



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Butikskedjornas internationella etablering

*- vilka särdrag finns vid en
gränsöverskridande etablering?*

Av

Carina Bigum

&

Jeanette Bosson

Butikskedjornas internationella etablering
- Vilka särdrag finns vid en gränsöverskridande etablering?

Carl Hellberg & Jan E Persson

Vt 2007

Sammanfattning

- Titel:** Butikskedjornas internationella etablering – vilka särdrag finns vid en gränsöverskridande etablering?
- Nivå:** Magisteruppsats 2007
- Författare:** Carina Bigum & Jeanette Bosson
- Handledare:** Carl Hellberg & Jan E Persson
- Problemområde:** Många butikskedjor väljer i dagsläget att etablera sig internationellt men ofta blir detta ett mer komplext projekt än väntat. Juridiska, kulturella och lokala faktorer påverkar, men många verksamheter vet inte på vilket sätt de påverkar och i vilken grad.
- Syfte:** Vårt syfte är att identifiera, beskriva och analysera de särskiljande aspekter som uppstår för en butikskedja vid en internationell etablering i förhållande till en nationell etablering.
- Frågeställning:** Vilka särdrag kan urskiljas vid en internationell kontra en nationell butiksetablering?
- Metod:** För att uppfylla vårt syfte och svara på vår frågeställning har vi använt oss av en abduktiv ansats. Vidare har vi använt oss av en kvalitativ intervju metod där sex personer insatta i ämnet intervjuats. Här har vi sedan genom att identifiera, belysa och analysera olika teorier funnit särskiljande aspekter för en gränsöverskridande butiksetablering.

Slutsatser:

Den grundläggande slutsatsen genom arbetet har varit att det finns särskiljande faktorer mellan länder vid en internationell etablering.

Men dessa går enbart att identifiera genom att använda samma typ av marknadsanalyser som vid en nationell etablering. Skillnaderna mellan länderna är samma oavsett vilket land, men de kommer till uttryck på olika sätt och med olika nyanser. De viktigaste skillnaderna finns i de kulturella, juridiska och lokala dimensionerna vilket medför att det för butikskedjan blir essentiellt att vara välförberedd och välinformerad kring den förestående marknaden.

Nyckelord:

Gränsöverskridande, Cross-over, Etablering, Establish, Butikskedjor, Retail chains, Internationalisering, Internationalization.

Ett stort tack till...

Några av de viktigaste lärdomarna från vår fyraåriga utbildning vid Institutionen för Service Management, som vi anser det, är att nätverk, samarbete, synergieffekter samt förmågan att utnyttja varandras kompetenser är essentiellt för att uppnå framgång och vidare kunskap. Detta har vi fått bekräftat under arbetets gång och önskar därmed skicka ett stort tack till några av de personer som har varit av speciell betydelse för arbetets slutliga resultat.

Vårt första tack går till Hans Fisker från Scandinavian Retail Center som inte bara var den person som gav oss inspiration till vad vi skulle skriva om utan ställde också upp på en intervju. Dessutom förmedlade Hans kontakten till verksamheten Åhléns som vi i första hand hade planerat att använda som case-företag till denna uppsats.

Nästa tack går till våra intervjupersoner Ola Thufvesson, Lena Eskilsson, Pavla Kruzela, Cathrine Wollenberg-Zittan samt Örjan Hallgren som visade stort tålamod för våra konstiga frågor och formuleringar. Utan era insikter och expertis hade vi inte kunnat skapa en så pass nyanserad rapport. Det är er erfarenhet och kompetens som har gett oss möjlighet att identifiera nya insikter i arbetet kring internationell etablering.

Vårt sista tack går till våra handledare Carl Hellberg och Jan E. Persson som redan i början fick in oss på den väg vi själva önskade men hade svårt att formulera med ord då detta ämne rymmer så många aspekter och dimensioner. Vi är tacksamma för era goda råd och insikter samt er flexibilitet i samband med handledningen.

Slutligen vill vi bara önska dig som läsare en riktigt god och inspirerande läsning kring ett ämne vi själv anser är ytterst intressant och högst aktuellt i dagens samhälle.

Carina Bigum & Jeanette Bosson

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. INLEDNING | 7 |
| 1.1. Problemdiskussion | 7 |
| 1.2. Syfte & frågeställning | 9 |
| 1.3. Disposition | 10 |
| 2. METOD | 11 |
| 2.1. Val av ämne | 11 |
| 2.2. Studiens karaktär | 12 |
| 2.3. Metoddiskussion | 13 |
| 2.4 Intervjuundersökning | 14 |
| 2.5. Källkritik | 17 |
| 2.6. Sammanfattning | 17 |
| 3. DEN INTERNATIONELLA MARKNADEN | 18 |
| 3.1. Internationalisering | 18 |
| 3.1.1. Customizing..... | 20 |
| 3.2. Etableringsmotiv | 22 |
| 3.3. Gränsöverskridande strategi | 25 |
| 3.3.1 Etablering på en ny marknad..... | 28 |
| 3.4. Summering av särdrag | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 4. BUTIKSKEDJANS OMGIVNING | 33 |
| 4.1. Den konvergerande marknaden | 33 |
| 4.2. Omvärlden | 34 |
| 4.3. Makromiljö | 36 |
| 4.3.1. Demografiska faktorer..... | 36 |
| 4.3.2. Ekonomiska faktorer..... | 37 |
| 4.3.3. Politiska & teknologiska faktorer..... | 38 |
| 4.3.4. Legala faktorer..... | 38 |
| 4.3.5. Övriga marknadsfaktorer..... | 40 |
| 4.4. Mikromiljö | 41 |
| 4.4.1 Branschen..... | 41 |
| 4.4.2 Kultur..... | 44 |
| 4.4.3. Marknadsföring..... | 47 |
| 4.5. Lokalisering | 49 |
| 4.6. Summering av särdrag | 52 |
| | |
| 5. SLUTDISKUSSION | 55 |
| 5.1. Summering | 55 |
| 5.2. Lärdomar | 56 |
| 5.3. Slutord och vidare forskning | 57 |
| | |
| Bilaga 1 - Intervjuguide | |

1. Inledning

I detta kapitel introduceras fundamenten till vårt arbete med en början i problemdiskussionen som sen mynnar ut i rapportens syfte och frågeställning. Härfter redovisas rapportens disposition och slutligen en sammanfattning av kapitlet. Detta kapitel är tänkt att ge läsaren en baskunskap om vårt arbete inför de efterföljande metodavsnitten.

1.1. Problemdiskussion

På 70-talet ansågs gränsöverskridande etablering vara ett högriskprojekt som ofta gick sämre än bra. Politiska, legala, ekonomiska och sociokulturella faktorer påverkade de stora varumärkena så mycket att de hade svårt att göra någon nämnvärd succé på de internationella marknaderna. Men när ett flertal av hemmamarknaderna hade börjat mogna, ökade priskonkurrensen och när avkastningen på befintliga investeringar reducerades blev de internationella marknaderna attraktiva på 90-talet.¹

I dagsläget pågår en ständig internationalisering då nya och befintliga butikskedjor kontinuerligt breder ut sig. Konkurrensen om kundernas köpkraft hårdnar, kraven på kostnadsminimering är i centrum och priserna på produkter och tjänster pressas.² Men även i dagsläget präglar de politiska, legala, ekonomiska och sociokulturella faktorerna fortfarande butikskedjorna, vilket leder till att dessa internationella etableringar blir mer komplexa.³ Orsaker till att det är svårt att lyckas med en gränsöverskridande etablering kan till exempel vara faktorer som att den existerande konkurrensen var tuffare än vad som förväntats från början eller att kunderna inte upplevde att butikskedjan tillförde något nytt eller tillräckligt. Vidare kan det vara avsaknad av köpkraft som uppstår när man går in på en ny marknad, men det kan också vara fel ledningsstil, institutionella hinder, osynliga kulturella skillnader eller omvärldsförändringar.⁴ Det kan även vara operationella fel där till exempel det som fungerar hemma inte fungerar internationellt. Detta var fallet med den engelska detaljhandelskedjan Marks & Spencer, vilka fick stänga butiker på den europeiska kontinenten.⁵ Marks & Spencer och klädkedjan C & A hade uppnått oerhörda framgångar på hemmamarknaden men hade däremot svårt att lyckats bra med etableringar i andra länder, varför blev det så?

¹ Cox, Roger & Brittan, Paul. (2004). *Retailing, an introduction*. England: Prentice Hall.

² Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan. (2001). *Kampen om köpkraften*. Stockholm: Handelsns Utredningsinstitut.

³ Ibid.

⁴ Föreläsning med Ulf Johansson. (2005-02-10).

⁵ Cox, R. & Brittan, P. (2004).

En gränsöverskridande etablering är ett strategiskt val en butikskedja gör, men det är ett stort, dyrt och krävande arbete att expandera internationellt. Det kräver en stor insikt och mycket vetskap oavsett det geografiska avståndet till det land man önskar etablera sin verksamhet i. Detta för att varje land har en unik marknadsstruktur, politiska och ekonomiska system, lagar som kommer till uttryck via olika behov, preferenser och konsumtionsbeteende.⁶ Även om tillverkning, själva konsumtionsakten och produkterna tillsynes är likartade, påverkar den lokala och kulturella kontexten utfallet så att allt skiljer sig från det land företaget ursprungligen verkar i.⁷ Dessa unika karakteristika för varje enskilt land är det vi bland annat anser skapar komplexitet vid en internationalisering.

Men vad är det som gör att butikskedjors internationella etablering ofta uppfattas som ett så komplext projekt? Som vi har varit inne på så påverkas butikskedjan av den kontext den önskar verka inom vilket i sig skapar komplexitet. Det som påverkar denna komplexitet ännu mer är att i förhållande till exempelvis produktionsverksamheter är tjänsteföretag och i vårt fall butikskedjor unika, då de primärt baseras på mänskliga relationer. Dessa typer av verksamheter är mycket mer känsliga för förändringar då de flesta transaktioner är av immateriell karaktär och därmed inte kan lagras samt konsumeras med detsamma.⁸ Ofta är den serviceanda som finns inom en tjänsteverksamhet det som skapar hur det upplevda värdet och kvaliteten uppfattas och som är svårt att exportera till andra etableringar då denna kompetens ligger hos den enskilda individen.⁹

Det som är intressant för oss att studera är att det för fyrtio år sedan primärt var produktionsverksamheter som sökte sig över gränserna medan det idag också är serviceverksamheter som till exempel butikskedjor. Inom detta perspektiv anser vi oss kunna bidra till diskussionen kring hur de ovannämnda faktorerna påverkar de i förvägen kultur- och personalkänsliga tjänsteverksamheterna. Att stora och erfarna verksamheter med ansenlig framgång på hemmamarknaden har svårigheter att etablera sig på den internationella arenan anser vi är ett spännande fenomen.

⁶ Hill, Charles W. (1997). *International business: Competing in the Global Marketplace*. USA: Irwin.

⁷ Usunier, Jean-Claude & Lee, Julie Anne. (2005). *Marketing Across Cultures*. 4th edition. Essex: Pearson Education Ltd.

⁸ Normann, Richard. (2000). *Service Management: Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Köpenhamn: Gads forlag.

⁹ Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring - En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Inom den teoretiska världen finns sparsamt med teorier kring vilka särskilda krav det ställer på en butikskedja att göra en internationell etablering. Ofta är litteraturen baserad på nationell och internationell etablering av produktionsverksamheter och fokuserar mestadels på interna faktorer.¹⁰ Dessa tenderar dessutom att beskriva verksamheternas värld som en *steg för steg-process* vilket vi inte anser matchar eller avspeglar butikskedjornas vardag. Med detta menar vi att teoriböckerna kvarstår år efter år medan verksamheterna agerar i en alltmer snabbskiftande miljö. För företagen rör sig omvärlden så fort att det krävs att de har en flexibel struktur med en stark förmåga att göra de åtgärder som krävs för att anpassa sig marknaden. Vid en sökning på Internet finns förhållandevis mycket information att tillgå såsom checklistor och behjälpliga länkar som förklarar vilka praktiska saker man ska ta hänsyn till. Bristen med dessa är att de sällan tar hänsyn till tjänsteverksamheternas unika struktur som beskrivit ovan. För oss handlar det om att identifiera de speciella problemställningar som uppstår utöver en national etablering när en butikskedja väljer att etablera sig på andra sidan en landsgräns. Men egentligen borde det väl vara lika svårt eller lika lätt att etablera sig på alla platser?

1.2. Syfte & frågeställning

Syftet med rapporten är att identifiera, beskriva och analysera de särskiljande aspekter som uppstår för en butikskedja vid en internationell etablering i förhållande till en nationell etablering. Till detta syfte ämnar vi besvara följande frågeställning:

- *Vilka särdrag kan urskiljas vid en internationell kontra en nationell butiksetablering?*

¹⁰ Bruce, Margaret. m.fl. (2004). *International Retail Marketing - a case study approach*. UK: Elsevier.

1.3. Disposition

Här presenteras den disposition (se figur 1) vi har valt till rapporten med en början i inledningen där vårt problemområde introduceras. Detta är butikskedjors gränsöverskridande etablering, vilket är mer komplext än många inser. Framförallt är det juridiska, kulturella och lokala faktorer som påverkar en internationalisering. Härpå följer vårt syfte och den frågeställning detta genererat.

I metodkapitlet presenteras hur vi gått tillväga för att kunna besvara rapportens frågeställning samt uppnå dess syfte.

Därefter beskrivs och analyseras de grundläggande aspekterna inför en internationalisering. Detta har till syfte att skapa en förståelse för de aspekter som tillkommer vid en etablering över gränserna. Här ryms också vilka drivkrafter som ligger bakom den ökade internationaliseringen, standardisering kontra customizing, etableringsmotiv samt vilka strategival som finns för en gränsöverskridande etablering.

Efter detta kommer vi in på butikskedjans omgivning och i detta den alltmer konvergerade marknaden samt dess mikro- och makrofaktorer.

Slutligen följer en slutdiskussion där en summering av arbetet görs, i detta kapitel redogör vi också för våra lärdomar samt slutord och vidare forskning.

Rapportens struktur



Figur 1

2. Metod

I nedanstående kapitel presenterar vi de metoder vi har valt att använda för att kunna besvara rapportens frågeställning. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt för hur insamlande av teori och empiri har gått till väga och redovisar parallellt vilka avgränsningar vi har gjort. Slutligen presenteras vår källkritik och avslutas med en summering av kapitlet.

2.1. Val av ämne

Inkörsporten till denna rapport grundar sig i en explorativ inspirationsintervju med chefkonsulent Hans Fisker på Scandinavian Retail Institute i Helsingborg, vilken vi kontaktade för att få inspiration till vilket ämne vi skulle skriva om. Vår tanke med detta var att det för oss var viktigt att skriva om något som verksamheter i det verkliga livet kunde ha användning av. Så utan att ha några som helst förutfattade meningar om vad vi ville skriva om kom vi tillsammans med honom fram till att arbetet skulle handla om butikskedjors gränsöverskridande etablering. Vårt intresse för detta ämne växte fram då Fisker berättade att flera av hans klienter hade svårt att lyckas bra med sina utlandsetableringar just för att det ofta var alltför komplext.

Från början med ursprung i detta samtal hade vi planer om att bygga rapporten på en större svensk detaljhandelskedjas eventuella utlandsetablering. Men beslutade efter vår första handledning att använda ett land som ett case-exempel för att uppfylla vårt första mål, nämligen att fler butikskedjor skulle ha användning av detta arbete. Vi ansåg att risken med att applicera arbetet på en specifik verksamhet skulle bli mer av konsultkaraktär för ett enskilt företag. Vi önskade därför att göra arbetet mer generellt applicerbart genom att samla in teoretisk kunskap om gränsöverskridande etablering av butikskedjor. Men den litteratur vi fann tycktes till största delen vara tillämplig på nationell och internationell etablering av större tillverkningsföretag med största fokus på de interna faktorerna. Dessa omtalade inte vilka särskiljande problemställningar som uppstår för tjänsteverksamheter när de ska etablera sig internationellt.

Utgångsläget för detta arbete fokuserar på så kallad ”cross over” etablering som i detta fall avser redan etablerade butikskedjor med ett antal butiker nationellt och som för första gången skall etablera sig internationellt. Det är tilltänkt att endast handla om butikskedjor som främst erbjuder konfektion och modeaccessoarer såsom kläder, skor, smycken, väskor, smink. Arbetet är inte

avsett att fokusera på det interna arbetet, såsom styrsystem eller ledningens konstellation, i samband med en internationalisering.

