartningsfasen, oavsett ägandeform kommer dock Acnes butiker att följa ett strikt koncept i syfte att behålla varumärket intakt.

### 6.2.1.3 Den danska marknaden

Acnes första butik utanför hemmamarknaden öppnades upp på den danska marknaden. Etableringen av butiken arbetades fram ur ett samarbete mellan Jonny

Johansson och Martin Gjesing. Martin härstammar från Danmark och hade tidigare arbetat som butikschef på en liten butik i Köpenhamn, innan han började jobba som Acnes agent på den danska marknaden. Martin hade således stor kunskap om såväl marknad som varumärke vilket gjorde honom ansvarig för den danska butiken. Det yttersta ansvaret för Acne låg under denna period hos Jonny och det var även han som fann butiksloken under ett besök i staden. Acne var egentligen ute efter en kontorslokal men fann istället en passande butikslokal. Valet av marknad baserades således inte på de höga försäljningsciffrorna eller antalet kunder utan var till stor del en slump, menar Martin. Acne hade funnits på marknaden tidigare genom flera distributörer men avslutade flera samarbeten och vid etableringen av den egna butiken hade Acne endast fem kunder på marknaden. Initialt mötte företaget svårigheter med att kommunicera företagets budskap till konsumenten. Problemet låg i att mutlibrandbutikernas överlägsna ställning på marknaden lockade Acnes konsumenter mer än företagets egen butik. Inledningsvis valde de därför att tillfälligt lägga samarbetena på is för att få möjlighet att starta upp sin egen verksamhet. Företaget fick dock senare problem att återuppta samarbetena på grund av att återförsäljarna var skeptiska till att det skulle vara lönsamt för dem. Acne var däremot övertygat att den egna butiken försäljningsmässigt skulle vara gynnsamt för alla, vilket senare påvisades. Idag är samarbetena återupptagna och välfungerande.

Köpenhamnbutikens framgång grundar sig till stor del på den kunskap som Martin personligen hade om butiksetablering och den danska marknaden. Till en början var Martin landsansvarig butikschef och hade bara en anställd under sig. Idag arbetar fem heltidsanställda med det danska bolaget som har kontor i nära anslutning till butiken. Martin brinner för såväl Acne som Köpenhamn och när det ekonomiska läget lagt sig har han en önskan om att själv starta upp en till butik i staden. I framtiden tror han även att Acne kommer öppna fler egna butiker i Danmark, däribland Århus och Odense.

#### 6.2.1.4 Den tyska marknaden

Charlie Hedin berättar att Tyskland var Acnes andra marknad i expansionsprocessen och att inträdet, i likhet med den danska marknaden, skedde i ett mycket tidigt stadium. Acne hade vid tidpunkten varken hög försäljning eller stort antal återförsäljare på marknaden. Beslutet fattades istället då en försäljare ville ingå partnerskap med företaget och öppna den första butiken i Berlin. Då inträdet skedde utan omfattande marknadskännedom, beror framgången istället till stor del på butikspartnerns kunskap. Tyskland är ett stort land med så pass stora skillnader städerna emellan att de kan ses som olika länder, menar Martin. Därför är det viktigt att anpassa etableringen de regionala skillnader som finns. Berlin har länge varit en konst stad och har under senare år även fått stort fokus på design och mode. Detta är i enlighet med Acnes varumärke vilket har inneburit fördelar vid butiksetableringen och Berlin är idag därför Acnes nyckelstad i Tyskland. De förändringar staden genomgått under de senare åren tror Martin är en trend som kommer att efterföljas av flera tyska städer i framtiden.

Etableringen i Berlin var starten för Acnes framgång på den tyska marknaden och vid etableringen av nästa butik på marknaden två år senare hade företaget drygt 80 återförsäljare i Tyskland. Butiken öppnades i Hamburg 2007 som ett av Acne Studios dotterbolag. Staden skiljer sig nämnvärt från Berlin och de stora skillnaderna har inneburit vissa motgångar för Acnes butik. I Hamburg ligger snarare fokus på lyx och celebriteter vilket gör det svårt att lyckas om butiken inte ligger på ett toppläge menar Martin. Placeringen på stadens absoluta toppläge, Jungfernstieg, stämmer dock inte överens med företagets kostnadsstrategi och inte heller med varumärket image. Därför hade Acne inte valt att öppna butiken i Hamburg om de haft denna kunskap idag. Tyskland är en extremt krävande marknad som tar lång tid att lära sig påpekar Martin. Vid Acnes etablering på marknaden uppmärksammade företaget inte denna tidskrävande aspekt och fokuserade därför inte tillräckligt på den tyska marknaden. Därför har senare omstruktureringar gjorts då potentialen på den tyska marknaden är mycket hög. En av omstruktureringarna har inneburit att företagets kontor i München, som även fungerade som showroom, stängdes ner. Anledningen till kontorets placering var att München är Tysklands största PR-stad. Det visade sig

dock vara svårt att driva ett kontor i staden, då återförsäljarnas inköpare istället åkte till modemässor i Milano eller Paris. I efterhand inser Acne att den tyska marknaden är viktig att utförligt analysera inför en etablering. För att lyckas på den tyska marknaden krävs det att man gör allting rätt, menar Martin.

