



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Marknadsförutsättnings inverkan på internationella marknadsföringsstrategier

- En fallstudie på den svenska modemarknaden

**Grupp 14**

Gabriella Bergvall

Louise Folin

Handledare:  
Mikael Bergmash

C-uppsats  
Vt2013

## **Sammanfattning**

Inom forskningsfältet för internationella marknadsföringsstrategier har det sedan länge funnits två läger av teoretiker. Det finns de som talar för standardisering av marknadsföringsstrategin och de som talar för anpassning. Forskningen som söker att utreda fenomenet är omfattande men fokuserar ofta enbart på kommunikationen med kund, samt på produkter eller varumärken. Då allt fler modekedjor blir internationella uppmärksammar författarna behovet av studier som belyser den internationella marknadsföringsstrategins problematik inom detta område.

Genom en fallstudie av den amerikanska modekedjan Urban Outfitters verksamhet på den svenska modemarknaden söker forskarna att belysa detta fält. Studien tar sin utgångspunkt i ett ramverk utformat av Jain, vilket beskriver fem marknadsfaktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi. Dessa innefattar potentiell marknad, marknadsposition, produktgenskaper, miljö samt organisatoriska faktorer och innehåller även subkategorier av dessa parametrar. Genom att applicera detta ramverk på den svenska marknaden utläses de marknadsförutsättningar som talar för standardisering alternativt anpassning av en utländsk modekedjas marknadsföringsstrategi.

För att komplettera denna utredning av de svenska marknadsfaktorerna används marknadsföringsmixen som ramverk. Marknadsföringsmixen används i en form där den applicerats på detaljhandeln samt i kombination med en klassificering av kärnelement och perifera element. Detta ramverk appliceras på Urban Outfitters genom att observationer av marknadsföringsmixen genomförs i en butik i Stockholm, Sverige och en i San Antonio, USA. Resultaten jämförs för att tydliggöra vilka standardiseringar alternativt anpassningar som gjorts. Detta sätts även i förhållande till verksamhetens ekonomiska framgång i Sverige. Studiens resultat bidrar till en fördjupad förståelse för hur marknadsförutsättningarna påverkar marknadsföringsmixen. Den svenska marknadens förutsättningar talar för att amerikanska modekedjor ska anpassa sin marknadsföringsstrategi vid etablering. Urban Outfitters uppvisar i sin tur en marknadsföringsmix som anpassats till stor del. Trots detta är modekedjans ekonomiska resultat negativa. I och med detta leder studien till ett ifrågasättande av Jains ramverk samt en diskussion kring vilken grad av anpassning som ett butikskoncept tål innan det dels blir för kostsamt, dels förlorar sin identitet.

## Innehållsförteckning

Marknadsförutsättnings inverkan på internationella marknadsföringsstrategier	1
<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Modekedjors globalisering	3
1.2 Teoretisk problembakgrund	3
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	5
1.5 Frågeställningar	5
<b>2. Metod</b>	<b>6</b>
2.1 Ämnesval och förförståelse	6
2.2 Metodval	6
2.3 Insamling av teori	7
2.4 Val av fallföretaget Urban Outfitters	8
2.5 Användningen av Jains ramverk	8
2.6 Användningen av marknadsföringsmixen och marknadsföringsprogrammet som ett samlat ramverk	9
2.7 Djupintervjuer	9
2.7.1 Intervjurespondenter	11
2.8 Observationer av Urban Outfitters	13
2.9 Räkenskapsanalys av fallföretagets årsredovisningar	13
<b>3. Teoretisk behandling</b>	<b>15</b>
3.1 Bakgrund till Jains ramverk	15
3.2 Så är Jains ramverk aktuellt idag	16
3.2.1 Den potentiella marknaden	16
3.2.2 Marknadsposition på världsmarknaden	17
3.2.3 Produktegenskapernas inverkan	19
3.2.4 Så påverkar miljön	19
3.2.5 Expanderande företagets organisatoriska faktorer	20
3.2.6 Sammanfattning och användning av Jains ramverk	21
3.3 Marknadsföringsmixen	22
3.3.1 Kärnelement av marknadsföringsmixen	22
3.3.2 Perifera element av marknadsföringsmixen	24
3.3.3 Sammanfattning och användning av marknadsföringsmixen	25
<b>4. Empiri &amp; analys</b>	<b>27</b>
4.1 Den svenska marknaden	27
4.1.1 Sverige som potentiell marknad	27
4.1.2 Den svenska marknadspositionen i jämförelse med den amerikanska	28
4.1.3 Klädernas produktegenskaper	30
4.1.4 En annorlunda miljö	31
4.1.5 Urban Outfitters organisatoriska faktorer	33
4.1.6 Sammanfattning av de svenska marknadsförutsättningarna	34
4.2 Modekedjan Urban Outfitters i Sverige	34
4.2.1 Urban Outfitters standardiserade och anpassade kärnelement	34
4.2.2 Urban Outfitters standardiserade och anpassade perifera element	38
4.2.3 Sammanfattning av Urban Outfitters marknadsföringsmix	40
4.3 Marknadsföringsstrategins inverkan på Urban Outfitters framgång i Sverige	40
<b>5. Avslutande del</b>	<b>42</b>
5.1 Slutsatser & diskussion	42

5.2 Vidare forskning	46
<b>6. Källförteckning</b>	<b>47</b>
6.1 Skriftliga källor	47
6.2 Elektroniska källor	48
6.3 Intervjuer	50
6.4 Dokument	51

## **Bilagor**

Bilaga 1: Intervjuguider

Bilaga 2: Observationer

Bilaga 3: Räkenskapsanalys

Bilaga 4: Mailkonversation med Walldén

# 1. Inledning

## 1.1 Modekedjors globalisering

Begreppet globalisering hänvisar till internationaliseringen av våra samhällen och tycks i dagsläget vara ett ständigt växande fenomen. Något som tydligt påvisar denna trend är internationella storstädernas allt mer homogeniserade butiksutbud. Ett exempel som illustrerar detta är att den svenska modekedjan H & M har 3000 butiker världen över i år, 2013 (Dagens Nyheters hemsida 2013). Samtidigt har japanska klädkedjan Uniqlo målet att öppna 500 nya butiker, globalt, per år och vill därmed utmana de stora klädkedjorna som H & M, spanska Zara och amerikanska GAP (Dunér 2011). Det finns fler exempel på internationella modeaktörer som vill expandera globalt, däribland butikskedjor som amerikanska Hollister, Abercrombie & Fitch, Forever 21, Urban Outfitters samt tyska S. Oliver (Dunér 2009; Jansson 2011). Vid expansionen tar kedjorna med sig sina starka koncept som tydligt återspeglar deras varumärke, vilket är grunden till deras konkurrenskraft (Dunér 2009; Jansson 2011; Mellin 2011).

Internationell expansion tycks dock inte vara helt oproblematiske. I Sverige uttrycker konsumenter till exempel kritik mot modekedjan Hollisters engelsktalande personal, höga musik och dova belysning (Jansson 2011). På liknande sätt väckte amerikanska modekedjan Urban Outfitters starka känslor då de vägrade att teckna kollektivavtal för de anställda och sa upp dem, för att sedan återanställa dem genom bemanningsföretag och på så sätt kom undan de svenska kollektivavtalen (Ståhl 2009). Dessa händelser väcker frågan om vilken grad av standardisering som ett butikskoncept klarar då det introduceras på en ny, eventuellt annorlunda, marknad. Vilka möjligheter finns att etablera en modekedja utan att göra några ändringar? Med andra ord, vilka faktorer påverkar modekedjors utveckling av deras marknadsföringsstrategi vid etablering på nya marknader?

## 1.2 Teoretisk problembakgrund

År 1965 väcker Elinder (1965, s. 9) frågan om standardiserad marknadsföring på den europeiska marknaden. Med standardiserad marknadsföring menas att kommunikation till kund ser likadan ut oavsett marknad. Frågan har senare utvidgats till att bli en fråga om global marknadsföring, där fokus ligger på strategier vid etablering på nya marknader (Levitt 1983, s. 92-93; Yip 1989, s. 29). Förespråkare till en standardiserad marknadsföringsstrategi menar att världen homogeniseras och att marknadssegment därmed återfinns i flera länder (Levitt

1983, s. 94; Yip 1989, s. 35). Till de fördelar som teoretiker menar att standardisering innebär hör skalfördelar genom kostnadsreducering (Jain 1989, s. 73; Swoboda & Elsner 2013, s. 85, 88; Vrontis 2003, s. 292) och upprätthållandet av varumärket (Swoboda & Elsner 2013, s. 88). Motståndare hävdar att kulturella, ekonomiska och politiska skillnader gör att internationellt standardiserade marknadsföringsstrategier hämmar företagen i sin försäljningsutveckling och lönsamhet (de Mooij & Hofstede 2002, s. 61; Porter 1986, s. 17, 21). Med detta menas att kommunikation bör anpassas efter de förutsättningar som den nya marknaden har.

Tidigare teoretiker inom fältet, exempelvis Elinder (1965, s. 9) och Levitt (1983, s. 93), belyser strategifrågan enbart utifrån påverkan det vill säga exempelvis reklam och avgränsar därmed forskningen till kommunikation med marknaden. Med andra ord förbises delar av det som författarna till denna uppsats inräknar i marknadsföringsstrategin, exempelvis produkt, plats och pris som ingår i den klassiska marknadsföringsmixen. Forskningen är också oberoende av bransch då den isolerar marknadsföringsfunktionen. Detta gör att resultaten är applicerbara på flera typer av branscher men därmed också kan bli för generell och sakna djup. Senare forskning lyfter dock problematiken gällande internationell marknadsföringsstrategi med hänvisning till typ av verksamhet och med en utbredning av marknadsföringsbegreppet (Burt, Johansson & Thelander 2011; Chinomona & Sibanda 2013; Michell, Lynch & Alabdalis 1998; Swoboda & Elsner 2013). Det är denna typ av forskning som presenteras i denna studie.

Intressant för problembakgrunden till denna studie är framförallt den forskning om marknadsföringsstrategier som applicerats på detaljhandeln. Däribland studier som undersöker detaljhandelskedjors strategier för anpassning kontra standardisering av kärnelement respektive perifera element vid etablering på nya marknader (Swoboda & Elsner 2013, s. 82). Även studier som utvecklar de parametrar som undersöks genom att anta ett marknadsföringsmix-perspektiv, vilket innebär en utveckling den tidigare forskningen (Michell et al. 1998, s. 619). Ytterligare fallstudier inom marknadsföringsstrategier för detaljhandeln är studier på stora internationella aktörers tillvägagångssätt. De artiklar som inspirerat till denna studie är fallstudier på möbelkedjan IKEA (Burt et al. 2011, s. 185) och dagligvarukedjan Carrefour (Chinomona & Sibanda 2013, s. 45), som genom motstridiga

resultat förstärker den paradox som finns i det strategiska beslutet inom marknadsföringsstrategier på nya marknader.

### **1.3 Problemformulering**

Den teori som presenterats ovan visar att det finns motstridigheter inom forskningen om marknadsföringsstrategier för expansion till nya marknader. Huruvida standardisering lämpar sig bättre än anpassning tycks därmed svårt att utreda. Forskare är oense gällande angreppssätt och möts ofta i en uppfattning om att en kompromiss av standardisering och anpassning av marknadsföringsstrategin är den bäst lämpade praktiken (Brei, d'Avila, Camargo & Engels 2011, s. 280; Yip 1989, s. 34). Forskaren Jain har dock genom att utveckla ett ramverk försökt att skapa en mall för vilka marknadsfaktorer som påverkar beslut om marknadsföringsstrategier. Ramverket är utvecklat för företag med internationell verksamhet i stort (Jain 1989, s. 70). För att skapa mer förståelse för vad som påverkar internationella modekedjors marknadsföringsstrategier testas ramverkets giltighet för denna bransch. Författarna till denna studie söker därmed inte ett normativt tillvägagångssätt utan att ytterligare belysa problematiken. Detta för att bidra till den empiriska forskning som finns gällande kopplingen mellan marknadsförutsättningar och marknadsföringsstrategier vid modekedjors expansion till nya marknader.

### **1.4 Syfte**

Uppsatsens syfte är att utreda hur förutsättningar på den svenska modemarknaden påverkar utländska modekedjors strategiska beslut gällande anpassning eller standardisering av marknadsföringsstrategin vid expansion till Sverige. Detta genom en fallstudie på en utländsk modekedjas närvaro på den svenska modemarknaden.

### **1.5 Frågeställningar**

För att uppfylla studiens syfte krävs att författarna skapar en bild av marknadsfaktorerna på den svenska modemarknaden. Detta för att sedan kunna analysera hur marknadsförutsättningarna påverkat en marknadsföringsstrategi för en utländsk modekedja. Detta mynnar ut i följande två frågeställningar:

- Vilka marknadsförutsättningar påverkar om en anpassad eller standardiserad marknadsföringsstrategi är lämplig för den svenska modemarknaden?
- Vilka effekter av marknadsförutsättningarna kan utläsas i en utländsk modekedjas marknadsföringsmix på den svenska marknaden?

## **2. Metod**

I detta kapitel presenteras bland annat bakgrund till varför författarna valt att skriva om internationella marknadsföringsstrategier, samt den förkunskap som finns. Här diskuteras även varför Jains ramverk samt marknadsföringsmixen används som vägledande ramverk för studien. Vad gäller empiri redovisas såväl motivering till valet av fallföretaget Urban Outfitters som använda metoder. Syftet är att öka studiens överförbarhet, vilket Bryman (2011, s. 354, 355) likställer med extern validitet, samt att motivera tillvägagångssätten i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

### **2.1 Ämnesval och förförståelse**

Valet av forskningsområde grundar sig i ett intresse för internationella modekedjor. Genom att följa utvecklingen av utländska modekedjors marknadsföringsstrategier vid etablering i Sverige har ett intresse väckts för frågor som rör de faktorer som påverkar dessa strategier. Det fanns därmed en förförståelse då författarna var generellt pålästa inom vilka utländska modekedjor som etablerats. Detta bestämde, i samspel med personliga kontakter inom etableringsbranschen, uppsatsämnets karaktär. Genom att söka teori inom detta område kunde författarna hitta sin infallsvinkel. Vid litteraturgenomgången uppmärksammades ett gap inom teorin där tillgänglig forskning om modekedjors internationella marknadsföringsstrategier var knapphändig. Med anledning av detta valde författarna att genomföra en fallstudie som undersöker marknadsfaktorernas inverkan på internationella modekedjors marknadsföringsstrategi.

### **2.2 Metodval**

För att utreda de faktorer som påverkar marknadsföringsstrategier vid internationell etablering används ett kvalitativt tillvägagångssätt. Detta då den kvalitativa forskningen syftar till att belysa och utreda processer genom att studera dem mer ingående, och på så sätt finna svar i det som vid en snabb anblick kan verka uppenbart (Holme & Solvang 1997, s. 92-93). Författarna väljer ett kvalitativt tillvägagångssätt då huvudsaken av de studier som studerats genomförts med kvantitativa metoder. Detta för att bidra med ett djup snarare än bredd (Bryman 2011, s. 168, 172) Kvalitativa studier följer ofta ett induktivt angreppssätt (Bryman 2011, s. 29). Denna studie uppvisar dock en blandning av det induktiva och det deduktiva angreppssättet. Detta arbetssätt kallas abduktion (Alvesson & Skoldberg 2009, s. 4). Det som skiljer studien från en ren abduktiv studie är att studien baseras på metoder som förknippas med det induktiva men utgår ifrån teori i insamlingen av data, vilket generellt klassificeras



som deduktivt (Alvesson & Sköldbberg 2009, s. 4; Bryman 2011, s. 26-29). Den tydliga kopplingen till teoretiska ramverk, det vill säga det deduktiva inslaget, syftar till att minska studiens subjektivitet då detta är vanligt förekommande kritik mot kvalitativ forskning (Bryman 2011, s. 368). Detta genom att låta ramverken tydlig vägleda vilken empiri som samlas in. Vidare genomför författarna studien på ett reflekterande sätt. Den reflekterande forskningsmetoden syftar till att fördjupa forskningsområden snarare än att söka nya sanningar (Alvesson & Sköldbberg 2009, s. 9). Detta stämmer överens med studiens problemformulering där författarna konstaterar att studien skall ytterligare belysa området, inte hitta ett normativt tillvägagångssätt.

### **2.3 Insamling av teori**

Teoriinsamlingen skedde främst genom databaserna EBSCOhost och Google Scholar, vilka användes då de samlar stora mängder material och samtidigt tillhandahåller sökmotorer som gör det enklare för användaren att hitta den typ av teori som eftersöks. För att säkerställa källornas trovärdighet och relevans har källornas ursprung undersökts, något som bidrar till att säkerställa källans trovärdighet (Bryman 2011, s. 52; Holme & Solvang 1997, s. 131, 135).

Teoriinsamlingen bestod till viss del av att leta efter aktuella artiklar inom marknadsföringsstrategier för detaljhandelskedjor. Detta för att dels se vad som gjorts, dels ta del av de tillvägagångssätt som använts. Sökord som användes initialt är exempelvis global, retailing, expansion, glocal, marketing samt standard. Dessa ord har dock inte alltid lett till de artiklar som använts utan ibland lett vidare till andra artiklar som varit mer specifika för denna studie. Utöver detta gav processen en bild av hur forskningsfältet för ämnet sett ut historiskt. Detta eftersom aktuella studier i flera fall hänvisade till samma ursprungliga källor. Denna historiska bild har författarna valt att delge läsaren i en komprimerad text under rubriken "Bakgrunden till Jains ramverk", anledningen är att författarna vill skapa en bakgrund till problematiken för läsaren. Denna process ledde också författarna till Jains (1989) ramverk. Genom att sedan hänvisa till senare forskning vill författarna visa på ämnets fortsatta relevans samt skapa en teoretisk grund som baseras på de senaste resultaten inom forskningsfältet. Den senare forskningen bidrar på så sätt med en utvidgning av Jains ramverk samt en grund för sammankopplingen mellan Jains ramverk och marknadsföringsmixen.

