Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Hans Zimmerlund
Vårterminen 2007

DET SVENSKA MODEUNDRET

En empirisk studie om svenska modeföretags internationaliseringsprocess

Författare:
Emma Anderbygd
Natalie Gardiner

Förord

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan hjälp från våra fallföretag. Vi vill rikta ett stort tack till Stefan Söderberg på Hope, Joakim Levin på Nudie Jeans, Tomas Sandström på The Stray Boys, Lasse Karlsson på Weekday och Martin Sjöström på Whyred. Vi vill även tacka Sara Lönnroth på Svenska Moderådet för värdefulla insikter, samt vår handledare Hans Zimmerlund som bidragit med råd och vägledning under arbetets gång.

Emma Anderbygd och Natalie Gardiner
Södertörns Högskola
Juni 2007

1 Bakgrund 5
1.1 Problembakgrund 5
1.2 Problemdiskussion 7
1.3 Problemformulering 8
1.4 Syfte 8
1.5 Val av perspektiv 8
1.6 Avgränsning 8
1.7 Definitioner av centrala begrepp 9
2 Metod 10
2.1 Forskningsstrategi 10
2.2 Urval 10
2.3 Ansats 11
2.4 Datainsamling 11
2.4.1 Primär- och sekundärdata 12
2.5 Validitet och reliabilitet 12
3 Teori 13
3.1 Teoretisk argumentation 13
3.2 Teoretisk presentation 13
3.2.1 Uppsalaskolan – IP modellen 13
3.2.2 Etableringskedjan 16
3.2.3 Nätverkssynsättet 17
3.2.4 Produktlivscykelteorin 18
3.3 Teorirelevans 19
3.4 Teoretisk syntes 19
3.5 Teoretisk referensram 22
4 Empiri 23
4.1 Hope 23
4.1.1 Intervju 23
4.2 Nudie Jeans 25
4.2.1 Intervju 26
4.3 The Stray Boys 29
4.3.1 Intervju 29
4.4 Weekday 33
4.4.1 Intervju 33
4.5 Whyred 35
4.5.1 Intervju 35
5 Analys 40
5.1 Kunskap 40
5.2 Resurser 42
5.3 Erfarenhet 43
5.4 Korrelation 44
6 Resultat 46
7 Slutsats 48
8 Slutord 50
8.1 Självkritik 50
8.2 Källkritik 50
8.3 Framtida forskning 50
Källförteckning 51
BILAGA – intervjufrågor 56

Sammanfattning

Modebranschen har kommit att bli en uppmärksammad bransch och de senaste åren har svenskt mode visat sig starkt på den internationella scenen. Samtidigt är det en konkurrensutsatt bransch där mindre modeföretag trängs tillsammans med klädkedjor. För dessa aktörer blir det därmed allt viktigare att söka sig till utländska marknader för att kunna växa. Det kräver i sin tur resurser som många av de mindre modeföretagen idag saknar; kunskap om marknaden, exportkunskap och affärsmässig kunskap.

Detta gör det intressant att se vilka faktorer som är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden. Syftet med uppsatsen är att utvärdera och analysera förutsättningarna för fem mindre svenska modeföretags internationaliseringsprocess. Studien baseras på fallstudier av dessa modeföretag och har genomförts med intervjuer av kvalitativ karaktär.

Teorier har valts med hänvisning till händelser i bakgrunden. Dessa belyser vikten för företag att ha kunskap om sin marknad och hur internationaliseringen är en kunskapsprocess där företagen lär sig någonting vid varje steg. Vidare hur företag i vissa fall följer ett visst mönster och hur etableringen kan ske i särskilda steg. Att det i viss mån kan vara viktigt att skapa kontakter med aktörer i sin omgivning och att affärsförbindelser bildas genom interaktion som leder till ömsesidigt beroende. Parallellt med detta är det också vidkommande för studien att ta upp hur kunskapen koncentreras till produkt- och processutveckling snarare än till marknadskunskaper. Med hjälp av teorierna har vi utformat ett antagande om vad vi tror är viktigt för de mindre modeföretagen.