För att uppnå ett lättförståeligt sätt att redovisa dessa särdrag, beslutade vi oss för att använda Danmark som ett case att applicera våra olika exempel på. Medvetna om att fallstudier inte är representativa och ej heller går att generalisera till att gälla alla butikskedjors etablering i alla länder.¹¹ Orsaken till att vi valde Danmark som case-exempel beror dels på att Fisker omtalade landet som en av de marknader som utländska aktörer betraktar som komplext att etablera sig i. Men också då rapportens gruppammansättning utgörs av en svensk och en dansk författare. Därmed ansåg vi att vi kunde dra nytta av den ena gruppmedlemmens naturliga lokalkunskap kring Danmark och det faktum att denne dessutom rör sig i båda länderna dagligen. Förutom detta ansågs det naturligt att välja ett grannland till Sverige då arbetet framställs i detta land.

Vi är medvetna om att det att studera på en Service Management-utbildning gör att man ofta tenderar att tolka information på ett subjektivt sätt men vi har under arbetets gång försökt att så mycket som möjligt inta en objektiv tankegång.¹²

2.2. Studiens karaktär

Inför de flesta uppsatser önskar man som författare alltid att kunna bidra med något nytt och revolutionerande.¹³ Resultatet av detta arbete kan inte klassificeras som ett banbrytande fenomen utan har till syfte att lyfta fram kunskaper som många butikskedjor troligen redan besitter men oftast inte förstår vikten av. Med detta menar vi att de flesta personer och verksamheter är medvetna om att till exempel den kulturella faktorn överordnat har en inverkan på det att driva en internationell verksamhet men att många inte vet hur och varför den påverkar.

¹¹ Bryman, Alan. (2004). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

¹² Kvale, Steinar. (2006). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

¹³ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

2.3. Metoddiskussion

Vi har valt att bygga upp arbetet kring en abduktiv ansats,¹⁴ vilket innebär att vi från början använt oss av en teoretisk grund för att genomföra vår empiriska intervjuundersökning för att sedan gå tillbaka till teorin igen och analysera intervjuresultaten.¹⁵ Teorier från tidigare studier och nyframställd empiri kombineras i en analys för att öka förståelsen i ett ämne eller fenomen.¹⁶ Genom att klarlägga våra argument med teoretiska stödjande belägg i kombination med intervjuresultat anser vi att vi möjliggör för läsaren att själv avgöra generaliserbarheten på rapporten.¹⁷

Arbetet är dels uppbyggt kring primärdata som intervjuer men framförallt baserad på sekundärdata. De sekundära källor vi har använt oss av har främst bestått av vetenskaplig litteratur i form av läroböcker, anteckningar från tidigare kurser samt forskningsrapporter på C-nivå. Dessa rapporter bidrog bland annat som inspiration till nya tankar och litteratur. Den litteratur vi använt oss av under tidigare kurser visade sig passa bra till detta ämne. Men för att tillgodose att arbetets resultat skulle kunna användas av praktiker har vi även använt oss av böcker skrivna bland annat av konsultföretaget PriceWaterHouseCoopers då dessa dagligen vägleder företag i liknande beslut. Förutom detta har vi använt oss av böcker skrivna av Handels Utredningsinstitut för att få insikt i några av de utvecklingstendenser som pågår i dagsläget. Det teoretiska ramverket på arbetet är primärt baserat på teorier hämtade från dessa läroböcker.

För att finna sekundärdata har vi sökt litteratur med anknytning till vårt ämne genom databaserna Elin, Libris och Lovisa som finns under Lunds universitet på Campus Helsingborg. Genom att söka på *etablering* och *establish* samt andra närliggande ord som *internationalisering*, *internationalization*, *kultur*, *culture*, *service*, *cross over*, *standardisering*, *adaption* och *international marketing* fann vi en del inspirerande och grundläggande litteratur om dessa ämnen. I arbetet har vi inte använt oss av några artiklar, vilket i för sig inte var en vald strategi från början men blev ett faktum då vi ansåg att vi inte hittade några artiklar som tillförde något utöver vår valda litteratur. Detta står i stark kombination till att vi på ett tidigt stadium i vår litteratursökprocess insåg att det var vissa svårig-

¹⁴ Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. United Kingdom: Oxford University Press.

¹⁵ Jacobsen, D. I. (2002).

¹⁶ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁷ Kvale, S. (2006).

heter med att hitta specifik litteratur som behandlade butikskedjors internationalisering ur vår synvinkel. För att tillmötesgå denna bristande litteratur valde vi att utvidga ramverket på rapporten till att också inkludera kvalitativa intervjuer. Beslutet att använda kvalitativa intervjuer beror främst på att vi ansåg att vår frågeställning kräver en djup förståelse, vilken bäst skulle bli tillgodosedd genom kvalitativa intervjuer.¹⁸

2.4 Intervjuundersökning

Genom att använda en kvalitativ metod i att söka kunskap anser att vi ger en nyanserad beskrivning och noggrannhet i tolkningen av ett ämne. Enligt Alan Bryman och Emma Bell är intervjun den mest använda metoden inom kvalitativ forskning, detta på grund av sin flexibilitet.¹⁹ De teman vi konstruerat vår intervjuguide kring är bland annat vad butikskedjan ska beakta innan gränsöverskridande etablering, vilken etableringsform, varför en del butikskedjor misslyckas, bästa strategiska lokalisering samt vilken betydelse kultur har. Syftet med intervjuundersökningen är att erhålla kompletterande och empirisk information till vårt teoretiska material samt tillsammans med detta bidra med ny utökad kunskap kring gränsöverskridande etablering.

Genomförandet av våra intervjuer koncentrerades kring en vecka i början på maj månad 2007 och tog mellan 40 minuter och 1,5 timme i anspråk. Samtliga intervjuer spelades in med en digital diktafon med varje respondents tillåtelse. Risken med att använda en diktafon anser vi kan vara att intervjupersonen kan känna ett visst obehag av att bli inspelad och därför kanske är återhållsam med sina svar. Även om vi använde oss av diktafon var båda skribenter med vid varje intervjutillfälle uppdelat på så sätt att en person ansvarade för frågeformuleringen medan den andra inflikade lite kommentarer samt antecknade, som en säkerhet om ifall något skulle inträffa med den digitala diktafonen. Inför varje intervju-session beskrev för varje intervjuperson i korthet vad vi skriver om och vad vårt syfte med rapporten är. Genom att koppla samman vald litteratur med respondenternas svar anser vi att vi styrker rapportens pålitlighet. Vi anser att det föreligger en hög reliabilitet, det vill säga en hög tillförlitlighet då vi använder oss av samma frågor till samtliga respondenter och fick därmed liknande svar genom detta.²⁰ Validiteten i arbetet kan

¹⁸ Kvale, S. (2006).

¹⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005).

²⁰ Kvale, S. (2006).

anses som hög då vi genom att bearbeta svaren kommit fram till, att det vi avsåg att undersöka från början, faktiskt har undersökts.²¹

Det var ett medvetet val att inte att ha så många respondenter som möjligt då vi sökte kunskap hos ett mindre urval med stor kunskap inom det specifika ämnet. Detta val understryks av teorin om att man ofta tenderar att intervjua fler personer än vad som egentligen är nödvändigt för undersökningens syfte.²² För att få så mycket kompletterande material som möjligt till vår valda litteratur har vi intervjuat sex personer, insatta i närliggande ämnen som, lokalisering, internationalisering samt juridik. Dessa intervjuer baserades på semi-strukturerade intervjuer och vi har använt oss av ett frågeschema eller som vi kallar det intervjuguide.²³ Det kan problematiseras om man ur sex intervjuer kan dra absoluta slutsatser men vi anser att då intervjupersonerna i förväg hade insikt i våra områden och det faktum att fler än en person blev intervjuad, ger detta oss en möjlighet att göra antaganden och generaliserade tolkningar kring gränsöverskridande etablering.²⁴

I vår intervjuguide har vi använt oss av öppna frågor för att ge respondenten möjlighet att svara med sina egna ord vilket vi inte anser att slutna frågor gör.²⁵ Användandet av öppna frågor har bidragit till att vi under intervjuerna fått en del nya insikter på perspektiv och fenomen som påverkar en etablering vilka vi ej tidigare tänkt på. Samtliga respondenter har fått samma typ av, som vi anser det, relativt allmänt formulerade frågor men vi har dock låtit dem själva utveckla djupet och innebörden av dem.

Den första vi intervjuade var Hans Fisker från Scandinavian Retail Center som nämnts ovan för att hitta inspiration till ämnet. Men Fisker intervjuade vi ytterligare en gång i processen då vi värderade att han kunde bidra till uppsatsen ur en mer praktisk synvinkel. Den andra intervjun hölls med Kammerråds Advokaterna som dagligen representerar den danska staten. Här intervjuade vi jurist Cathrine Wollenberg-Zitting för att ur ett mer juridiskt perspektiv försöka identifiera vilka särdrag som kunde urskiljas som internationell aktör. De sista intervjuerna var med fyra stycken lärare som undervisar vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Den första av dessa var med universitetsadjunkt Ola Thufvesson som har sin inriktning inom kulturgeografi

²¹ Kvale, S. (2006).

²² Ibid.

²³ Bryman, A. (2004).

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

och bland annat lokalisering av butiker och den flödesstruktur som inryms i detta. Nästa intervju var med universitetslektor Lena Eskilsson som har sitt specialämne likaså inom kulturgeografi samt även placemarketing. Tredje intervjun var med universitetslektor och praktiker Örjan Hallgren som ur den praktiska synvinkeln bidragit till diskussionen kring vilka svårigheter som finns vid att etablera sig internationellt. Sista intervjun var med universitetsadjunkt Pavla Kruzela som undervisar i internationalisering. Vi har i anknytning till detta valt att inte intervju någon etableringsansvarig vid någon butikskedja då vi ansåg att det fanns en risk i att denna person endast hade svarat ur det specifika företagens dimensioner och därmed inte tillfört något till arbetets bredare perspektiv.

Genom att under intervjuerna konstant fokusera kring gränsöverskridande etablering, utan att för den skull vara styrande, möjliggörs det för den intervjuade att ta fram de dimensioner denne anser vara viktiga.²⁶ Ett exempel från våra intervjuresultat kan vara det faktum att flera av våra respondenter oberoende av varandra påpekade att företag inte vill etablera sig i Danmark innan de etablerat sig på andra utländska marknader. Precis som Bryman nämner är transkribering tidsödande, det tog ungefär fyra timmar att skriva ut varje intervju.²⁷ Eftersom vi intervjuade sex personer så tog detta ett antal timmar i anspråk då vi skrev ut allt i talspråk för att få så hög kommunikativ validitet som möjligt.²⁸ Men det blev å andra sidan desto lättare för oss att hantera de åsikter och kommentarer som vi önskade ha med i rapporten.

Tolkningen av intervjumaterialet har skett utifrån ad hoc-metoden vilket har inneburit att vi på ett flexibelt sätt kunnat arbeta med texten för att skapa mening. Vi har som Kvale skriver om ad hoc, ej använt oss av någon standardmetod för analysen utan fritt växlat mellan olika tekniker för att analysera det insamlade intervjumaterialet.²⁹ När vi läst igenom intervjuerna och skapat oss ett samlat intryck har vi gått tillbaka till speciella frågeställningar och använt oss av svaren till dessa. Ibland har vi använt svaren som citat och ibland som kvantifiering men framförallt har vi försökt använda oss av svaren för att få fram djupare tolkningar att använda i rapporten. Genom detta förfaringssätt har vi hittat förbindelser och strukturer som genererar betydelse för vår forskningsrapport.³⁰

²⁶ Kvale, S. (2006).

²⁷ Bryman, A. (2004).

²⁸ Kvale, S. (2006).

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

2.5. Källkritik

Vi är medvetna om att det alltid finns en risk att respondenten inte förstår frågan, att den är oärlig eller subjektiv vid användandet av muntliga källor. Därför har vi innan rapporten publicerats, informerat samtliga respondenter om att vi kommer att använda oss av citat och de åsikter eller tankar som framkommit vid intervjuerna. Vidare har vi använt oss av en rapport från en välkänd konsultfirma, men då denna firma är väletablerad och verksam över hela världen anser vi det vara en tillförlitlig källa. Som supplement till arbetet har vi refererat till några kandidatuppsatser där vi funnit relevant information som hjälper till att utvidga teorin kring vårt valda ämne, gränsöverskridande etablering. Även dessa anser vi vara tillförlitliga då dessa har genomgått examination och är publicerade för allmänheten.

2.6. Sammanfattning

Vi har i ovanstående kapitel argumenterat för varför vi har använt oss av en abduktiv ansats som innebar att vi har växlat mellan teori och insamlad emperi för att framställa vår rapport. Vi redovisade även att vi för att finna passande litteratur har sökt på närliggande ord som internationalisering, internationalization, kultur, culture, service och så vidare. Emperin är gjord utifrån en kvalitativ intervjumetod och är baserad på sex stycken semi-strukturerade intervjuer. I nästa kapitel sätter vi fokus på den internationella marknaden och drivkrafterna bakom denna.

3. Den internationella marknaden

I detta kapitel börjar vi med att sätta fokus på vilka drivkrafter som ligger bakom den internationalisering som finns i dagsläget. Under detta avsnitt lyfter vi fram en vanlig problemställning butikskedjorna ofta möter, nämligen diskussionen kring *customizing*. Till detta diskuterar vi varför denna problemställning ofta är ett centralt debattämne vid en internationalisering. Efter detta avsnitt belyser vi butikskedjornas olika motiv för att etablera sig utomlands, dessa motiv är viktiga att klargöra inför de kommande analyser som ska göras innan en gränsöverskridande etablering. Sista avsnittet behandlar strategival och planläggning, då vi önskar poängtera att det är ett strategiskt val verksamheterna gör när de väljer en internationell etablering.

3.1. Internationalisering

*"Internalizations, is development of business operations across national borders"*³¹

Internationaliseringen har skett som ett led av den ökade globaliseringen de senaste åren.³² Att servicesektorn har blivit mer internationell kan avspeglas i att antalet mindre och självständiga butiker har minskat samtidigt som det har skett en framväxt och utveckling av butikskedjor.³³ Agglomerationsutvecklingen har kommit som en konsekvens av konkurrensen på produktutbud och priser, vilket har tvingat verksamheterna att öka sina skalfördelar. Speciellt hotell- och restaurangbranschen har en hög internationaliseringsgrad då denna marknad är mycket mer homogen än detaljhandelsbranschen.³⁴ Internationaliseringen inleddes i början av 80-talet och växte starkast på de marknader som hade mindre erfarenhet kring att driva en butik som i till exempel Ryssland, då här fanns en hög utvecklingspotential.³⁵ Förutom mognad och högreglerade hemmamarknader anses de ursprungliga drivkrafterna till internationalisering enligt geograf Jan Henrik Nilsson och universitetslektor Charles Hill vara teknik och politik. De anser att tekniken

³¹ Karppinen-Takada, Merja. (1994). *Internationalizations and foreign market penetration patterns*. The Helsinki School of Economics and Business Administration.

³² Gästföreläsning med Fernando Flores. (2005-04-07).

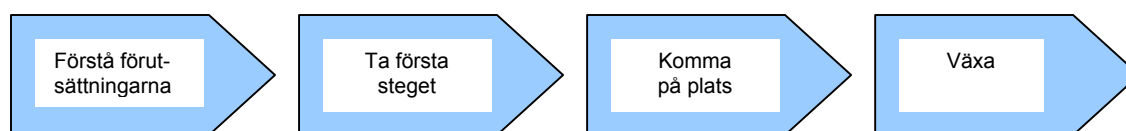
³³ Föreläsning med Ulf Johansson. (2005-02-10).

³⁴ Hill, C. W. (1997).