## **2.4 Val av fallföretaget Urban Outfitters**

Urban Outfitters är en amerikansk modekedja som erbjuder kläder, accessoarer och dekoration till hemmet. Modekedjan erbjuder därmed sin kund en livsstil, men fokus ligger på kläder. Butikskedjan vill attrahera en utbildad urban individ som är mellan 18 och 30 år gammal. Butikerna har ett sortiment som baseras på kedjans och konsumenternas intresse för modern konst, musik och mode. Idag har kedjan 130 butiker i USA, Kanada, och Europa (Urban:s hemsida 2013).

Urban Outfitters valdes ut som objekt för denna fallstudie till följd av ett antal parametrar. Dessa parametrar är företagets tid på den svenska marknaden då studiens resultat anses mer trovärdigt i de fall då inverkan av företagets marknadsföringsstrategi kan studeras. I och med att Urban Outfitters funnits i Sverige sedan 2006 (Koncept Stockholms hemsida 2013) finns tillräckligt med officiell dokumentation för att visa på effekterna av de marknadsföringsstrategier som använts. Vidare har butikskedjan ett så tydligt butikskoncept att eventuella avvikelser från modekedjans ursprungliga marknadsföringsmix kan identifieras genom observationer av marknadsföringsmixens sammansättning på hemmarknaden och världmarknaden. Detta grundas i att modekedjan har en specifik kund, vilken den vill erbjuda en livsstil (Urban Outfitter Inc:s hemsida 2013). Varumärket är detsamma på den amerikanska och den europeiska marknaden men det finns olika hemsidor för de två (Urban Outfitters USA:s hemsida 2013; Urban Outfitters Europe:s hemsida 2013), och företaget har huvudkontor i såväl USA som Europa (Walldén 2013).

## **2.5 Användningen av Jains ramverk**

Det ramverk som Jain (1989, s. 72) presenterar syftar till att utreda de marknadsförutsättningar som påverkar standardiseringen alternativt anpassningen av en verksamhets marknadsföringsstrategi vid etablering på en ny marknad. Ramverket innefattar fem parametrar vilka är potentiell marknad, marknadsposition, produkttegenskaper, miljö samt organisatoriska faktorer. Då denna studies syfte är att utreda hur förutsättningarna på den svenska modemarknaden påverkar utländska modekedjors strategiska beslut vid expansion till Sverige, används detta ramverk för att specifikt utreda den svenska marknadsförutsättningar. Genom att applicera ramverket på studien och låta det vägleda empiriinsamlingen eftersöks att svara på den första frågeställningen; Vilka marknadsförutsättningar påverkar om en anpassad eller standardiserad marknadsföringsstrategi är lämplig för den svenska modemarknaden?

Jains ramverk uppmärksammades genom att teoriinsamlingen visade på återkommande referenser till denna artikel (se t.ex. Brei et al. 2011, Power & Loyka 2010, Michell et al. 1998). Efter att ha läst in sig på ramverket sökte författarna efter studier som använt sig av det. En artikel om Carrefours internationella marknadsföringsstrategier (Chinomona & Sibanda 2013, s. 44) påträffades, vilken visade hur en studie kan utgå ifrån Jains ramverk. Denna studie visade på ramverkets användbarhet och möjlig utveckling av det.

## **2.6 Användningen av marknadsföringsmixen och marknadsföringsprogrammet som ett samlat ramverk**

Eftersom ovanstående del av studien har för avsikt att svara på den första frågeställningen används marknadsföringsmixen och marknadsföringsprogrammet som grund för att svara på den andra frågeställningen; Vilka effekter av marknadsförutsättningarna kan utläsas i en utländsk modekedjas marknadsföringsmix på den svenska marknaden? Ramverket innehåller klassiskt produkt, pris, plats och påverkan. Det har dock utvidgats och modifierats i omgångar. Med anledning av detta används marknadsföringsprogrammet av Swoboda & Elsner (2013, s. 83-84) tillsammans med marknadsföringsmixen applicerad på detaljhandeln (Brei et al. 2011, s. 270). De teoretiska kopplingar som finns mellan ramverken används för att observera effekter som marknads förutsättningar haft på ett företags marknadsföringsstrategi. I texten används begreppet marknadsföringsmixen genomgående för att läsaren inte skall bli förvirrad.

## **2.7 Djupintervjuer**

Eftersom användningen av Jains ramverk syftar till att undersöka marknadsförutsättningar på modemarknaden anses intervjuer utgöra ett lämpligt tillvägagångssätt. Djupintervjuer är en metod som skapar kännedom om ett område genom informanternas erfarenheter och kunskap (Kvale och Brinkmann 2009, s. 17). Med hänvisning till detta är de personer som ansetts intressanta att intervjua individer som till följd av sin position har erfarenhet av och kunskap om marknadsförutsättningar i Sverige. Ytterligare anledning till valet av djupintervjuer är att flera av de artiklar som studerats antar ett kvantitativt angreppssätt. Kvantitativ metod bidrar till generaliserbara resultat (Bryman 2011, s. 168) men kan även begränsa studiens djup (Bryman 2011, s. 172). Författarna uppmärksammade därför att resultaten ibland uppfattades som svepande då de uttrycktes i kvantitativa termer snarare än beskrivande ord. Författarna

vill därför genomföra en mer avgränsad studie med kvalitativ karaktär och på så sätt studera fenomenet på ett djupare plan.

De urval som gjorts av intervjupersoner kan hänvisas dels till bekvämlighetsurval, dels snöbollsurval (Bryman 2011, s. 194-197). Vissa kontakter fanns när studien påbörjades, dessa ledde till bokning av intervjuer samt nya kontakter, likt ett snöbollsurval (Bryman 2011, s. 196-197). Utöver dessa intervjupersoner kontaktades ytterligare människor som passade profilen för intervjupersoner. Önskvärd kompetens har definierats genom att Jains ramverk tillhandahållit yrkesområden och kunskaper som krävs för att besvara den första frågeställningen. Ett exempel på detta är Lars Backemar, en intervjuperson som hittades genom att han skrivit en ledare om internationella detaljhandelkedjors etablering på den svenska marknaden. Information om aktuella intervjupersoner återfinns i form av personliga profiler under rubriken "Intervjurespondenter".

Djupintervjuerna var av semistrukturerad karaktär. Teman styrde intervjun men utrymme fanns för intervjupersonen att föra egna reflektioner (Bryman 2011, s. 206, 415). Detta arbetssätt var fördelaktigt då intervjuerna krävde svar på specifika frågor men också behövde ge utrymme för eventuella egna reflektioner från intervjupersonens sida. De semistrukturerade djupintervjuerna utformades utifrån de fem parametrar som finns i Jains ramverk. Genom att överföra parametrarna till intervjufrågor skapades en koppling mellan teoretisk grund och kommande analys av empiriskt material. Detta tillvägagångssätt var fördelaktigt då författarna sökte efter tematisk kunskap och dynamiska samtalsflöden (Kvale och Brinkmann 2009, s. 147-148). Intervjumallar återfinns i bilaga 1.

Förutom en telefonintervju, med Robert Yarbray, genomfördes samtliga intervjuer på respondenternas arbetsplatser. Anledningen till detta var att respondenten skulle känna sig bekväm i situationen för att förbättra förutsättningarna för en givande intervju. Till detta hör också diskussionen om samtycke. Respondenterna delgavs information om studiens syfte och informerades om vilken position i studien de själva skulle ha. Konversationen med respondenten bidrog till att öka individens förståelse om vad de kom att bidra med till uppsatsen, samt undvika missförstånd om vad deras medverkan innebar (Kvale & Brinkmann 2009, s. 77-78).

Respondenterna Tora Holm och Anna Hammarberg intervjuades tillsammans. Ambitionen med detta var att dra nytta av de synergieffekter som deras dagliga samarbete kan ge. Intervjun varade i 1 timme och 42 minuter för att ge båda respondenterna utrymme att uttrycka sina ståndpunkter. Vid den här typen av intervjuer är samspelet mellan respondenterna en del av informationen (Kvale & Brinkmann 2009, s. 336). Intervjun med Backemar sticker dock ut då den var svår genomförlig. Under intervjun var det svårt att få en dynamisk diskussion då respondenten uppfattades som okoncentrerad och obekvämt i situationen. Då Backemar var avvaktande vid frågan om intervjun kunde spelas in kan detta tänkas vara en anledning till hans obehag i situationen, något som därför kan ha påverkat resultatet av hans svar (Bryman 2011, s. 429).

Intervjun med Yarbray påverkades av det faktum att intervjun hölls på engelska medan författarnas modersmål är svenska. Detta kan påverka situationen genom att författarna kan hindras ifall de inte finner de engelska orden för det som de vill uttrycka. Yarbrays möjlighet att uttrycka sig obehindrat tros öka hans trygghet i situationen, och därmed öka resultatens trovärdighet och minska risken för missförstånd. Slutligen kommenteras att Deniz Walldén intervjuas genom asynkron kommunikation (Bryman 2011, s. 596) genom mail-kontakt då det inte fanns möjlighet för respondenten att medverka på annat vis. Då ställdes alla frågor samtidigt trots att teoretiker menar att det inte är det bäst lämpade tillvägagångssättet (Bryman 2011, s. 597; bilaga 4). För att underlätta analysen av det empiriska material som samlats in transkriberades intervjuerna. Transkriberingen är en viktig del av arbetet med intervjuer då informationen i och med detta kan användas flera gånger och analyseras ingående (Bryman och Bell 2010, s. 374).

### **2.7.1 Intervjurespondenter**

För att öka intervjuernas trovärdighet presenteras nedan respondenternas yrkesbakgrund samt befattning i dagsläget. Hammarberg jobbar som Senior Investment Advisor för Retail på Business Sweden, Invest (Business Swedens hemsida 2013a). Business Sweden är ett bolag som ägs av staten och näringslivet, och innefattar Export och Invest. Business Sweden Invest erbjuder utländska verksamheter branschspecifik kunskap och strategisk handledning vid etablering på den svenska marknaden. Bolaget har som mål att öka kunskapen om den svenska marknaden för att göra Sverige mer attraktivt som affärspartner (Business Swedens hemsida 2013b). Holm arbetar för Stockholm Business Region Development, men var vid

tidpunkten för intervjun mammaledig sedan ett par veckor. Stockholm Business Region ägs av Stockholms stad och jobbar, bland annat, med att få fler utländska aktörer att etablera sig i Stockholm (Stockholm Business Region 2013). Sören Pettersson jobbar, som Hammarberg, inom tjänstesektorn på Business Sweden (Business Swedens hemsida 2013a). Intressant för Pettersson är hans bakgrund inom bland annat Levis, där han jobbade med varumärkets expansion i Sverige (Pettersson 2013). Även amerikanska Yarbray jobbar för Business Sweden (Business Swedens hemsida 2013a). Han är konsult och tituleras som Market Coordinator för den nordamerikanska marknaden (Yarbray 2013). Yarbray har bott och studerat i Sverige men är idag bosatt i USA. Genom sin kännedom av båda marknader jobbar Yarbray med att identifiera gap i butiksutbudet för den svenska detaljhandelsmarknaden för att sedan kontakta företag som kan fylla detta gap (Yarbray 2013).

Fredrik Widing är ekonom i botten och har tio års erfarenhet av att arbeta med retail inom fastighetsbranschen. Idag driver han företaget Gate46 och ansvarar för att utveckla företagets utländska kontakter. Arbetet innebär att locka internationella företag till den svenska marknaden, samt bidra till svenska företags expansion utomlands (Gate46:s hemsida 2013). Backemar har i sin tur varit verksam sedan 1970-talet inom bland annat fastigheter för detaljhandelsföretag, fastighetsägare samt svenska och internationella konsultföretag. Idag driver Backemar egen konsultverksamhet genom Backemar Consulting samt ägnar sig åt ett antal styrelseuppdrag, exempelvis som ordförande för City i Samverkan för Stockholm stad (Backemar consultings hemsida 2013; Backemar 2013).

Cecilia Hansen jobbar som Senior Retail Consultant på Scandinavian Retail Center (Hansen 2013). Företaget arbetar med Research, Consulting och Communication inom retail och är därmed specialister inom detaljhandelstrender och konsumentbeteende (Scandinavian Retail Centers hemsida 2013). Hansen har även bakgrund i stora organisationer så som Oatley, där hon arbetade som marknadsansvarig och försäljningschef (Hansen 2013). Vidare är Deniz Walldén butikschef på Urban Outfitters i Stockholm och har arbetat inom företaget sedan april 2007. I Walldéns arbetsuppgifter ingår personalfrågor som utvecklingssamtal och rekrytering samt att lägga den dagliga budgeten. Hon arbetar även med det visuella i butiken utifrån försäljningssiffrorna. Walldéns långa anställning inom Urban Outfitters ger en inblick i hur fallföretaget arbetar med delar av marknadsföringsmixen (Walldén 2013).

## **2.8 Observationer av Urban Outfitters**

Den andra delen av studien, marknadsföringsmixen, studeras genom observationer. Observationer syftar till att genom noggranna studier av verkligheten undersöka vardagliga fenomen i en djupare kontext (Arvastson & Ehn 2009, s. 23-24). Observationer av Urban Outfitters marknadsföringsmix skall på så sätt ge insikt i hur förutsättningarna på den svenska modemarknaden påverkar en internationell modekedjas marknadsföringsmix. Vissa uppgifter av marknadsföringsmixen kompletteras av den information som Walldén tillhandahåller.

Eftersom observationerna syftar till att undersöka Urban Outfitters anpassning av marknadsföringsmixens till den svenska marknaden krävs en jämförelse mellan den svenska marknaden och hemmarknaden, det vill säga USA. Med anledning av detta används det som kallas strukturerade eller systematiska observationer, innebärande observationer som följer ett tydligt observationsschema för möjliggörandet av jämförelser (Arvastson & Ehn 2009, s. 88; Bryman & Bell 2010, s. 200; bilaga 2). Genom att göra observationerna replikerbara söker författarna att minska ett problem som kvalitativ forskning vanligt uppvisar, nämligen att de ostrukturerade formerna gör studien svårt att replikera (Bryman 2011, s. 368-369). Systematiseringen görs på urval av de aspekter som marknadsföringsmixen innehåller. I och med detta används inte aspekter som kvalitativa metodteoretiker ofta föreslår. Anledningen till detta är att de typer av kategoriseringar som föreslås för strukturering av kvalitativa observationer har fokus på iakttagandet av interaktion mellan miljö och individer (Arvastson & Ehn 2009, s. 88-89), vilket inte är syftet med denna studie. Under observationerna antog forskarna en dold roll, med andra ord visste ingen i butikerna att observationen genomfördes (bilaga 2). Detta för är att dold observation kan innebära fördelar gällande tillträde och minskade påverkans effekter (Bryman & Bell 2010, s. 338-339). Observationerna genomfördes i två Urban Outfitters-butiker, en i Stockholm på Biblioteksgatan samt en i San Antonio i köpcentret La Cantera. Utifrån observationsschemat spelades observationerna in som samtal i telefon för att möjliggöra forskarens dolda roll men sammanställdes sedan skriftligt i bilaga 2.

## **2.9 Räkenskapsanalys av fallföretagets årsredovisningar**

För att få en indikation om Urban Outfitters lönsamhet gjordes en räkenskapsanalys på de tillgängliga årsredovisningarna (årsredovisning 2006-2011). Parametrar som analyserades var omsättning, rörelseresultat, personalkostnader, externa kostnader samt antal anställda. Detta för att kunna utläsa vilka konsekvenser marknadsföringsmixens inverkan haft på Urban

Outfitters framgång i ekonomiska termer mätt (bilaga 3). Författarna valde att titta på dessa tal då de ansågs ha en direkt inverkan på marknadsföringsmixen, siffror som inte bidrar till att uppfylla uppsatsens syfte har bortsett ifrån (bilaga 3). Då företaget inte är lönsamma har inte några lönsamhetsberäkningar kunnat utföras.



### **3. Teoretisk behandling**

I nedanstående kapitel presenteras Jains ramverk. Här lyfts den teori som använts för att analysera de marknadsförutsättningar som finns på den svenska marknaden. Texten är uppdelad efter de fem parametrar som ramverket innefattar. Efter detta följer en genomgång av marknadsföringsmixen, vilken styr de empiriska undersökningarna om Urban Outfitters marknadsföringsstrategi.

#### **3.1 Bakgrund till Jains ramverk**

Det ramverk som används i denna studie har utformats för att påvisa de faktorer som styr företags marknadsföringsstrategi vid internationell etablering (Jain 1989, s. 70). För att ge läsaren en bakgrund till ramverkets uppkomst samt uppmärksamma traditionen av forskning kring internationella marknadsföringsstrategier presenteras nedan tidig teori inom fältet.

Frågan om internationella verksamheters marknadsföringsstrategier väcktes redan på 1960-talet av forskaren Elinder (1965, s. 7). I det stora menade författaren att eftersom en så heterogen marknad som USA ses som en enhet vid marknadsföring kan Europa det också (Elinder 1965, s. 9). Artikeln väckte mycket uppmärksamhet och fick gehör ifrån andra forskare inom fältet. Däribland Fatt (1967, s. 60) som stödjer resonemanget kring en enhetlig europeisk marknad som inte kräver lokal anpassning. Forskaren menar världen trots sin heterogenitet har grupper av människor som utgör liknande segment på alla marknader (Fatt 1967, s. 60). Det de båda menar är att kommunikation och mobilitet skapar universella mönster som resulterar i specifika segment, vilka överbryggat geografiska avgränsningar (Elinder 1965, s. 8; Fatt 1967, s. 61).