I uppsatsen har vi sett att alla företag tar fasta på kunskaper, om så på olika sätt. Intressant är dock att se att samtliga företag i studien påvisar en medvetenhet om händelser och fenomen och en medvetenhet om hur de ska gå till väga i sin internationalisering. Vi har funnit skillnader i modeföretagens sätt att arbeta inför och i en internationalisering, men vi har även funnit likheter vad gäller tankesätt och förberedelser inför en ingång på en ny marknad. I undersökningen har vi kommit fram till att de främsta och viktigaste faktorerna är samarbeten, att tillgå resurser internt eller externt, samt att ha kunskap om marknaden. Den expansion av verksamheten som en utlandsetablering innebär gör att företagen måste söka sig hjälp utanför sin organisation för att kunna lyckas internationellt.

1 Bakgrund

Denna uppsats handlar om mindre svenska modeföretags tillvägagångssätt för att etablera sig på den internationella marknaden.

1.1 Problembakgrund

Världen har fått upp ögonen för det svenska modet. Modebranschen har de senaste åren blivit uppmärksammad och svenskt mode växer sig allt större på den utländska marknaden. I media och press omnämns mode som Sveriges nästa stora export och det gamla svenska musikundret har blivit till ett svenskt modeunder. Därtill går försäljningen på den internationella marknaden just nu på högvarv och är mer expansiv än någonsin, vilket kan bekräftas av 2006 års försäljningssiffror och rörelseresultat hos de svenska klädföretagen. Klädexporten enkom ökade med 16 procent till 9 miljarder kronor och svensk textil- och konfektionsindustri antas bli en framtidsbransch. Det svenska modeundret är en genomgående trend, inte bara bland de större modeföretagen, utan även bland de mindre aktörerna inom klädbranschen.[1] Flera utav de mindre svenska modeföretagen har mer än fördubblat sin export under de senaste åren. Detta konstaterar branschtidningen Habit i en undersökning av de 15 största icke kedjebaserade modeföretagen i Sverige.[2] Därmed finns det tydliga indikationer på att svenskt mode är gångbart i resten av världen.

Det faktum att flera svenska modeföretag har etablera sig utomlands har gjort dem till en förebild för andra svenska designers. De har visat att det är fullt möjligt att lyckas internationellt, vilket inspirerar andra företag i branschen att våga ta steget ut på nya marknader. Att nyfikenheten för svenskt mode har ökar internationellt leder i sin tur till att intresset växer ytterligare på hemmaplan.[3] Sammantaget skapar detta ett självförtroende hos de mindre modeföretagen och öppnar upp nya möjligheter och ambitioner för att utvecklas och växa internationellt.

Modebranschen har samtidigt kommit att bli helt utlämnad åt marknadens villkor. Mode handlar inte längre bara om personliga uttryck, utan om internationella marknadsstrategier och finansiella muskler. Rådet för arkitektur, form och design definierar mode som *”...ett klädskapande där förändringsarbete står i fokus och där modeprocessen baseras på ett fritt urval av ett stort antal konkurrerande kreationer och stilar”*.[4] För att främja en sådan konkurrenssituation är idealen på den

[1] Svenskt mode intar världen (elektronisk) tillgänglig: http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleID%3d2007%5c02%5c02%5c219807
[2] Goda tider för svensk modeexport (elektronisk) tillgänglig: http://www.svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=27170&a=754990&lid=puff_755214&lpos=lasmer
[3] Det svenska modeundret (elektronisk) tillgänglig: http://www.elle.se/?id=7530
[4] Sundberg, Göran (2004)

svenska modemarknaden inte de bästa. I takt med att antalet modeföretag växer och blir allt fler så resulterar det i ett överflöd av aktörer på en för liten marknad. Enskilda klädbutiker blir färre och kedjekoncentrationen ökar. Konsekvenserna gör det svårare för mindre aktörer på marknaden att driva sin verksamhet, då dessa inte kan konkurrera med lika stora volymer och låga produktionskostnader. De mindre svenska modeföretagen tvingas därmed att verka på en marknad där en lågprisutveckling blir allt mer tydlig.[5] Denna förändrade marknadssituation leder till att modeföretagen skapar sig ett internationellt marknadsengagemang i hopp om ökad tillväxt.