## 7. Analys

---

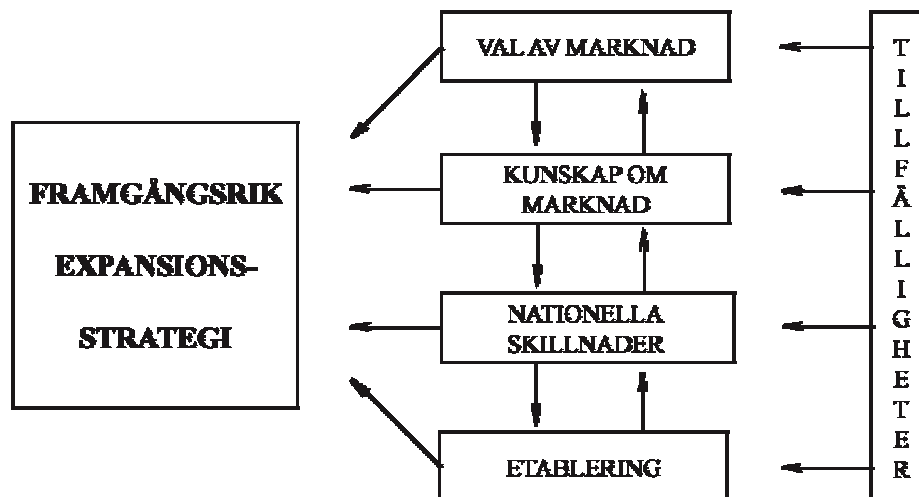
*I avsnittet presenteras den undersökningsmodell som tagits fram utifrån det teoretiska ramverket och sedan används som ett verktyg för att redogöra för studiens analys. Kapitlet ämnar koppla samman det teoretiska ramverket med studiens empiri.*

---

### 7.1 Inledning

Utifrån det teoretiska ramverket har vi tagit fram en egen undersökningsmodell som presenterar kritiska element i en handlingsplan för medelstora företags expansionsstrategi. Modellen kommer sedermera att användas som ett analytiskt verktyg för att möjliggöra en utvärdering av vår insamlade empiriska data om fallföretagen Acne och Whyreds etablering på den danska och tyska marknaden. Inom varje område ämnar vi specificera kritiska faktorer för medelstora modeföretag på respektive marknad för att möjliggöra utformningen av en ny möjlig strategisk handlingsplan för Whyred på den tyska marknaden. För att tydliggöra resonemangen delas modellen in i fem huvudområden som kommer att behandlas enskilt i analysen för att göra den så explicit och lättöverskådlig som möjligt. Vi menar dock att samtliga områden är interdependenta, varpå modellen bör betraktas i sin helhet.

Under forskningsprocessen har vi blivit varse ett viktigt område som inte inkluderats inom teorin, nämligen tillfälligheternas påverkan på strategiska beslut. Vi har därför valt att inkludera även detta område som ett kompletterande element till det teoretiska ramverket i modellen. Denna slumpfaktor genomsyrar hela den strategiska expansionsprocessen och påverkar därmed även samtliga element i modellen.



Figur 7.1 Författarnas undersökningsmodell

## 7.2 Val av marknad

Det första steget i vår analys undersöker de grundläggande expansionsbesluten som utgör fundamentet för den resterande strategiutformningen. Att välja rätt marknad är en uppenbar framgångsfaktor i företagets initiala expansionsprocess, vilket påvisas ytterligare då den berörs av samtliga internationaliseringsmodeller i det teoretiska ramverket. Studiens två fallföretag Acne och Whyred, har båda valt att initialt etablera egna butiker på den danska marknaden. Strategin att inleda etableringen av utländska butiker i Danmark följer tydligt det mönster teorin beskriver om svenska företags initiala etablering i något av de skandinaviska länderna. Uppsalamodellen förklarar detta fenomen med faktorerna geografiskt och psykiskt avstånd, vilka ämnar analysera likheter mellan den nya marknaden och företagets hemmamarknad. Att Danmark och Sverige ligger geografiskt nära varandra råder det knappast någon vidare tvivel om och närheten har inneburit viktiga praktiska

fördelar för båda fallföretagen, såsom logistikeffektivitet och lättillgänglighet. En viktig faktor för analysen av det geografiska avståndet till Danmark, är den pågående framväxten av Öresundsregionen. I och med denna utveckling har utbytet mellan Sverige och Danmark tilltagit och Öresundsbron har ökat den fysiska tillgängligheten till Danmark. Därmed menar vi att det geografiska avståndet mellan länderna minskat, ett påstående som styrks av båda fallföretagen. Uppsalamodellen framhåller även det geografiska avståndets starka korrelation till det psykiska. Vi menar att även detta avstånd har minskat med hjälp av Öresundsregionens framväxt och det tilltagande arbetskraftsutbyte som sker mellan den svenska och danska marknaden. I och med ett ökat informationsflöde, har exempelvis affärsspråket underlättats och flera nationella barriärer undanröjts. Även fallföretagen framhåller den psykiska närheten till Danmark som en viktig faktor för etableringsvalet, närmare bestämt faktorer som kulturella och språkliga likheter med Sverige. Då Danmarks såväl psykiska som geografiska avstånd till Sverige minskat till följd av den rådande utvecklingen, anser vi att den danska marknaden visat sig vara en mycket fördelaktig marknad för ett medelstort svenskt företag att öppna sin första butik på. Den geografiska och psykiska närheten till Danmark har även underlättat företagets upprättande av nätverk på den danska marknaden. Såväl Acne som Whyred har haft viktiga kontakter med danska distributörer och låter förstå att det har varit en viktig anledning till att man valt att initiera etableringen av egna butiker just i Danmark. Nätverkssynsättet förklarar att denna typ av välfungerande nätverk är avgörande för ett företags expansionsstrategi på marknaden ifråga.

Den tyska marknaden var den andra marknaden Acne valde att etablera sig på och är i nuläget även under utredning i Whyreds expansionsstrategi. Teorin förklarar att Tyskland är ett av de länder som blir aktuella i expansionens andra fas då landet anses vara såväl geografiskt som psykiskt nära den svenska hemmamarknaden. Den tyska marknaden har sedan länge varit en av Sveriges främsta handelspartners och länderna har många likheter såväl språkligt som kulturellt. Den tyska marknaden är dock en betydligt mer komplicerad marknad att etablera sig på än den svenska och danska. Acnes erfarenhetsbaserade kunskap visar att marknaden har stora regionala skillnader till följd av Tysklands starka regionalisering. Skillnaderna är såpass stora att varje region kan bör ses som en egen marknad och regionernas olika

köpbeteendemönster ökar den tyska marknadens komplexitet. Vi tror att denna marknadsstruktur är viktig att beakta vid en etablering på den tyska marknaden och att de teoretiska modellernas beskrivning om geografiskt och psyksikt avstånd, utelämnar denna viktiga faktor som bör beaktas i vår undersökningsmodell vid tillämpningen på den tyska marknaden.