Globalt återkommande segment refererar även Levitt (1983, s. 94) till. Detta då världen genom teknologi blir allt mer homogeniserad och att människor i och med detta tenderar att söka samma saker (Levitt 1983, s. 92-94). Vidare menar författaren att det är identifiering och igenkännande av dessa gemensamma faktorer som leder till möjligheten att skapa skalfördelar så som kostnadseffektivitet (Levitt 1983, s. 99-100, 102). Dock poängteras i denna artikel, vilket förbises av föregående teoretiker, att viss anpassning till nya marknader är oundviklig då exempelvis distribution och språk varierar (Levitt 1983, s. 94).

Detta leder diskussionen in på motsägande teorier. Porter (1986, s. 17-21) är en av de som

ifrågasätter globalt standardiserade marknadsföringsstrategier. Han menar att internationell marknadsföringsstrategi inte kan ses som en isolerad funktion. Marknadsföringen måste sättas i kontext och behandlas som del i värdekedjan (Porter 1986, s. 17). Även Yip (1989, s. 34) menar att det finns en risk med att tillämpa standardisering vid internationell verksamhet då det kan innebära att produkten i fråga förlorar sin identitet och till slut inte tillfredsställer något kundsegment. Dessa motstridiga teorier om standardisering alternativt anpassning av marknadsföringsstrategin lägger grunden för att Jain (1989, s. 70) utvecklar ett ramverk som reder ut vilka faktorer som påverkar den internationella marknadsföringsstrategin. Detta ramverk öppnar därmed upp för ett anpassat förhållningssätt till problematiken, där varje enskild marknad tas i beaktning istället för att söka ett normativt tillvägagångssätt.

### **3.2 Så är Jains ramverk aktuellt idag**

Kommande stycke syftar till att visa Jains ramverks fortsatta relevans. Forskare så som Michell, Lynch & Alabdali (1998, s. 619) och Brei, d'Avila, Camargo & Engels (2011, s. 270) hänvisar idag till Jains artikel vid ytterligare forskning om internationella marknadsföringsstrategier. Detta visar på att ramverkets grundläggande parametrar för val av marknadsföringsstrategi fortfarande är aktuella. Ramverket har dock inte i tillräckligt stor utsträckning använts för att belysa problematikens alla parametrar, så som marknadsförutsättningarnas koppling till marknadsföringsmixen inom detaljhandeln (Brei et al. 2011, s. 268; Michell et al. 1998, s. 619, 622, 631).

I nästkommande avsnitt presenteras ramverkets innehåll. Detta kommer att leda den empiriska undersökningen av de förutsättningar som finns på den svenska detaljhandelsmarknaden. Ramverket består av fem parametrar vilka är potentiell marknad, marknadsposition, produkttegenskaper, miljö samt organisatoriska faktorer (Jain 1989, s. 70). En jämförelse av dessa parametrar på hemmarknaden respektive värdmarknaden ger den expanderande verksamheten en indikation om vilken marknadsföringsstrategi som är lämplig. Den generella regeln vid jämförelserna är att desto mer lika två marknader är, desto mer utrymme finns att standardisera marknadsföringsstrategin (Jain 1989, s. 71).

#### **3.2.1 Den potentiella marknaden**

Eftersom beslutet om marknadsföringsstrategi är situationsspecifikt krävs det en utredning av såväl marknaden som produkten i fråga (Jain 1989, s. 71). Detta stödjer Brei et al. (2011, s. 269) som menar att varje marknad, och dess konsument, är unik. Till utredningen om den

potentiella marknaden hör två aspekter. Dessa innefattar geografiskt område samt ekonomiska faktorer (Jain 1989, s. 72). Ekonomiska faktorer kan mätas genom BNI per capita då detta kan ge en indikation om konsumentbeteenden och livsstilmönster hos invånarna i landet. Ekonomiska förutsättningar handlar om de möjligheter till konsumtion som människorna i värdlandet har (Jain 1989, s. 73-74). Vrontis (2003, s. 286) menar att ekonomiska förutsättningar kan vara en aspekt som främjar en standardiserad marknadsföringsstrategi. Generellt leder liknande marknadsförutsättningar mellan hemmarknad och värdmarknad till ökat utrymme för standardisering, dock menar vissa att olikheter alltid finns och att företag måste ta hänsyn till detta (Brei et al. 2011, s. 270).

Geografi syftar vidare till närhet mellan länderna, och därmed möjligheten till ökad mobilitet och homogenisering länderna emellan (Jain 1989, s. 72-73). Angående geografisk distans menar Levitt (1983, s. 92-94) att det teknologiska samhället kan föra två fysiskt avlägsna länder närmare varandra. Vidare finns fler exempel på studier som visar att geografi och ekonomi för den aktuella marknaden är av betydelse vid utvecklingen av marknadsföringsstrategier vilket visar vikten av att uppmärksamma dessa aspekter (Brei et al. 2011, s. 270; Burt et al. 2011, s. 191-192; Chinomona & Sibanda 2013, s. 48; Michell et al. 1998, s. 618; Powers & Loyka 2010, s. 66, 67, 70).

### **3.2.2 Marknadsposition på värdmarknaden**

Den andra parametern som påverkar marknadsföringsstrategin är det expanderande företags marknadsposition på hemmarknaden respektive värdmarknaden (Jain 1989, s. 72, 73). Parametern innehåller tre aspekter vilka är marknadens utveckling, marknadens förutsättningar samt marknadens rådande konkurrenssituation (Jain 1989, s. 72). För att kunna analysera den svenska situationen inom dessa områden diskuteras aspekterna nedan.

Marknadens utveckling är en aspekt som belyser att olika marknader kan ligga i olika utvecklingsstadier (Jain 1989, s. 73). Marknadens utveckling kan jämföras med den klassiska produktlivscykeln, och illustrerar hur marknader kan genomgå faser för en produkt (Jain 1989, s. 73). Även Vrontis (2003, s. 286) menar att marknadens utveckling har inverkan på marknadsföringsstrategin, och att detta är en aspekt som talar för anpassning av marknadsföringsstrategin. Jain (1989, s. 73) menar dock att endast i de fall då det finns skillnader mellan marknadens utvecklingsstadier på hemmarknaden och värdmarknaden är anpassning nödvändigt.

Marknadens förutsättningar diskuteras mer ingående i ramverket (Jain 1989, s. 73). Kultur och kunduppfattningar kopplas till ekonomiska förutsättningar, och är de aspekter som skapar marknadens förutsättningar (Jain 1989, s. 73). Kultur är de sätt som människor traditionellt gör saker på (Powers & Loyka 2010, s. 69). Kultur är även en aspekt som delar teoretikerna då vissa tycker att marknader homogeniseras till följd av ökad mobilitet samt global kommunikation (Brei et al. 2011, s. 270), medan andra menar att kultur är en av de vanligaste grunderna för anpassade marknadsföringsstrategier (Burt et al. 2011, s. 184; Chinomona & Sibanda 2013, s. 47; Vrontis 2003, s. 286). Kultur påverkar i sin tur kunduppfattningar. Detta då kunduppfattningar är beroende av exempelvis relationer och åtaganden gentemot familjen (Powers & Loyka 2010, s. 70), exempelvis genom försörjning. Om kulturen homogeniseras genererar det allt mer lika preferenser och behov världen över vilket i sådana fall främjar standardiserade strategier (Brei et al. 2011, s. 270; Vrontis 2003, s. 286). Kunduppfattningar kan i sin tur kopplas till produkters psykologiska betydelse för konsumenten, exempelvis uppfattar konsumenter ofta att utländska produkter är av hög kvalitet (Jain 1989, s. 74).

Länders kulturella skillnader kan kopplas till olikheter gällande individualism kontra kollektivism och maskulinitet kontra femininitet (de Mooij & Hofstedes 2002, s. 63). Länders individualism kontra kollektivism handlar om individens förhållningssätt till dess omgivning. Hög individualism innefattar en värnan om individen själv och dess närmaste familj, där USA är det land som uppvisar starkast individualistisk kultur i världen (de Mooij & Hofstede 2002, s. 63). Maskulina kulturer värdesätter framgång och prestation medan feminina kulturer värdesätter livskvalitet och andra människor. Inom denna kategori visar forskning på markanta skillnader mellan Sverige och USA, där Sverige har den minst maskulina kulturen och USA domineras av maskulina värderingar (de Mooij & Hofstede 2002, s. 64).

Slutligen berörs inverkan av företagets konkurrenssituation. Verksamheter som har liknande konkurrenssituationer i olika länder kan standardisera sin marknadsföringsstrategi i större utsträckning än verksamheter som inte har det (Jain 1989, s. 74). Begreppet konkurrenssituation hänvisar till såväl positionering i förhållande till konkurrenter som vilka konkurrenterna i fråga är (Jain 1989, s. 74). Aktuell forskning om dagligvarukedjan Carrefours strategier på den taiwanesiska marknaden visar att konkurrenssituationen är av betydelse för marknadsföringsstrategin. Detta då de marknader som kedjan är verksam på

uppvisar olika konkurrensstrukturer och på så sätt tvingar företaget att anpassa sin butikstyp (Chinomona & Sibanda 2013, s. 48).

### **3.2.3 Produkttegenskapernas inverkan**

Produktegenskaper hänvisar till typ av produkt samt produktens positionering (Jain 1989, s. 74). Typ av produkt refererar till huruvida produkten är industri- eller konsumentinriktad. Forskning indikerar att konsumentinriktade produkter i mindre utsträckning lämpar sig för standardiserande marknadsföringsstrategier (Jain 1989, s. 74). Icke-varaktiga konsumentprodukter kategoriseras som den typ av produkt som i minst utsträckning lämpar sig för en standardiserad marknadsföringsstrategi. Detta med hänvisning till att produkter med dessa egenskaper i stor utsträckning bygger på personlig smak. Kläder är ett tydligt exempel på en icke-varaktig produkt som till följd av sin natur inte lämpar sig för en standardiserad marknadsföringsstrategi (Jain 1989, s. 74).

Produktens positionering beskriver den relation som människor har till produkter, det vill säga vilken plats en given produkt har i konsumentens tanke eller sinne (Jain 1989, s. 74). Med detta menas att en produkt, beroende på exempelvis ekonomiska förutsättningar, kan ha olika betydelse för individer. Till exempel kan kläder tänkas ha olika betydelse för en individ i ett utvecklingsland och en individ i ett industrialiserat land. I de fall då konsumenterna på olika marknader har liknande relation till en produkt finns det utrymme att standardisera marknadsföringsstrategin (Jain 1989, s. 74). Paralleller kan även dras till Powers & Loykas (2010, s. 70) resonemang kring produktens användning, där olika marknadsförutsättningar skapar olika användningsätt för produkterna.

### **3.2.4 Så påverkar miljön**

Miljöns inverkan på marknadsföringsstrategin innefattar fyra aspekter (Jain 1989, s. 75). Dessa är fysisk miljö, rättslig miljö, politisk miljö samt marknadsföringens infrastruktur (Jain 1989, s. 72, 75). Inom den fysiska miljön finns faktorerna topografi och klimat. Klimat kan exempelvis påverka produktutformning då varma och kalla klimat ställer olika krav på produkters utformning (Jain 1989, s. 75). Topografi och klimat kan enligt Powers & Loyka (2010, s. 70) även vara grunden till de skillnader som uppstår i produktanvändning, som behandlats tidigare. Generellt sett anses skillnader i fysiska förutsättningar göra att anpassade strategier är att föredra (Vrontis 2003, s. 286).

Till den rättsliga miljön hör lagar som kan påverka möjligheten att bedriva internationell verksamhet på ett standardiserat sätt (Jain 1989, s. 75). Även senare forskning visar på att rättsliga förutsättningar, i samspel med politiska, har en betydande inverkan på internationella marknadsföringsstrategier (Vrontis 2003, s. 286). Exempelvis kan begränsningar, så som reglering av detaljhandeln genom till exempel protektionism, tvinga företaget att anpassa sin strategi (Chinomona & Sibanda 2013, s. 48). Den politiska kulturen i ett land förklaras, på liknande sätt som den rättsliga, ha en tvingande inverkan på verksamheters marknadsföringsstrategier (Chinomona & Sibanda 2013, s. 48; Jain 1989, s. 75). Till den politiska kulturen hör stabilitet (Michell et al. 1998, s. 621), exempelvis i form av maktsystem och grad av korruption. Mindre tvingande är värdlandets infrastruktur för marknadsföring (Jain 1989, s. 75; Vrontis 2003, s. 286). Detta eftersom det krävs kännedom om de institutioner som används för att skapa, utveckla och underhålla den efterfrågan som skapas (Jain 1989, s. 75).

### **3.2.5 Expanderande företagets organisatoriska faktorer**

Jains (1989, s. 75) ramverk behandlar slutligen de organisatoriska aspekter som påverkar internationella marknadsföringsstrategier. Detta är en intern parameter för verksamheten, till skillnad från de externa omständigheter som diskuterats tidigare. Till utvecklingen av en internationell marknadsföringsstrategi hör företagets orientering, relationen mellan huvudkontor och underenheter samt delegeringen av ansvar (Jain 1989, s. 75; Powers & Loyka 2010, s. 69). Vissa teoretiker menar att överföring av dessa interna aspekter är vanligt förekommande, då standardiseringen av interna strategier och tillvägagångssätt främjar verksamheters chanser att överföra tyst kunskap till nya marknader (Swoboda & Elsner 2013, s. 81). Gällande relationen mellan huvudkontoret och underenheten konstateras att det finns en vertikal beroendeställning vilken återspeglar huvudkontorets inverkan på underenheten. Multinationella strategier innebär en vertikal beroendeställning där huvudkontoret fattar övergripande beslut och underenheter bidrar med en kunskap om den lokala marknaden (Powers & Loyka 2010, s. 71). Teoretikerna som belyser den vertikala beroendeställningen menar att denna kopplas till företagets marknadsföringsstrategi.

### 3.2.6 Sammanfattning och användning av Jains ramverk

Sammanfattningsvis visar Jains ramverk att många parametrar påverkar utformningen av internationella marknadsföringsstrategier. För att tydliggöra dessa parametrar, och dess aspekter, har de sammanställts i en modell nedan.

Tabell 3:1 Jains ramverk

Jains modell i modifierad form (Jains 1989, s. 72).

Potentiell marknad	Marknadens position	Produktegenskaper	Miljö	Organisatoriska faktorer
Ekonomiska faktorer	Marknadens utveckling	Typ av produkt	Fysisk miljö - Topografi - Klimat	Företagets orientering
Geografiska faktorer	Marknadens förutsättningar - Kultur - Kunduppfattningar - Kundekonomi	Produktens positionering	Rättslig miljö	Relation mellan huvudkontor och underenheter
	Konkurrenssituation - Positionering i förhållande till konkurrenter - Konkurrenterna i fråga		Politisk miljö	Delegering av ansvar
			Marknadsföringens infrastruktur	

**- Inverkan på marknadsföringsstrategi -**

Resultatet av denna teoretiska genomgång är ett ramverk som påvisar vilka analyser av en marknad som krävs för att en lämplig internationell marknadsföringsstrategi skall kunna utformas. Jains ramverk uppmanar endast till att samtliga parametrar undersöks och tas i beaktning vid utformningen av en internationell marknadsföringsstrategi, där likheter gynnar standardisering medan skillnader gynnar anpassning (Jain 1989, s. 71). Författarna använder därför ytterligare teori för att grunda vilka parametrar som har mest tyngd i beslutet om standardisering eller anpassning av den internationella marknadsföringsstrategin.

Återkommande inom forskningen är diskussionen om kulturella skillnader mellan länder (Brei et al. 2011, s. 270; Burt et al. 2011, s. 184; Chinomona & Sibanda 2013, s. 47; Jain 1989, s. 73; Powers & Loyka 2010, s. 69; Vrontis 2003, s. 286). Teoretiker som diskuterar

anpassade marknadsföringsstrategier antyder att det vanligen beror på att det mellan två givna länder alltid finns kulturella skillnader vilka behöver styra marknadsföringsinsatserna (Burt et al. 2011, s. 184; Chinomona & Sibanda 2013, s. 47; Porter 1986, s. 17, 21; Vrontis 2003, s. 286). Även forskare som lyfter att kulturer homogeniseras, och därför tillåter standardisering, har just kultur som ett huvudsakligt argument vid beslut om internationell marknadsföringsstrategi (Brei et al. 2011, s. 270; Elinder 1965, s. 8; Fatt 1967, s. 60-61; Levitt 1983, s. 92-94). Med anledning av detta kommer den kulturella parametern att betraktas som en stor del av den sammanlagda bedömningen av den svenska marknads förutsättningar, och dess inverkan på en internationell marknadsföringsstrategi vid en amerikansk modekedjas etablering på den svenska marknaden. Den teoretiska genomgången indikerar, genom de Mooij och Hofstede (2002, s. 63-64) forskningsresultat, att det finns såväl kulturella likheter som kulturella skillnader mellan Sverige och USA. Detta kommer därmed att undersökas med hjälp av de kulturella aspekter som Jains ramverk belyser.

### **3.3 Marknadsföringsmixen**

För att utöka Jains ramverk, och därmed genomföra en djupare analys, presenteras nedan elementen som utgör den så kallade marknadsföringsmixen. Detta då marknadsföringsmixens matchning mot marknads förutsättningar lägger grunden för organisationers internationella framgång (Brei et al. 2011, s. 269). Med matchning menas hur väl marknadsföringsmixen som används på hemmarknaden passar värdmarknaden, där standardisering, anpassning eller en kombination av dessa kan bli utfallet. Vidare syftar teoriavsnittet till att synliggöra strategiska beslut om standardisering och anpassning i butik som är synliga för kund. Marknadsföringsmixens element har delats upp i två grupper, kärnelement (core elements) och perifera element (peripheral elements) (Swoboda & Elsner 2013, s. 83-84), för att ge diskussionen en ytterligare dimension. Även teori som inte värderar marknadsföringselementen på detta sätt behandlas för att ge fler infallsvinklar åt problematiken.