Maria Varnauskas, exportrådgivare på Exportrådet, bekräftar den förändrade situationen för mindre svenska modeföretag. Hon menar även att, oberoende med vilka motiv internationaliseringen sker, så ställs företagen inför problem. Först och främst ser Exportrådet finansiella svårigheter hos modeföretagen, vilket innebär en begränsning för verksamheten i stort. Dessutom har de under lång tid sett brister i de mindre modeföretagens kunskap vad gäller marknadsföring och affärsmässighet, samt hur de ska bygga sitt varumärke.[6] Den utvidgning av verksamheten som en internationalisering innebär gör att dagens mindre modeföretag måste vara kunniga inom olika områden som berör själva företagandet, samt hur arbetet kring en internationalisering går till.

Viktig att påpeka är att flera av modeföretagen i Sverige, som nått framgångar både nationellt och internationellt, har startats av entreprenörer som redan från början vet hur de ska gå till väga i processen.[7] Sara Lönnroth, projektledare på Svenska Moderådet, ser en avsaknad av långsiktiga mål och strategier. Hon ser i sitt dagliga arbete med de mindre modeföretagen hur viktigt det är för dem att ha resurser inom eller utanför företaget. Sammantaget leder dessa omständigheter till att mindre modeföretag har svårt att bibehålla sitt fokus vid en internationalisering och strukturerar sina handlingar mot målet om en utlandsetablering.[8] Det handlar om att företagen bör förvalta och tillvarata den kapacitet och de knappa resurser de har att tillgå för att kunna vara fokuserade vid en etablering på nya marknader.

Slutligen är det nödvändigt att identifiera och ta hänsyn till fenomen som globaliseringen och internet. Globaliseringen har inneburit en successiv internationalisering och integrering, samt ett ökat flöde av varor/tjänster, kapital och information mellan världens länder. I sin tur har det medfört

[5] Sundberg, Göran (2004)
[6] Intervju. Maria Varnauskas. Exportrådet
[7] Gullander, Staffan m.fl (2005)
[8] Intervju. Sara Lönnroth. Svenska Moderådet

att människor och företag runtom i världen har fått en ökad medvetenheten om omvärlden.[9] Modebranschen påverkas likväl som andra branscher av nya teknologier och snabba förändringar. Med lättade handelsbarriärer på en global nivå och spridningen av internet har modebranschen kommit att bli en global bransch.[10] En ökad kännedom har skapats hos såväl modeföretag, inköpare, distributörer som konsumenter och dimensionen global expansion har gjort det möjligt för mindre modeföretag att kommunicera med utländska marknader. [11] Internet kan sägas vara en bidragande faktor till denna ökade medvetenhet och kan i viss mån utgöra en alternativ marknad till den fysiska för företagen. Detta skapar nya förutsättningar vid de mindre modeföretagens väg mot internationalisering. Internet kan vara en möjlighet och ett komplement, men ingen ersättning.[12] Globaliseringen och internet genererar sammantaget både nya marknadsmöjligheter skapar och ett nytt forum för modeföretagen att verka i.

1.2 Problemdiskussion

Händelserna i bakgrunden har kommit att skapa en situation för dagens mindre modeföretag. Svenskt mode är idag representerat i många länder runt om i världen och modeundret har bekräftat det svenska modets internationella framgångar. Dess effekter bidrar till att allt fler modeföretag idag vågar och är villiga att ta steget in på nya marknader och samtidigt känner en självsäkerhet i sin roll som internationell aktör. Till det kan läggas att den svenska modemarknaden idag är relativt mättad och konkurrensutsatt där mindre modeföretag strider om att synas och att ta sig fram. De stora klädkedjorna dominerar marknaden, vilket gör de svårt för de mindre aktörerna att verka obekymmerslöst. För att kunna öka volymmässigt och växa som företag är Sverige för litet och en internationaliseringen blir då en naturlig utveckling.