³⁵ Bergström, F. & Fölster, S. (2001).

var det som möjliggjorde utvecklingen av samhället genom att det till exempel idag är möjligt, att med sin dator dygnet runt via Internet, handla varor och tjänster från hela världen. Vidare är

politiken och tillkomsten av exempelvis EU och olika handelsorganisationer orsaken till att det finns en rörlighet av varor och arbetskraft samt passfrihet över gränserna.³⁶ Minskningen av handelsbarriärerna mellan länderna gjorde globaliseringen av marknaden teoretiskt möjlig medan den teknologiska utvecklingen gjorde det till en handgriplig realitet.³⁷ Men minskningen av handelsbarriärer medförde problem för nationella verksamheter. Med de öppna gränserna ökade konkurrensen och prispressen inom EU vilket resulterade i att många verksamheter inom medlemsländerna flyttade framförallt sin produktion ut ur EU för att kunna motstå prispressen.³⁸ När en butikskedja ska etablera sig internationellt finns fyra grundläggande steg denna måste igenom (se figur 2).³⁹



Figur 2

Det kan ifrågasättas vad en tjänsteverksamhet egentligen internationaliserar. Är det ledningsexpertis och ledningssystem, innovationsförmågan eller ett unikt varumärke? Ett av de grundläggande frågetecknen genom detta arbete är varför det är så svårt och komplext att etablera sig på den internationella arenan. Några av de insikter som överordnat genomlyser både litteraturen och svaren från våra intervjupersoner ämnar nedan med utgångspunkt i varför, visa på orsaken till att en del butikskedjor har haft svårt att lyckas.

För det första finns det en bristande insikt från butikskedjornas sida i hur viktigt det är att vara välförberedd och välinformerad kring den förestående marknaden. Detta har enligt en genomgående uppfattning bland våra intervjupersoner bidragit till många kostsamma erfarenheter för butikskedjorna.⁴⁰ Det är viktigt att vara välorienterad men det kräver också en planering av *worst case scenario*.⁴¹ Med välförberedd menar vi bland annat att det är viktigt att ha insikt i hur

³⁶ Föreläsning med Jan Henrik Nilsson. (2005-04-05) samt Hill, C. W. (1997).

³⁷ Bergström, F. & Fölster, S. (2001).

³⁸ Ibid.

³⁹ www.swedishtrade.se/fae/

⁴⁰ Intervju med Hans Fisker & Pavla Kruzela. (2007-05-07) samt intervju med Ola Thufvesson & Lena Eskilsson. (2007-05-02).

⁴¹ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

konkurrensen på marknaden ser ut, hur den gällande lagstiftningen kring konsumtion ser ut och hur konsumtionsmönstret fungerar. Överordnat betyder detta att identifiera vilka nyanser och

differentieringar butikskedjan står inför. Vi anser att det ofta är attityden *'det ordnar sig'* eller *'det ordnar vi när det uppstår'* som kan få en fatal betydelse för verksamhetens framgång på en ny marknad. I anknytning till detta anser våra intervjupersoner att verksamheterna inte har prioriterat att anlita lokal expertis, vilka kanske kunde ha informerat om de grundläggande misstag andra hade gjort.⁴² Denna problematik står i starkt samband med att många verksamheter inte uppmärksammar de skillnader som finns även om det är ett grannland. Detta har medfört att butikskedjorna ofta tenderar att standardisera koncepten ju mer geografiskt närliggande man är.⁴³ Detta agerande har medfört en bristande förståelse för konsumenternas beteende och preferenser, städernas dynamik samt personalen.⁴⁴

Ett annat felsteg som många butikskedjor har gjort enligt Hans Fisker är att de har satsat så otroligt mycket pengar och resurser att det uppstår en mänsklig stolthet och status, vilket leder till att ingen i organisationen vågar säga att den nya marknaden inte längre är det bästa för just den verksamheten. Det är därför viktigt att butikskedjorna vågar ta beslutet att denna etablering trots tre års förberedelse inte är något för dem även om de trodde så från början.⁴⁵

Ett tredje misstag många har gjort, har varit att standardisera hela konceptet vid en internationalisering oavsett vilket land de valt att etablera sig i. Problematiken med detta kommer vi närmare in på i nästa avsnitt.

3.1.1. Customizing

*"Standardisera så mycket som möjligt och anpassa så mycket det behövs"*⁴⁶

Ett beslut som måste tas när man önskar att etablera sig över gränserna är hur mycket av koncepten och servicen som kan standardiseras och hur mycket som behöver anpassas. De flesta verksamheter önskar att standardisera så mycket som möjligt av ekonomiska skäl men ofta

⁴² Intervju med Hans Fisker & Pavla Kruzela. (2007-05-07) samt intervju med Ola Thufvesson & Lena Eskilsson. (2007-05-02).

⁴³ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

⁴⁴ Intervju med Lena Eskilsson och Ola Thufvesson. (2007-05-02) samt intervju med Pavla Kruzela och Hans Fisker. (2007-05-07).

⁴⁵ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

⁴⁶ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

existerar lokala förhållanden som gör att de behöver anpassa koncepten. Faktorer som landets demografi, ekonomi, sociokultur, politik, juridik, språk och religion är alla element som skiljer

länderna från varandra och som påverkar detta beslut.⁴⁷ De juridiska och kulturella elementen anses vara den primära orsaken till varför företag ofta behöver anpassa konceptet till det nya landet. De kulturella elementen påverkar inte själva etableringsprocessen utan mer själva driften.⁴⁸ Det som ytterligare gör en standardisering svår att genomföra är att produkterna och tjänsterna tillskrivs olika mening och värde på grund av konsumenternas lokala och kulturella kontext. Denna kontext påverkar hur konsumenterna uppfattar verksamhetens produkter, image och tjänster vilket i sin tur påverkar kundernas preferenser och köpbeteende.⁴⁹

Vi anser att framgången för kedjor som McDonalds och Walmart beror på att de på ett effektivt sätt har förmått att överföra sina lednings- och kärnkompetenser till det nya landet parallellt med att de har anpassat sitt koncept till mindre, osynliga men betydelsefulla aspekter i varje nytt land de har etablerat sig i. Georg Ritzer har använder begreppet McDonalising för att beteckna att när internationaliseringsgraden ökar uppstår ofta en global konsumtionskultur. Inom denna kultur sätts standardisering i centrum vilket avser dimensionen att alla ska ha samma upplevelse och service oavsett i vilken land de befinner sig i.⁵⁰ Men ofta är det inte tillräckligt att endast överföra butikskedjornas kompetenser i en standardiserad form utan man behöver anpassa konceptet, intern kommunikation, och marknadsföring med mera till den lokala kontexten på platsen.⁵¹ Ur den diskussionen problematiseras det att butikskedjor som konfektionskedjorna ZARA, H&M, Ralph Lauren med flera försöker bevara 100 procent standardisering på de utländska marknaderna. Hur kan dessa kedjor motsvara efterfrågan från olika kulturer som vanligtvis har olika preferenser?⁵² Denna kritik leder vidare fram till paradoxen att det på allt fler marknader har påbörjats en internationell konsumtion vilken utgörs av lokala kunder.⁵³ I nästa avsnitt sätt fokus på vilka drivkrafter som ligger bakom butikskedjornas önskan om att etablera sig.

⁴⁷ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

⁴⁸ Intervju med Örjan Hallgren (2007-05-07).

⁴⁹ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Hill, C. W. (1997).

⁵² Bruce, M. (2004).

⁵³ Ibid.

3.2. Etableringsmotiv

”Allt annat än utveckling är avveckling”⁵⁴

Grunden för de beslut och analyser som görs innan en etablering baseras på det motiv som en butikskedja har för att välja en gränsöverskridande etablering. Dessa motiv kan uppkomma på olika sätt, men butikskedjor som genererar vinst och ekonomisk tillväxt på hemmamarknaden är ofta mindre benägna att engagera sig i en internationaliseringsprocess.⁵⁵ Därför upplevs det ofta som att företag i mindre länder tidigare internationaliseras än motsvarande företag i exempelvis USA. Dessa väljer att bli internationella först när det kan konstateras att hemmamarknaden ger begränsade möjligheter till ytterligare expansion när det gäller vinst och tillväxt.⁵⁶

En gränsöverskridande etablering handlar enligt Simon Majaro främst om att skapa konkurrensfördelar och utnyttja globala marknadsmöjligheter⁵⁷. En internationell etablering bör enligt Charles Hill endast väljas om butikskedjan kan erbjuda ett värde som konkurrenterna på den utländska marknaden saknar eller är dålig på.⁵⁸ Vidare menar Hill att detta värde med fördel kan skapas genom att överföra värdefulla kunskaper och färdigheter samt differentierade unika produkterbjudanden, till internationella marknader där inhemska konkurrenter saknar dessa.⁵⁹ Till detta anser Örjan Hallgren att verksamheterna endast bör satsa internationellt om de har en fullt utnyttjad hemmamarknad och om företaget har tid och kraft för en gränsöverskridande etablering.⁶⁰

Ett annat skäl kan till exempel vara butikskedjor med låga marginaler som söker sig till utlandet för att öka försäljningsvolymen och på så sätt indirekt uppnå skalfördelar. Orsaken till att många lågmarginalskedjor väljer en international etablering är att deras vinst inte finns i den enskilda produkten utan i hela värdekedjan som omfattar både logistik, inköp, design samt rutiner.⁶¹

⁵⁴ Intervju med Hans Fisker (2007-05-07).

⁵⁵ Andersson, Clara; Rudendal, Sofia & Stenman, Victoria.(2006). *Motiv till etablering i Moskva - en fallstudie av H&M och den ryska marknaden*. Kandidatuppsats. FEK 582.

⁵⁶ Hill, C. W. (1997).

⁵⁷ Majaro, Simon. (1983). *International Marketing – A strategic approach to world markets*. USA. Georg Allan & Irwin.

⁵⁸ Hill, C. W. (1997).

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Intervju med Örjan Hallgren. (2007-05-07).

⁶¹ Intervju med Ola Thufvesson (2007-05-02).

Sett ur ett marknadsvärdesperspektiv kan ett skäl för att välja en gränsöverskridande etablering vara för att förstärka eller förbättra sin image. Med detta menar vi att det för stora butikskedjar med dåligt rykte kan vara lättare att rekonstruera företagets image vid en allians eller vid ett uppköp än genom att försöka ändra konsumenternas attityd.⁶² Förbättring av lågstatusprodukter kan också vara ett motiv då dessa produkter ofta kan säljas med en mer lyxkaraktär i utlandet än på hemmamarknaden och på så sätt höja statusen kring produkternas värde.⁶³ Vi anser att en av de fördelar som finnas vid en international etablering bland annat innefattar att det är lättare för verksamheterna att fånga upp nya trender som till exempel gatumode och få feedback på nya idéer, vilket kan skapa en ny dimension av *first mover*-effekten⁶⁴.

Oavsett om motiven till den gränsöverskridande etableringen beror på en eller flera orsaker finns två drivkrafter som gäller generellt för alla verksamheter. Dessa kan antingen beskrivas som en pull- eller en pushfaktor⁶⁵ eller ett proaktivt kontra reaktivt motiv.⁶⁶

När företag har ett proaktivt eller ett pullmotiv är det för att dom gärna *vill* etablera sig. Ofta tenderar butikskedjornas motiv, ju mer erfarenhet de får på att etablera sig utomlands att baseras på ett pullmotiv.⁶⁷ Som motsats finns ett push eller ett reaktivt motiv vilket kännetecknar företag som känner sig tvungna att etablera sig på grund förändringstrycket i omvärlden. Detta tryck kan utgöras av att konkurrenterna på marknaden redan har internationaliserat sig och därmed redan skapat sig konkurrensfördelar. Men det kan likväl vara att det plötsligt uppstått överproduktion på den inhemska marknaden vilket får företag att söka över gränserna.⁶⁸

⁶² Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

⁶³ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

⁶⁴ Hill, C. W. (1997).

⁶⁵ Cox, R. & Brittan, P. (2004).

⁶⁶ Dresky, Helen. (2000). *International Management, managing across borders and cultures*. USA: Prentice Hall.

⁶⁷ Bruce, M. m.fl. (2004).

⁶⁸ Avdeitchikova, Sofia; Johansson, André & Siergijew, Izabela. (2002). *Etablering I Östeuropa – Ett vågspel*. Kandidatuppsats.

Nedan har vi identifierat och sammanfattat de motiv butikskedjor har för att välja en utlandsetablering.

Pullfaktorer:

- Utnyttja globala marknadsmöjligheter och öka sin marknadsstorlek.⁶⁹
- Skapa konkurrensfördelar genom att skapa en sorts *first mover* effekt.⁷⁰
- Förbättra sin image och stärka det egna varumärket.⁷¹
- Uppnå synergieffekter på så sätt att man får tillgång till ny personal, nya intryck, nya erfarenheter.⁷²
- En möjlig chans för allians med ett lokalt företag.⁷³
- Förändra konsumenters preferenser.⁷⁴

Pushfaktorer:

- Expandera sin vinst och tillväxt, då hemmamarknaden ger begränsade möjligheter till ytterligare expansion.⁷⁵
- Legala restriktioner som gör man inte kan växa på hemmamarknaden.⁷⁶
- Förbättra sin position på den nationella marknaden genom internationalisering.⁷⁷
- Uppnå skalfördelar och därmed öka försäljningsvolymen.⁷⁸
- Effektivisera distributionen.⁷⁹
- Minska kostnader på den nuvarande hemmamarknaden.

Oavsett vilket av ovanstående motiv kedjan har för att välja en internationell etablering, krävs en välplanerad strategi för hur man ska gå tillväga för att uppnå de mest effektiva och bästa resultaten. Vad som bör ingå i en sådan strategi beskriver vi i nästa avsnitt.

⁶⁹ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

⁷⁰ Hill, C. W. (1997).

⁷¹ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

⁷² Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

⁷³ Cox, R. & Brittan, P. (2004).

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

⁷⁸ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

⁷⁹ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

3.3. Gränsöverskridande strategi

Sättet att göra affärer på skiljer sig mycket från land till land. En gränsöverskridande strategi har till syfte att redogöra för vad som ska göras för att nå de uppsatta målen medan taktiken bestämmer hur detta ska gå till.⁸⁰ En del av strategiplanläggningen är bland annat att fastställa i vilket tempo etableringen ska utföras.⁸¹ Ett av de grundläggande besluten en butikskedja måste göra och som skiljer sig ifrån en nationell etablering är hur kedjan ska överföra sina kunskapskompetenser till den nya marknaden. Att överföra dessa är mycket komplext för just tjänsteverksamheter då dessa kompetenser ofta innehas av en individ.⁸²

Vi anser att en gränsöverskridande strategi primärt bör handla om hur företaget kan skapa och bevara konkurrensmässiga fördelar. För att uppnå detta bör det enligt Walters och Hanrahan ingå fyra element för att utveckla och skapa en effektiv strategi, vilket innebär:⁸³

- Fastställ missionen.
- Välj en strategisk position.
- Bestäm en strategisk riktning och härunder vilka tema, attribut och aktiviteter som bör ingå för att uppnå den strategiska positionen.
- Besluta kriterierna för ett effektivt strategiskt ledningssystem.

För att uppnå en lyckad strategi ska fyra grundförutsättningar enligt Robert M. Grant uppfyllas. För det första ska målsättningarna vara långsiktiga, enkla och fortgående. Det andra är att skapa en solid förståelse för den omkringliggande konkurrensmiljön. Den tredje är kontrollen över de egna resurserna.⁸⁴ Med detta menar vi att butikskedjan måste värdera 'hur lång tid de har resurser för att satsa på denna etablering' och om de har nog med resurser för att klara av både en nationell och en internationell marknad samtidigt, då det kräver en stor och stark organisation att genomföra en utlandsetablering. Detta är viktigt då det anses inom konsultbranschen att innan en utlandsetablering genererar vinst finns en tumregel på att det tar minimum 3–5 år från det ögon-

⁸⁰ Liljedahl, Ove. (1987). *Striden om marknadsandelarna*. Lund: Studentlitteratur.

⁸¹ Cox, R. & Brittan, P. (2004).

⁸² Normann, R. (2000).

⁸³ Walters och Hanrahan i Davies, Barry & Ward, Phillipa. (2002). *Managing Retail Consumption*. England: John Wiley & Sons, LTD.

⁸⁴ Grant, Robert M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. 5 th edition. USA. Blackwell Publishing.

blick de inträder på den nya marknaden innan företaget börjar tjäna pengar.⁸⁵ Om företaget då beräknar att de endast har resurser för att vänta på ett överskott efter ett år är det kanske inte den rätta satsningen för denna verksamhet. Det är därför av vikt att butikskedjan värderar de ekonomiska och organisatoriska resurserna samt företagets mentala tillstånd, då verksamheten ska vara *gearet* eller utrustat för en etablering som ofta varar över en lång period.⁸⁶ Det fjärde sista och mest avgörande elementet är en effektiv implementering av strategin.⁸⁷ Vi anser att om strategin inte utförs effektivt ökar detta kostnaderna och kan på sikt skada butikskedjans konkurrenskraft.