#### **3.3.1 Kärnelement av marknadsföringsmixen**

Ett detaljhandelsföretag har enligt Swoboda & Elsner (2013, s. 83-84) en uppsättning kärnelement. Forskarna ser dessa element som fundamentala delar av organisationens affärsmodell vilka skapar värden och rutiner som är grunden till skalfördelar, hävsstängseffekter och kunskapsspridning. Kärnelementen är i sin natur svåra för konkurrenter att imitera, och är därmed fördelaktiga att identifiera och exponera vid



expansion till nya marknader. I och med att kärnelement är en stor del av företagets identitet anpassas de sällan vid internationell etablering (Swoboda & Elsner 2013, s. 83-84). Standardisering av kärnelementen inom marknadsföringsmixen är enligt forskarna grunden till en detaljhandelskedjas internationella framgång. Standardiseringen behöver dock inte leda till framgång i ett specifikt land, då marknadsförutsättningar kan avvika ifrån normen (Swoboda & Elsner 2013, s. 87). Forskarna menar därmed att ett företag kan vara framgångsrikt i det stora hela men trots detta misslyckas på en lokal marknad. Trots detta menar forskarna att en standardiserad strategi för kärnelementen är att föredra, i de fall då lokala premisser tillåter (Swoboda & Elsner 2013, s. 88).

Exempel på kärnelement är varumärke, butikstyp, butikslayout och butiksdesign samt lokalisering (Swoboda & Elsner 2013, s. 84). Dessa element återfinns även inom definitioner av marknadsföringsmixen som är anpassad för detaljhandeln, men behandlas då som likvärdiga komponenter av marknadsföringsmixen. I Dabija, Abrudan & Anettas (2009, s. 90-92) artikel kategoriseras butikstyp samt butikslayout och butiksdesign som marknadsföringselement inom butiksdrift. Dessa element av marknadsföringsmixen fördjupar konsumentens intryck i butik. I och med detta används elementen i strategiskt syfte för att differentiera butikskedjan från dess konkurrenter (Dabija, Abrudan & Anettas 2009, s. 90). Mer specifikt innefattar elementen fördelning av butiksyta, kundflöde, produktexponering, visuell kommunikation samt kommunikation genom ljud. Begreppet visuell kommunikation innehåller aspekterna ljussättning och användning av färger medan kommunikation genom ljud syftar till att belysa bakgrundsmusiken (Dabija et al. 2009, s. 90-91).

Lokalisering utgör en egen kategori inom marknadsföringsmixen för detaljhandeln och innefattar då strategiska beslut gällande lokalisering i förhållande till målgrupp, ekonomiska faktorer, konkurrens samt kostnader (Dabija et al. 2009, s. 91-92). Författarna kommenterar inte huruvida standardisering eller anpassning av elementet är att föredra, vilket Swoboda & Elsner (2013, s. 84) genom sin kategorisering av kärnelement och perifera element tydligt tar ställning till. Intressant för denna diskussion är dock att belysa de förhållanden under vilka berörda studier genomförs. Swoboda & Elsner (2013) lyfter marknadsföringsmixen, och kategoriseringen av den, utan en stark koppling till marknadsförutsättningarna mellan hemmarknad och värdmarknad. I anslutning till detta finns Dabija et al.s (2009) forskning som lyfter marknadsföringsmixen applicerad på detaljhandeln. Slutligen lyfts Michell et al.

(1998, s. 620) som genom sin studie uppmärksammar den koppling som finns mellan marknadsföringsmixen och marknadsförutsättningarna. Med hänvisning till detta uppmärksammas att det finns flera förhållningssätt till marknadsföringsmixen. Författarna till denna uppsats har därmed för avsikt att använda sig av dessa teorier för att undersöka hur kopplingen mellan marknadsföringsmixen och marknadsförutsättningar ser ut i praktiken för amerikanska modekedjor.

### **3.3.2 Perifera element av marknadsföringsmixen**

I anslutning till kärnelement finns perifera element. Perifera element är de aspekter av marknadsföringsmixen som Swoboda & Elsner (2013, s. 87) menar används för att penetrera en marknad genom anpassning efter lokala premisser. Dessa anses, till skillnad från kärnelementen, vara mer adaptiva och anpassas därmed för att möta den lokala marknadens förutsättningar (Swoboda & Elsner 2013, s. 87). Genom att anpassa perifera element av marknadsföringsmixen tillgodoser företaget kundens lokala behov och på så sätt ökar försäljningen (Swoboda & Elsner 2013, s. 88). Forskarna menar därmed att en marknadsföringsstrategi som innefattar denna typ av anpassning är den som leder till störst framgång på nya marknader (Swoboda & Elsner 2013, s. 87). Dock är inte teoretiker eniga om att detta är det bästa tillvägagångssättet, exempelvis lyfter Dabija et al. (2009, s. 86-90) dessa element utan någon värdering om vilket angreppssätt som är att föredra. Vidare lyfts i detta sammanhang parametern gällande de skalfördelar som standardisering av marknadsföringsmixen ger, där beslut om anpassning blir en avvägning mellan de kostnadsbesparingar som standardisering ger gentemot de ökade intäkter som anpassning kan ge (Brei et al. 2011, s. 270; Powers & Loyka 2010, s. 67, 69; Swoboda & Elsner 2013, s. 85; Vrontis 2003, s. 292, 294).

Sortiment, pris, säljfrämjande åtgärder samt service är aspekter av marknadsföringsmixen (Dabija et al. 2009, s. 86-90). Där personal och öppettider inräknas i service-begreppet och säljfrämjande åtgärder tolkas som kommunikation i butik som ämnas öka försäljningen, exempelvis mängdrabatter, impulszoner och skyltning om detta. Dessa element av marknadsföringsmixen klassificerar Swoboda & Elsner (2013, s.84) som perifera element. Sortiment är den sammansättning av produkter och tjänster som detaljhandelskedjor använder för att attrahera sin konsument (Dabija et al. 2009, s. 86). Dabija et al. (2009, s. 86) nämner inte huruvida denna aspekt bör standardiseras över marknader eller om de är anpassningsbara,

men Swoboda & Elsner (2013, s. 85, 88) menar att lokal anpassning av dessa element är det som genererar ökad försäljning.

Pris är ett marknadsföringselement som teoretikerna har olika uppfattningar om. Medan vissa menar att pris är en avgörande del av ett företags marknadsföringsstrategi (Dabija et al. 2009, s. 86-87) kategoriserar andra pris som perifert och menar att lokal anpassning av pris är den bästa strategin (Michell et al. 1998, s. 621; Swoboda & Elsner 2013, s. 84). En aspekt av diskussionen om anpassningen av pris är externa påverkansfaktorer som kan komma att tvinga prissättningen att ändras, exempelvis lagar och omkostnader (Brei et al. 2011, s. 270-271). En studie som belyser denna problematik är Brei et al.s (2011, s. 279) studie om marknadsföringsmixens inverkan på framgång. Denna visar att den starkaste korrelationen mellan ett marknadsföringselement och framgång på nya marknader återfinns i anpassningen av pris (Brei et al. 2011, s. 279).

Aktuell forskning som genomförts med marknadsföringsmixen som grund är bland annat en studie på den svenska möbeljätten IKEA. IKEA:s marknadsföringsstrategier på den svenska, brittiska samt kinesiska marknaden jämförs, där forskarna sammanställt tidigare forskning och på så sätt summerat marknadsföringsmixens element. Dessa innefattar då sortiment, lokalisering och butiksformat, försäljnings- och servicemiljö samt marknadskommunikation (Burt et al. 2011, s. 183, 185). Detta tyder på att de element som diskuterats ovan är lämpliga att undersöka i ett detaljhandelssammanhang. Resultaten visar att IKEA har en standardiserad strategi för de svenska och brittiska marknaderna, men har anpassat sig på den kinesiska marknaden (Burt et al. 2011, s. 191). Anpassningarna innefattade olika prisstrategier, produktutformning, lokalisering, service samt kommunikation (Burt et al. 2011, s. 188-191). Detta innebär att företaget har anpassat delar av det som Swoboda & Elsner (2013, s. 84) klassificerar som kärnelement. Denna strategi ger stöd åt de teoretiker som menar att företag bör luta mot att anpassa snarare än standardisera sina marknadsföringsstrategier. Detta inte minst då marknaderna i fråga uppvisar stora skillnader (Brei et al. 2011, s. 279; Michell et al. 1998, s. 622).

### **3.3.3 Sammanfattning och användning av marknadsföringsmixen**

För att tydliggöra marknadsföringsmixens element, samt den klassificering som kan göras av dem, sammanställs dessa nedan i en samlad modell.

Tabell 3:2 Marknadsföringsmixen

Samlad modell av marknadsföringsmixen inspirerad av Dabija et al. (2009), Michell et al. (1998, s. 620) samt Swoboda & Elsner (2013, s. 84).

Marknadsföringsmixens element					
<b>Kärnelement</b>	Varumärke	Butikstyp	Butikslayout - Fördelning av butiksyta - Kundflöde	Butiksdesign - Produktexponering - Visuell kommunikation - Kommunikation genom ljud	Lokalisering
<b>Perifera element</b>	Sortiment - Sammansättning av produkter	Pris	Säljfrämjande åtgärder	Service - Personal - Öppettider	

Sammanfattningsvis tyder Swoboda & Elsners (2013, s. 88) studier på att en strategi som bygger på standardisering av kärnelement och anpassning av perifera element har en positiv relation till företagets framgång på en ny marknad. Detta kan jämföras med Brei et al.s (2011, s. 279) slutsatser som antyder att marknadens heterogenitet begränsar standardiseringsmöjligheterna medan de höga kostnaderna för anpassning utesluter specifika strategier för samtliga marknader. Vissa forskare menar att fokus bör luta mot anpassning snarare än standardisering då forskning visar på att anpassning har bäst inverkan på företagets framgång på nya marknader (Brei et al. 2011, s. 279). Detta resonemang stärks av Michell et al. (1998, s. 622) som menar att graden av standardisering, alternativt anpassning, av marknadsföringsmixen styrs av de skillnader som finns mellan två marknader. Andra menar att skalfördelar (Jain 1989, s. 73; Levitt 1983, s. 99-100, 102; Swoboda & Elsner 2013, s. 85, 88; Vrontis 2003, s. 292) talar för en, helt eller delvis, standardiserad marknadsföringsstrategi. Dessa slutsatser är anledningen till att det för denna studie krävs en jämförelse av såväl marknadsförutsättningar som marknadsföringsmixen för en tydlig bild av den svenska marknadens inverkan på marknadsföringsstrategier vid internationell expansion.

## **4. Empiri & analys**

Eftersom den teoretiska behandlingen visar att beslutet om standardisering alternativt anpassning av marknadsföringsmixen är beroende av de marknadsförutsättningar som lyfts i Jains ramverk inleds den empiriska studien med en utredning av den svenska marknaden. Denna följs av fallstudien på Urban Outfitters marknadsföringsstrategi och en analys av denna.

### **4.1 Den svenska marknaden**

För att reda ut vilka förutsättningar som påverkar marknadsföringsstrategier på den svenska marknaden analyseras nedan insamlad empiri. Diskussionen som förs gäller detaljhandelsmarknaden generellt och modemarknaden specifikt där fokus ligger på den svenska marknaden i förhållande till den amerikanska.

#### **4.1.1 Sverige som potentiell marknad**

Sverige har som potentiell marknad speciella förutsättningar då det ligger avlägset från såväl Sydeuropa som övriga kontinenter (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013; Widing 2013). Sverige är även en liten marknad, till både area och befolkningsstorlek (Hammarberg & Holm 2013; Pettersson 2013; Widing 2013; Yarbray 2013). Dessa aspekter påverkar marknadsförutsättningarna genom att det finns en fysisk distans mellan USA, det vill säga hemmarknaden, och Sverige. Fysisk distans påverkar marknadsföringsstrategin då det har inverkan på mobiliteten mellan länderna (Jain 1989, s. 72-73). Enligt detta resonemang talar de geografiska förutsättningarna för att anpassning krävs då en amerikansk modekedja etablerar sig på den svenska marknaden. Det uppmärksammas dock att goda möjligheter till kommunikation finns mellan Sverige och USA, i form av såväl resor som media och teknologi. Yarbray (2013) beskriver den svenska marknaden som högteknologisk vilket kan tänkas minska det upplevda avståndet mellan de två länderna. Detta likt Levitts (1983, s. 92-92) resonemang om teknologi som en homogeniserande faktor på världsmarknaden. Möjligheterna till kommunikation mellan länderna tycks därför begränsa den inverkan som den fysiska distansen mellan Sverige och USA har på marknadsföringsstrategin.

Ekonomiska förutsättningar är en annan del av den potentiella marknaden, och påverkar utformningen av marknadsföringsstrategin (Brei et al. 2011, s. 270; Burt et al. 2011, s. 191-192; Chinomona & Sibanda 2013, s. 48; Jain 1989, s. 72; Michell et al. 1998, s. 618; Powers

& Loyka 2010, s. 66, 67, 70). Gällande Sveriges ekonomiska förutsättningar konstateras att landet har ett starkt och stabilt ekonomiskt klimat (Hammarberg & Holm 2013; Hansen 2013; Widing 2013; Yarbray 2013). För att kunna göra en jämförelse mellan de ekonomiska förutsättningarna i Sverige respektive USA jämförs ländernas BNI per capita. Sveriges uppmätta BNI per capita för 2011 är 42 210 i internationella dollar, medan motsvarande siffra för USA är 48 820 i internationella dollar (Worldbanks hemsida 2013). Likheterna i dessa siffror indikerar att de ekonomiska förutsättningarna ligger på jämförelsebara nivåer. Dessa likheter gynnar standardiserade marknadsföringsstrategier, detta då ekonomiska förutsättningar påverkar efterfrågan och livsstilmönster (Jain 1989, s. 72-73).

Sammanfattningsvis har Sverige ett geografiskt läge som kan kräva anpassning av amerikanska modeföretags marknadsföringsmix. Den delen av marknadsföringsstrategin som kan tänkas bli påverkad är lokalisering, exempelvis kan företag söka närhet till kontinenten och därmed etablera sig i Sydsverige. De ekonomiska förutsättningarna ses i sin tur som en parameter som talar för standardisering då likheterna i BNI per capita gör att efterfrågan och livsstil troligen liknar varandra till följd av detta.

#### **4.1.2 Den svenska marknadspositionen i jämförelse med den amerikanska**

Marknadens utveckling är en aspekt av marknadspositionen som påverkar marknadsföringsstrategin (Jain 1989, s. 73; Vrontis 2003, s. 286). Amerikanska Yarbray hävdar att “/.../ (Sweden is) you know maybe twenty years behind the US in when it comes to you know certain areas or certain aspects of retail /.../” (Yarbray 2013). Uttalandet indikerar att det kan finnas skillnader mellan marknadernas utvecklingsstadium vilket i sådana fall talar för en anpassning av marknadsföringsstrategin eftersom de olika mognadsgraderna ställer olika krav på verksamheten. Det uppmärksammas att marknadens utveckling är en aspekt som Vrontis (2003, s. 286) menar bör leda till anpassning av marknadsföringsstrategin. Detta medan tidigare teoretiker (Elinder 1965, s. 9; Fatt 1967, s. 60; Levitt 1983, s. 92, 93, 94) menar att marknaderna, med fokus på främst västerländska länder, i allmänhet homogeniseras och därmed lämpar sig för standardiserade marknadsföringsstrategier.

Marknadens förutsättningar innefattar kultur och kunduppfattning (Jain 1989, s. 73). Då kultur påverkar marknadsföringsstrategin i stor utsträckning (Burt et al. 2011, s. 184; Chinomona & Sibanda 2013, s. 47; Vrontis 2013, s. 186) är det intressant att lyfta de

skillnader som finns mellan den svenska och den amerikanska modemarknaden. En aspekt av detta är att den svenska modemarknaden har ett homogent utbud. Hammarberg & Holm (2013), Hansen (2013) och Widing (2013) som ständigt analyserar den svenska marknaden menar att utbudet är homogent, framförallt sett till design och färg. Detta kan tänkas bero på den feminina kultur som Sverige har, en kulturell aspekt som återspeglas i kollektivism framför individualism (de Mooij & Hofstede 2002, s. 63). Med andra ord kan det homogena utbudet på marknaden vara en återspeglning av en homogen efterfrågan. Den svenska feminina kulturen ställs därmed emot den maskulina amerikanska kulturen, vilken främjar individualism (de Mooij & Hofstede 2002, s. 63) och därmed kan tänkas bidra till ett mer heterogent kundbeteende. Dessa kulturella skillnader motsäger de teoretiker som menar att marknaderna homogeniseras (Brei et al. 2011, s. 270) och därmed främjar standardiserande marknadsföringsstrategier.

Fortsättningsvis uppmärksammas att den homogena svenska kulturen knyter an till homogena kunduppfattningar. Detta återspeglas på den svenska marknaden exempelvis genom att trender blir väldigt starka och dominerande (Hansen 2013; Hammarberg & Holm 2013; Pettersson 2013, Widing 2013). Ovanstående analys av svensk kultur och svenska kunduppfattningar talar för anpassning av marknadsföringsmixen eftersom det är en kontrast gentemot den amerikanska marknaden. Motsägande till detta är respondenternas enhetliga resonemang kring svensken som en nyfiken och nytänkande konsument (Hammarberg & Holm 2013; Pettersson 2013; Widing 2013). Detta eftersom tanken om en marknad med individer som är öppna för det nya talar för standardisering, då anpassning skulle innebära kostnader men inte generera ökad försäljning. Tanken om denna individ som är öppen för det nya kan också kopplas till Jains (1989, s. 74) resonemang om konsumentens tycke för det utländska.