### 7.3 Kunskap om marknaden

Under etableringsprocessen är företaget i stort behov av kunskap om den aktuella marknaden. Kunskapen om marknaden är en viktig faktor även innan beslutet att etablera sig på en specifik marknad, varpå marknadskunskapen är nära sammankopplat med föregående avsnitt. Dock är det många gånger svårt att veta hur företaget på bästa sätt bör gå tillväga för att ta del av den viktiga kunskap som är nödvändig vid en etablering i ett nytt land. Studiens båda fallföretag Acne och Whyred, ansåg sig besitta tillräcklig kunskap om den danska marknaden innan de valde att etablera egna butiker i Köpenhamn. Denna kunskap har i första hand genererats av långa och nära samarbeten med danska distributörer, vilket gett de båda företagen en viktig inblick i den danska marknadslogiken. Att använda sig av denna typ av kontakter för att nå kunskap kan förklaras med det nätverksperspektivet väljer att kalla lärande genom nätverk. Teorin säger att anskaffande av kunskapen endast kan ske efter en initial kontakt med marknaden, vilket betyder att ett nära samarbete med en inhemsk distributör är en relevant källa till information för ett modedeföretag på den danska marknaden. Med hjälp av nätverken kunde de båda fallföretagen få kunskap om marknaden som varit svår att få utan den initiala kontakten. Dock förklarar Acne att de aldrig enbart förlitar sig distributörers kunskap, utan alltid ser till att själva vara på plats i landet för att göra research. Uppsalamodellen beskriver denna kunskap som erfarenhetsbaserad och menar att det är det enda sättet för ett företag att förstå de aktuella marknadsförhållandena.

Vår empiriska studie visar på hur avsaknaden av en bredare erfarenhetsbaserad kunskap kan innebära svårigheter för en lyckad etablering. Även om företagen har

erhållit en grundläggande förståelse för marknaden och dess aktörer, har en viktig framgångsfaktor även visat sig vara hur företagets erfarenhetsbaserade kunskap leder till ett viktigt engagemang på marknaden. Engagemanget innebär en möjlighet att anskaffa en djupare kunskap om marknadens funktioner genom kontinuerlig interaktion och bearbetning med denna. Whyred menar att den främsta läxan företaget lärt sig efter etableringen av sin första butik i Köpenhamn, är hur lätt det är att överskatta den lokala förankringen och den stora betydelsen av kringarrangemang och events vid öppnandet av en ny butik. Företaget menar att de vid nästa etablering kommer att inleda bearbetningen av marknaden redan månader innan öppnandet. Uppsalamodellen belyser den tydliga kopplingen mellan engagemang och marknadskunskap och menar att företaget genom aktiv närvaro, erhåller värdefull kunskap som kan resulterar i en interaktion mellan företaget och den internationella marknaden. Teorin bekräftar Whyreds insikt, då Uppsalamodellen påpekar att de löpande aktiviteter som krävs för ett marknadsengagemang tar tid. Därmed är en kritisk framgångsfaktor att företaget avsätter tillräckligt med tid för detta ändamål. Teorin menar vidare att det är genom de löpande aktiviteterna som företaget uppnår komplett erfarenhetsbaserad kunskap och därefter kan genomföra en lyckad etablering. Även studiens andra fallföretag Acne etablerades tidigare än tänkt i Danmark och hade sedermera inte ett tillräckligt omfattande engagemang med den danska marknaden. Företaget inser i efterhand att ett djupare engagemang hade varit till stor hjälp vid öppnandet av butiken, då en etablering alltid är en omständlig process och den kunskap marknadsengagemanget innebär är ovärderlig i en sådan situation.

### 7.3.1 Branschanalys

När företaget genom ett extensivt marknadsengagemang erhållit tillräcklig erfarenhetsbaserad kunskap, bör denna kunskap analyseras med hjälp av en branschanalys. Genom att utvärdera branschen kan företaget tillgodogöra sig en förståelse för marknadslogiken och därmed erhålla de konkurrensfördelar som krävs för att lyckas på den specifika marknaden. En kritisk faktor för en korrekt branschanalys är följaktligen att den kunskap analysen baseras på är fullständig. På grund av bristfällig marknadskunskap kan branschanalysen bli felaktig och därmed



ge en skev bild av marknadsförhållandena och vilka kritiska framgångsfaktorer som krävs på den aktuella marknaden. Acne valde att utöver den marknadskunskap som erhöles genom sina distributörer även öka marknadsengagemanget genom att på egen hand anskaffa kunskap om den tyska och den danska marknaden. Inför etableringen i Danmark åkte de marknadsansvariga runt för att undersöka befintlig konkurrens och Acnes relationer till nära kunder. Vi menar att denna efterforskning är en typ av branschanalys vilken är nödvändig för en djupare marknadskunskap för att tillgodogöra sig de konkurrensfördelar som är viktiga på den danska marknaden. Whyred har arbetat på ett liknande sätt vid marknadsinträdet, men vi menar att den information om marknaden som legat till grund för analysen kan ha varit otillräcklig och därför en möjlig faktor till Whyreds etableringssvårigheter i Danmark.

## 7.4 Nationella skillnader

Det finns viktiga kulturella skillnader att ta hänsyn till vid en etablering utanför hemmamarknaden. Även de länder som ligger psykiskt och geografiskt nära Sverige kan ha tydliga kulturella skillnader som påverkar en etablerings framgång. En viktig del av de kulturella skillnaderna är det nationella konsumentbeteendet och därmed är förståelsen för konsumenten på den aktuella marknaden en kritisk framgångsfaktor i expansionsprocessen. Det är viktigt för företaget att förstå såväl sin befintliga kundkrets som den potentiella när företaget arbetar fram sin positionering på marknaden. Då företaget har en korrekt insikt i sitt kundklientel, kan denna kunskap användas för att förstärka positioneringen på marknaden vid etableringen av en egen butik. Acne märkte tydligt vid etableringen av sin butik i Danmark att kundklientelet skiljde sig markant från de svenska kunderna. På hemmamarknaden är Acne mer positionerat som ett jeansmärke med en hel del basplagg, något som inte alls gick hem på hos det danska klientelet. Således är Acnebutiken i Danmark mer nischad mot de mer exklusiva kollektionerna av företagets design. När Whyred etablerade sin första egna butik i Köpenhamn, förlitade de sig mycket på den psykiska och geografiska närheten till den danska marknaden och bortsåg till viss del från eventuella kulturella skillnader hos konsumenten. Dock upptäckte de snart att den danska kundkretsen kom att skilja sig nämnvärt från den svenska. Då marknaderna utåt sett verkade relativt lika, antog Whyred att man skulle få en liknande sammansättning av kunder även på den danska marknaden.