Ovanstående förutsättningar som beskrivits kunde likaväl ha varit kring en nationell etablering med det är viktigt att inse är att dessa också är av vikt vid en internationell etablering. Till skillnad från en nationell etablering tillkommer extra frågor som måste planeras och besvaras. Första gången en butikskedja skall internationaliseras upplevs detta ofta som svårare än om det var en mer rutinerad verksamhet. En av de saker som anses vara svårt för butikskedjorna är enligt Hans Fisker att ändra verksamhetens tänkande från ett nationellt till ett internationellt tänkande.⁸⁸ En annan grundläggande svårighet är att man måste lära sig ta hänsyn till de institutionella barriärer som till exempel de juridiska systemen som finns i det potentiella landet vilket kan påverka strategiarbetet. Det är viktigt att vara medveten om att det kan ta cirka två veckor att få svar från en svensk institution medan det kan ta upp till tre år från till exempel en vietnamesisk institution.⁸⁹

Det första steget i en gränsöverskridande strategin handlar om val av marknaden. Detta innebär en identifikation av marknadens attraktivitet samt vilka fördelar och nackdelar företaget kan få genom ett inträde på marknaden.⁹⁰ När val av marknaden diskuteras internt i verksamheten anser vi att det främst bör handla om att identifiera om det finns en marknad för den butikskedjan och om deras koncept och prisnivå matchar det potentiella landets preferenser och inkomstnivåer.⁹¹ När denna identifiering har gjorts handlar nästa steg om att planera hur butikskedjan ur ett internationellt perspektiv kan reducera kostnaderna och hur de kan effektivisera och optimera sin

⁸⁵ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Grant, R. (2005).

⁸⁸ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

⁸⁹ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

⁹⁰ Czinkota, M.R. & Kotabe, M. (1998) *Trends in International Business: Critical Perspectives*. England Blackwell Publishers Ltd.

⁹¹ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

värdekedja.⁹² Inför dessa två beslut har vi identifierat några punkter, vi anser en butikskedja måste överväga, vilket vi lyfter fram nedan:

- Hur ska vi välja och välja bort marknader?
- Hur ska vi välja inträde på vald marknad?
 - *Ska detta vara genom joint venture, uppköp eller beläggande och vad tillåter det nya landet juridisk sett? Valet av hur man inträder är enligt Charles W. Hill kritiskt avgörande för den långsiktiga succén för verksamheten.*⁹³
- Vilka insamlingsmetoder och procedurer ska vi använda för att få rätt kunskap och information om det nya landet?
 - *Ska vi hyra lokala konsulter eller sätta in egna arbetsgrupper i landet eller kanske båda och, allt detta värderas utifrån hur stor investeringen är.*
- Vilka policies krävs för att hantera institutionella barriärer?⁹⁴
- Hur ska butikskedjan koordinera och kontrollera de internationella aktiviteter som tillkommer vid en gränsöverskridande etablering?
- Ska vi använda vårt standardiserade koncept eller ska det anpassas till den lokala omgivningen?

Ett strategisk tänkande innefattar både ett marknadsorienterat och ett konkurrensorienterat tänkande. Liljedahl beskriver strategiplanläggningen som en strategisk triangel vilka utgör elementen, det egna företaget, konsumenterna och konkurrenterna. Den strategiska planläggningen ur ett konsumentperspektiv avser vilken positionering företaget ska ha samt vilket sortiment och till vilket segment.⁹⁵ Strategiplanläggningen ur ett konkurrens perspektiv avser att identifiera möjligheterna på den potentiella marknaden och härunder hur branschstrukturen ser ut.⁹⁶ Hur resultaten av dessa strategier blir påverkar och genomsyrar hela verksamheten.⁹⁷ Därför

⁹² Hill, C. W. (1997).

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Liljedahl, O. (1987).

⁹⁶ Andersson, C.; Rudendal, S. & Stenman, V. (2006).

⁹⁷ Kneee, Derek & Walters, David. (1990). *Detaljhandelns strategier*. Lund: Studentlitteratur.

är det viktigt att butikskedjan värderar om den är mentalt och resursmässigt redo för en internationalisering. Med en tillbakablick på bland annat IKEA tenderade denna kedja i början av sin internationalisering, att avsätta resurser på sina utlandsetableringar enbart när det gick mindre bra på hemmamarknaden medan man glömde bort dem när det gick bra där hemma.⁹⁸

En del av en gränsöverskridande strategi består av att välja hur butikskedjan önskar inträda och verka på den nya marknaden.⁹⁹ Den konstellationsform som väljs är beroende av flera aspekter såsom butikskedjornas egen storlek, hur stor risk man är beredd att ta samt hur stabil den potentiella marknaden verkar vara, men ännu mer av hur stor kännedom verksamheten redan har om denna marknaden.¹⁰⁰ Oavsett vilken form som väljs påverkar detta butikskedjans kommande prestationsmöjligheter på grund av de kostnader, intäkter, risk- och kontrollaspekter som följer på ett val.¹⁰¹

3.3.1 Etablering på en ny marknad

Där finns generellt sju grundläggande sätt för alla verksamheter att etablera sig på, vilket omfattar *export, turn key-projekt, licensavtal, franchising, uppköp, joint venture* samt *belägda bolag*.¹⁰² Ur dessa finns olika förgreningar och constellationer men vi har valt att lyfta fram de vi anser är de mest använda vid gränsöverskridande etableringar av butikskedjor.

Exportering

En enkel lågriskinträdesstrategi är exportering genom redan etablerade butiker. Detta ses bland annat av kosmetikkedjor som Christian Dior, Chanel, L'oreal med flera som inte öppnar egna butiker utan har sin kosmetikförsäljning via andra butiker. Det är sällan som stora butikskedjor med välkända varumärken väljer denna form, då företagets kontroll minskas.¹⁰³ Fördelen med denna form är att man slipper ifrån alltför stora ekonomiska kostnader vid etableringsfasen.¹⁰⁴ En annan fördel är att man kan uppnå skalfördelar på hemmamarknaden grundat i företagets internationella försäljningsvolym.¹⁰⁵ Ofta väljs exportering som en inträdesstrategi när marknaden

⁹⁸ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

⁹⁹ Hill, C. W. (1997).

¹⁰⁰ Young Artur m.fl. (1998). *International Market Entry and Development*. USA Prentice Hall.

¹⁰¹ Avdeitchikova, S.; Johansson, A. & Siergijew, I. (2002).

¹⁰² Hill, C. W. (1997).

¹⁰³ Young A. m.fl. (1998).

¹⁰⁴ Pelton, Lou E. m.fl. (2002). *Marketing Channels, a Relationship Management Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.

¹⁰⁵ Intervju med Örjan Hallgren. (2007-05-07).

innebär en stor risk och är svårhanterlig. Nackdelen vid denna konstellation är att tull- och transportkostnader kan bli alltför höga då allt ska transporteras eftersom inget finns på plats.¹⁰⁶

Franchising

Ett annat sätt att inträda på marknaden är via franchising som ofta används vid gränsöverskridande etableringar, eftersom dessa butiker då leds av lokala personer som har insikt i den nationella kulturen och arbetssätt, vilket för butikskedjan är ett bra sätt att tillmötesgå kulturskillnaderna.¹⁰⁷ Denna etableringsform har idag blivit populär trots att verksamheten får en minskad kontroll och chansen för att skapa en gemensam företagskultur reduceras.¹⁰⁸ En annan nackdel är att företaget inte kan dra ut pengar ur sin investering för att underlätta nya etableringar.¹⁰⁹ Fördelen är å andra sidan att den genererar mindre risk för franchisegivaren och större möjligheter att testa marknaden för ett mindre kapitalbehov än om verksamheten själv skulle sköta allt.¹¹⁰ Därutöver ger det möjligheten att expandera och penetrera marknaden snabbare och i större skala vilket därmed kan ge företaget en snabb positionering.¹¹¹ Enligt Hans Fisker väljer allt fler butikskedjor denna form då det för många företag handlar om att växa med så stor kraft som möjligt och på så kort tid som möjligt.¹¹²

Joint venture

Fördelen med denna form är att kedjorna kan dra nytta av lokala partners kompetens och distributionsnät inom landet.¹¹³ Ofta kan en joint venture konstellation göra att man får en mindre statlig inblandning, men en nackdel kan vara risken att partnern tar för mycket kontroll.¹¹⁴ Till skillnad från franchising har den lokala partnern mer makt och bär själv en större ekonomisk risk.¹¹⁵

Uppköp

Denna inträdesstrategi föredras speciellt av butikskedjor som ska etablera sig första gången då det ofta är lättare att göra ett uppköp av ett redan existerande företag än att starta upp ett eget då

¹⁰⁶ Hill, C. W. (1997).

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Intervju med Örjan Hallgren. (2007-05-07).

¹⁰⁹ Hill, C. W. (1997).

¹¹⁰ Thomas, Dave. & Seid, Michael. (2000). *Franchising for dummies*. New York: Hungry Minds Inc.

¹¹¹ Pelton, Lou E. m fl. (2002).

¹¹² Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

¹¹³ Thomas, D. & Seid, M. (2000).

¹¹⁴ Hill, C. W. (1997).

¹¹⁵ Thomas, D. & Seid, M. (2000).

man ska ha ny personal, lokal samt kunder.¹¹⁶ Anledningen till att det ofta anses attraktivt med uppköp är att man ofta tar över personalen och deras expertis, bevarar kunderna och lokalerna vilket gör att kedjan i princip endast behöver byta ut namnskyltarna och kanske produkterna.¹¹⁷ Utmaningen vid uppköp är att det krävs många resurser gällande det interna på det nya företaget för att ändra företagskultur och åsikter.¹¹⁸ En annan utmaning som till exempel finns i Danmark är att det är svårt att hitta företag som önskar sälja sin butik under rådande högkonjunktur.¹¹⁹

Dotterbolag

Denna inträdesstrategi är mycket resurskrävande för verksamheterna vilket innebär en hög ekonomisk risk. Trots detta väljer många denna form då verksamheten kan bevara kontrollen i värdekedjan och för att bättre kunna kontrollera alla internationella aktiviteter samtidigt.¹²⁰ Även om företagen väljer att ha helägda bolag tenderar många att centralisera produktutvecklingen till hemmamarknaden då de i regel här också har sitt huvudkontor med kontroll över marknadsföring och produktstrategi.¹²¹

Men vilken inträdesstrategi kan anses som mest lämplig att välja? Varje gång en butikskedja etablerar sig i ett nytt land får de fler och fler erfarenheter. Dessa lärdomar innebär bland annat hur man ska hantera valutaavräkningar, annorlunda företagskulturer men det kan också vara insikten att allt som ser likadant ut kanske ändå inte är det.¹²² Det som ofta gör en butiksetablering komplicerad är skillnader inom företagskultur, lagstiftning, miljöfaktorer samt osynliga faktorer som till exempel kultur, vanor och normer.¹²³ Men vi anser att det svåraste är att överföra den interna *know how* och serviceandan till andra länder som ingår i andra symmetrier. Med *know how* avses två dimensioner, den ena är *lednings know how* och omfattar koncept, policy och system. Den andra är *teknisk know how* vilket omfattar urval av den fysiska platsen och visual merchandising med mera.¹²⁴ Det som är avgörande när företaget ska välja vilken konstellationsform de ska verka under är vilket koncept och vilka tjänster som erbjuds och var i värdekedjan kompetensen ligger. Med detta menar vi att om kärnkompetensen ligger i ett *lednings*

¹¹⁶ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

¹¹⁷ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

¹¹⁸ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

¹¹⁹ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

¹²⁰ Hill, C. W. (1997).

¹²¹ Andersson, C.; Rudendal, S. & Stenman, V. (2006).

¹²² Intervju med Hans Fisker och Örjan Hallgren. (2007-07-05).

¹²³ Intervju med Örjan Hallgren. (2007-07-05).

¹²⁴ Bruce, M. m.fl. (2004).

know how, i företagets varumärke, är det mest lämpliga sättet ofta en kombination av franchise och joint venture konstellationer. Om värdet å andra sidan ligger i *teknisk know how* uppfattas ett helägd dotterbolag som den bästa konstellationen då detta är en svåröverförbar kompetens.¹²⁵ Det kan urskiljas en tendens till att ju större pressen på att reducera kostnaderna är, ju mer försöker verksamheterna att äga hela värdekedjan.¹²⁶ Inom de närmsta åren förväntas det att krav på skalfördelar kommer att öka. Allt fler butikskedjor och enskilda butiker anses bli tvungna att ingå i inköpsarbeten, vilket för en nationell aktör som har funderingar på att bli internationella skapar möjligheter.¹²⁷ På marknader som anses ha låg status kan en joint venture konstellation vara en lämplig lösning.¹²⁸

3.4. Summering av särdrag

Vi har i ovanstående kapitel beskrivit de grundläggande aspekterna inför en internationalisering. I detta kapitel har avsikten inte varit att enbart identifiera särdragen på en internationell etablering utan även att skapa en grundläggande förståelse för vilka steg en butikskedja måste genomgå innan själva analysarbetet kan starta.

I första avsnittet beskrev vi hur politik och teknik har varit drivkrafterna bakom den ökade internationaliseringen. Ytterligare satte vi fokus på de mest vanliga orsakerna till varför gränsöverskridande etablering är svår att genomföra. Dessa var bland annat att butikskedjorna ofta inte var ordentligt förberedda eller insatta i det potentiella landet. Men också att butikskedjorna ofta missade de skillnader som finns mellan länderna vilket gjorde att de valde att standardisera koncepten till den nya marknaden. Denna problematik ledde över till det efterföljande avsnittet där vi lyfte fram en diskussion kring valet av standardisering eller anpassning. I detta avsnitt argumenterade vi för att det inte alltid är tillräckligt att överföra butikskedjornas kompetenser i en standardiserad form. Konceptet, servicen, den interna kommunikationen och marknadsföringen måste anpassas till den lokala kontexten den nya på platsen. Detta för att tjänsterna tillskrivs olika meningar och värden bland annat på grund av konsumenternas kulturella bakgrund.

¹²⁵ Hill, C. W. (1997).

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Rapport utarbetad av Retail Institute Scandinavia. (2004). *Möbelbranschen i Skandinavien*. 1st. version.

¹²⁸ Ibid.

Efter behandlingen av dessa ämnen sätter vi fokus på vilka motiv butikskedjor ofta har när de väljer en internationell etablering. Vi nämnde en rad olika motiv som kunde komma antingen från en pull- eller pushstrategi. Orsaken till att vi beskrev dessa motiv är att dessa är grundläggande för hur en butikskedjas gränsöverskridande strategi ska utformas. Syftet med en gränsöverskridande strategi anser vi är för att kartlägga hur verksamheten på bästa sätt kan uppnå och bevara konkurrensfördelar. Vi argumenterade för att en av de viktigaste elementen i denna strategi, var att värdera hur länge butikskedjan hade råd ekonomiskt, organisatoriskt samt mentalt att inte lyckas, då det inom konsultbranschen sägs ta tre till fem år innan några pengar kan tjänas.

Det sista avsnittet i kapitlet avsåg under vilken form butikskedjan kunde välja sitt inträde på den nya marknaden. I detta avsnitt argumenterade vi med både för- och nackdelar för att den form som väljs har en avgörande betydelse för verksamhetens potentiella prestationsmöjligheter. Vidare argumenterade vi för att det svåraste vid en gränsöverskridande etablering var hur man skulle överföra sin kompetens oavsett om denna låg i ett lednings- eller tekniskt know how.

4. Butikskedjans omgivning

I detta kapitel kommer vi in på den alltmer konvergerande marknaden. Efter detta följer ett avsnitt som omtalar omvärldsanalys och vad som ingår i den. Härpå går vi in på de makro- och mikrofaktorer vilka bör studeras i en situationsanalys vilken ofta används när omgivningen studeras. Makrofaktorer är till exempel demografi, ekonomiska faktorer, politiska och tekniska faktorer samt legala faktorer. Mikrofaktorer påverkar butikskedjorna på ett ännu mer direkt sätt och här ingår branschen, kultur samt marknadsföring. Slutligen kommer vi in på vikten av lokalisering och allra sist en summering av kapitlet.