En aspekt av kundens beteende är de ekonomiska förutsättningar som finns (Jain 1989, s. 73) på den svenska marknaden. Som konstaterades genom analysen av Sverige som potentiell marknad har Sverige ett förhållandevis stabilt ekonomiskt läge, exempelvis i jämförelse med de länder som är med i eurozonen (Hammarberg & Holm 2013; Hansen 2013; Yarbray 2013; Widing 2013). Detta påverkar i sin tur kundens beteende genom att det leder till en stark köpkraft, vilket respondenterna vittnar om att svenska konsumenter har (Hammarberg & Holm 2013; Widing 2013). Med hänvisning till diskussionen kring BNI per capita är

köpkraften troligtvis på jämförelsebara nivåer mellan Sverige och USA. Detta indikerar därmed att en standardiserad marknadsföringsstrategi främjas. Denna parameter av standardiseringsbeslutet tänks relatera till prisaspekten av marknadsföringsmixen, där liknande köpkraft skulle främja en standardiserad prisstrategi.

Den sista aspekten av marknadspositionen är marknadernas rådande konkurrenssituation (Jain 1989, s. 74). Den svenska modemarknaden domineras av ett fåtal stora aktörer, så som H & M (Backemar 2013; Hansen 2013), Lindex och KappAhl (Hammarberg & Holm 2013; Pettersson 2013; Widing 2013), vilket tydligt präglar konkurrenssituationen. Ett citat som illustrerar den svenska marknadens konkurrenssituation lyder som följer “/.../ vi lever ju i ett H & M-land /.../” (Widing 2013). Detta citat förstärks genom att de respondenter som dagligen möter utländska modekedjor som söker etablering i Sverige uttrycker en oro för den dominans som H & M uppvisar på den svenska marknaden (Hammarberg & Holm 2013). Utöver aktörernas dominans påpekas även deras likriktning i utbud, där skandinaviska färger och enkel design är ledord (Hammarberg & Holm 2013; Hansen 2013; Widing 2013). USA har i förhållande till detta en konkurrenssituation med många modekedjor på marknaden (Yarbray 2013). Detta innebär att Urban Outfitters möter en annorlunda konkurrenssituation än på hemmarknaden. Ytterligare stöd för detta återfinns i det att Sverige, med fokus på Stockholm, har ett relativt litet antal utländska modekedjor i jämförelse med andra europeiska storstäder (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013). Genom denna analys konstateras att konkurrenssituationen på den svenska marknaden talar för en anpassning av marknadsföringsmixen då den uppvisar attribut som är specifika för den svenska marknaden.

#### **4.1.3 Klädernas produkttegenskaper**

Eftersom Urban Outfitters är en modekedja tyder teoretiska ansatser på att marknadsföringsstrategin behöver anpassas till följd av de produkttegenskaper som kläder har (Jain 1989, s. 74). Produkttegenskaperna talar därmed för anpassning då kläder är en icke-varaktig produkt som har nära anknytning till kundpreferenser. Vid en analys av produktens positionering finns dock även aspekter av produkten som talar för standardisering (Jain 1989, s. 74). Det som talar för standardisering av marknadsföringsstrategin är Hammarberg & Holms (2013) uppfattning om att västvärlden har liknande shoppingvanor. Detta då mode därmed kan tänkas uppta samma position i konsumentens tanke och sinne inom västvärlden. Stöd för denna tes återfinns i diskussionen om ekonomiska förutsättningar då likheter i BNI per capita indikerar att kläder kan tänkas ha samma värde för konsumenten i Sverige och



USA. Stöd finns också i Powers & Loykas (2010, s. 70) resonemang om att länder med exempelvis samma klimat utvecklar liknande användningssätt.

#### **4.1.4 En annorlunda miljö**

Den fysiska miljön innefattar aspekter så som klimat och topografi (Jain 1989, s. 75). För den fysiska miljön i Sverige är den specifika aspekten de fyra årstiderna (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013). Årstiderna kan innebära att sortiment och butiksexteriör måste anpassas, i de fall då klimatet i vördlandet skiljer sig från klimatet i hemlandet (Vrontis 2003, s. 286). Empiri som stärker denna tes är att den spanska klädkedjan Zara vid expansionen till Sverige inte anpassade sitt sortiment men i efterhand tvingades till detta då de svenska konsumenterna behövde kläder för kallare klimat (Hammarberg & Holm 2013; Hansen 2013). Då delar av USA har samma årstider som Sverige blir aspekten troligen inte en anledning till anpassning av Urban Outfitters, eller andra amerikanska modekedjors, marknadsföringsstrategi.

Rättsliga och politiska faktorer som är intressanta på den svenska marknaden är anställningsformer och hyreskontrakt, eftersom dessa kan påverka marknadsföringsstrategin (Chinomona & Sibanda 2013, s. 48; Jain 1989, s. 75). Detta då handelsfacket gör att svenska arbetstagare uppfattas ha starka rättigheter (Pettersson 2013) och en hög lönenivå, vilket i flera fall väckt oro hos utländska aktörer som vill etablera sig i Sverige (Hammarberg & Holm 2013; Widing 2013; Yarbray 2013). Fackrörelsens makt kan tänkas ha en koppling till den feminina, kollektivistiska kultur som de Mooij & Hofstedes (2002, s. 63) forskning visar att Sverige har medan den amerikanska, individualistiska kulturen har mer fokus på den egna individens situation. Eftersom dessa skillnader finns mellan de rättsliga och politiska faktorerna i de båda länderna kan anpassning av marknadsföringsstrategin komma att bli nödvändig.

Gällande hyreskontrakt för butikslokaler uppvisar den svenska marknaden, främst Stockholm, speciella förutsättningar dels då det råder brist på lokaler (Hammarberg & Holm 2013), dels då hyresförhandlingarna är hårda (Backemar 2013; Widing 2013). Dessa faktorer påverkar möjligheterna att få attraktiva lokaler (Hammarberg & Holm 2013; Widing 2013) vilket troligtvis har inverkan på marknadsföringsstrategin. Detta då tillgängliga butikslokaler påverkar butikstyp samt lokalisering talar dessa faktorer för anpassning av marknadsföringsstrategin. Dock konstateras att Sverige som ett demokratiskt land med

transparenta maktstrukturer (Hammarberg & Holm 2013; Hansen 2013; Yarbray 2013) generellt sett inte har någon tvingande inverkan på marknadsföringsstrategin. Det transparenta maktsystemet återfinns även i USA (Yarbray 2013) vilket innebär att modekedjor som rör sig ifrån den amerikanska marknaden till den svenska är införstådda med sättet som affärer görs på, och därmed kan tänkas standardisera delar av sin marknadsföringsstrategi.

Eftersom marknadsföringens infrastruktur belyser de institutioner som krävs för att underhålla sin kundgrupp (Jain 1989, s. 75) diskuteras i denna studie de förutsättningar som den svenska marknaden har gällande den fysiska butiken. Det som kan komma att påverka marknadsföringsstrategin ur denna aspekt är bristen på butikslokaler, kostnader för butikslokaler samt de platser vilka handel bedrivs på. Bristen på butikslokaler gäller i huvudsak Stockholm, men är aktuellt i denna diskussion dels då Urban Outfitters valt att etablera sig i Stockholm, dels då Stockholm är den marknad som utländska modeföretag främst söker att etablera sig på (Hammarberg & Holm 2013). Lokalbristen tros leda till anpassning av marknadsföringsstrategin i de fall då modekedjan vill etablera sig i stadskärnan eftersom detta begränsar utbudet av tillgängliga lokaler. Ytterligare en dimension är värdmarknadens kostnader för butikslokaler. Widing (2013) som dagligen möter detaljhandelskedjor i diskussioner om lokaler menar att Stockholm har höga hyreskostnader då de sätts relation till den avkastning som lokalerna ger. Kostnaderna kan innebära en inverkan på marknadsföringsstrategin exempelvis gällande lokalisering eftersom etablerande modekedja kan tvingas välja läge utefter hyresbilden på den aktuella marknaden.

Gällande de platser vilka handel bedrivs på diskuteras handel i stadskärnan gentemot externhandel. Amerikanska Yarbray (2013) menar att det i USA finns en koncentration till externhandel. Vad gäller relationen mellan externhandel och stadskärnan tyder empiriska resultat på att Sverige i och med en utbredning av externa shoppingcenter (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013) blir mer lik den amerikanska marknaden. Detta kan vara till fördel för standardiserade marknadsföringsstrategier eftersom homogeniseringen av marknaderna leder till mer lika förutsättningar. Denna utbredning av externhandeln kan också tänkas begränsa inverkan av bristen på lokaler eftersom nya köpcenter innebär nya lokaler. Exempelvis byggs för tillfället Mall of Scandinavia i Solna (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013). De lokaler som finns tillgängliga i köpcenter kan också möjliggöra mer utrymme för standardisering genom att lokalerna kan anpassas efter aktörernas behov i större

utsträckning än vad befintliga lokaler i stadskärnan kan göras. Uppmärksammas bör att denna utveckling är aktuell i dagsläget. Med hänvisning till detta är förutsättningarna under förändring och den struktur som uppvisas idag ser troligen annorlunda ut än den som uppvisades vid Urban Outfitters etablering i Sverige.

#### **4.1.5 Urban Outfitters organisatoriska faktorer**

Företagets orientering är en av de organisatoriska faktorer som påverkar marknadsföringsstrategin (Jain 1989, s. 75). Walldén (2013), butikschef på Urban Outfitters i Stockholm, berättar att modekedjan har ett koncept som identifierar kedjan. Detta innebär att huvudkontoret har riktlinjer för butiksdriften och har därmed inverkan på större beslut (Walldén 2013). Dessa uppgifter antyder att företaget har en global orientering, en önskan om att genomföra saker på liknande sätt globalt för att skapa synergieffekter och stärka varumärket. En global orientering talar därmed för en standardiserad marknadsföringsstrategi.

Walldén (2013) beskriver dock att det även finns utrymme för de anställda att agera själva. I butiken finns ett creative team som tillsammans med Walldén jobbar med utformningen av butiken (Walldén 2013). Detta talar för en relation mellan huvudkontor och medarbetare som till viss del är hierarkisk och uppmanar standardisering, men samtidigt ger utrymme för lokala variationer. Resonemanget stärks av att medarbetarna på huvudkontoret enligt Walldén (2013) litar på att de anställda inom varje enskild marknad har bäst kännedom om sina konsumenter och därmed delges ansvar över vissa butiksaspekter. De lokala variationer som tillåts visar att det finns utrymme även för anpassning i de organisatoriska faktorerna. Detta kan jämföras med de multinationella strategier som Powers & Loyka (2010, s. 71) menar att denna typ av vertikala beroendeställning innebär. Intressant för diskussionen är också den anställningsform som medarbetarna i Stockholmsbutiken har. Eftersom medarbetarna krävde kollektivavtal sade Urban Outfitters upp dem, för att sedan anställa dem genom ett bemanningsföretag (Svenska Dagbladets hemsida 2009). Dotterbolaget för butiken har därmed idag inga anställda (årsredovisning 2010; 2011). Detta tyder på att företaget har anpassat sig för att komma undan tvingande lagstiftningar. Med andra ord tros marknadsförutsättningarna ha påverkat den interna parametern av Jains ramverk genom att relationen mellan huvudkontor och underenheter fått en till aktör.

#### **4.1.6 Sammanfattning av de svenska marknadsförutsättningarna**

De marknadsförutsättningar som talar för att en amerikansk modekedja skall standardisera sin marknadsföringsstrategi vid etablering i Sverige är potentiell marknad, detta då länderna har liknande ekonomiska förutsättningar och till följd av goda kommunikationsmöjligheter närmar sig varandra även geografiskt. Ytterligare aspekter som talar för standardisering är den svenska konsumentens nyfikenhet inför nya koncept, de svenska och amerikanska konsumenternas förhållningssätt till kläder som produkt, fysisk miljö i form av klimat samt företagets orientering, där modekedjan vill skapa en återigenkänningsfaktor i samtliga butiker.

De transparenta maktstrukturer som diskuterats under miljön på den svenska marknaden är en aspekt som enligt ramverket främjar standardisering. Dock konstateras att maktstrukturer troligen har större inverkan på den faktiska etableringsprocessen än på marknadsföringsstrategi. Gällande marknadens utveckling är det också svårt att dra slutsatser huruvida standardisering eller anpassning är bäst lämpat då empirin talar för såväl likheter som skillnader. I kontrast till dessa marknadsförutsättningar står de förhållanden som talar för att amerikanska modekedjors marknadsföringsstrategi behöver anpassas efter Sveriges lokala premisser. Dessa förutsättningar är kultur, konkurrenssituation, kläders produktgenskaper, marknadsföringens infrastruktur samt företagets relation mellan huvudkontor och underenheter samt delegeringen av ansvar där emellan. Sammantaget tyder dessa analyser av de svenska marknadsförutsättningarna på att amerikanska modekedjor bör anpassa sin marknadsföringsstrategi efter den svenska marknaden. Denna slutsats dras trots att det finns indikationer som talar för såväl anpassning som standardisering. Anledningen till detta är den vikt som teoretiker inom fältet lägger vid kulturens inverkan på marknadsföringsstrategier, vilken behandlats tidigare.

#### **4.2 Modekedjan Urban Outfitters i Sverige**

För att se hur de svenska marknadsförutsättningarna kan påverka en utländsk modekedja analyseras nedan de observationer som gjorts på Urban Outfitters. Kedjans amerikanska marknadsföringsmix jämförs med den svenska för att åskådliggöra likheter och skillnader i den delen av marknadsföringsstrategin som är synlig för kund.

##### **4.2.1 Urban Outfitters standardiserade och anpassade kärnelement**

Kärnelement är aspekter av marknadsföringsmixen som Swoboda & Elsner (2013, s. 83) menar att verksamheter bör standardisera. Nedan utreds de kärnelement som Urban Outfitters

standardiserat, för att sedan diskutera element som anpassats. Urban Outfitters varumärke är ett av de marknadsföringselement (Swoboda & Elsner 2013, s. 84) som ser lika ut på den svenska och den amerikanska marknaden (bilaga 2). Detta syns genom att namnet är detsamma, tryckt i versaler och enkel stil, samt att ingen logotyp används (bilaga 2). Vidare har standardiseringar gjorts gällande materialval, där trä och stål används i inredningen, samt butikens uppdelning i två plan (bilaga 2). Även produktexponeringen kan ses som standardiserad då kläder, bijouterier och inredning placeras om vart annat på bord och klädställningar i båda butikerna (bilaga 2). Gällande butikslayout konstateras att omklädningsrummen både i Stockholm och San Antonio finns längst in i butikerna samt att det nedre planet används till tjejprodukter och det övre till killprodukter (bilaga 2). Dessa observationer ligger i linje med det som Walldén (2013) delger om modekedjans arbetsätt där de i stort jobbar för att hålla ihop konceptet över marknader.

De svenska marknadsförutsättningar som talar för dessa standardiseringar är den delvis globala orientering som Urban Outfitters har, enligt Walldéns (2013) information om företagets vilja att skapa butiker som känns igen. Standardiseringarna inom butiksutformning kan därmed vara ett sätt att stärka modekedjans varumärke globalt, men också ett sätt att dra nytta av skalfördelar då delar av butiksutformningen som används i USA exporteras till nya marknader. Dessa strategiska val ligger i linje med Swoboda & Elsners (2013, s. 84) resonemang om standardiserade kärnelement men strider emot den sammanlagda bild som analysen av den svenska marknaden gett. Detta eftersom kulturella skillnader och dess effekter på kunduppfattningar tyder på att marknadsföringsstrategin bör anpassas i stort. Författarnas uppfattning om dessa standardiseringar är dock att möjligheten till skalfördelar (Swoboda & Elsner 2013, s. 85, 88; Vrontis 2003, s. 292) samt marknadsföringselementens vikt för ett sammanhållet varumärke (Swoboda & Elsner 2013, s. 83) i detta fall överbryggat de skillnader som finns mellan Sverige och USA. Paradoxen mellan anpassning och standardisering av dessa element är tydlig även i Burt et al.s (2011, s. 191) studie där resultaten visar att likheterna mellan den svenska och brittiska marknaden tillåter ett standardiserat varumärke samt butikstyp. För den kinesiska marknaden används samma varumärke men butikstypen anpassas efter de lokala förutsättningarna då skillnaderna är för stora för att överkomma (Burt et al. 2011, s. 191).

I kontrast till de standardiserade kärnelement som diskuterats presenteras kärnelement som

anpassats. Denna analys bidrar med en motsägelse gentemot Swoboda & Elsners (2013, s. 87) resonemang om att kärnelement bör standardiseras. Butikstyp är en aspekt av marknadsföringsmixen (Dabija et al. 2009, s. 90-92) som kan klassificeras som ett kärnelement (Swoboda & Elsner 2013, s. 84) som Urban Outfitters anpassat. I San Antonio ligger butiken i ett externt shoppingcenter medan den i Stockholm ligger i centrum (bilaga 2). Detta kan tänkas bero på marknadsföringens infrastruktur eftersom handelsplatsen i Sverige fortfarande är relativt koncentrerad till stadskärnan medan Yarbray (2013) menar att den i USA är koncentrerad till externhandel. Denna skillnad i marknadsföringsstruktur kan tänkas varit mer markant 2006, när Urban Outfitters etablerade sig i Sverige. Resonemanget grundas i att respondenterna delger att utvecklingen av den svenska externhandeln är aktuell idag (Backemar 2013; Hammarberg & Holm 2013). I och med detta kan skillnaden i marknadsföringsstruktur tänkas ha haft en större inverkan på Urban Outfitters marknadsföringsmix då de etablerade sig än vad den skulle ha vid en etablering i dagsläget.