Idag består de danska konsumenterna i majoritet av personer som själva arbetar inom design och mode och Whyred försöker nu arbeta för att nå ut till en bredare kundkrets i Danmark. Då Whyred vid den danska etableringsprocessen till största del förlitade sig på den kunskap återförsäljarna förmedlade, menar vi att de gick miste om sina potentiella kunder. Problematiken som vi ser utifrån detta ligger delvis i att Whyred saknade fullständig kunskap om nationella skillnader hos konsumenten på den danska marknaden och anpassade därför inte sin expansionsstrategi. En omfattande insikt i det danska konsumentbeteendet hade även i en branschanalys tydliggjort konsumenternas förhandlingsstyrka och bidragit till ytterligare konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer på marknaden. Vi menar, med bakgrund i Hofstedes teori, att även om Uppsalamodellens geografiska och psykiska närhet väl stämmer överens mellan Sverige, Danmark och Tyskland krävs det även insikt och förståelse för de kulturella skillnader och värderingar som finns mellan de tre länderna. Detta gäller även de nationella avvikelserna som finns hos konsumenten just för att uppnå en lyckad marknadsetablering. I Tyskland exempelvis har den starka regionaliseringen lett till ett flertal olika konsumentbeteenden inom en nationell marknad. Denna typ av nationella skillnader är centrala vid en etablering i Tyskland. Hofstede belyser vikten av företagets förståelse för dessa skillnader och att företag alltid bör utvärdera vilken påverkan dessa skillnader kan komma att ha för expansionen. En lyckad internationaliseringsprocess kräver således att organisationen samspelar med kulturen som råder i landet. Vi menar följaktligen inte att företagen skall anpassa sitt varumärke efter marknaden utan snarare sin positioneringsstrategi när de går in på en ny marknad.

En lyckad expansion kräver även en förståelse för den egna kulturen och hur den påverkar förhållandet till marknaden och förhandlingsprocessen. Med hänsyn till Hofstedes teori menar vi att Whyred inte erhållit den kunskap och kommunikationsfärdighet som krävts för att positionera sig på önskat sätt vid etableringen på den danska marknaden. För att överbrygga kulturella skillnader vid en etablering, kan företaget arbeta med personer från såväl från Sverige som från det land företaget vill öppna butiken i. På så sätt bibehålls kulturen inom

organisationen samtidigt som företaget skapar sig kunskap om den kultur som råder på den aktuella marknaden. Vid etableringen i Danmark utvecklade både Acne och Whyred nära samarbeten med inhemska distributörer för att förstå den danska marknaden och kulturen, Acne fick ytterligare fördelar då den ansvarige för hela Danmarksregionen var Martin Gjesing, en dansk med stor erfarenhet av den danska modemarknaden. Att överbrygga nationella skillnader är enligt oss en nyckelfaktor för en framgångsrik expansionsstrategi.

## 7.5 Etablering

Företagets beslut om vilken marknad de vill etablera sig på, följs av etableringsprocessen av den egna butiken. Etableringsprocessen påverkas i hög grad av ovanstående resonemang kring nationella skillnader eftersom varje marknad har ett eget framgångskoncept. Framgång på den danska modemarknaden styrs till stor del av företagets marknadsengagemang. Att skapa nätverk genom deltagande på danska modemässor är ett viktigt sätt för svenska modeföretag att få kunskap om den danska marknaden inför etableringen av en egen butik. Som tidigare nämnts är även samarbeten med inhemska återförsäljare och distributörer viktiga vid den initiala etableringen. Whyred och Acne arbetade tillsammans med såväl distributörer som med betydelsefulla multibrandbutiker och fick således ett betydande nätverk inför etableringen av de egna butikerna. Uppsalamodellens teori om etableringskedjan stödjer fallföretagens tillvägagångssätt och både Whyred och Acne kunde under denna tid få kontinuerlig information om marknaden som senare användes vid öppnandet av de egna butikerna. Vid öppnandet av den första Acnebutiken i Tyskland valde företaget samma tillvägagångssätt. Genom att etableringsstrategin delades in i mindre led, återigen genom återförsäljare, vann företaget fullständig marknadskunskap och fick vidare en framgångsrik etablering av den egna butiken på marknaden.

### 7.5.1 Butikens läge

Vi har tidigare belyst vikten av rätt positionering men återkommer även här om dess vikt vid etableringen av den egna butiken. Att välja fel läge till sin butik kan resultera i

en felaktig positionering av företaget, vilket i sin tur kan leda till en misfit mellan företagets egen uppfattning av varumärket och kommunikationen till dess kunder. Whyred har som en övergripande strategi lagt mycket vikt vid att deras egna butiker ska ligga rätt, gärna nära stora shoppinggator och även i samma kvarter som andra varumärken de gärna vill förknippas med. Anledningen är att butikerna säljer mer när de ingår ett kluster av liknande varumärken.