4.1. Den konvergerande marknaden

En marknad kan ha flera funktioner såsom en marknad på ett torg, en basar eller en mäsas med mera. Det kan även handla om finansvärlden där fokus läggs på valuta, kapital och penningvärde. Men vi ämnar inrikta oss på marknaden som ett försäljnings- och handelsområde där en interaktion av konsumenter, publik och aktörer ingår. Vi definierar att skillnaden mellan en marknad och en bransch är att branschen är en affärsgrän eller ett verksamhetsområde inom marknaden. Omvärlden eller omgivningen är det som kretsar runt butikskedjan och blir därmed basen för en omvärldsanalys som båda påverkas av men också inverkar på.¹²⁹

På den europeiska kontinenten råder en konvergerad marknad då ett flertal aspekter blir mer och mer lika som bland annat juridiska lagar samt det faktum att makten inom EU är enhetlig. Fler och fler tjänster och varor massproduceras men går det att prata om homogena preferenser på den europeiska marknaden av det skälet? Usunier argumenterar för att den lokala och kulturella kontexten påverkar hur produkter och tjänster konsumeras i så stor grad att det inte finns en homogen marknad.¹³⁰

Nedan börjar avsnitten som fokuserar på en analys av butikskedjornas omgivning, här tar vi ibland hjälp av den danska marknaden för att exemplifiera olika händelser och faktorer. Det som är essentiellt att få fram med en marknadsanalys är att kartlägga hur behoven ser ut på den nya

¹²⁹ Wahlström, B. (2004). *Ordning och oreda -omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö; Liber

¹³⁰ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

marknaden. Finns det en potentiell marknad för den typen av varor och tjänster som butikskedjan erbjuder och hur passar de in på det? Är tjänsten eller produkten butikskedjan erbjuder unik eller skiljer den sig inte särskilt mycket från de nuvarande aktörerna och hur ska de ur detta i så fall differentiera sig? Ju mer komplex och svårgenomskådlig en marknad är beror ofta på hur stora kulturella skillnader det finns.

4.2. Omvärlden

Omvärldsanalys kan förklaras som en screening av den omvärld verksamheten befinner sig i. Detta innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys samt kommunikation av omvärldsinformation för att öka verksamhetens konkurrenskraft.¹³¹

Tidigare låg detaljhandelns fokus endast på närområden och den lokala marknaden men på grund av den ökande internationaliseringen har omvärlden blivit desto viktigare för verksamheterna att ha kontroll på.¹³² Det är därför inte längre möjligt att avgränsa konkurrensen till ett geografiskt område eller vem som kommer att bli framtidens konkurrenter. Kunskapen i och kring ändringar i marknadssituationen har därför blivit viktig.¹³³ Användandet av omvärldsanalys började i mitten av 50-talet hos statliga verk och politiska partier men övergick senare även till ett arbetssätt för verksamheter. Speciellt Internet tillskrivs ha haft stort inflytande på denna utveckling.¹³⁴

De senaste årens användande av omvärldsanalys har dessutom tillkommit på grund av att allt fler verksamheter i idag ingår i en eller annan form av nätverk.¹³⁵ Till exempel argumenterar Manuel Castell att hela den moderna världen är uppdelad i ett nätverk bestående av olika noder, då alla samarbetar kors och tvärs.¹³⁶ Det faktum att vi är beroende av andra gör att alla verksamheter påverkas av om branschen går upp eller ner, eller om en stor aktör går i konkurs eller ingår nya och bättre avtal. Med andra ord så påverkas alla i nätverket av förändringar som de inte alltid själva kan kontrollera.¹³⁷ En händelse som terrorattacken den 11 september 2001 kan dokument-

¹³¹ Wahlström, B. (2004).

¹³² Gästföreläsning med Fredrik Bergström. (2005-02-22).

¹³³ Rapport utarbetad av Retail Institute Scandinavia. (2004). *Möbelbranschen i Skandinavien*. 1st. version.

¹³⁴ Frankelius, Per. (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber.

¹³⁵ Wahlström, B. (2004).

¹³⁶ Castells, Manuel. (2000). *Materials for an exploratory theory of the Network Society*. British Journal of Sociology.

¹³⁷ Frankelius, P. (2001).

eras som en omvärldsfaktor vilken påverkat hela handelssektorn och som ingen kunde kontrollera eller förutspå.

Syftet med att göra en omvärldsanalys är att fånga upp förändringar i tid som till exempel mätning av marknadsstorleken eller köpkraften. Den ständiga jakten på trender och förändringar har skapat ett behov för att minimera osäkerheten på marknaden och företag önskar ha så stor kontroll som möjligt, vilket kan avspeglas i det stora antal uppköp och samarbeten som ingås på marknaden.

Det som särskiljer sig utifrån en national etablering är att behoven för kontroll skapar ett ökat behov av omvärldsbevakning vilket ökar när företag väljer att etablera sig på en gränsöverskridande marknad då överblicken av verksamheten minskas.¹³⁸ Det ökade behovet uppstår då det som kan påverka butikskedjan nu kan komma från två skilda marknader. Önskan om kontroll handlar för oss om att överleva på marknaden. Information och informationsledning är därför viktig för en butikskedja på grund av den ökade förändringen i omvärlden vilken kedjan måste anpassa sig till. Idag är det praktiskt talat omöjligt att få tillgång till och ha kontroll på all den information som behövs för att fatta ett beslut för en expanderings över gränserna, vilket gör att man behöver ett strukturerat tillvägagångssätt för insamling av detta. Men problemen för många företag är att de inte vet vilken information de behöver för att kunna fatta rätt beslut.

Förändringar inom befolkningsstrukturen såsom fler singelhushåll och en ökande disponibel inkomst är alla förändringar som påverkar butikskedjan. Ny teknologi, nya produkter, nya butikskoncept är dessutom förändringar som skapar en komplex omgivning och som en butikskedja bör uppmärksamma och reagera på.¹³⁹ För en butikskedja kan arbetet med omvärldsanalys skapa ett verktyg för att kunna identifiera nya marknader, branscher, försäljningskanaler men också bidra till bedömningen av ett strategiskt beslut. Några av de analysverktyg verksamheterna kan använda är trendbevakning, mediaskanning, business- och competitive intelligence, framtidsstudier och scenario.¹⁴⁰ Vi anser dock att det finns en risk med dessa verktyg då de kan ge en falsk trygghet för företag som använder dem eftersom det inte är säkert att de påvisar alla aspekter av en given situation. I vilket analysverktyg kunde man till exempel förutspå den 11 september eller börskraschen på 30-talet?

¹³⁸ Frankelius. P. (2001).

¹³⁹ Cox, R. & Brittan, P. (2004).

¹⁴⁰ Frankelius. P. (2001).

När man studerar omgivningen ingår bland annat en situationsanalys av både de makro- och mikrofaktorer som härskar på den nya marknaden, vilket vi går på djupet med i nedanstående avsnitt.

4.3. Makromiljö

När man väljer att etablera sig internationellt finns en rad aspekter och marknadsfaktorer att ta hänsyn till på samma sätt som om det var en national etablering. Skillnaden är att det vid en internationell etablering ska tas hänsyn till ytterligare nyanser som är inbäddade i den lokala och kulturella kontexten. För att uppnå en bra insikt i dessa kräver det mycket förberedning och kunskap om den potentiella marknaden varför ett flertal verksamheter väljer att hyra lokal konsult hjälp. Orsaken till att många väljer att använda sig av lokalt stöd är att om man missar viktiga aspekter kan det ge fatala konsekvenser för verksamhetens etableringsframgångar. Ett klassiskt fel, vilket nämnts tidigare, som flera butikskedjor har begått har varit tron att liknande länder inte har betydelsefulla skillnader. Men faktum är att alla länder har unika karakteristika som uttrycks på olika sätt.

Ur perspektivet vilka särdrag som finns vid en gränsöverskridande etablering har vi nedan försökt att skissera hur de demografiska, ekonomiska, kulturella, sociala, politiska, legala samt teknologiska marknadsfaktorerna inverkar på en etablering. Dessa faktorer är element som butikskedjorna inte direkt kan påverka eller kontrollera.¹⁴¹

I utgångspunkten är det inte särskiljande att göra en branschanalys i förhållande till en nationell etablering. Men orsaken till att vi ändå lyfter fram det här är för att poängtera att det är med dessa verktyg butikskedjan kan utskilja särdragen länderna emellan.

4.3.1. Demografiska faktorer

Hur den demografiska utvecklingen inom det potentiella landet är, har en betydelse för hur konsumtionen ser ut.¹⁴² En utveckling kan till exempel vara att det i dagsläget inom de flesta länder har uppstått ett nytt segment som utgörs av unga konsumenter med god ekonomi, vilka

¹⁴¹ Cox, R. m.fl (2004).

¹⁴² Ibid

inspireras av kändisar och är mycket varumärkesfixerade samt anses svåra att tillfredsställa.¹⁴³ Men det kan likväl vara att det inom Danmark de närmaste femton åren kommer att bli en stor grupp med äldre som har en större disponibel inkomst än tidigare generationer. Förändringar i befolkningens storlek, sammansättning och var de väljer att bosätta sig har stor betydelse för konsumenternas köpkraft, köpbeteende och därmed också var butikskedjan ska lokalisera sig.¹⁴⁴

4.3.2. Ekonomiska faktorer

Parametrar som landets generella levnadsstandard, konsumtionsmönster, BNP, inkomster och härunder den totala marknaden och vilka regionala skillnader som finns är betydelsefullt för en butikskedja att beakta.¹⁴⁵ Landets BNP är nära kopplat till landets inkomst och därmed köpkraft.¹⁴⁶ Om man exempelvis studerar den danska marknaden ur detta perspektiv har en nyligen offentliggjord rapport påvisat att den danska köpkraften under 2006 har stigit med 1,5 procent. Denna har påverkats av att den genomsnittliga inkomsten per invånare har stigit med 3,4 procent.¹⁴⁷ Liknande fakta anses positiva om en butikskedja vill etablera sig i Danmark.

En av de viktigaste förutsättningarna som finns inför en butiksetablering är att inkomstutvecklingen inom landet är positiv. Utvecklingen påverkar på så sätt att stigande inkomster ökar konsumtionen och efterfrågan på kvalitet och service.¹⁴⁸ Ju högre inkomster invånarna i landet har desto större möjligheter finns det att konsumtionen är hög.¹⁴⁹ Förutom detta påverkas konsumtionen av hur stora skillnader det är mellan hög- och låginkomsttagare inom landet eftersom större polarisering ger ökad lyxkonsumtion vilket är positivt, sett ur en butikskedjas synvinkel.¹⁵⁰ Med exempel från Danmark har den danska inkomstnivån stigit de senaste åren och i förhållande till andra länder är den genomsnittliga lönenivån hög,¹⁵¹ vilket kan avspeglas i att Danmark är ett av de länder som har den högsta privata konsumtionen.¹⁵² Ett beslut som följer denna siffra blir för en butikskedja att identifiera i vilka områden som har den största konsumtionen jämfört med det största upptagningsområdet då detta indirekt anger antalet

¹⁴³ Bruce, M. m.fl. (2004).

¹⁴⁴ Berger, Sune. (2003). *Det nya samhällets geografi*. Halmstad. Uppsala Publishing House.

¹⁴⁵ Bruce, M. m.fl. (2004).

¹⁴⁶ Bergström, F. (2003).

¹⁴⁷ www.danmarksstatistik.dk.

¹⁴⁸ Bergström, F. (2003).

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Bruce, M. m.fl.(2004).

¹⁵¹ www.dst.dk.

¹⁵² PriceWaterHouseCoopers. (2004). *Doing business and investing in Denmark*. USA.

potentiella kunder.¹⁵³ Det finns till exempel en stor skillnad i om man inom Danmark etablerar sig i Köpenhamnsområdet där det finns 283.000 hushåll eller i Sönderjylland då det där endast finns 113.000 hushåll.¹⁵⁴ En annan användbar indikator till detta sett ur butikskedjornas synvinkel är att vara lyhörda för hur förväntningarna ser ut på marknaden. Till exempel har förväntningarna på den danska konjunkturen samt befolkningens köpkraft sänkts under de tre senaste månaderna.¹⁵⁵

När ovanstående har valts ut är det av vikt att fokusera på hur benägen befolkningen är att spendera och vad de spenderar pengar på då detta skiljer sig från land till land. Tidigare, vilket nu håller på att mjukas upp tack vare globaliseringen och standardiseringen, använde sydeuropeiska länder största delen av sina pengar på barliv, kläder och skor medan man i Skandinavien använder flest pengar på bilar och heminredningsartiklar.¹⁵⁶

Den ekonomiska strukturen som finns inom det potentiella landet har betydelse för hur värdeskapandet kring koncept och produkter blir. Enligt Charles W. Hill tenderar verksamheter att lägga på sina produkter extra attribut i högt utvecklade länder som vanligtvis inte efterfrågas i mindre utvecklade nationer.¹⁵⁷ Sett ur ljuset då de flesta företag önskar minimera kostnaderna blir detta en viktig insikt för företagen att ha.

4.3.3. Politiska & teknologiska faktorer

Förutom att den politiska strukturen i hög grad påverkar hur problematiskt eller oproblematiskt det är att etablera sig i önskat land anser vi inte att det finns några ytterligare nämnvärda särdrag till denna rapportens frågeställning.

4.3.4. Legala faktorer

Legala faktorer som lagstiftning kring personal och anställningsregler, öppettider samt arbetslöshetsnivån och kompetensnivån har en stor påverkan på butikskedjans agerande. De legala faktorerna tillsammans med de kulturella faktorerna anses vara bland de viktigaste

¹⁵³ Gästföreläsning med Fredrik Bergström. (2005-02-22).

¹⁵⁴ www.statistikbanken.dk.

¹⁵⁵ www.dst.dk.

¹⁵⁶ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

¹⁵⁷ Hill, C. (1997).

aspekterna för en butikskedja att ha kontroll på. Vi ämnar nedan ge exempel på hur den danska lagstiftningen kan inverka på en butikskedjas koncept.

Till exempel finns det i Danmark lagstiftning kring butikers öppettider.¹⁵⁸ Detta kan påverka en eventuell planerad strategi om att vilja profilera sig med en image som en dygnet-runt-öppenbutik.

Ett annat exempel är att det i Danmark inte finns en lagstiftning gällande uppsägning av personal. Detta innebär att det i förhållande till andra länder är ganska okomplicerat att säga upp sina anställda, vilket kan betraktas som en fördel ur butikskedjornas synvinkel. De enda personer som är skyddade av en lagstiftning är personer som är anställda som funktionärer, det vill säga fackligt aktiva. Den enda lagstiftningen på området gäller diskriminering. Det vill säga att man inte får säga upp någon på grund av religion, kön, kultur etcetera.¹⁵⁹

Ett tredje och sista exempel är att internationella aktörer på den danska marknaden bör alliera sig med och utveckla ett bra samarbete och relation till både arbetsgivare och lönemottagarnas fackföreningar.¹⁶⁰ Detta på grund av att det finns lite lagstiftning kring arbetsmarknaden, så det är upp till dessa parter att komma överens, vilket gör den danska marknaden mycket avtalsbestämd. Detta medför att det exempelvis inte finns någon lagstadgad minimilön utan detta förhandlas en gång om året av landets arbetsgivar- och lönemottagarförening. Men även om det inte finns gränser för minimilöner kännetecknas Danmark av en generellt högre lönenivå än andra länder som ligger inom EU.¹⁶¹ Vi anser att en insikt i sådana fakta är av avgörande betydelse för butikskedjor, då vi menar att även små skillnader i lönenivån i förhållande till hemmamarknaden kan vara avgörande för om en etablering kommer att lyckas. Här tänker vi särskilt på lågmarginalbutikskedjor som inte har råd till stora utsvävningar i lönerna. Det som dessutom ställer extra krav på verksamheternas personalbudget är antalet arbetstimmar per vecka, vilket i Danmark ligger på 37,5 timme samt de fem årliga semesterveckorna vilket ligger över den europeiska nivån i förhållande till en etablering i exempelvis Spanien.

¹⁵⁸ Intervju med Cathrine Wollenberg-Zittan. (2007-04-04).

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ PriceWaterHouseCoopers. (2004).

¹⁶¹ Ibid

4.3.5. Övriga marknadsfaktorer

En av de största och mest aktuella utmaningar som finns i dagsläget för detaljhandelsbranschen och som har en särskiljande inverkan är paradoxen mellan teoretikernas ständiga påvisande av frontpersonalens betydelse för verksamheternas framgång kombinerat med samhällets bristande arbetskraft och status inom detta område. Denna arbetsmarknadsproblematik råder i många länder men särskilt i Danmark då det där är låg arbetslöshet kombinerat med att det är svårt att hitta rätt och kvalificerad arbetskraft.¹⁶² Allt fler forskare som Christian Grönroos, Philip Kotler och Richard Normann menar att personalen är och förblir den viktigaste konkurrensfördelen för butikerna.¹⁶³ Därför kan det problematiseras hur butikskedjorna ska hantera att frontpersonalen är företagets viktigaste konkurrensparameter samtidigt som det inte går att anställa någon då det generellt är brist på kvalificerad arbetskraft.