Gällande butiken finns också skillnader i det uttryck som lokalerna har då butiken i Sverige ligger i en före detta biosalong medan butiken i San Antonio ligger i en nybyggd lokal med en industriell känsla (bilaga 2). Walldén (2013) säger att butikslokalen i Stockholm är unik, att det inte finns motsvarigheter på varken den amerikanska eller den europeiska marknaden. Såväl uttrycket i lokalen som lokaliseringen kan tänkas vara en återspeglning av Sveriges rådande konkurrenssituation. Detta uttalande grundar sig i Jains (1989, s. 74) resonemang kring konkurrenssituationens inverkan på marknadsföringsstrategin. Biblioteksstadens status attraherar utländska och exklusiva detaljhandelskedjor (Hammarberg & Holm 2013; Widing 2013). Med dessa förutsättningar kan det tänkas att en lokalisering på Biblioteksgatan erbjuder en möjlighet att komma ifrån den homogena marknad som övriga Sverige uppvisar. Med andra ord kan Biblioteksgatan ses som en egen marknad på den svenska marknaden, där den starka konkurrensen ifrån dominerande H & M, Lindex och KappAhl (Hammarberg & Holm 2013) minskar. Utbudet på Biblioteksgatan kan därmed också tänkas attrahera den typ av kunder som gärna avviker från det homogena butiksutbudet. Uttrycket i lokalen kan då tänkas vara ytterligare en aspekt av en strategi som syftar till att särskilja Urban Outfitters på den svenska marknaden. Detta angreppssätt kan tillåta aktören att fylla ett gap som de uppfattar på den svenska marknaden eftersom deras lokalisering i samspel med uttrycket i butiken positionerar modekedjan på ett annorlunda sätt än på hemmarknaden, där konkurrenssituationen enligt amerikanska Yarbray (2013) är mer heterogen.

Till resonemanget hör även aspekten att verksamheten har olika målgrupper för den amerikanska och den svenska marknaden. Eftersom Urban Outfitters i Stockholm har en äldre målgrupp och erbjuder mer exklusiva varumärken (Walldén 2013) är det troligen en naturlig konsekvens att det strategiska beslutet om lokalisering i förhållande till konkurrenssituation och grannar påverkas. Med detta sagt skapar Urban Outfitters en situation där de till följd av sina strategiska val gällande målgrupp mer eller mindre tvingar sig till att anpassa sin lokalisering. Den skillnad som finns i Urban Outfitters målgrupp för den europeiska respektive den amerikanska marknaden (Walldén 2013) antyder att modekedjans analys av skillnader mellan amerikanska och europeiska, i förlängningen svenska, konsumenter likt författarnas analys uppvisar att skillnaderna mellan marknaderna är så pass stora att anpassning krävs.

Kommunikationen med kund genom ljud är ett element av marknadsföringsmixen (Dabija et al. 2009, s. 90-91) som Urban Outfitters anpassat (bilaga 2). Ljud är dock ett element som är svårt att jämföra då det faller sig naturligt att inte samma låt spelas vid båda observationer. Uppfattningen är dock att butiken i Stockholm spelar musik som är aktuell i Sverige just nu, en specifik genre som inte återfinns i den musik som spelas i butiken i San Antonio (bilaga 2). Eftersom detta element syftar till att fördjupa konsumentens intryck i butik (Dabija et al. 2009, s. 90) kan det tänkas att det anpassats till följd av konsumenternas olika kulturer, vilket vissa teoretiker menar är vanligt förekommande (Burt et al. 2011, s. 184; Chinomona & Sibanda 2013, s. 47; Vrontis 2003, s. 286). Eftersom kultur påverkar kunduppfattningar (Brei et al. 2011, s. 270; Vrontis 2003, s. 286) som i sin tur påverkar produkters psykologiska betydelse (Jain 1989, s. 74) resoneras att ljud som ett kommunikativt redskap används för att förmedla en känsla om produkterna. Detta i enlighet med Dabija et al.s (2009, s. 90) resonemang om ljud som ett element som fördjupar konsumentens butiksupplevelse. Analysen anses aktuell för Urban Outfitters då kedjan på sin hemsida uttrycker "We stock our stores with what we love, calling on our - and our customer's - interest in contemporary art, music and fashion." (Urban:s hemsida 2013) och därmed förmodligen har en tydlig tanke med musiken i deras butiker. Som livsstilsbrand (Urban:s hemsida 2013) kan butikskedjan med rätt musik till respektive målgrupp tänkas skapa ett starkare band till sin kund. Detta resonemang lyfter återigen frågan om de skilda målgrupperna, där en skillnad i målgrupp som tidigare nämnts leder till konsekvenser vid utformningen av marknadsföringsstrategin.

#### **4.2.2 Urban Outfitters standardiserade och anpassade perifera element**

Perifera element av marknadsföringsmixen är element som Swoboda & Elsner (2013, s. 87) anser fördelaktiga att anpassa efter värdmarknadens specifika förutsättningar. Nedan analyseras de element som enligt den teoretiska diskussionen tillhör denna kategorisering. Först behandlas de perifera element som Urban Outfitters enligt observationer standardiserat, sedan de som dem anpassat.

Säljfrämjande åtgärder är en av de aspekter som räknas till marknadsföringsmixen (Dabija et al. 2009, s. 86-90). Enligt Swoboda & Elsner (2013, s. 84) är detta aspekter som fördelaktigt anpassas efter lokala marknader, något som Dabija et al. (2009, s. 86-90) inte tar ställning till. Urban Outfitters har enligt jämförelsen standardiserat detta element av marknadsföringsmixen (bilaga 2). Detta syns på skyltarna, exponeringen och mängdrabatterna som finns i butikerna (bilaga 2). Dessa strategiska val kan kopplas de organisatoriska aspekterna av Urban Outfitters eftersom modekedjan enligt Walldén (2013) jobbar för att hålla samman modekedjans uttryck på olika marknader. Standardisering uppfattas dock som motstridig då den sätts i förhållande till de olika målgrupper som Urban Outfitters har. Det mer exklusiva sortimentet på den svenska marknaden (Walldén 2013) kan tänkas mindre lämpat för mängdrabatter än vad det mindre exklusiva sortimentet på den amerikanska marknaden är. Detta resonemang väcker diskussionen om Urban Outfitters i detta fall skulle anpassat sig, likt Swoboda & Elsner (2013, s. 84) förespråkar. Detta då de vänder sig till olika målgrupper och därmed kan tänkas behöva påverka kunden genom olika typer av säljfrämjande åtgärder. Resonemanget om att modekedjan borde anpassat sig återfinns även i den samlade analysen av marknadens förutsättningar, som antyder att anpassade marknadsföringsstrategier främjas.

Ett perifert element som Urban Outfitters har anpassat är sortiment (bilaga 2). Butikskedjan har, beroende på marknaden i fråga, lyft in olika varumärken i sortimentet (bilaga 2; Walldén 2013). Den svenska butiken har varumärken som svenska Cheap Monday medan den amerikanska har exempelvis det inhemska skomärket Toms (bilaga 2). Denna anpassning av sortimentet beror troligtvis på att produktsammansättningen som används på respektive marknad bättre attraherar konsumenten, vilket är sortimentets syfte (Dabija et al. 2009, s. 86). Till diskussionen hör också att Urban Outfitters har olika målgrupper för den amerikanska och de europeiska marknaderna. På den amerikanska marknaden är kunden en yngre student eller skolungdom medan den europeiska konsumenten är 20 till 35 år gammal (Walldén



2013). Enligt Walldén (2013) återspeglas detta i sortimentet genom att de europeiska butikerna har större andel externa och mer exklusiva varumärken. Detta är intressant att sätta i relation till den tidigare diskussionen om butikens lokalisering. Eftersom det finns en skillnad i målgrupp kan anpassningen av lokalisering ses som mer naturlig, dock innefattar det fortfarande en anpassning till den europeiska konsumenten och de förutsättningar som detta ger.

De olika målgrupper som Urban Outfitters har för analysen vidare in på diskussionen om prisstrategi. Pris är ett element som vissa forskare menar fördelaktigt anpassas efter lokala förutsättningar (Michell et al. 1998, s. 621; Swoboda & Elsner 2013, s. 84), och Brei et al.s (2011, s. 279) forskning indikerar att det är den aspekt av marknadsföringsmixen som har störst korrelation med verksamhetens framgång. Med anledning av detta analyseras Urban Outfitters prisstrategi. Walldén (2013) berättar att de europeiska butikerna har mer exklusiva varumärken och en äldre målgrupp än de amerikanska butikerna. Detta indikerar att prisstrategin ser annorlunda ut i Sverige respektive USA, vilket stärks ytterligare genom den tidigare diskussionen om lokalisering samt skillnaden i pris för en given vara (bilaga 2). Genom att kombinera de analyser som gjorts gällande lokalisering med de uppgifter som Walldén (2013) delger uppenbarar sig indikationer om Urban Outfitters prisstrategi i USA respektive Sverige. Till diskussionen hör även vilka grannar butikerna har, en fråga som Widing (2013) menar är en ständigt återkommande aspekt vid de etableringar som han tar del av. Att lokalisera en butik intill attraktiva grannar som attraherar liknande kundsegment är viktigt för utländska modekedjor vid etablering i Sverige, enligt Widing (2013). Urban Outfitters i Stockholm har grannar så som Thomas Sabo, Swarovski och Replay medan Urban Outfitters i San Antonio ligger invid exempelvis Vans, Zara och Free People (bilaga 2). Detta tyder på att Urban Outfitters vid expansion till Sverige sökt sig till en butikslokal där grannarna passar deras europeiska målgrupp samt tillåter en högre prisbild. Ytterligare en aspekt av prisbilden är de externa påverkansfaktorer som har en mer tvingande påverkan på prissituationen (Brei et al. 2011, s. 270-271), där butikslokaler på Biblioteksgatan i Stockholm är dyra i förhållande till andra europeiska städer och avkastning, räknat i exempelvis försäljning per kvadratmeter (Widing 2013). Även personalkostnader kan tänkas påverka prisbilden då den svenska lönen för butiksbiträden ofta är något högre än i andra västerländska länder (Hammarberg & Holm 2013).

Slutligen diskuteras det element av marknadsföringsmixen som benämns som service. Till denna aspekt hör såväl öppettider som personal (Dabija et al. 2009, s. 86-90), aspekter som Urban Outfitters anpassat (bilaga 2). Gällande öppettider konstateras att det finns skillnader mellan de olika butikerna och länderna (bilaga 2), detta anses dock vara en naturlig följd av de öppettider som kringliggande butiker har eftersom detta påverkar kundflödet. Med andra ord uppvisar praktiken stöd till det resonemang som Swoboda & Elsner (2013, s. 84) för gällande anpassningen av öppettider efter lokala förutsättningar. Personalfrågan är mer komplex då den amerikanska butiken skiljer sig ifrån den svenska på flera sätt. I butiken i San Antonio möttes författarna av butikspersonal som hälsade och erbjöd sin hjälp (bilaga 2). I den svenska butiken kontaktades inte författarna av personalen under observationen, personalen var också svår att urskilja (bilaga 2). Denna aspekt har med andra ord anpassats, dock visar inte de marknadsanalyser som gjorts på vilka anledningar som kan finnas till detta. Det som kan tänkas påverka serviceaspekten är dock uppfattningen om att den svenska arbetskraften är dyrare än den amerikanska. Slutligen väcks frågan huruvida det finns skillnader i konsumentens beteende mellan de två länderna, eller om anpassningen beror på den generella servicenivå som modekedjor i respektive länder uppvisar.

#### **4.2.3 Sammanfattning av Urban Outfitters marknadsföringsmix**

Genom en sammanställning av observationer och mailkonversation om Urban Outfitters marknadsföringsmix skapas en bild av en modekedja som i huvudsak anpassat sin marknadsföringsstrategi. Trots att det finns gemensamma nämnare mellan butikerna så rör detta främst grundläggande attribut, så som varumärke och butikens två plan med tjejprodukter nere och killprodukter uppe. De anpassningar som gjorts gällande exempelvis sortiment, belysning, musik och framförallt målgrupp visar på att Urban Outfitters marknadsföringsmix i huvudsak anpassats, så som marknadsanalysen indikerar att den bör. Med detta som utgångspunkt analyseras nedan den ekonomiska framgången för Urban Outfitters butik i Stockholm.

#### **4.3 Marknadsföringsstrategins inverkan på Urban Outfitters framgång i Sverige**

För att sätta de resultat som den empiriska studien och analysen gett i förhållande till företagets framgång på den svenska marknaden presenteras nedan uppgifter om verksamhetens ekonomiska resultat för den svenska butiken. Strategiska val som Urban

Outfitters gjort diskuteras med koppling till vilken inverkan de kan tänkas ha på butikens ekonomiska utveckling sedan det första verksamhetsåret, 2006. Den positiva utvecklingen av verksamhetens omsättning (bilaga 3) indikerar att Stockholmsbutiken sedan öppning utvecklat sin förmåga att tillfredsställa sitt kundsegment. Detta resonemang grundas i Swoboda & Elsners (2013, s. 85, 88) diskussion om att anpassning efter lokala förutsättningar genererar ökad försäljning. Med detta inte sagt att total anpassning är det bästa tillvägagångssättet vid internationell expansion. I Urban Outfitters fall handlar det dock om att verksamheten har olika målgrupper på den amerikanska respektive svenska marknaden (Walldén 2013). Med anledning av detta är uppfattningen att viss anpassning måste ske eftersom olika målgrupper uppvisar olika behov.

Vid vidare analys av verksamhetens årsredovisningar uppmärksammas dock den svaga, och nedåtgående, utvecklingen av verksamhetens rörelseresultat (bilaga 3). Denna analys väcker frågan om verksamhetens kostnader, detta eftersom utvecklingen av omsättningen är positiv. Årsredovisningarna specificerar inte vilka de stora kostnaderna är (årsredovisning 2006-2011) vilket gör att kommande diskussioner förs med viss försiktighet. Det som dessa förhållanden kan antyda är att den marknadsföringsstrategi som verksamheten använder sig av i Sverige är för kostsam, satt i förhållande till den omsättning som marknaden genererar.

Dessa ekonomiska resultat antyder att Urban Outfitters marknadsföringsstrategi på den svenska marknaden på något sätt är missanpassad. Resultaten föreslår att Jains ramverk behöver utvecklas i sin koppling till marknaden. Detta eftersom en anpassad marknadsföringsstrategi, enligt genomförda empiriska undersökningar, är den bäst lämpade för en amerikansk modekedja som etableras på den svenska marknaden. Urban Outfitters borde då genom sin marknadsföringsstrategi nå ekonomisk framgång på den svenska marknaden, vilket räkenskapsanalysen påvisar att dem inte gör (bilaga 3). Detta gör att frågan väcks huruvida Jains ramverk behöver utvecklas på så sätt att marknadsparametrar behandlas med koppling till specifika marknadsföringselement, samt med en klassificering av vikt likt Swoboda & Elsners (2013) klassificering av kärnelement och perifera element.

## 5. Avslutande del

### 5.1 Slutsatser & diskussion

För att kunna sätta de analyser som presenteras i denna studie i ett sammanhang sammanställs de slutsatser som dragits gällande svenska marknadsfaktorer och dess inverkan på marknadsföringsmixen. Genom att presentera dessa slutsatser söker författarna att knyta an till det forskningsgap som presenterades i problemformuleringen, där bristen på enhetliga budskap om internationella marknadsföringsstrategier leder författarna till en fallstudie av marknadsfaktorernas inverkan på marknadsföringsmixen.

Den svenska marknaden uppvisar, i förhållande till den amerikanska, parametrar som talar för såväl anpassning som standardisering av marknadsföringsmixen. Anledningen till detta är att det inom de fem parametrar som Jains ramverk innehåller finns skillnader mellan länderna, vilket enligt ramverkets uppbyggnad antyder att en anpassning av marknadsföringsstrategin krävs. Det som talar för standardisering är marknadernas liknande ekonomiska förutsättningar och konsumenternas köpkraft, svenskens nyfikenhet, klimat samt delar av de organisatoriska faktorerna. Att dessa parametrar talar för standardisering av marknadsföringsstrategin innebär att standardiseringar kan vara lämpliga att göra inom prisstrategi då marknaderna har liknande ekonomiska förutsättningar. Svenskens nyfikenhet för nya koncept påverkar i sin tur marknadsföringsmixen i bred bemärkelse, detta eftersom en kund som är öppen för det nya troligtvis accepterar, och uppskattar, de aspekter av nya koncept som särskiljer sig från det vanliga. Denna parameter diskuteras dock med viss försiktighet eftersom det även finns indikationer inom kunduppfattningarna som talar för anpassning. Frågan är därför hur stor kraft svenskens nyfikenhet har i praktiken, samt vilken grund den ger för långvariga kundrelationer. De liknande klimatförhållanden som finns mellan länderna påverkar främst sortimentsaspekten av marknadsföringsmixen. Liknande klimat innebär liknande kundbehov i form av exempelvis säsonganpassade kläder. Slutligen diskuteras organisatoriska aspekter, där verksamheten har en global orientering som talar för standardisering då den innebär en önskan att bibehålla varumärkets uttryck oavsett marknad i fråga.

Vidare sammanfattas de marknadsfaktorer som talar för att en amerikansk modekedja bör anpassa sin marknadsstrategi vid expansion till den svenska marknaden. Dessa faktorer är kultur, kunduppfattningar, rådande konkurrenssituation, produktgenskaper,

anställningsformer och hyresnivåer, marknadsföringens infrastruktur samt vissa organisatoriska faktorer. Kultur ses som en marknadsfaktor som till stor del lägger grunden för de andra aspekterna som talar för anpassning. Detta då de tydliga kulturella skillnaderna som finns mellan Sverige och USA enligt författarnas analys har effekt på aspekter så som kunduppfattningar och konkurrenssituation. Den heterogenitet som finns mellan marknaderna gällande dessa aspekter ger troligen utslag på marknadsföringsmixen i form av exempelvis lokaliseringsbeslut och sortiment då dessa aspekter avvägs mot marknaden i fråga.