Samtidigt har företagen länge saknat den marknads- och affärsmässiga kunskap som krävs för att hantera en internationalisering. Den utvidgningen av verksamheten som en internationalisering innebär gör att företagen måste söka sig kunskap inom olika områden om berör företagandet. Det krävs med andra ord mer än ett kunnande inom modedesign för att mindre modeföretag ska lyckas internationellt. Som aktör är det nödvändigt att identifiera och ta hänsyn till fenomen som globalisering och internet, samt hur man som litet modeföretag ska förhålla sig till dessa förändringar. Globaliseringen som sådan skapar nya möjligheter för företagen, dels vad gäller en medvetenhet om andra länder såväl som en möjlighet att nå nya marknader. Sammanfattningsvis

[9] *Globalisering* (elektronisk) tillgänglig:
http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ditt_lan_i_fokus/Globalisering/Anstallda_i_utlandsagda_foretag/
[10] Easey, Mike (2002)
[11] Hines, Tony (2001)
[12] Intervju. Sara Lönnroth. Svenska Moderådet

leder detta till att mindre svenska modeföretag står inför ett vägval om sin framtida position på marknaden.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att med hjälp av kvalitativa intervjuer utvärdera och analysera förutsättningarna för fem mindre svenska modeföretags internationaliseringsprocess.

1.5 Val av perspektiv

Den här uppsatsen handlar om mindre svenska modeföretags tillvägagångssätt för att etablera sig på den internationella marknaden. Därför kommer vi genomgående i uppsatsen att referera utifrån ett företagsperspektiv. Detta blir mest lämpligt då uppsatsen problematiserar kring de faktorer som är viktiga för att mindre modeföretag ska lyckas etablera sig utomlands. Perspektivet hjälper oss att bibehålla fokus för uppsatsen för att på ett tydligt sätt kunna angripa problemformulering och syfte.

1.6 Avgränsning

Studien kommer avgränsas till fem mindre svenska modeföretag som alla är etablerade på den svenska marknaden. Samtliga företag är även etablerade på den utländska marknaden och befinner sig i någon form av internationalisering.

1.7 Definitioner av centrala begrepp

Vi finner det relevant att definiera och förtydliga vissa begrepp som är återkommande i uppsatsen. Detta för att klargöra vad vi syftar på och för att undvika eventuella missförstånd.

Mode – Mode är ett uttryck för tidsandan och dess ideal, förmedlade genom framför allt klädedräkten. Klädmodet förändras ständigt i större eller mindre omfattning allt efter samhällets förändrade värderingar och villkor.[13]

Modeundret – Syftar till mediabilden av hur svenskt mode under de senaste åren utvecklats till att bli Sveriges nästa stora exportframgång.

Mindre modeföretag – Definitionen av mindre modeföretag avser aktörer som redan är etablerade på den svenska marknaden, samt har någon form av organisation som innefattar anställda med ett kunnande inom exempelvis design, inköp, marknadsföring och ekonomi. Vi talar därmed inte om enskilda designers där verksamheten bedrivs av en person. Definitionen exkluderar även större klädkedjor med en verksamhet i likhet med exempelvis Hennes & Mauritz och KappAhl.

[13] www.ne.se

2 Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för studien. Vi redogör för det urval som ligger till grund för uppsatsen, samt motiverar val av ansats. Vi berör även datainsamlingen och uppsatsens validitet och reliabilitet.

2.1 Forskningsstrategi

Vid undersökning av ett forskningsobjekt finns det olika sätt att tillgå. Vi har valt att använda fallstudier som kännetecknas av att samla mycket information om ett avgränsat fenomen.[14] Syftet med studien är att med hjälp av kvalitativa studier utvärdera och analysera förutsättningarna för mindre svenska moderföretags internationalisering. I form av fallstudier kommer vi att göra djupdykningar i fem mindre modeföretag genom att intervjua representanter från respektive organisation. Vi kommer även att se om det finns ett samband mellan företagens ekonomiska framgång på exportmarknaden och val av etableringsstrategi. Därefter kommer vi utifrån vår problemformulering analysera och diskutera vilka faktorer som har varit viktiga i företagens internationalisering.