Retail Institute Scandinavia har försökt identifiera vilka trender både inom Danmark och EU som kommer att fortgå för detaljhandelsbranschen inom de närmaste åren vilka butikskedjorna kommer att tvingas anpassa sig till. Nedan redovisas ett urval av dessa trender:¹⁶⁴

- Fler produkter anses bli standardiserade.
- Fler kedjekoncept kommer att uppstå för att uppnå skalfördelar.
- Fler konsumenter får en global livsstil.
- Fler konsumenter kommer att konsumera samma varumärken.
- Fler och fler av butikskoncepten och köpcentrumen från det tjugonde århundradet kommer att stänga
- Allt fler konsumenter kommer att handla via Internet.
- Allt fler butikskedjor kommer att göra mer av butiksinredningen och av de upplevelser som idag erbjuds till kunder.

¹⁶² Ibid

¹⁶³ Pine, Joseph B. & Gilmore, James H. (1999). *The experience economy*. USA:HBS Press, Normann, R. (2000) samt Grönroos, C. (2002).

¹⁶⁴ Rapport utarbetad av Retail Institute Scandinavia. (2004). *Möbelbranschen i Skandinavien*. 1st. version.

4.4. Mikromiljö

Faktorer inom mikromiljön anser vi påverkar butikskedjorna på ett mer direkt sätt. Inom detta har vi samlat elementen konkurrenter, konsumenter, lokalisering, konkurrenskraft, kultur samt hur detta påverkar marknadsföringen. En branschanalys i ett annat land kan uppfattas som svårt och komplext då man vanligtvis inte har en den insikt som från den plats man är uppvuxen i samt den lokala kunskap som man har om sin hemmamarknad. Vi börjar med att fokusera på branschen och den konkurrenskraft som ingår i denna.

4.4.1 Branschen

Varför behövs en analys av branschen innan man etablerar sig utomlands? Dagens butikskedjor agerar i en miljö som är präglad av många fler möjligheter än tidigare men samtidigt i en värld som är mer komplex och konkurrenspräglad än tidigare. När man ska planera sin gränsöverskridande strategi måste den anpassas till den enskilda marknaden och den bransch man önskar verka inom. En butikskedjas konkurrenter kan anses vara andra handelsdistrikt, köpcentrum, handelsingator, externa köpcentrum samt närliggande städer.¹⁶⁵ Till detta är det viktigt att ha insikten i att konkurrensintensiteten sker inom branschen och inte mellan olika branscher.¹⁶⁶ Vidare anses det grundläggande för en butikskedja att veta hur hög koncentration branschen har av liknande butiker och koncept. Branschens livscykel och hur denna agerar internationellt definierar hur strukturen och konkurrensintensiteten inom den givna branschen ser ut.¹⁶⁷ Ur denna information kan butikskedjorna allokera rätt mängd resurser till de rätta aktiviteterna som i sin tur gör dem mer effektiva.

Enligt Michael Porter är branschens struktur och konkurrensintensitet viktigt att studera för en internationell aktör då det är avgörande för verksamheten att veta om det är en bransch det går att tjäna pengar i. Vidare menar Porter att butikskedjan bör ha koll på om vinsten inom branschen förhandlas bort eller reduceras av eventuella leverantörer eller kunder, eller om nya aktörer reducerar den potentiella vinsten, då det kan ha en avgörande effekt på företagets möjlighet att generera pengar.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-07-02).

¹⁶⁶ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management control systems*. 11 th. Edition. Singapore: McGrawHill.

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid.

Den grundläggande orsaken till att studera ovanstående är för att identifiera var butikskedjan kan skapa sina konkurrensfördelar. Element som teknologi, service, varumärken, interna styrsystem och processer, distribution, logistik, lokalisering, produktsortiment, design med mera anser Davies & Ward vara de element som är avgörande för att uppnå konkurrensfördelar.¹⁶⁹ Ulf Johansson påpekar att framtidens konkurrensfördelar kommer att ligga i de mänskliga resurserna underbyggt av formaten och typen av butik.¹⁷⁰

Vi ämnar nedan ge en kort visuell sammanfattning av de aspekter vi anser att man som butikskedja bör beakta för att kunna urskilja särskiljande drag av den potentiella branschen. Några av de frågor som måste besvaras är: Vem är marknadsledande inom branschen? Hur många konkurrenter är representerade och hur stora är de ekonomiskt och hur många marknadsandelar har de? I vilken grad är koncepten från andra internationella aktörer standardiserade? Dessa faktorer påverkar branschens totala lönsamhet. För en butikskedja är det viktigt att försöka förutse konkurrenternas framtida strategier, beslut och mål och hur deras beteende kan gynna dem. Till detta anser vi att det är viktigt att göra ständiga konkurrensanalyser som en del av omvärldsbevakningen och som fokus på följande dimensioner:¹⁷¹

- Konkurrensintensiteten bland branschens aktörer.
- Konsumenternas förhandlingsstyrka.
- Tryck från leverantörer & andra substituerande aktörer och produkter
- Konkurrensstryck från nyetablerare.

Förutom ovannämnda verktyg används ofta teoretiska modeller såsom SWOT och PEST för att analysera branschen. Nackdelen vid användandet av dessa modeller är att de endast genererar en ögonblicks- och statisk bild och dessutom på förhand definierar vad som kan tänkas påverka verksamheten.¹⁷² Nedan ämnar vi ge exempel på hur information från en branschanalys kan påverka en gränsöverskridande etablering.

¹⁶⁹ Davies, B. m.fl. (2002).

¹⁷⁰ Föreläsning med Ulf Johansson. (2006-02-10).

¹⁷¹ Anthony, R. m.fl. (2003).

¹⁷² Frankelius. P. (2001).

Vårt första exempel är att det inom detaljhandelsbranschen har skett ett flertal branschglidningar som har medfört att alla aktörer konkurrerar mot varandra om kundernas pengar vilket har lett till ett priskrig inom många branscher.¹⁷³ Samtidigt har det blivit en explosion i utbudet, vilket har medfört en maktförskjutning så att kunderna har fått en större förhandlingsmakt över butikerna. I ett land som Danmark märks denna utveckling ännu mer då utbudet av butikskedjor är koncentrerade till mindre handelsområden.¹⁷⁴

Ett annat exempel är att det inom detaljhandelsbranschen har vuxit fram en lågpristrend som har påverkat lönsamheten på marknaden. Även om marknaderna delvis har börjat bli mer likartade råder paradoxalt en annan polariseringstendens inom bland annat klädbranschen. Denna utveckling innebär en polarisering mellan de mer sofistikerade varumärkena och lågprismärken.¹⁷⁵ För butikskedjor som Marks & Spencer skapar detta problem för deras positionering i *mitten* av marknaden.¹⁷⁶ Detta blir därför viktigt för butikerna att ha en ännu tydligare positionering, vilket vi kommer in på senare i arbetet. Denna lågpristrend anser vi skapar en problemställning för butikskedjorna då deras konkurrensförmåga å ena sidan är beroende av verksamhetens lönsamhet medan den å andra sidan även är beroende av att ha lägsta pris för att tillmötesgå konsumenternas krav.¹⁷⁷ Grundläggande kan det argumenteras att detta skapar två motstridande strategier men dagens hårda konkurrens inom detaljhandelsbranschen skapar dessa förutsättningar för morgondagens företag. För att kunna tillmötesgå denna utveckling anser Davies och Ward att företag i så stor grad som möjligt måste segmentera sina målgrupper både internationellt och även nationellt för att på detta vis minimera kostnader och få den bästa differentieringen. Orsaken till att företag bör segmentera sina konsumenter, är på grund av kulturella skillnader men även sociodemografiska. De anser att denna segmentering kan göras genom en ökat fokus på kostnader för marknadsföring.¹⁷⁸ I nästa avsnitt kommer vi närmare in på det kulturella och marknadsföringsaspekten.

¹⁷³ Gästföreläsning med Fredrik Bergström. (2005-02-22).

¹⁷⁴ www.dst.dk

¹⁷⁵ Gästföreläsning med Fredrik Bergström. (2005-02-22).

¹⁷⁶ Cox, R. m.fl (2004).

¹⁷⁷ Gästföreläsning med Fredrik Bergström. (2005-02-22).

¹⁷⁸ Davies, B. m.fl. (2002).

4.4.2 Kultur

Orden kultur och internationalisering är ofta tätt förknippade med varandra. Men varför inverkar kultur i så pass stor grad när man etablerar sig internationellt kontra nationellt och vad innebär kultur? Kultur är en komplex sammansättning av interrelaterade element såsom överbevisningar, värderingar, manér, normer, moral samt alla de vanor och kompetens som människor bär med sig inom ett visst samhälle.¹⁷⁹ Det är primärt våra kulturella grundläggande antaganden som styr vårt beteende.¹⁸⁰ Vidare skapar och präglar den kulturella aspekten olika affärskulturer, konsumtionsmönster men också dynamiken på den fysiska platsen.¹⁸¹ Med detta menar vi att kulturen påverkar verksamheten både indirekt och direkt men också externt och internt. Kultur kan uppstå på olika nivåer och med olika beståndsdelar inom samhället, verksamheten samt på individnivå och karakteriseras oavsett nivå som något inlärt och undermedvetet: Nedan redovisas skillnader på dessa:¹⁸²

- Nationell kultur – kulturella uppfattningar om religion, historia och etnicitet.
- Företagskultur – vardagsbeteendemönster, *så brukar vi göra*.
- Organisationskultur – socialt, etiskt samt moral, normer och värderingar.
- Individens kultur – språk, social klass, kön, familj, religion, grupp etnicitet, yrke, utbildning, nationalitet.

De ovanstående element är det grundläggande dynamiska systemet för en gemensam meningstolkning.¹⁸³ Det som ofta gör det svårt att beskriva vilka kulturella skillnader som finns från ett land till ett annat är att kultur inte är gripbart och upplevs subjektivt vilket gör det svårt att värdera och jämföra ur en objektiv synvinkel. För att förstå en kultur bör man använda en grundläggande referensram som ett verktyg för att jämföra hur en kultur beter sig. Exempelvis tenderar många svenskar att använda talesättet '*det ordnar sig*' men för en utlänning att förstå vad detta innebär måste man ur referensramen först förklara och förstå hur det vanligen ordnar sig.¹⁸⁴

¹⁷⁹ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

¹⁸⁰ Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning, en kritisk introduktion*. Karlshamn: Liber

¹⁸¹ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

¹⁸² Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

¹⁸³ Sharma, Karin. (1996). *Alla dessa kulturer*. Jönköping: Industrilitteratur.

¹⁸⁴ Bigum, Carina. & Bosson, Jeanette. m.fl. (2005). *For the sake of entertainment - en fallstudie av Wallmans i Köpenhamn och Malmö*. Kandidatuppsats.

Enligt Ola Thufvesson, Lena Eskilsson och Pavla Kruzela tenderar många företag att klassificera ett kulturellt fenomen med beteckningen att det är *typiskt danskt* eller *typiskt svenskt*. Vidare menar de att man bör behandla ett nytt marknadssegment på samma sätt som man skulle hantera ett potentiellt segment på en hemmamarknad.¹⁸⁵ Detta avser att bryta ner segmenten i fler kombinationsmöjligheter och inte bare *typiskt danskt*, - för vad är i egentligen *typiskt något land*? Även som argumenteras att kultur är svårämbar har professor Geert Hofstede utvecklad ett sätt att mäta nationell kultur med andra kulturer,¹⁸⁶ vilket vi anser ur en butikskedjas synvinkel kan skapa en känsla för hur nationell kulturen är och på så sätt få en första identifikation om butikskedjan matchar denna marknad. Hofstede ser kultur som *kollektiv mental programmering* som kan översättas till numeriska värden. Hofstede har analyserat olika nationella beteendemönster och klassificerat dem ur fyra dimensioner; Power Distance Index, Individualism, Masculinity samt Uncertainty Avoidance Index.¹⁸⁷ Vi anser att ur en butikskedjas synvinkel kan detta vara användbart dels för att karakterisera konsumenternas beteende men likaväl personalens beteende. För att exemplifiera hur en kedja kan använda detta kan man eventuellt ta utgångspunkt i en svensk butikskedja som vill in på den danska marknaden. Enligt Hofstedes modell är den svenska kulturen mer präglad av en central makt inom organisationerna och är ett av världens mest feminina länder. Danmark å andra sidan kännetecknas av mer decentraliserad makt inom organisationerna och anses vara mer självständiga och är mer riskbenägna. Detta betyder att en butikskedja måste anpassa sitt koncept och sin kommunikation både internt och externt till detta beteende, vilket vi kommer närmare in på i nästa avsnitt.

Förutom ovanstående påverkar den kulturella aspekten i så stor grad är att butikskedjorna ofta behöver anpassa den interna utbildningen av personalen till den lokala marknaden. Ofta har butikskedjorna en standardutbildning som avser; hur man ska räkna kassan, beställning av varor, räkna upp produkter med mera men ofta glömmer de bort den kulturella aspekten som belyser hur personalen ska ta hand om, prata med och uppträda inför kunderna.¹⁸⁸ Ett tredje exempel på hur den kulturella aspekten påverkar kan vara att det i vissa länder inte är acceptabelt att man säljer damunderkläder.¹⁸⁹ Ett fjärde exempel på hur den kulturella aspekten inverkar kan vara missförstånd kring färger och symboler som kanske förknippas med andra saker än i hem-

¹⁸⁵ Intervju med Ola Thufvesson & Lena Eskilsson (2007-05-02) samt intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

¹⁸⁶ Bigum, C. & Bosson, J. m.fl. (2005).

¹⁸⁷ www.geert-hofstede.com.

¹⁸⁸ Intervju med Pavla Kruzela . (2007-05-07).

¹⁸⁹ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

landet.¹⁹⁰ Ett femte exempel är att de kulturella faktorerna som påverkar hur dynamiken på den fysiska platsen och härunder hur människorna rör sig, interagerar med varandra och hur flöden runt butikerna fungerar. På grund av dessa faktorer måste butikskedjorna anpassa sin lokalisering och sin externa exteriör efter detta.¹⁹¹

Sett ur ett kulturellt perspektiv är det ändå viktigt att veta vilka förväntningar den potentiella målgruppen har till butikskedjan då butikskedjorna ofta tenderar att negligera de immateriella elementen av service och tror att det är en *mono-kultur*.¹⁹²

Som påvisats ovan finns en mängd med faktorer som speglar in. Vi anser att för att butikskedjan ska få insikt i de viktigaste det är bra att anställa personal som hanterar etableringsprocessen och som känner till processen väl och som har kunskap om båda länder. Det räcker därför inte endast att anlita lokal kunskap, då det för dem kan vara svårt att identifiera vad som är annorlunda i förhållande till hemlandet. Det blir därför grundläggande att bygga upp etableringen kring personer som har inblick i skillnaderna och förstår dem och som dessutom rör sig i båda kulturerna då man ofta annars inte kan förklara varför det är på ett speciellt vis.¹⁹³

Kommunikationen både internt och externt påverkas också av den kulturella kontexten och innebär många olika former av kommunikation såsom kommunikation med konsumenter, anställda, leverantörer samt samarbetspartner.¹⁹⁴ Enligt Pavla Kruzela kommer insikten om kommunikationssvårigheter oftast först när butikskedjorna är på plats vilket de inte tagit hänsyn till i uppstartsfasen. Hon anser vidare att det för butikskedjorna är A & O att veta hur man ska kommunicera med varandra internt men också externt i verksamheten.¹⁹⁵

Ofta rekommenderas att göra en gränsöverskridande etablering så enkel som möjligt, vilket teoretiskt sett skulle vara i ett land med ett välutvecklat utbildningssystem, endast en lingvistisk grupp, den dominerande religion talar för hårt arbete, har bra tillgång till världsmarknaden samt att den offentliga attityden stöttar produktion och social harmoni.¹⁹⁶ Vi kommer nedan att ha en

¹⁹⁰ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

¹⁹¹ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

¹⁹² Bruce, M. m.fl. (2004).

¹⁹³ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

¹⁹⁴ Hill, C. (1997).

¹⁹⁵ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

¹⁹⁶ Hill, C. (1997).

kort diskussion kring kedjans marknadsföring, positionering och hur denna blir påverkad av den kulturella aspekten samt frågan om konceptet ska standardiseras eller anpassas.