Kulturen tros också ha en indirekt inverkan på serviceaspekten eftersom Sveriges kollektivistiska kultur kan kopplas till de fackföreningar som amerikanska kedjor oroar sig för. Med andra ord anses anställningsformer ha en inverkan på serviceaspekten av marknadsföringsmixen. Produkttegenskaper påverkar i sin tur sortimentsaspekten då kläder är en förbrukningsvara som är starkt bunden till konsumentens smak. Hyresnivåer och marknadsföringens infrastruktur påverkar båda lokalisering, detta eftersom de två parametrarna innebär en avvägning från verksamhetens sida där läge ställs emot innehåll. Med detta menas att den situation som råder på den svenska fastighetsmarknaden för detaljhandel lämnar lite utrymme för verksamheter att hitta lägen där såväl geografisk lokalisering som lokalens utformning anses optimal. Därmed blir beslutet en avvägning mellan att ligga rätt men eventuellt kompromissa butiksdesign, eller att ha rätt butiksdesign men kompromissa med läget ett problem som kan uppstå hos etablerare. Dock talar utvecklingen av svensk externhandel för att denna parameter kan bli mindre betydelsefull i framtiden. Slutligen diskuteras de organisatoriska faktorer som talar för anpassning av marknadsföringsstrategin. Dessa är relationen mellan Urban Outfitters huvudkontor och medarbetare samt delegeringen av ansvar. Med hänvisning till att Urban Outfitters tror på att lokalt anställda känner den lokala konsumenten bäst, finns utrymme för anpassning av de element som tydligt refererar till konsumenten i fråga. Med andra ord talar dessa organisatoriska faktorer för anpassning av exempelvis sortiment och andra påverkansfaktorer i butik.

Resonemanget om att kultur är en vanlig grund vid diskussioner om internationella marknadsföringsstrategier, samt den observerade inverkan som kultur tycks ha på andra aspekter, anses Sveriges marknadsförutsättningar tala för att amerikanska modekedjor skall anpassa sin marknadsföringsstrategi då de etablerar sig i Sverige.

För att utreda hur en amerikansk modekedja förhållit sig till dessa marknadsfaktorer vid etablering i Sverige sammanfattas nedan de strategiska val som Urban Outfitters gjort vid utformningen av sin marknadsföringsmix. De aspekter av marknadsföringsmixen som standardiserats är butiksutformning och säljfrämjande åtgärder. Som diskuterats tidigare är detta troligtvis ett resultat av verksamhetens globala orientering. Anpassningarna som gjorts är mer omfattande och inkluderar sortiment, prisstrategi, lokalisering samt kommunikation genom ljud. Bakomliggande orsaker till detta har diskuterats under marknadsfaktorernas koppling till marknadsföringsmixen men kan, som tidigare nämnts, i stor utsträckning härledas till diskussionen om kulturella skillnader mellan Sverige och USA. En viktig aspekt av denna diskussion är dock Urban Outfitters korrigerande av sin målgrupp för den europeiska marknaden i förhållande till den amerikanska. Detta eftersom skiftet i målgrupp har en inverkan på de beslut som tas gällande marknadsföringsmixen, och därmed har en naturlig effekt som innebär att vissa aspekter av marknadsföringsmixen behöver anpassas. Med anledning av detta kan korrelationen mellan marknadsföringsfaktorer och tillämpad marknadsföringsstrategi bli mindre representativ för modekedjor som har samma målgrupp på olika marknader. Dock uppmärksammas att valet om olika målgrupper troligtvis grundar sig i skillnader mellan nationerna som gör att kundsegmentet återfinns inom olika målgrupper på de olika marknaderna, vilket gör att diskussionen är än mer aktuell. Detta eftersom verksamheten haft ett behov av att inte bara anpassa marknadsföringsmixen utan även målgruppen, det vill säga vem marknadsföringsmixen ska påverka.

Med denna diskussion knyter slutsatserna an till de resonemang som uppsatsen inleddes med. Teoretikernas oenighet kring marknadens homogenitet (Elinder 1965, s. 9; Levitt 1983, s. 94; Yip 1989, s. 35) alternativt heterogenitet (de Mooij & Hofstede 2002, s. 61; Porter 1986, s. 17, 21) uppenbarar sig i praktiken genom denna fallstudie. De slutsatser som dragits visar att problematiken är lika aktuell idag som när den först behandlades under 1960-talet. Studien av amerikanska Urban Outfitters på den svenska marknaden indikerar dock att det tycks finnas en obalans i förhållandet mellan anpassning och standardisering, där de anpassade strategierna väger aningen tyngre. Dessa strategiska val som en amerikansk modekedja gjort vid etablering på den svenska marknaden kan ses som ett illustrerande exempel på tillgängliga tillvägagångssätt. För att utreda vilken effekt dessa strategier haft på verksamhetens framgång krävs dock referenser till den räkenskapsanalys som genomförts.

Urban Outfitters utveckling av omsättningen är positiv vilket indikerar att den marknadsföringsstrategi som används tillfredsställer målgruppen på så sätt att försäljning genereras. Utifrån denna aspekt kan därmed den, övervägande anpassade, marknadsföringsstrategi som modekedjan använder i Sverige ses som fördelaktig för dess framgång. Detta då den är i enlighet med den marknadsföringsstrategi som är lämplig enligt genomförd marknadsanalys. Dock konstateras genom analyser av rörelseresultatet att verksamheten har besvär med lönsamheten (bilaga 3). Med anledning av detta ifrågasätts marknadsföringsstrategin. Frågan väcks ifall Urban Outfitters överanpassat, med följderna att marknadsföringsstrategin blir för dyr för att ge långsiktig lönsamhet. Detta för resonemanget åter till de teoretiker som menar att standardisering är den enda långsiktigt hållbara marknadsföringsstrategin då den gynnar de skalfördelar som i slutändan leder till ekonomisk framgång. Med detta sagt förstärks den paradox som finns mellan dels teoretiker som förespråkar anpassning för ökad försäljning (de Mooij & Hofstede 2002, s. 61; Porter 1986, s. 17, 21), dels teoretiker som förespråkar standardisering för skalfördelar (Jain 1989, s. 73; Swoboda & Elsner 2013, s. 85, 88; Vrontis 2003, s. 292). Det väcker också frågan om vilken grad av anpassning ett butikskoncept tål innan det förlorar sin essens. Med andra ord kommer författarna tillbaka till den typ av klassificering som Swoboda & Elsner (2013) använder då de talar om marknadsföringselement, där vissa element innehåller det som kan ses som modekedjans själ.

Urban Outfitters verksamhet på den svenska marknaden är förmodligen ett av många praktiska fall som tydliggör bakgrunden till de teoretiska motstridigheter som forskningsfältet uppvisar gällande internationella marknadsföringsstrategier. Denna studie har därmed inte svaret på vilka teoretiker som har rätt, men bidrar till att skapa förståelse för de slitningar som dessa strategiska beslut innebär för modekedjor som söker att expandera till nya marknader. Studien åskådliggör också den komplexitet som finns inom kopplingen mellan marknadens förutsättningar och marknadsföringsstrategin. Med hänvisning till att Urban Outfitters enligt marknadsförutsättningarna anammat den marknadsföringsstrategi som världmarknaden krävde men trots detta uppvisar svaga ekonomiska resultat tros Jains ramverk inte i tillräcklig utsträckning sammankoppla marknaden med marknadsföringen. Genom att belysa kopplingar mellan specifika marknadsförutsättningar och marknadsföringselement kan en tydligare väg för strategiska val utformas. Med denna specificering förespråkas också en klassificering, likt

Swoboda & Elsner (2013), där ramverket tar hänsyn till olika elements inverkan på modekedjan i stort.

## **5.2 Vidare forskning**

Vidare forskning inom internationella marknadsföringsstrategier för modekedjor kan tänkas innebära en utveckling av den typ av ramverk som författarna efterfrågar i slutsatserna ovan. För att ytterligare utreda förhållandet mellan nya marknaders förutsättningar och den marknadsföringsstrategi som lämpas eftersöks studier som drar kopplingar mellan exempelvis vilken aspekt av marknadsföringsmixen som de ekonomiska förutsättningarna i värdlandet har. Studien kan också tänkas ge möjlighet att undersöka utvecklingen mellan marknader, något som anses intressant då de empiriska resultaten visar på en homogenisering av exempelvis marknadens utveckling och marknadsföringens infrastruktur.

Under studiens gång har författarna även uppmärksammat att det vore intressant att kombinera diskussionen om modekedjors möjligheter till standardiserade marknadsföringsstrategier med den omfattande forskning som finns gällande internationella varumärken. Detta då studien väckt frågan huruvida en modekedja med ett välkänt och unikt butikskoncept kan lyckas skapa ett varumärke som sätter de marknadsförutsättningar som diskuterats i studien ur spel. Med andra ord ifall ett starkt varumärke kan skapa ett filter som möjliggör att modekedjan kan behålla sin marknadsföringsstrategi på samtliga marknader. Ett exempel på en butikskedja som vore intressant att utföra denna typ av studie på är Hollister som i inledningen till denna uppsats nämndes med hänvisning till deras starka, och till synes standardiserande, butikskoncept.

Ytterligare en aspekt som kan studeras mer ingående är relationen mellan standardisering alternativt anpassning och ekonomisk framgång över tid. Detta då de slutsatser som dragits indikerar att det finns en motstridighet i anpassningens positiva inverkan på omsättning och standardiseringens positiva korrelation med kostnadsbesparing över tid. För att genomföra denna typ av studie kan exempelvis en modekedja studeras över tid, där marknadsföringsstrategin kan analyseras i omgångar och ställas emot ekonomiskt resultat för att tydligare utreda vilka kopplingar som finns.



## 6. Källförteckning

### 6.1 Skriftliga källor

Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. 2. ed. Los Angeles: Sage.

Arvastson, G & Ehn, B. (2009). *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.

Brei, V, d'Avila, L, Camargo, L & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: A meta-analysis. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 8. (3), 266-287.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Johanneshov: TPB.

Bryman, A & Bell, E. (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Burt, S, Johansson, U, Thelander, H. (2011). Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18. 183-193.

Chinomona, R & Sibanda, D. (2013). When global expansion meets local realities in retailing: Carrefour's glocal strategies in Taiwan. *International Journal of Business and Managment*, 8. (1), 44-59.

Dabija, D, Abrudan, I, & Anetta, A. (2009). Retail marketing instruments -- An analytic approach. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 7. 85-96.

de Mooij, M & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78. 61-69.

Elinder, E. (1965). How international can European advertising be?. *Journal of Marketing*, 29. (2), 7-11.

Fatt, A. (1967). The danger of “local” international advertising. *Journal of Marketing*, 31. 60-62.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal Of Marketing*, 53. (1), 70-79.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61. (3), 92.

Michell, P, Lynch, J & Alabdali, O. (1998). New perspectives on marketing mix programme standardisation. *International Business Review*, 7. 617-634.

Porter, M. E. (1986). The strategic role of international marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3. (2), Sid.17 – 21.

Powers, T. L. & Loyka J. J. (2010). Adaptation of marketing mix elements in international markets. *Journal of Global Marketing*, 23. 65-79.

Swoboda, B, & Elsner, S. (2013). Transferring the retail format successfully into foreign countries. *Journal Of International Marketing*, 21. (1), 81-109.

Yip, G. S. (1989). Global strategy... In a world of nations?. *Sloan Management Review*, 31. (1), 29-41.

## **6.2 Elektroniska källor**

Backemar Consulting. (2013). *Om Lars Backemar*.  
[http://www.backemarconsulting.se/om\\_oss.html](http://www.backemarconsulting.se/om_oss.html) (Läst 2013-05-15.)

Business Sweden. (2013a). *Services Industry*. <http://www.business-sweden.se/en/Contact/Industry-specialists/Services-Industry/>. (Läst 2013-05-14.)

Business Sweden (2013b). *Our services for international investors*. <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Our-services/>. (Läst 2013-05-14.)

Dagens Nyheter. (2013). *H & M passerar drömgränsen 3000 butiker i år*. <http://www.dn.se/ekonomi/h--m-passerar-dromgransen-3000-butiker-i-ar>. (Läst 2013-04-26.)

Dunér, H. Svenska Dagbladet. (2011). *Japansk klädkedja ska erövra världen*. [http://www.svd.se/naringsliv/japansk-kladkedja-ska-erovra-varlden\\_6720095.svd](http://www.svd.se/naringsliv/japansk-kladkedja-ska-erovra-varlden_6720095.svd). (Läst 2013-04-26.)

Dunér, H. Svenska Dagbladet. (2009). *Stora klädkedjor på väg in i Sverige*. [http://www.svd.se/naringsliv/stora-kladkedjor-pa-vag-in-i-sverige\\_2428599.svd](http://www.svd.se/naringsliv/stora-kladkedjor-pa-vag-in-i-sverige_2428599.svd) (Läst 2013-04-26.)

Europaportalen. (2013). *Tema; Finanskris*. <http://www.europaportalen.se/tema/finanskrise>. (Läst den 2013-05-17.)

Gate46. (2013). *Medarbetare*. <http://www.gate46.se/centrala-lokaler/nyckelpersoner.asp> (Läst 2013-05-15.)

Jansson, D. Market. (2011). *Hollister är här: "Hi! What's up?"*. <http://www.market.se/Brancher/Mode/Hollister-ar-har-Hi-Whats-up/>. (Läst 2013-04-26.)

Koncept. (2006). *Urban Outfitters*. <http://www.koncept.se/sv/projekt/urban-outfitters/>. (Läst 2013-04-18.)

Mellin, H. Dagens Nyheter. (2011). *Så skapas en historia som gör plaggen unika*.

<http://www.dn.se/livsstil/trend/sa-skapas-en-historia-som-gor-plaggen-unika>. (Läst 2013-04-26.)

Scandinavian Retail Center (2013). *Scandinavian Retail Center*. <http://www.scandinavianretailcenter.com/Omoss.aspx>. (Läst 2013-05-15.)

Stockholm Business Region (2013). *Stockholm Business Region Development*. <http://www.stockholmbusinessregion.se/sv/Om-oss/Om-SBRD/>. (Läst 2013-05-15.)

Ståhl, H. Svenska Dagbladet. (2009). "Fick kollektivavtal bakvägen" [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/urban-outfitters-sager-upp-alla-anstallda-handels-de-fick-kollektivavtal-bakvagen\\_3860283.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/urban-outfitters-sager-upp-alla-anstallda-handels-de-fick-kollektivavtal-bakvagen_3860283.svd). (Läst 2013-04-26.)

The World Bank. (2013). *GNI per capita, PPP (current international \$)* <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries>. (Läst 2013-05-25.)

Urban Outfitters Europe. (2013). *Urban Outfitters UK*. <http://www.urbanoutfitters.co.uk>. (Läst 2013-05-16.)

Urban Outfitters USA. (2013). *Urban Outfitters USA*. <http://us.urbanoutfitters.com/urban/index.jsp>. (Läst 2013-05-16.)

Urbn. (2013). *Urban Outfitters*. <http://urbn.com/profile/urban.html>. (Läst 2013-05-14.)

### **6.3 Intervjuer**

Backemar, Lars på Backemar Consulting. Intervju genomförd den 2013-04-25 på City i samverkan i Stockholm.

Hammarberg, Anna & Holm, Tora på Business Sweden respektive Stockholm Business Region. Intervju genomförd den 2013-04-24 på Business Sweden i Stockholm.

Hansen, Cecilia på SCR. Intervju genomförd den 2013-04-18 på SRC i Helsingborg.

Petterson, Sören på Business Sweden. Intervju genomförd den 2013-04-25 på Business Sweden i Stockholm.

Yarbray, Robert på Business Sweden. Intervju genomförd den 2013-05-10 per telefon i San Antonio, Texas.

Walldén, Deniz på Urban Outfitters. Mailkonversation genomförd den 2013-05-15 via mail.

Widing, Fredrik på Gate46. Intervju genomförd den 2013-04-24 på Gate46 i Stockholm.

## **6.4 Dokument**

*Rapport retail market in Sweden 2012.* Business Sweden Invest.

*Årsredovisning 2006.* Urban Outfitters.

*Årsredovisning 2007.* Urban Outfitters.

*Årsredovisning 2008.* Urban Outfitters.

*Årsredovisning 2009.* Urban Outfitters.

*Årsredovisning 2010.* Urban Outfitters.

*Årsredovisning 2011.* Urban Outfitters.

## **Bilaga 1: Intervjuguider**

**Intervjuguide: Cecilia Hansen, kl. 09:59 den 18 april 2013**

### **Frågor**

1. Kan du berätta lite om vad du och dina kollegor här på SRC gör?
2. Vilken är din bild av den svenska modemarknaden i stort?
3. Hur ligger den svenska modemarknaden till utvecklingsmässigt?
4. Vad kan du säga om den svenska modemarknadens förutsättningar med hänvisning till aktuell kultur, konsumenternas ekonomi samt generella kunduppfattningar?
5. Vad kan sägas generellt om modeprodukters position i den svenske konsumentens sinne?
6. Vilken roll spelar det politiska klimatet i Sverige på den svenska modemarknaden?
7. Vilka rättsliga ramar i Sverige ser du som påverkar utformandet av butikskoncept?
8. Faktorer som ni väger in vid utveckling av koncept? Vad undersöker ni gällande exempelvis lokala konsumentpremissor? Anpassar ni exempelvis produktsortiment?

## **Intervjuguide: Anna Hammarberg & Tora Holm, kl 09:14 den 24 april 2013**

### **Frågor**

1. Kan ni berätta hur de etableringsprocesser som ni tar del av generellt sett går till?
2. Vilken är Business Swedens, alternativt Stockholm Business Region Developments, roll i en etableringsprocess?
3. Hur skulle ni beskriva den svenska modemarknaden?
4. Hur ser den ut utvecklingsmässigt i förhållande till andra västerländska modemarknader?
5. Vilka punkter lyfter ni som specifika för den svenska modemarknaden?
6. Och för den svenska konsumenten?
7. Vilken konkurrenssituation uppvisar den svenska modemarknaden för nya utländska modekedjor som söker etablering?
8. Vilka faktorer tas i beaktning gällande den rättsliga miljön i Sverige?
9. Hur påverkar det politiska klimatet den svenska modemarknadens förutsättningar för nyetableringar?