2.2 Urval

Valet av undersökningsobjekt har grundats på modeföretag som redan är etablerade på den svenska, samt genomgår någon form av internationalisering. Vi har därmed utgått från ett strategiskt urval som innebär att forskaren medvetet väljer vilka objekt som ska undersökas.[15] Ingående har företagen Hope, Nudie, The Stray Boys, Weekday och Whyred studerats. Alla dessa företag utgör representanter för svenskt mode och har under de senaste åren fått stor medial uppmärksamhet. Således är de en del av det svenska modeundret och faller även in under vår definition av mindre modeföretag. Generaliserbarheten i forskningen handlar om att resultatet från en undersökning ska kunna överföras till andra besläktade situationer, vilket gäller särskilt vid kvalitativa studier.[16] Därför har vi medvetet valt bort enskilda designers och de större klädkedjorna med motiveringen att undersökningen blir svårare att generalisera. Ytterligare en anledning till att större klädkedjor valts bort beror på att dessa inte påverkas av den mättade marknaden i samma utsträckning som de mindre modeföretagen.

[14] Johannesson & Tufte (2003)
[15] Ibid
[16] Ibid

2.3 Ansats

Val av ansats är beroende av vad som studeras och det handlar om olika sätt att etablera kunskap i samband med forskningsprojekt. Kvalitativ ansats har till avsikt att få fram beskrivningar av ett fenomen som möjliggör en djupare förståelse av ett samband.[17] Här kan forskaren få en mer detaljerad och nyanserad bild av den sociala verkligheten.[18] Kvantitativ ansats syftar däremot att analysera genom att räkna ett fenomen och göra jämförelser, med syftet att åstadkomma statistisk generaliserbar kunskap.[19] Då syftet för studien är att undersöka modeföretagen utifrån ett företagsperspektiv föll sig valet av en kvalitativ ansats naturligt.

Uppsatsen utgår även från en deduktiv ansats, vilket kännetecknas av att forskaren genom allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Ur den befintliga teorin härleds sedan hypoteser som empiriskt prövas på studien. Med ett deduktivt arbetssätt antas objektiviteten i forskningen stärkas då utgångspunkten tas från befintliga teorier. [20] Detta innebär att vi utifrån de identifierade problemen letar efter lämpliga teorier som sedan tillämpas och prövas empiriskt.

2.4 Datainsamling

För att analys och tolkning ska ge en rättvis bild av det studerade fenomenet är en förutsättning att insamlad data bygger på tillförlitlig empiri. Intervjuer kan användas på olika sätt beroende på forskarens bakgrund och i vilket sammanhang de genomförs. Det finns olika typer av intervjuer, såsom exempelvis strukturerade, ostrukturerade och semistrukturerade.[21] Strukturerade intervjuer har en uppsättning frågor och en ordningsföljd som fastställs i förhand. Här har forskaren mindre inverkan på hur informanterna svarar. Vid ostrukturerade intervjuer använder inte forskaren fastställda frågeformuleringar utan genomförandet är mer likt ett samtal. Semistrukturerade intervjuer är den mest utbredda formen av kvalitativa intervjuer. Här använder forskaren en lista på frågor och teman som ska beröras under intervjun, vilket ofta uppmuntrar informanten till att tillföra studien fördjupad information.[22] Datainsamlingen för studien har skett genom kvalitativa intervjuer av semistrukturerad art, vilket betyder att vi tagit upp frågor och ämnen som är viktiga för studien, men samtidigt låtit den intervjuade utveckla sina tankar och idéer och tala mer fritt. Detta för att få en bra balans mellan standardisering och flexibilitet.