4.4.3. Marknadsföring

“Advertising, being based on language and communications, is the most culture-bound element of the marketing mix.”¹⁹⁷

Den kulturella aspekten har inte endast sin inverkan på ovanstående exempel utan likväl på butikskedjornas marknadsföring. Hur överförbart är företagets image och hur långt det egentligen är möjligt att kontrollera och standardisera sin profil påverkas av hur ett budskap uppfattas ur sin kulturella kontext. På grund av den kulturella aspekten väljer fler och fler butikskedjor i dagsläget att anpassa marknadsföringen till de lokala marknaderna.¹⁹⁸ Endast cigarett firman Marlboro har genom alla år bevarat en standardiserad reklamform.¹⁹⁹ Fördelen med standardiserade internationella kampanjer är att man uppnår skalfördelar och bevarar verksamheternas kontroll över marknadsföringen så man uppnår en likartad profil och där inte förvirrar den mobila målgruppen.²⁰⁰

Men kommunikationen och tolkningen av ett budskap skiljer sig från land till land då där finns olika preferenser och köpbeteenden som påverkas av den lokala kontexten vilket vi anser skapar en fragmenterad uppfattning.²⁰¹ Ofta avser marknadsföringen av en produkt inte endast att profilera den fysiska produkten utan även det symbolvärde denna har vilket ofta uttrycks på olika sätt beroende av vilken kultur man befinner sig i.²⁰² Exempelvis finns en stor skillnad mellan det vanliga tyska marknadsföringssättet jämfört med det danska. I den danska marknadsföringskulturen används mycket ironi som inte skulle gå att överföra till andra icke skandinaviska länder. Japansk marknadsföring å andra sidan är ytterst präglad av *soft selling appeals* i motsats till den danska som har många direkta budskap. Till exempel är fransk och svensk marknadsföring mer symboliskt präglad medan tysk är särskilt informativ och icke-symbolisk.²⁰³

¹⁹⁷ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

¹⁹⁸ Hill, C. (1997).

¹⁹⁹ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

²⁰⁰ Bruce, M. m.fl. (2004).

²⁰¹ Hill, C. (1997).

²⁰² Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

²⁰³ Föreläsning med Jesper Falkheimer. (2005-04-18).

Hur marknaden reagerar och tolkar symboliken i budskapen är avgörande för vad som är gångbart eller inte.²⁰⁴

Tolkningen och uppfattningen skiljer sig likväl om det är en kollektivt eller individuellt orienterad marknad butikskedjan önskar att verka inom. Exempelvis kännetecknas länderna Portugal och Grekland av att vara kollektivistiska länder medan ett land som Danmark är mycket individuellt präglad. Studier har påvisat att i kollektiva samhällen finns en större lojalitet inför varumärken än i individuella samhällen, vilket ur ett affärsmässigt perspektiv har en avgörande betydelse för hur butikskedjorna ska positionera sig.²⁰⁵

Vi har tidigare varit inne på att segmentering ofta är komplex för butikskedjorna att göra vilket vi anser beror på att internationaliseringen ökar föränderligheten vilket medför att det uppstår nya och mer komplexa målgrupper att segmentera.²⁰⁶ Med detta fragmenterade segment följer ett fragmenterat medieutbud som innebär att butikskedjan får svårt att få fram ett budskap.²⁰⁷ När butikskedjorna väljer en internationell satsning ur ett marknadsföringsperspektiv kan kritiska moment i urvalet av budskap, medieval och målgruppsanalys identifieras.²⁰⁸ När ett budskap ska utformas finns fem grundläggande element att ta hänsyn till, dessa består av språk, sedvänjor, religion samt karaktärer och roller och därtill humor och bilder. Ur dessa anser Usunier att språket är den största barriären för effektiv kommunikation.²⁰⁹ Orsaken till att dessa punkter är svåra att hantera är att det här finns vissa interkulturella mediefaktorer som påverkar tolkningen och dessa är att medieanvändningen skiljer sig åt, medieetiken skiljer sig åt och att medierätten skiljer sig åt.²¹⁰ Inom medierätten finns stora skillnader på de juridiska reglerna²¹¹ och i exempelvis Danmark är marknadsföringslagstiftningen mycket mer kontrollerad i förhållande till andra länder.²¹²

Vi anser att utmaningen för en butikskedja blir ur det kulturella marknadsföringsmässiga perspektivet att hitta en väg där de kan skapa samma gemensamma profil gentemot alla länder

²⁰⁴ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

²⁰⁵ Ibid.

²⁰⁶ Föreläsning med Jesper Falkheimer. (2005-04-18).

²⁰⁷ Bruce, M. m.fl. (2004).

²⁰⁸ Föreläsning med Jesper Falkheimer. (2005-04-18).

²⁰⁹ Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005).

²¹⁰ Föreläsning med Jesper Falkheimer. (2005-04-18).

²¹¹ Hill, C. (1997).

²¹² §6 i Den Danske lovgivningen om marknadsföring.

men samtidigt med en profil som går att tolka från de olika segmentens behov och önskemål. Klädkedjan H & M är ett av de företag som har lyckats väldigt bra med detta. De har förmått att skapa en profil som står fritt för konsumenten att tolka. Med detta menar vi att kedjan kan profilera sig för den målgrupp som fokuserar på bästa priset men också för den målgrupp som önskar status och en mer lyxig känsla. Detta har de dels gjort genom att ha låga priser på det generella konceptet och dels genom att ha en lyxigare profilering på vissa produkter som har designats av Stella McCartney, Madonna, Kylie Minogue med flera.

Poängen med detta avsnitt som vi försöker lyfta fram är hur standardiserar man ett marknadsföringsbudskap till fyra olika länder med olika tolkningssätt? Lösningen på att tillmötesgå dessa utmaningar är bland annat att lära sig att identifiera interkulturella skillnader och lära sig att förstå andra kommunikationsformer och konventioner för att sen anpassa sig till dessa. Detta kan eventuellt göras med hjälp från lokala aktörer såsom en lokal mediebyrå.²¹³

4.5. Lokalisering

”Det handlar om att vara där kunderna är”²¹⁴

Kopplingen mellan lokalisering, varumärken och den image man önskar skapa anser vi är väldigt tydlig. Den image man önskar att förmedla påverkas av hur och var man ska etablera sig och det blir därmed inte utan betydelse om man väljer en etablering i innerstaden eller i ett köpcentrum. Pavla Kruzela anser att varumärket har en central roll i arbetet med att skapa konkurrensfördelar. Hon menar vidare att man via sin etablering kan uppgradera sitt varumärke och status som till exempel H & M gjorde genom att placera sig på Fifth Avenue i New York tillsammans med andra dyra märken som Chanel, Dior och Gucci. Hon bedömer vidare att det är viktigt att kartlägga hur konsumenterna i andra länder tänker kring märken när man ska välja en fysisk plats. I vissa länder som till exempel Tyskland, USA och England lägger konsumenterna stor vikt vid att produkterna ska ha status och att de ska synas på rätt plats.²¹⁵ Det är därför viktigt inte bara att hitta rätt fysisk plats men också rätt plats i konsumenternas mentala karta.

²¹³ Intervju med Hans Fisker. (2007-05-07).

²¹⁴ Citat från intervju Hans Fisker. (2007-05-07).

²¹⁵ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

Den kulturella aspekten speglar in när butikskedjorna ska välja sin fysiska lokalisering likväl som att omgivningen bland annat i form av grannarna kan bli en avgörande faktor för företagets succé. Val av lokalisering påverkas av kulturella aspekter på det sätt att det finns olika flödesstrukturer i olika länder som bland annat hur mycket tid som läggs på att flanera på gatan, hur man rör sig i städer och härunder om man är bilburen eller reser kollektivt. Till exempel är den sydeuropeiska befolkningen mer benägen att flanera och socialisera ute på gatan än de skandinaviska länderna.²¹⁶ Det är därför viktigt att ha koll på hur huvudmålgruppen rör sig och interagerar på den potentiella platsen.

Michael E. Porter och andra författare har i ett flertal böcker konstaterat att det för företag oavsett om de agerar på en nationell eller internationell arena handlar om att skapa konkurrensfördelar för att kunna överleva på marknaden. Porter anser inte att det finns skillnader för en internationell eller lokal aktör för hur man uppnår konkurrensfördelar men ett sätt att skapa konkurrensfördelar kan vara val av lokalisering.²¹⁷ Tidigare valdes butikernas lokalisering ur den klassiska lokaliseringsteorin av Alfred Weber som ansåg att verksamheterna kunde uppnå bäst konkurrenskraft genom att lokalisera sig på ställen där kostnaderna var lägst.²¹⁸ Idag anses att den långsiktiga konkurrenskraften uppnås av verksamhetens egen innovationsförmåga och ett 'ständigt lärande'. Vidare anses lokala kunskaper i dagsläget vara viktigare än råvaror och innovationsförmågan viktigare än kostnadseffektiviteten medan närheten till marknaden är viktig.²¹⁹

När butikskedjor ska ta första steget från att vara en nationell till en internationell verksamhet tenderar de ofta att expandera till närliggande marknader där det fysiska avståndet är kort eller till länder som har kulturella likheter såsom språk, lagstiftning med mera.²²⁰ De tenderar dessutom att etablera sig i huvudstäder då det här finns mer avancerad köpkraft. Här finns dessutom större kundpotential då större städer har större upptagningsområde än mindre städer men likväl för att inkomstnivån ofta är högre på grund av kluster av internationella huvudkontor och statliga verk.²²¹

²¹⁶ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

²¹⁷ Porter, E. Michael. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York. Free Press

²¹⁸ Berger, S. (2003).

²¹⁹ Porter, M. (1998).

²²⁰ Young m.fl. (1998).

²²¹ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

Michael Porters bok *The competitive advantage of nations* beskriver hur den lokala omgivningen påverkar företaget val av lokalisering på olika sätt och vilken betydelse det har för företagets konkurrens och utvecklingskraft.²²² Kostnaden för arbetskraft och mark, tillgången till infrastruktur, transporter och service, det lokala utbudet av arbetskraft med olika kunskaper och kvalifikationer är omgivnings- och miljöfaktorer som alla påverkar butikskedjornas möjlighet till utveckling.²²³ Var en butikskedja väljer att etablera sig kan vara rätt för den ena men inte nödvändigtvis rätt för en annan butikskedja.²²⁴ Hur den lokala omgivningen och miljön påverkar det enskilda företaget har de senaste åren varit i fokus då det har visat sig kan ha en positiv dragningskraft. Men inom forskningen har det inte varit möjligt att påvisa vilka specifika mekanismer som skapar och bidrar till denna synergieffekt.²²⁵

*"Location, location, location"*²²⁶

Förutsättningarna för att välja en fysisk plats anses vara de samma oavsett om man är en nationell eller internationell aktör men är beroende av vilken målgrupp man önskar vända sig till. Om man exempelvis vill attrahera höginkomsttagarna som vanligtvis önskar att status och varumärken ska synas är det bästa och mest typiska valet att finnas i storstäderna.²²⁷ Allt oftare tenderar butikskedjor vid sitt första inträde på marknaden att etablera sig på köpcentrum. Detta anser Lena Eskilsson har att göra med att många internationella kedjor förstår hur köpcentrum fungerar då detta beteende ofta är likartade i många kulturer. Ofta finns det redan ett etablerat kundflöde och statistik på antal besökare, antal butiker, genomsnittlig omsättning samt vilka typer av kunder centrat har. Detta är lättillgänglig information att få även om man inte är på plats. Det är därför ofta lättare att ta beslut och sköta en utlandsetablering på distans i ett köpcentrum än i en innerstad. Ofta upplevs innerstaden som ett mer finkänsligt område och det kan därför vara svårt för en internationell aktör att förstå, vilket också avspeglas i att detaljhandelslitteraturen primärt behandlar lokaliseringar i köpcentra.²²⁸

²²² Porter, M. (1998).

²²³ Berger, S. (2003).

²²⁴ Cox, R. m.fl. (2004).

²²⁵ Berger, S. (2003).

²²⁶ Cox, R. m.fl. (2004).

²²⁷ Intervju med Lena Eskilsson. (2007-05-02).

²²⁸ Egen tolkning baserad på intervju med Hans Fisker (2007-05-07) samt intervju med Lena Eskilsson och Ola Thufvesson (2007-05-02).

När en butikskedja ska välja lokalisering finns vissa övervägningar att göra såsom i vilken omgivning man önskar synas, var i förhållande till konkurrenterna de ska placera sig och vilket butikskoncept som passar målgruppen bäst. Det är viktigt att veta vilken nytta man kan dra av de andra butikerna och om man kanske kan nå spontankunderna. Valet som ska göras baseras på om man önskar ett läge med många andra attraktiva aktörer eller ett läge som passeras av många människor.²²⁹ Dessa val är beroende av vilket koncept man själv har och om butiken själv skapar dragkraft eller om butiken har behov av de andra butikerna. Andra viktiga punkter att ta hänsyn till när den fysiska platsen ska väljs är vilket köpbeteende som finns samt vilka lokaliseringmönster andra men liknande butiker har valt. Vilka juridiska ramar finns, hur fungerar centralorterna och vilka trender är på väg? Förutom närheten till konsumenter och övrig handel påverkas valet av lokalisering av hyreskostnader. Mer specifikt ska det beslutas om man ska placera sig i en korsning, i innerstaden, eller kanske i ett industriområde. I dagsläget är etablering i storcentra och vid motorvägsavfarter mest populära för butikskedjor. Men en utmaning som gäller i de flesta länder inklusive Danmark är att hitta lediga och bra placerade tomter då det också juridiskt är tillåtet att uppföra butiker. I Danmark är det ytterst svårt att hitta bra lokaliserade butiksytor, varför det allt oftare ses att nya kedjor väljer att placera sig på köpcentrumen då det nästan är omöjligt att hitta a-lägesplaceringar i de trånga innerstäderna. Ofta får man anvisat en plats av staten där man får lov att ha sin butik,²³⁰ vilket för kedjorna kan vara problematiskt om man vill profilera sig på en specifik plats.

Men kan det problematiseras att de flesta utländska kedjor oftast väljer etableringar i köpcentrum? Vi tror att det på sikt kan uppstå problem för handelsplatsernas attraktivitet då exempelvis sextio procent av butikerna på svenska köpcentrum utgörs av samma sorts kedjor. Vi anser att dessa köpcentrum ur konsumentens perspektiv kommer att vara väldigt lika vilket skapar utmaningen att skapa konkurrensfördelar i en värld där alla är lika varandra.

4.6. Summering av särdrag

Vi började kapitel fyra med att det på den europeiska kontinenten har uppstått en konvergerande marknad men att det på grund av den lokala och kulturella kontexten inte går att fastställa att det finns en homogen marknad. I det efterföljande avsnittet argumenterade vi för att det inte längre är möjligt att avgränsa konkurrensen till ett geografiskt område, varför kunskapen i och kring

²²⁹ Intervju med Ola Thufvesson. (2007-05-02).

²³⁰ Intervju med Pavla Kruzela. (2007-05-07).

ändringar i marknadssituationen har blivit viktigt. En del av att göra en omvärldsanalys avser bland annat att analysera både den makro- och mikromiljö butikskedjan potentiellt kommer att agera i. När man väljer att etablera sig internationellt finns en rad aspekter och marknadsfaktorer att ta hänsyn till på samma sätt som om det var en nationell etablering. Skillnaden är att det vid en internationell etablering ska tas hänsyn till ytterligare nyanser som är inbäddade i den lokala och kulturella kontexten. Inom makrofaktorerna beskrev vi hur demografiska, ekonomiska, politiska, legala samt teknologiska marknadsfaktorer inverkar på en etablering. Ur en analys av dessa dimensioner kunde vi exemplifiera olika unika karakteristika baserat på vårt case-exempel, Danmark. Vi resonerade bland annat att det finns en positiv köpkraft på den danska marknaden men att på grund av den ständigt ökande konkurrensen blir det upp till den enskilda butikskedjan att kämpa om denna. För att tillmötesgå denna utmaning anser vi att butikskedjorna på så sätt indirekt blir tvungna att prioritera frontpersonalen och anpassa sig till de nya marknaderna.

Härefter följde avsnittet kring mikromiljön som omfattar branschen, kulturen och marknadsföring. I föregående kapitel argumenterade vi att en gränsöverskridande strategi avsåg att identifiera hur man på bästa sätt kunde skapa konkurrensfördelar. En analys av branschen har dels samma syfte, att identifiera branschens struktur, konkurrensintensitet och de andra aktörerna samt hur en butikskedja ska välja positionera sig och på så sätt konkurrera. Men en analys av branschen syftar likaväl på att urskilja de särdrag som finns mellan länderna. Med detta menar vi att det är genom en sådan analys man kan identifiera vilka särskiljande karakteristika den nya branschen har i förhållande till hemmamarknaden.