## **Intervjuguide: Fredrik Widing, kl. 13:14 den 24 april 2013**

### **Frågor**

1. Kan du berätta kort om din bakgrund och vad du gör idag?
2. Hur ser en etableringsprocess för en utländsk modekedja generellt sett, som söker etablering i Sverige?
3. Kan du se ett eller flera återkommande problem vid etablering som grundas i skillnader mellan marknaderna i fråga?
4. Vad utmärker den svenska fastighetsmarknaden för detaljhandeln?
5. Vilka frågor finns gällande etablering i stadskärna respektive köpcentrum utifrån konsumentbeteende?
6. Vanligare med köpcentrum i USA och stadskärna i Sverige - statusfråga. Inverkan på etableringar?
7. Hur påverkar det amerikanska klädkedjor att vi har en stark innerstadskultur?
8. Vilka rättsliga och politiska frågor är vanligt förekommande vid utländska modekedjors etableringar i Sverige?



## **Intervjuguide: Sören Pettersson, kl. 09:02 den 25 april 2013**

### **Frågor**

1. Kan du berätta hur de etableringsprocesser som du tar del av generellt sett går till?
2. Vilken är Business Swedens roll i en etableringsprocess?
3. Hur skulle du beskriva den svenska modemarknaden?
4. Hur ser den ut utvecklingsmässigt i förhållande till andra västerländska modemarknader?
5. Vilka punkter lyfter du som specifika för den svenska modemarknaden?
6. Och för den svenska konsumenten?
7. Vilken konkurrenssituation uppvisar den svenska modemarknaden för nya utländska modekedjor som söker etablering?
8. Vilka faktorer tas i beaktning gällande den rättsliga miljön i Sverige?
9. Hur påverkar det politiska klimatet den svenska modemarknadens förutsättningar för nyetableringar?

## **Intervjuguide: Lars Backemar, kl. 13:02 den 25 april 2013.**

### **Frågor**

1. Kan du berätta kort om din bakgrund och vad du gör idag?
2. Hur ser du på den svenska detaljhandelsmarknaden?
3. Vad anser du utmärker den?
4. Hur påverkar det ekonomiska klimatet den svenska detaljhandelsmarknaden enligt dina erfarenheter?
5. Hur skulle du klassificera den svenska modemarknaden med hänvisning till mognadsgrad?
6. Vad kan du säga om amerikanska modekedjors närvaro på den svenska modemarknaden?
7. Intensitet?
8. Vilken inverkan menar du, enligt din erfarenhet, att svensk lagstiftning och politik har på detta?
9. Hur ser den svenska fastighetsmarknaden för detaljhandeln ut? Gällande processer, tillgänglighet, kostnader och attraktivitet exempelvis.

**Intervjuguide: Robert Yarbray, kl. 14:02 UTC-6 den 10 maj 2013.**

**Frågor**

1. Can you tell us about your role in the general establishment process that you take part in?
2. Which role does Business Sweden have in a establishment?
3. How would you describe the swedish retail market? And the Swedish fashion market in particular?
4. What does the market development look like in comparison with the American market?
5. Which aspects of the swedish retail market, and fashion market, are specific for Sweden?
6. And for the Swedish consumer?
7. What is the competition like on the Swedish market? And how does that compare to the competition on the American market?
8. Which factors are important to note about the legal system in Sweden?
9. How does the political climate affect the establishment process?

## Bilaga 2: Observationer Urban Outfitters butik i Stockholm respektive San Antonio.

Marknadsföringselement	Biblioteksgatan, Stockholm	La Cantera, San Antonio
<b>Varumärke</b> - Namn - Logotype	Namn Urban Outfitters skrivet i utrymmet där det ursprungligen stod vilka biofilmer som visades. Ingen symbol till logotyp utan endast namnet kommunicerar vilken butik det är.	Står Urban Outfitters i versala bokstäver över butikens entré. Ingen logotyp kommuniceras utan endast namnet på butiken.
<b>Butikstyp</b> - Byggnaden - Antal plan - Möjlighet till kommunikation med förbipasserande människor	Butiken är en gammal biograf och genom att företaget använder den gamla entrén med bioskylten finns en stor del av bioentrén bevarad i utseendet. Även skyltfönstren uppfattas som bevarade då de är grunda och anpassade för att sätta bioaffischer i. De grunda skyltfönstren gör att det inte finns plats för några skyltdockor som syns ut mot gatan. Entrén skapar en extra entré utomhus innan kunden når de dörrar som finns i butikens inre entré inomhus. Detta gör att förbipasserande inte kan se in i butiken utan endast ser affischerna som sitter i skyltfönstren. Butiken är i två plan.	Butiken ser ut som en modern lokal med tydliga referenser till det industriella i form av strikta linjer, höga röda, sparsamt utsmyckade dörrar som påminner om en entré till en gymnastiksal. Dörrarna är stängda. Det är höga skyltfönster och bakom de skyltdockor som står i dem kan kunden se in i butiken. Butiken är i två plan.
<b>Butikslayout</b> - Fördelning av butiksyta - Disposition dam/herr - Placering dam/herr - Fördelning mellan kläder, skor, accessoarer,	Butiken är i två plan där tjejprodukterna och inredningsartiklar exponeras på första plan och killprodukterna på andra. Inredningsprodukterna är placerade framför kassorna på	Butiken är i två plan där tjejprodukter exponeras i första planet. Det finns ett litet mellanplan med produkter för hemmet mellan första och andra våningen. På andra plan nås

<p>omklädningsrum och kassor - Kundflöde</p>	<p>nedre plan. På tjejavdelningen är kläderna tillsammans med accessoarer placerade i öar uppdelade utifrån stilgrupp. De exponeras både väggar, bord och på klädställningar. Killavdelningen exponeras liknande, dock har killavdelningen en annan utformning då den är placerad på en balkong och därför inte har lika stor försäljningsyta som tjejavdelningen. Detta medför också att nedervåningen har en takhöjd enda upp i till nock på sina platser. Omklädningsrummen är placerade längst in i butiken. Ovanstående beskrivning av butikens layout leder till att butiken inte har ett tvingande kundvarv.</p>	<p>killprodukterna tillsammans med ytterligare saker för hemmet som till exempel böcker. På tjejavdelningen är kläderna tillsammans med accessoarer placerade i öar uppdelade utifrån stilgrupp. De exponeras både väggar, bord och på klädställningar. Killavdelningen exponeras liknande. Kassan är placerad på första plan. Omklädningsrummen är placerade längst in i butiken. Ovanstående beskrivning av butikens layout leder till att butiken inte har ett tvingande kundvarv.</p>
<p><b>Butiksdesign</b> - Produktexponering - Butiksinredning - Visuell kommunikation, det vill säga ljussättning och färger - Kommunikation genom ljud, det vill säga bakgrundsmusik</p>	<p>Produkter exponeras i samspel genom att sortimentet av kläder blandas upp med accessoarer i de öar som butikslayouten medför. Butiksinredningen har inslag av material som trä och stål. Ljusa träslag används. Belysningen är varm och där det är öppet upp i nock hänger stora kristallkronor. Punktbelysning förekommer inte. Bakgrundsmusiken är en genre som kan liknas med svenska artisten Lykke Li. Det vill säga lite drömsk, elektronisk musik.</p>	<p>Produkter exponeras i samspel genom att sortimentet av kläder blandas upp med accessoarer i de öar som butikslayouten medför. Butiksinredningen har inslag av material som trä och stål samt betong. Belysningen är i form av industriella lampor, liknande lysrörsbelysning. Punktbelysning förekommer inte. Bakgrundsmusiken är till en början upptempo och lättsam men blir sedan lugnare. Det är inte samma sound som i Stockholmsbutiken.</p>

<p><b>Lokalisering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geografisk lokalisering</li> <li>- Grannbutiker</li> </ul>	<p>Biblioteksgatan, centrala Stockholm. Grannbutiker är Swarovski, jeansmärket Replay och smyckesmärket Thomas Sabo.</p>	<p>La Cantera, externt shoppingcenter. Grannbutiker är spanska modekedjan Zara, Urban koncernens butikskedja Free People samt skomärket Vans.</p>
<p><b>Sortiment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktsammansättning</li> <li>- Varumärken</li> </ul>	<p>Kärnutbud som är samma i de två butikerna. Urban Renewal, det vill säga omgjorde second hand plagg, finns. Varumärken som svenska Cheap Monday.</p>	<p>Kärnutbud som är samma i de två butikerna. Urban Renewal, det vill säga omgjorde second hand plagg, finns. Varumärken som amerikanska skomärket Toms.</p>
<p><b>Pris</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pris för en given produkt</li> <li>- Uppgifter kompletteras med Walldéns uttalande om prisbild</li> </ul>	<p>Ljusblå t-shirt med hundtryck 400kr (som prisindikation).</p>	<p>Ljusblå t-shirt med hundtryck 24 USD = 159kr omräknat till dagens valuta 6/5-13 (som prisindikation).</p>
<p><b>Säljfrämjande åtgärder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skyltning</li> <li>- Incitament för merförsäljning</li> </ul>	<p>Mängdrabatter erbjuds. Skyltar i A4 storlek kommunicerar exempelvis x st. för x kr.</p>	<p>Mängdrabatter erbjuds. Skyltar i A4 storlek kommunicerar exempelvis x st. för x kr.</p>
<p><b>Service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Öppettider</li> </ul>	<p>Personal är svår att urskilja och inte synliga på butiksgolvet. Öppettiderna är mån-fre 10-19, lör 10-17, sön 12-17.</p>	<p>Personal urskiljs med namnbrickor runt halsen. Vid ingången till butiken står medarbetare och hälsar välkommen till butiken. Öppettiderna är mån-tors 10-21, fre-lör 10-22, sön 12-19.</p>

### **Bilaga 3: Räkenskapsanalys av Urban Outfitters årsredovisningar 2006-2011.**

Nedan presenteras nyckeltal för samtliga år som Urban Outfitters varit verksamma i Sverige. Dessa analyseras sedan för att bidra till att skapa en bild av hur företaget presterat utifrån de strategiska val som gjorts angående marknadsföringsmixen. Notera att första verksamhetsåret endast består av 8 månaders verksamhet då butiken öppnade i juni 2006. Beloppen anges i SEK. Eftersom butiken inte är lönsam görs inga lönsamhetsberäkningar.

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Omsättning</b>	10 282 908	32 056 315	34 815 791	33 878 975	36 832 463	35 155 261
<b>Rörelse- resultat</b>	- 7 552 375	- 4 118 361	950 452	- 4 695 946	- 4 555 859	- 4 573 781
<b>Personal- kostnader</b>	- 2 567 103	- 7 787 647	- 7 138 528	- 5 366 562	0	0
<b>Externa kostnader</b>	- 9 504 032	- 8 419 824	- 8 181 430	- 13 621 904	- 23 532 855	- 23 234 326
<b>Antal anställda</b>	42	27	20	22	0	0

(Årsredovisning 2006-2011).

#### **Omsättning**

Omsättningen för 2006 är längre än för de andra åren då den endast redovisar åtta månaders verksamhet. Siffran är dock inte proportionerligt mindre än de andra. I övrigt ser försäljningsutvecklingen positiv ut. Den marginella minskningen 2009 kan troligen härledas till finanskrisen. Detta eftersom den startade under hösten 2008 (Europaportalens hemsida 2013). Generellt sett har bolaget en stabil försäljningsnivå.

#### **Rörelseresultat**

Rörelseresultaten är en konsekvens av verksamhetens kostnader i förhållande till dess intäkter. De två första verksamhetsåren uppvisar negativa rörelseresultat, till största del till

följd av storleken på de externa kostnaderna. Vad denna post ingår framgår inte i årsredovisningen, förutom ett belopp på 25 000 SEK 2006 och 22 000 SEK 2007 vilket går till revisionsuppdrag (årsredovisning 2006; 2007). Till följd av den ökade omsättningen och de minskade kostnaderna 2008 uppvisar företaget ett positivt rörelseresultat. De kostnader som minskat under denna period är inköp av handelsvaror samt avskrivningar (årsredovisning 2008). Förklaringar till detta kan ligga i bättre rutiner för inköp och samt avskrivningarnas naturliga minskning med tiden. Till 2009 försämras rörelseresultatet markant, dels till följd av den minskade omsättningen, dels till följd av ökade kostnader i form av främst övriga externa kostnader. Till 2010 och 2011 förbättras rörelseresultatet marginellt, detta trots den ökade omsättningen mellan 2009 och 2010 (årsredovisning 2009; 2010; 2011). Anledningen till detta är att de övriga externa kostnaderna ökar markant, eventuellt till följd av den nya personalpolitiken som innebär att företaget inte betalar ut några löner direkt till de anställda.

### **Personalkostnader**

Utvecklingen av personalkostnader är intressant att följa med hänvisning till marknadsföringsmixens service-aspekt. Kostnaderna ökar till en början, från 2006 till 2007, för att sedan minska (årsredovisning 2006; 2007). Detta kan härledas till antalet anställda för 2008 (årsredovisning 2008). 2009 ökar antalet anställda med två personer (årsredovisning 2009), dock framgår inte vilken position dessa medarbetare har och därmed kan inga slutsatser om de ökade fortsatt minskade personalkostnaderna dras. Troligtvis rör det sig om anställningsformen för de anställda, där timkontrakt kan tillåta arbetsgivaren att dra ned på varje individs timmar, och i förlängningen utbetalda löner. Till 2010 försvinner såväl de anställda som kostnaderna för dem från årsredovisningarna (årsredovisning 2010), detta efter att bolaget avskedat sina anställda för att återanställa dem genom ett bemanningsföretag. I samband med detta ökar de externa kostnaderna markant. Ökningen är inte proportionerlig med de tidigare personalkostnaderna och bör därmed bero på flera faktorer.

### **Externa kostnader**

Externa kostnader är genomgående en stor post i verksamhetens resultaträkningar (årsredovisning 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011). Som tidigare nämnts redovisas inte vilka poster de externa kostnaderna består av, utöver revisionsuppdraget och övriga uppdrag vilka sammanlagt utgör en liten del av det totala beloppet.



### **Antal anställda**

Antal anställda har behandlats tidigare under rubriken "Personalkostnader". Dock kommenteras igen att verksamheten öppnar med 42 anställda (årsredovisning 2006) för att sedan minska till 20 anställda (årsredovisning 2008) och slutligen noll anställda (årsredovisning 2010; 2011). Noll anställda är i officiell bemärkelse men är ändå intressant att notera. Detta då minskningen av personalstyrkan behandlas i analysen av marknadsföringsmixen.

**Bilaga 4: Mailkonversation med Urban Outfitters Stockholms butikschef Deniz Walldén den 15/5-2013 (felstavningar i Walldéns svar har inte ändrats).**

**- Hur länge har du jobbat inom Urban Outfitters?**

Jag har varit anställd på Urban sedan April 2007 men har varit mamma lediga 1,5 år under denna period.

**- Vilka är dina arbetsuppgifter som butikschef?**

Jag har hand om allt från personal frågor så som schemaläggning, löner och utvecklingssamtal samt rekrytering. Jag lägger själv den dagliga budgeten och jobbar mycket med att analysera siffror för att maximera försäljningen. Sedan så jobbar jag även mycket med det visuella i butiken utifrån försäljningssiffror. Men sedan så är det sedvanliga arbetsuppgifter i butik som kassa, provrum, leverans, försäljning etc.

**- Hur mycket styr ni själva för att möta lokala premisser? (t.ex. sortiment, butiksutformning m.m.).**

Vi har ganska stort inflytande när det kommer till att påverka både sortiment och butiksutformning eftersom alla marknader i Europa som Urban har butiker i är olika, och det är ju vi som bor och lever här som är experter. Det är därför vi har en så kallad Display artist anställd på heltid som bygger ALLT som finns i butiken på plats.

**- Hur mycket styrs från huvudkontoret? (t.ex. sortiment, butiksutformning m.m.).**

Även om vi kan vara med och påverka så har självklart företaget ett koncept som identifierar Urban. Därför finns det självklart riktlinjer att följa, detta för att kunden ska kunna känna igen Urban oberoende på i vilken butik i Europa de än besöker. Där emot så får vårt creative team i butiken tillsammans med mig skicka in ideer till huvudkontoret på tex hur "protoypen" inför nästa säsong.

**- Märker du som anställd någon gång att företaget är amerikanskt och i så fall på vilket sätt?**

Eftersom jag endast har jobbat för utländska företag tidigare så har jag tyvärr inget att jämföra med då alla har haft ungefär samma arbetssätt. Men Urban i Stockholm hör till Urban Outfitters Europa och inte USA.

**- Vad gillar du med att arbeta på Urban Outfitters?**

Det som har hållt mig och många av mina arbets kollegor kvar (det flesta har varit här sedan 2006/2007/2008) är att vi har ganska mycket frihet i att utforma vår butik och arbetsöte för att pass just oss bäst.

**- Utmärker sig Stockholmsbutiken på något sätt jämfört med andra Urban Outfittersbutiker?**

Det som utmärker oss från de andra Urban Outfitters butikerna är den skandinaviska markanden men sen så är vår lokal inte lik någon annan butik i företaget varken i europa eller USA.

**- Kan du säga något om Urban Outfitters prisbild i jämförelse med den i USA?**

Då vi inte tillhör Urban Outfitters USA och inte har samma sortiment så är det svårt att jämföra. Urban Outfitters Europe och Urban Outfitters USA har två ganska olika koncept där Urban Outfitters Europe har mer externa och exklusiva märken i butik och riktar sig till en åldersgrupp på 20-35 år och studenter medans Urban USA riktar sig till yngre studenter / skolungdommar och har ett större utbud av interna märken.