I dagsläget är det endast Acne av våra två fallföretag som etablerat egna butiker i Tyskland. Acnes strategi för den initiala etableringen i Tyskland var att först öppna en butik i Berlin och därefter en i Hamburg. Enligt den kunskap vi har om den tyska marknaden har företaget lyckats med sin positionering då de ligger i rätt områden för young fashion modemärken. I Berlin togs beslutet om en egen butik då en stor återförsäljare var intresserad av att utöka detta samarbete. Konceptet blev mycket lyckat då denna återförsäljare hade stora kunskaper om modemarknaden i Berlin. Att ta hjälp av en inhemska person är även något som rekommenderas enligt teorin då man får tillgång till specifik kunskap om den aktuella marknaden som i annat fall kan gå förlorad. Vid etableringen av den andra Acnebutiken i Tyskland valde man att placera sig i Hamburg. Placeringen av butiken ansågs vid etableringstillfället vara optimalt då den låg i nära anknytning till det stora shoppingområdet Jungfernstieg, men i efterhand menar de att för att uppnå de mål Acne hade med Hamburg hade det krävts en butik med placering centralt i Jungfernstieg istället för i närheten. Hamburg som marknad är känt för att ha en större efterfrågan av de exklusiva varumärkena, butiken hade därför krävt en placering på samma gator som lyxbutikerna för att nå ut till kunderna i Hamburg. Acne säger själva att de idag inte hade öppnat en butik i Hamburg, därför anser vi att Hamburg inte är den rätta staden för ett medelstort svenskt modeföretag att etablera sig i om man inte har råd att positionera sig som ett exklusivt varumärke.

Det har under studiens gång visat sig vara ett återkommande problem att hitta den ultimata lokalen för butiksetableringen. Både Whyred och Acne kom över sina lokaler i Köpenhamn slumpmässigt och kände, då butikens placering var optimal, att de inte kunde gå miste om lokalens potential. De båda butikerna ligger i dagsläget

på varsin sidogata till Ströget, nära flera trendiga multibrandbutiker. Enligt teorin är det i dessa områden young fashion företag bör placera sig för att få rätt positionering på den danska marknaden. Vid en etablering anser vi att det är viktigt att företaget ifråga är medveten om att processen att hitta den rätta butikslokalen antingen kan vara mycket plötslig eller långdragen och att detta bör beaktas vid en expansionsstrategi.

## 7.6 Tillfälligheter

Avslutningsvis vill vi behandla det sista elementet av den undersökningsmodell vi tagit fram. Som tidigare nämnts har vi valt att inkludera ett område som inte behandlas inom den teoretiska referensramen, nämligen tillfälligheternas inverkan på samtliga faktorer i den strategiska handlingsplanen. Anledningen till denna utformning är att vi under den empiriska insamlingen uppmärksammade detta slumpmoment och allt tydligare insåg vilken stor inverkan den har på många viktiga strategiska beslut. Vi menar därför att tillfälligheternas påverkan ej går att bortse från. Det finns alltid viktiga skillnader att belysa mellan teori och praktik, men vi menar att slumpfaktorn bör analyseras som del av den teoretiska referensramen vilket är en viktig aspekt av en utlandsetablering som ej bör bortses från.

Tillfälligheternas inverkan på strategiska beslut gör sig tydlig då vi fann att Acnes expansionsstrategi snarare bestod i att inte ha någon, företaget har istället litat på magkänsla när olika etableringsalternativ presenterats. Som diskuterats tidigare i studien, är läget och butikslokalen två kritiska framgångsfaktorer vid en etablering och har till stor del visat sig bestämmas av slumpmässiga tillfälligheter. Tillfälligheter låg exempelvis till grund för såväl Acne som Whyreds etablering på den danska marknaden, då studiens båda fallföretag hittade butikslokaler långt innan de egentligen var redo för etableringen. Visserligen fanns dock en strategisk plan om en framtida etablering i Danmark, men att etableringen skedde vid de tidpunkter de gjorde var en tillfällighet. Samma scenario låg till grund för Acnes beslut att öppna sin första butik i Tyskland, då företaget hade ett nära samarbete med en partner som erbjöd sig att starta upp butiken i Berlin. Detta slumpmoment har visat sig kunna vara

mer eller mindre tursamt för företagen, då tidpunkten för etableringen blir relativt svårbestämd. För Whyreds del var tidpunkten mindre tursam, då butiken i Köpenhamn startades upp under pågående finanskris. Acnes butik i Köpenhamn etablerades dock under blomstrande högkonjunktur, vilket väsentligt underlättade den danska etableringen. Acne menar fortsättningsvis att de inte utvecklar långsiktiga strategiska planer, vilket ytterligare påvisar tillfälligheternas tydliga påverkan på den framtida expansionsprocessen. Avslutningsvis menar vi därför att ett företags internationalisering inte kan analyseras utan beaktande av denna viktiga slumpfaktor.

## 7.7 Whyreds etablering på den tyska marknaden

### 7.7.1 Inledning

Avslutningsvis väljer vi att i analysens andra del tillämpa vår analytiska diskussion på fallföretaget Whyreds framtida expansion på den tyska marknaden. Följande avsnitt presenterar således en möjlig strategisk handlingsplan för företagets etablering i Tyskland. För att underlätta läsarens förståelse för den fortsatta analysen, har vi valt att utforma även detta avsnitt efter vår undersökningsmodell.

### 7.7.2 Val av marknad; Tyskland

Efter en initial butiksetablering i något av de skandinaviska länderna menar teorin att den tyska marknaden är en fördelaktig marknad för svenska företag att etablera sig på. Tyskland ligger geografiskt och psykiskt nära Sverige, vilket innebär viktiga fördelar för Whyreds etablering här. Öppnandet av en egen butik är mycket kostsamt, men att till en början etablera sig inom ett nära avstånd till Sverige innebär viktiga ekonomiska fördelar. Vilket är ytterligare en anledning till att vi anser den tyska marknaden lämplig för Whyreds butiksetablering. En viktig aspekt vi vill framhålla om de tyska marknadsförhållandena är att den är starkt konkurrensutsatt. Företaget bör även vara medveten om den tyska marknadens tydliga regionalisering, då en förståelse för denna komplexa marknadsstruktur är kritiskt för

en framgångsrik etablering. Den tyska marknaden har stor potential men kräver att företaget anskaffar sig omfattande marknadskännedom för att lyckas med sin positionering.