Därnäst satte vi fokus på hur det kulturella påverkar både lokaliseringen, köpbeteendet samt tolkning av marknadsföringsbudskap. Vi poängterade att den komplexa sammansättningen av interrelaterade element hade en grundläggande inverkan på det att etablera en butikskedja över gränserna. Vidare lyfte vi fram att det i arbetet med internationella marknader är grundläggande att utveckla en referensram för att jämföra skillnader inom olika kulturer. På grund av kulturens inverkan och komplexitet hävdade vi att butikskedjorna borde prioritera länder som så lika deras hemmarknad som möjligt för på så sätt göra sin etablering så enkel som möjlig. Men även om man hittar ett liknande land finns det ändå skillnader vilket leder oss fram till nästa diskussion kring standardisering av marknadsföring.

I detta avsnitt ställde vi frågan, för att hävda att standardiserad marknadsföring inte alltid är tillräcklig, hur man som butikskedja kan tillmötesgå olika tolkningssätt, meningar och preferenser med samma marknadsföring. Vi resonerade därför att butikskedjorna behöver segmentera sin målgrupp efter mänskliga egenskaper och inte utifrån nationaliteter. Kapitlets sista avsnitt har avsett hur och varför så många butikskedjor väljer att etablera sig i köpcenter, men likaväl hur den kulturella aspekten inverkar på butikskedjans val av lokalisering. Även konkurrens fördelar och den önskade profileringen påverkar var en butikskedja bör etablera sig. Men som konstaterats i en mängd läroböcker och i detta arbete så är *location, location, location* de tre viktigaste elementen i val av lokalisering för en butikskedja. Med dessa ord ämnar vi i nästa kapitel att avsluta arbetet med en slutdiskussion som sammanfattar hela arbetet med de faktorer vi har lyft fram i denna summering.

5. Slutdiskussion

I arbetets sista kapitel summerar vi de viktigaste poänger som har presenterats genom arbetet. Vi väver dessa samman i en slutdiskussion kring hur detta påverkar kedjornas internationella etablering samt vilka ytterligare krav och val detta skapar för verksamheten. Slutligen i kapitlet kartlägger vi de lärdomar vi fått under arbetets gång samt belyser vilka områden som kan vara intressanta ur ett vidare forskningsperspektiv.

5.1. Summering

Vilka särdrag kan urskiljas vid en internationell kontra en nationell butiksetablering? Så löd frågeställningen för just detta arbete. Syftet var att identifiera, beskriva och analysera de särskiljande aspekter som uppstår för en butikskedja vid en internationell etablering i förhållande till en nationell etablering.

Den viktigaste poängen som vi ser det är att det inte finns något extremt särskiljande i sättet att analysera vilka särdrag som finns. Med detta menar vi att de valda analysverktyg vi har använt, i sig inte skiljer sig från om det var en nationell eller internationell etablering som skulle implementeras. Poängen genom arbetet har varit att det inte finns några särskiljande analyser utan det är den fakta som konstateras genom dessa analyser som blir det särskiljande.

När man ska redovisa vilka särdrag som finns och vilka faktorer som påverkar finns ingen direkt facitlista. Faktorernas betydelse skiftar i takt med den utveckling och dynamik som finns på den potentiella marknaden. Det vi har diskuterat i arbetet är varför dessa faktorer skapar en komplexitet för butikskedjor som önskar att etablera sig på den internationella arenan. Som vi har varit inne på tidigare påverkas butikskedjan av den kulturella och lokala kontext den önskar att verka inom. Orsaken till att denna kontext har en ökad påverkan på speciellt tjänsteverksamheter, i vårt fall butikskedjor, framför exempelvis produktionsverksamheter, är att dessa är baserade på mänskliga relationer. Detta gör dem mycket mer känsliga för förändringar inom den kulturella dimensionen. Varje enskild transaktion med konsumenten sker i en unik kontext vilken skapas av butikskedjan tillsammans med konsumentens lokala vardag. När denna kontext flyttas över i en annan kontext skiftar förutsättningarna för att utföra samma service som i den ursprungliga kontexten. Om man teoretiskt föreställde sig att man flyttade existerande personal och butik till

ett annat land finns ingen garanti för att samma succé skulle infinna sig. Detta då allt butikskedjan gör och försöker profilera från verksamhetens sida uppfattas och tolkas olika på grund av den kulturella och lokala kontext som kedjan ingår i. Men vi anser att det för många butikskedjor i en värld som uppfattas som global och internationell är lätt att glömma bort hur mycket de kulturella skillnaderna verkligen påverkar.

Vi nämnde i vår problemdiskussion att det för oss handlade om att identifiera de speciella problemställningar som uppstår utöver en national etablering när en butikskedja väljer att etablera sig i ett annat land. Det vi anser är det viktigaste att ta hänsyn till vid en internationell etablering är de kulturella, juridiska och lokala dimensionerna. Med hänsyn menar vi att det i särdrag är dessa punkter som kräver en ordentligt och grundläggande analys när man planerar att etablera sig över gränserna. Det kan inte understrykas nog att det faktum att vara välförberedd och välinformerad kring den förestående marknaden är A & O, bristfällig planering är ofta orsaken till att många inte lyckas på ett bra sätt.

Vi har parallellt med analysen genomgående lyft fram frågan om de faktorer som påverkar butikskedjan är de samma i alla länder eller om de skiljer sig från land till land. Det som har kunnat sammanfattas ur detta har varit att ju längre från sitt eget land geografiskt, kulturellt, religiöst, politiskt, ekonomiskt och språkligt sett, ju större skillnader finns. *Men* det är samma faktorer som inverkar på butikskedjorna oavsett var etableringen sker men påverkar dock på olika sätt och i olika nyanser. Vilket klichéaktigt nog innebär att hur dessa särdrag i slutändan påverkar en butikskedja beror på det enskilda företaget och den enskilda situationen.

5.2. Lärdomar

Efter två månaders intensivt arbete med fokus på gränsöverskridande etablering känner vi oss redo att kunna ge vidare några erfarenheter och lärdomar vi har fått på vägen och som vi anser kan användas av alla verksamheter som står inför en internationell etablering oavsett bransch.

- Försök göra utlandsetableringen så enkel som möjligt. Med detta menar vi att man bör välja en marknad som så mycket som möjligt matchar hemmamarknaden i kultur, språk, lagstiftning med mera, särskilt när det är det första internationella steget.

- Acceptera att det kräver många resurser att sätta sig in ordentligt i det potentiella landet och respektera att det finns både synliga och osynliga skillnader som påverkar både etableringsprocessen och den dagliga driften.
- Ha insikten i att det ofta är de osynliga nyanserna som gör det svårt att hantera och genomföra en etablering.
- Ha den viktiga insikten i att det kräver ett mentalt, ekonomiskt och resursmässigt överskott för verksamheten att gå in i en internationell etablering och våga erkänna att inte alla länder matchar företagets kompetenser.
- Konkurrensen kommer inte att minska utan troligtvis snarare öka och det blir upp till den enskilda butiken att kämpa om köpkraften. Vi anser att denna kamp kan vinnas genom att identifiera vad den lokala målgruppen har för behov och anpassa konceptet till detta för att sen ur detta skapa ett värde som inga andra butikskedjor kan erbjuda.

5.3. Slutord och vidare forskning

Att studera och analysera gränsöverskridande etablering är en livslång process då verkligheten och omvärlden är snabbföränderlig och påverkar alla verksamheterna på många olika sätt. Vanligtvis stöter man ofta på andra intressanta frågeställningar under arbetets gång som man måste avgränsa sig ifrån för att bevara den röda tråden.

Som nämnts i metoddelen hade vi i första hand planerat att bygga detta arbete på ett specifikt företag. För oss hade det varit intressant om det hade varit praktiskt möjligt att löpande under några år följa ett specifikt företag som var på väg att etablera sig i andra länder. Detta för att med egna ögon kunna konstatera om det är de samma problemställningar som uppstår eller om det är helt andra aspekter och faktorer som påverkar etableringen. I anknytning till detta hade perspektiven risk och ekonomi också varit intressanta att studera, till exempel vilka risker som kan identifieras utöver de finansiella riskerna. Utöver detta hade det varit intressant att undersöka vilken kapitalstruktur och vilket finansieringssystem som är mest lämpligt att använda samt dess för- och nackdelar.

Butikskedjornas internationella etablering
- Vilka särdrag finns vid en gränsöverskridande etablering?

På en mer filosofisk nivå anser vi att ett annat bidrag till forskningen kunde bestå i en mer djupgående diskussion kring vad som kan karakteriseras som rätt eller fel agerande vid en gränsöverskridande etablering i en föränderlig värld utan facit. Om en kurs i gränsöverskridande butiksetablering skulle realiseras på Campus Helsingborg så kanske vi kan få se en rapport om detta intressanta ämne så småningom.

Källförteckning

Böcker

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, N. Robert & Govindarajan, Vijay. (2003). *Management Control Systems*. 11th Edition. Singapore: McGrawHill.

Berger, Sune. (2003). *Det nya samhällets geografi*. Halmstad: Uppsala Publishing House.

Bergström, Fredrik & Fölster, Stefan. (2001). *Kampen om köpkraften*. Stockholm: Handels Utredningsinstitut.

Bergström, Fredrik. (2003). *Handeln är där kunderna är*. Lindesberg: Bergslagens Grafiska AB.

Bruce, Margaret m.fl. (2004). *International Retail Marketing - A Case Study Approach*. UK: Elsevier.

Bryman, Alan. (2004). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. United Kingdom: Oxford University Press.

Castells, Manuel. (2000). *Materials For An Exploratory Theory Of The Network Society*. British Journal of Sociology.

Cox, Roger & Brittan, Paul. (2004). *Retailing - An Introduction*. England: Prentice Hall.

Czinkota, M. R. & Kotabe, M. (1998). *Trends In International Business - Critical Perspectives*. Blackwell Publishers Ltd.

Davies, Barry & Ward, Phillippa. (2002). *Managing Retail Consumption*. England: John Wiley & Sons, LTD.

Dresky, Helen. (2000). *International Management - Managing Across Borders And Cultures*. Prentice Hall.

Frankelius, Per. (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber.

- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring -En CRM ansats*. Malmö: Liber.
- Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. 5th edition. USA: Blackwell Publishing.
- Hill, Charles W. (1997). *International Business -Competing In The Global Marketplace*. USA: Irwin.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Karppinen-Takada, Merja. (1994). *Internationalizations And Foreign Market Penetration Patterns*. The Helsinki School of economics and Business Administration.
- Knee, Derek & Walters, David. (1990). *Detaljhandelns strategier*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar. (2006). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liljedahl, Ove. (1987). *Striden om marknadsandelarna*. Lund: Studentlitteratur.
- Majaro, Simon. (1983). *International Marketing -A Strategic Approach To World Markets*. Georg Allan & Irwin.
- Normann, Richard. (2000). *Service Management*. Köpenhamn: Gads forlag.
- Pine, Joseph B. & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy*. USA: HBS Press.
- PriceWaterHouseCoopers. (2004). *Doing Business And Investing In Denmark*. USA.
- Pelton, Lou E. m. fl. (2002). *Marketing Channels, a Relationship Management Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: Free Press.
- Sharma, Karin. (1996). *Alla dessa kulturer*. Jönköping: Industrilitteratur.
- Shapiro, Alan C. (1993). *Multinational Financial Management*. 3rd edition. University of Southern California.
- Strannegård, Lars. (2003). *Flipp eller flopp*. Danmark: Strannegård och Raster förlag.
- Thomas, Dave & Seid, Michael. (2000). *Franchising For Dummies*. New York: Hungry Minds Inc.

Young m.fl. (1998). *International Market Entry And Development*. Prentice Hall.

Usunier, Jean-Claude & Lee, Julie Anne. (2005). *Marketing Across Cultures*. 4th edition. Essex: Pearson Education Ltd.

Wahlström, B. (2004). *Ordning och oreda -omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö: Liber.

Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning, en kritisk introduktion*. Karlshamn: Liber.

Muntliga källor

Eskilsson, Lena. Universitetslektor vid Service Management Institutionen på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. *Personlig intervju*, 2007-05-02.

Fisker, Hans. Chefkonsulent hos Scandinavian Retail Center i Helsingborg. *Personlig intervju*, 2007-05-07.

Hallgren, Örjan. Universitetslektor vid Service Management Institutionen på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. *Personlig intervju*, 2007-05-07.

Kruzela, Pavla. Universitetsadjunkt vid Service Management Institutionen på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. *Personlig intervju*, 2007-05-07.

Thufvesson, Ola. Universitetsadjunkt vid Service Management Institutionen på Lunds Universitet, Campus Helsingborg. *Personlig intervju*, 2007-05-02.

Wollenberg-Zittan, Cathrine. Jurist hos Kammerrådet i Köpenhamn. *Personlig intervju*, 2007-04-04.

Andra rapporter

Andersson, Clara; Rudendal, Sofia & Stenman, Victoria. (2006). *Motiv till etablering i Moskva -en fallstudie av H&M och den ryska marknaden*. Kandidatuppsats.

Avdeitchikova, Sofia; Johansson, André & Siergijew, Izabela. (2002). *Etablering I Östeuropa - Ett vågspel*. Kandidatuppsats.

Bigum, Carina; Bosson, Jeanette m.fl. (2005). *For the sake of entertainment -en fallstudie av Wallmans i Köpenhamn och Malmö*. Kandidatuppsats.

Retail Institute Scandinavia. (2004). *Möbelbranschen i Skandinavien*. 1st. version.

Elektroniska källor

www.danmarksstatistik.dk & www.dst.dk.

www.pricewaterhousecoopers.dk.

www.oresund-direkt.dk.

www.statistikbanken.dk.

www.geert-hofstede.com.

Anteckningar från föreläsningar

Johansson, Ulf. På kursen *Retail management - Butiken*, 2005-02-10.

Nilsson, Jan-Henrik. På kursen *Serviceföretagets internationalisering*, 2005-04-05.

Falkheimer, Jesper. På kursen *Serviceföretagets internationalisering*, 2005-04-18.

Anteckningar från gästföreläsare

Flores, Fernando. 2005-04-07.

Bergström, Fredrik. 2005-02-22.

Referenslitteratur

Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative methods in management research*. London: Sage.

Kotler, Philip; Bowen, John & Makens, James. (2003). *Marketing for hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Education International.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.

Svenska språknämnden. (2000). *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber AB.

Westrup, Ulrika; Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs Tryckeri.

Intervjuguide till de personliga intervjuerna under perioden 2/5-07 till 7/5-07

1. Vad är det viktigaste att uppmärksamma vid en gränsöverskridande etablering enligt dig?
2. Vilka överordnande svårigheter och problemställningar anser du att det finns vid en gränsöverskridande butiksetablering?
3. Varför anser du det är intressant för företag att etablera sig utomlands? Vilka motiv finns för att etablera sig utomlands?
4. Vad är det enligt dig som gör gränsöverskridande etablering mycket svårare än nationell etablering?
5. Vilka strategiska val anser du att verksamheten gör i samband med en internationell etablering?
6. Vilka faktorer eller aspekter anser du speglar in på etableringsprocessen?
7. Vilka analyser anser du verksamheterna bör utföra inför en etablering?
8. Vad särskiljer sig från en utlandsetablering i förhållande till en nationell etablering?
9. Kan du säga något om vilken inträdesstrategi som är bäst att välja för en butikskedja?
10. Kan du säga något om vilka etableringsformer som är mer eller mindre lämpliga vid en international etablering.
11. Finns det ett särskilt lokaliseringmönster som går att skilja från hur en nationell aktör etablerar sig?
12. Finns det några särskilda fördelar eller nackdelar vid en lokalisering om man är en utländsk aktör?

13. Varför tror du att en del detaljhandelsföretag misslyckas vid ett internationaliserings försök.
14. Hur anser du, är det bästa sättet för en utländsk aktör att uppnå konkurrensfördelar?
15. Finns det något särskilt som ska tas hänsyn till när man marknadsför sig i utlandet?
Några viktiga synpunkter på internationell marknadsföring?
16. Kan du säga något om hur den kulturella aspekten speglar in på etableringsprocessen?
17. Vilka utmaningar anser du är de mest väsentliga faktorerna företag bör beakta innan en etablering, men som ofta inte nämns i teoriböckerna?