### 7.7.3 Kunskap om marknaden

Till följd av Tysklands tydliga regionalisering, menar vi att en förståelse för den tyska marknaden inte enbart kan erhållas genom kontakter med nuvarande agenter och distributörer. Företaget måste även bedriva egen research om marknaden genom att själva vara på plats. Genom grundlig bearbetning av marknaden, kommer Whyred få den viktiga erfarenhetsbaserade kunskap som krävs och samtidigt möjliggöra utvecklingen av viktiga nätverk. Insikt i betydelsen av ett omfattande marknadsengagemang redan innan första butiksetableringen är viktigare på den tyska marknaden på grund av dess komplexitet. Vi menar därför att företagets löpande aktiviteter på marknaden bör omfatta ett extensivt arbete med exempelvis media, reklam och PR inför etableringen. Vi menar att ett effektivt sätt att koppla samman löpande aktiviteter med etableringen av butiken, skulle vara att genomföra själva öppnandet i anslutning till landets modemässor. Företaget bör även samarbeta med sina återförsäljare och genomföra olika kringarrangemang i de butiker Whyreds kläder redan säljs. Dessutom skulle arbetet med att hitta lokala ambassadörer, liksom de ikoner företaget använt sig av i Sverige, med fördel kunna påbörjas redan månader innan butiken öppnat. Whyred bör även kartlägga den tyska marknaden och anskaffa kunskap om samtliga tyska regioner, då varje enskild del av landet fungerar som en egen marknad och att den tyska marknaden sammantaget är en mycket konkurrensutsatt marknad. Vi menar därför att en branschanalys inte kan utformas för hela den tyska marknaden, utan att regionerna bör utredas var för sig. Fortsättningsvis menar vi att en kritisk framgångsfaktor för Whyred är att företaget avsätter tillräckligt med tid för denna grundliga bearbetning av marknaden inför den framtida etableringen.

Till följd av Tysklands storlek har landet en rad städer som kan anses vara intressanta för Whyreds etablering, däribland städerna Berlin, Hamburg, Düsseldorf och

München. Vid en djupare efterforskning framkommer dock att ett flertal av dessa städer inte alls är lämpliga för modeföretagets butiker. Vi anser att det är först efter en fullständig analys av såväl marknadskunskap som nationella skillnader och utvärdering av etableringsalternativ, som ett beslut om vilken tysk region som lämpar sig bäst för Whyred kan fattas. Den fortsatta diskussionen kring nationella skillnader och etableringen kommer därför resultera i ett förslag till lämplig stad för Whyreds butiksetablering.

#### 7.7.4 Nationella skillnader

En viktig aspekt på den tyska marknaden är att återförsäljarna är mycket krävande på grund av den starkt konkurrensutsatta marknaden. Detta ställer sedermera ytterligare krav på Whyreds kunskaper om förhållandena på den tyska marknaden. En annan faktor till marknadens komplexitet är att de regionala skillnaderna ger upphov till olikheter i konsumentbeteende. Således är det problematiskt att analysera kulturella- och konsumentaspekter på nationell nivå, då de tyska regionerna kräver en inbördes analys. Vår studie visar att denna aspekt gör att varken München eller Düsseldorf är aktuella städer för Whyreds etablering i Tyskland. Städerna har inte den kundkrets som efterfrågar young fashion och är därför inte rätt marknader för ett medelstort modeföretag att initialt öppna egen butik på. Vi menar därmed att Whyred bör initiera sin tysklandsetablering i antingen Berlin eller Hamburg.

#### 7.7.5 Etableringen

Såväl studiens teori som empiri visar på vikten av nära samarbeten på den aktuella marknaden innan ett företag etablerar egna butiker. För Whyreds del anser vi därför att kontakterna till nuvarande återförsäljare över hela Tyskland bör knytas närmre för att ta del av den viktiga kunskap de besitter. Kontakterna är framförallt viktiga för att skapa en djupare förståelse för de olika städernas profil och sedermera vilket butiks läge som hjälper Whyred att positioneras fördelaktigt i den valda staden. Vi menar att Berlin är den stad av de återstående alternativen som i nuläget är den rätta för Whyreds etablering. Vår empiri visar att Hamburg har en mycket stark



köpkraft, men att konsumenterna är mycket inriktad på lyxkonsumtion. Har Whyred råd att positionera sig som ett sådant varumärke genom att ligga på ett toppläge i Hamburg tillsammans med andra internationellt erkända exklusiva varumärken, kan en etablering där vara ett alternativ för företaget. Vi menar dock att öppnandet av en egen butik redan är både riskfyllt och kapitalkrävande, vilket innebär begränsade möjligheter för ett medelstort svenskt modeföretag som Whyred. Därför anser vi att företaget inte bör öppna sin första tyska butik i Hamburg. Den stad som återstår är därmed Berlin.

Berlin är inte lika köpstarkt som Hamburg, men har många andra fördelar som kan vara viktiga för Whyreds tysklandsetablering. Inledningsvis är en viktig aspekt företagets tydliga koppling till konsten, vilken blir en naturlig del av positioneringen vid en etablering i Berlin. Konst och musik genomsyrar stadens kultur och konsument, vilket vi menar kommer att underlätta Whyreds positionering. Andra viktiga argument är att Berlin erbjuder bra lokaler till låga hyror, även i de områden som är attraktiva för young fashion. En annan anledning till att välja Berlin är det faktum att staden även erbjuder en större mångfald bland konsumenter än i Hamburg. Till följd av dessa fördelar väljer många varumärken, såväl nyuppstartade tyska som etablerade internationella, att öppna egna butiker i staden. Vi menar avslutningsvis att en väl genomförd etablering i Berlin ökar varumärkeskännetecken på den tyska marknaden, vilket möjliggör en vidare expansion av Whyreds butiker i Tyskland. I expansionsprocessens andra fas kan de städer vi tidigare nämnt bli aktuella, men som första etableringsstad är Berlin den bäst lämpade för företaget.

## 8. Avslutande reflektion

---

Det avslutande kapitlet behandlar slutsatser, reflektioner kring alternativa forskningsupplägg samt förslag till vidare forskning.

---

## 8.1 Slutsatser

Studiens analys visar på det omfattande arbete som ligger till grund för utformningen av en expansionsstrategi. Utifrån analysen finner vi tre faktorer som är de mest avgörande för en framgångsrik expansion för ett medelstort modeföretag på den tyska marknaden. Vi väljer att framhålla *engagemang*, *butiksläge* och *tillfälligheter* som de faktorer som utgör fundamentet för en lyckad butiksetablering.

Marknadsengagemanget är viktigt då den erfarenhetsbaserade kunskapen som alstras är väsentlig för företagets etablering. På grund av engagemangets omfattning kan det innebära ett tidskrävande arbete vilket kan leda till att väsentliga delar aldrig behandlas. Butiksläget har visat sig vara en kritisk faktor för såväl val av marknad som för företagets positionering. Vi menar att denna faktor ensam har en mycket stor påverkan på etableringens framgång och ligger sedermera till grund för viktiga strategiska beslut. Avslutningsvis vill vi återigen belysa vikten av tillfälligheternas påverkan på samtliga element av utformningen av en expansionsstrategi. Företaget i fråga bör vara medvetna om denna slumpfaktors påverkan och de möjligheter och problem den kan innebära. De två sistnämnda faktorerna är inte behandlade i det teoretiska ramverket, vilket vi förklarar med att teorin i första rummet baseras på större företag. Detta ligger även till grund för val av ämnesområde för vår studie, då vi ansåg att utelämnandet av medelstora företag utgjorde ett teoretiskt gap som därför var intressant att studera vidare. Vi menar därför att den befintliga teorin inte är tillräcklig för att omfatta mindre företag. Vi menar vidare att *engagemang*, *butiksläge* och *tillfälligheter* bör tillskjutas det befintliga teoretiska ramverket för att möjliggöra en framgångsrik butiksetablering för ett medelstort svenskt företag. Sammanfattningsvis återknyts slutsatserna med studiens syfte, då tidigare nämnda aspekter kan vara möjliga framgångsfaktorer för ett medelstort svenskt modeföretags butiksetablering på den tyska marknaden.

## 8.2 Författarnas reflektioner

Vi ser att vår studie innehåller brister, aspekter som till stor del beror på tidsbrist och begränsade resurser. Tidsaspekten har fått oss att begränsa studien till att omfatta två fallföretag men hade tid funnits skulle vi med fördel använt oss av fler fallföretag

för att ytterligare stärka våra slutsatser. Dessutom skulle det varit av intresse att analysera en tredje marknad och undersöka huruvida våra slutsatser är överförbara även på denna. Därför är studiens resultat inte generaliserbara på grund av dess kvalitativa ansats med få studieobjekt. Dock menar vi att resultatet bör kunna användas av andra svenska medelstora modeföretag som befinner sig i samma kontext som fallföretagen. En ytterligare aspekt som framförallt begränsats av bristande resurser, är möjligheten att på egen hand undersöka marknaderna på plats. Studiens marknadskunskap baseras till stor del på sekundärdata vilket vi menar kan vara en brist att ta hänsyn till.

Under forskningsprocessens gång har vi blivit varse ämnesområdets omfattande komplexitet. Studien har lärt oss att även den bäst utformade strategin inte kan bortse från tillfälligheternas påverkan på strategiska beslut, en faktor vi inledningsvis inte ens var medvetna om. Därmed blev vårt resultat till viss del annorlunda än vad vi från början kunnat förutsäga. Vi anser att studiens framväxt har varit både intressant och lärorik och att ämnet med fördel kan studeras i vidare forskning.

### 8.3 Förslag till vidare forskning

Genom att lämna förslag till vidare forskning vill vi uppmärksamma det intressanta men komplexa ämnesområde som studien tagit del av. Det finns en mängd aspekter och synvinklar som vi medvetet bortsett från i vår studie, men som kan ligga till grund för vidare forskning. Ett sådant område är det finansiella perspektivet på etableringen av egna butiker, som är en väsentlig del av denna kapitalkrävande process. Förutom Danmark och Tyskland, finns även fler närbelägna marknader som är av intresse att undersöka. Den holländska marknaden är även den geografiskt och psykiskt nära den svenska hemmamarknaden, vars möjligheter för svenska företag kan vara ett intressant forskningsområde. Vi finner även användbarheten av vår studies slutsats på mer avlägsna marknader intressant att undersöka. Ett uppslag till vidare forskning kan därmed vara att utvärdera huruvida de tre faktorerna utgör centrala aspekter i expansionsstrategier på marknader utanför Europa.

## 9. Källförteckning

### 9.1 Tryckta källor

Andersson, B-E (1994(85)) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju och enkätteknik*, Kristianstad, Rabén Prisma

Czinkota, M, Ronkainen I (1996), *Global Marketing*, 4uppl, Orlando, The Dryden Press

Gustavsen, Hofmaier (1997), *Nätverk som utvecklingsstrateg*, Malmö, SNS Förlag

Hill, C, W.L. (2000), *International business: competing in the global marketplace (3rd ed.)*. Boston, McGraw-Hill

Hines, T, Bruce, M, (2001), *Fashion marketing: contemporary issues*, Oxford, Butterworth-Heinemann

Hofstede, G, Hofstede G J, (1991), *Organisationer och kulturer*, Upplaga 2:3, Malmö, Studentlitteratur

Hollander, S (1970), *Multinational retailing*, Michigan, East Lansing

Holme, I, Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur

Hörnell, E, Vahne, J-E, Wiedersheim, P (1973), *Export och utlandsetableringar*, Stockholm, Almqvist & Wiksell

Jacobsen, D, (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur

Johansson, J, Blomstermo, A, Pahlberg, C, (2002), *Företagets internationaliseringsprocess –Lärande i nätverk*, Lund, Studentlitteratur

Lundahl, U, Skärvad, P-H, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur

Merriam, S, (1988), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur

Nordsström, K.A (1990) *The internationalization process of the Firm in a New Perspective*, Stockholm, Institute of International Business

Patel, R , Davidson, B (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera undersökning*, Lund, Studentlitteratur

Porter, M, (1983), *Konkurrensstrategi*, 2 uppl., Göteborg, ISL Förlag

Pressmaterial, Whyred (2008), *Whyred presentation marknad*

## 9.2 Vetenskapliga artiklar

Hauge, A (2007), *Deidcated Followers of Fashion – a Economic Geographic Analysis of the Swedish Fashion Industry*, Geografiska regionstudier nr 76. 44 pp., Uppsala Universitet

Johanson, J , Vahlne, J-E., (1977), *The Internationalization Process of the Firm . A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Studies, spring/summer

Johanson, J, Wiedersheim-Paul F (1975), *The internationalization of the Firm – Four Swedish Cases Journal of Management Studies*, 12(3) pp.305-322.

Reid, S (1983), *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*, International Marketing Review, 1, No.2, pp.44-56

Rosson, P.J (1987), *The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment, Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practis*, New York: Praeger, pp.3-20

Turnbull, P.W (1987), *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practis, New York: Praeger, pp.21-40

## 9.3 Elektroniska källor

Dagens industri: [www.di.se](http://www.di.se)

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fmenusection%3DDinapengar%3BDinapengarNyheter%26ArticleID%3D2007%255C01%255C09%255C5406>

(2008-12-05, 11.24)

Dagens nyheter: [www.dn.se](http://www.dn.se)

<http://www.dnpastan.nu/shopping/jonny-regerar-i-mode-sverige-1.39060>

Elle: [www.elle.se](http://www.elle.se)

<http://www.elle.se/?id=7530>

Etablering utomlands: [www.etableringutomlands.se](http://www.etableringutomlands.se)

<http://www.etableringutomlands.se/Bazment/438.aspx>, (2008-12-18, 19.03)

<http://www.etableringutomlands.se/Bazment/1240.aspx> (2008-12-18, 19.04)

Exportrådet: [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se)

Danmark som handelspartner, exportrådet Danmark 2008

<http://www.swedishtrade.se/danmark/?objectID=326> (2008-12-23, 18.55)

Marknaden för young fashion – Danmark, exportrådet Sverige 2006

<http://www.swedishtrade.se/branscher/?objectID=8382> (2008-12-23, 19.33)

Marknaden för young fashion – Tyskland, exportrådet Berlin 2005

<http://www.swedishtrade.se/branscher/?objectID=8382> (2008-12-18, 20.52)

Investment guide to Germany: [www.invest-in-germany.com](http://www.invest-in-germany.com)

[www.invest-in-germany.com/uploads/media/investguide\\_eng\\_2008\\_invest\\_in\\_germany\\_01.pdf](http://www.invest-in-germany.com/uploads/media/investguide_eng_2008_invest_in_germany_01.pdf)  
(2008-12-18, 16.44)

Nationalencyklopedin: [www.ne.se](http://www.ne.se)

<http://www.ne.se/artikel/1155046/1155046> (2008-12-18, 18.22)

Sydsvenska Industri- och Handelskammaren: [www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)

Press/publikationer, Ladda ner, Den gränslösa regionen – vision för Sydsverige.

(2008-12-23, 18.45)

Veckans affärer: [www.va.se](http://www.va.se)

<http://va.se/nyheter/2008/10/23/de-leder-arets-superforeta/?page=4>

(2008-11-29, 11.45)

Öresundskomiteen: [www.oresundskomiteen.dk](http://www.oresundskomiteen.dk)

Publikationer/analys, infrastruktur, infrastruktur och kommunikationer (2008-12-23, 18.22)

## 9.4 Muntliga källor

Charlie Hedin, Acne (2008-12-10)

Emma Pettersson, Whyred (2008-12-17)

Helena Miver, Whyred (2008-12-17)

Martin Gjesing, Acne (2009-01-08)

## 10. Bilagor

### Bilaga 1: Intervjufrågor

#### Den nuvarande situationen

*Hur ser företaget ut idag och var säljs era produkter?*

- när etablerades företaget?
- hur många anställda har ni idag?
- vilka länder har företaget valt att starta upp egna butiker i?
- i vilka länder sker försäljning genom återförsäljare?
- hur ser relationen mellan egna butiker och återförsäljare ut i de länder där försäljningen sker genom båda kanalerna?

#### Expansionsstrategi

*Vilken är företagets övergripande expansionsstrategi?*

- varför valde företaget att etablera egna butiker utomlands?
- vilka är de främsta motiven för öppnandet av egna butiker utanför Sverige; lönsamhet eller showrooms?
- hur initierades expansionsplanerna och vilka etableringsalternativ fanns?
- hur gick etableringen till och hur ser det ut idag?
- hur ser ägarförhållandet ut mellan företaget och utländska butiker?
- vilka lönsamhetsmål finns för butikerna? Hur långa perioder?
- vilka nyckeltal eller mätsystem finns för att utvärdera lönsamheten?

#### Val av marknad

- varför valde företaget att öppna upp egna butiker på de marknader där ni finns idag?
- vilka faktorer påverkade valet av marknad: psykiskt och geografiskt avstånd, kulturella faktorer, nätverksaspekter?
- var beslutet till viss del baserat på slumpmässiga tillfälligheter eller skedde det genom en systematisk process?
- hur utvärderades marknadspotentialen på de valda marknaderna



(Danmark/Tyskland)?

- vilken kunskap hade företaget om marknaden inför etableringen och vilken kunskap besitter ni idag (Danmark/Tyskland)?
- hur viktigt är läget när en butik etableras?
- hur arbetar ni för att hitta rätt lägen för butikerna?

#### Butikernas utformning

- hur ser ägarförhållandet ut mellan företaget och utländska butiker?
- vilka lönsamhetsmål finns för butikerna? Hur långa perioder?
- vilka nyckeltal eller mätsystem finns för att utvärdera lönsamheten?
- har företaget en konceptbeskrivning/handbok inför öppnandet av nya butiker?
- vem är ansvarig för butikerna?
- har ni ändrat er organisationsstruktur för att anpassa er till en internationell marknad?

#### Den fortsatta expansionen

- vilka marknader är aktuella för en fortsatt expansion och varför?
- vilka faktorer avgör vilka marknader ni kommer att finnas på inom ett år?
- hur många butiker ämnar företaget öppna under 2009?