[17] Johannesson & Tufte (2003)
[18] Bryman, Alan (2006)
[19] Johannesson & Tufte (2003)
[20] Patel & Davidsson (2003)
[21] Denscombe (1998)
[22] Ibid

2.4.1 Primär- och sekundärdata

Data brukar delas in i två typer, primärdata och sekundärdata. Med primärdata menas allt material som forskaren själv upplevt och samlat in.[23] Här kommer uppsatsens empiri att ligga till grund. En förstudie i form av intervjuer med Exportrådet och Svenska Moderådet har även genomförts. Dessa intervjuer ligger inte till grund för studien, men har varit betydelsefulla för att få ytterligare branschförståelse. Sekundärdata hänvisar till redan existerande material, skriftliga källor som bygger på information som redan producerats för andra ändamål än studiens specifika syfte.[24] För att skapa en bakgrundsbild till de företag vi studerat har vi hämtat information från tidningar, samt från företagens respektive hemsidor.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet är ett kvalitetskrav som rör relationerna mellan de generella fenomen som ska undersökas och konkreta data. Det handlar om datas relevans för att representera fenomenet.[25] När det gäller forskningsdata innebär begreppet validitet om huruvida data reflekterar sanningen och huruvida metoder för att erhålla data är riktiga.[26] En undersökning kan mer eller mindre väl fånga verkligheten och det är många faktorer som kan äventyra en undersökning. Förmågan att mäta det studien avser att mäta bidrar till hur hög eller låg validiteten blir.[27] Direktkontakten under intervjutillfället vid vår studie leder till en ökad kontroll av datans relevans och riktighet.

Reliabilitet avser säkerheten och tillförlitligheten i mätmetoden. Det berör vilka data som kommer användas, insamlingssättet, samt hur de kommer att bearbetas. Det finns olika sätt att testa datas tillförlitlighet på. Ett sätt är att upprepa samma undersökning vid två olika tidpunkter. Ett annat sätt är att flera forskare undersöker samma fenomen. Reliabiliteten är dock svår att mäta vid kvalitativ datainsamling eftersom undersökningsmetoden kännetecknas av låg kontroll.[28] Då vi kommer att använda oss av kvalitativa intervjuer av semistrukturerad art kommer reliabiliteten för studien vara relativt låg.

[23] Holme & Krohn (1997)
[24] Denscombe (1998)
[25] Johannesson & Tufte (2003)
[26] Denscombe (1998)
[27] Svennings (1999)
[28] Johannesson & Tufte (2003)

3 Teori

I detta kapitel redogör vi för relevanta teorier mot problemformulering och syfte. Dessa kopplas sedan samman i en teoretisk syntes och teoretisk referensram. Teorierna utgör grunden för den empiriska studien.

3.1 Teoretisk argumentation

Uppsatsen handlar om mindre svenska modeföretags tillvägagångssätt för att etablera sig på den internationella marknaden och syftar till att utvärdera och analysera förutsättningarna för modeföretagens internationaliseringsprocess. Fokus ligger på att den svenska marknaden är mättad och att allt fler mindre svenska modeföretag söker etablering på internationella marknader. Detta leder till problem då dagens modeföretag saknar viktiga faktorer för internationalisering, såsom **kunskap, resurser** och **erfarenheter**. Det här begränsar i sin tur modeföretagens förutsättningar för en lyckad internationaliseringsprocess. Utifrån den beskrivna situationen presenteras fyra teorier och perspektiv som på olika sätt förklarar hur företag kan gå till väga vid en internationalisering, samt vilka förutsättningar som är av betydelse. Den första med utgångspunkt i hur företag använder sig av internationalisering som en kunskapsprocess, den andra om stegvis etablering på nya marknader. Den tredje fokuserar på betydelsen av nära kontakter för att bygga upp starka affärsförbindelser och den sista tittar på företags produkt- och processutveckling.

Då uppsatsens problemformulering avser att undersöka vilka faktorer som är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden, finner vi det relevant att definiera innebörden av ”att lyckas”. Detta gör vi genom att se till företagens ekonomiska framgång på exportmarknaden. Här har vi tagit fasta på hur stor del av omsättningen som sker utomlands, samt om den är ökande, minskande eller oförändrad. Att lyckas med sin etablering handlar för studien om företagen har en oförändrad eller ökande exportandel av omsättningen.

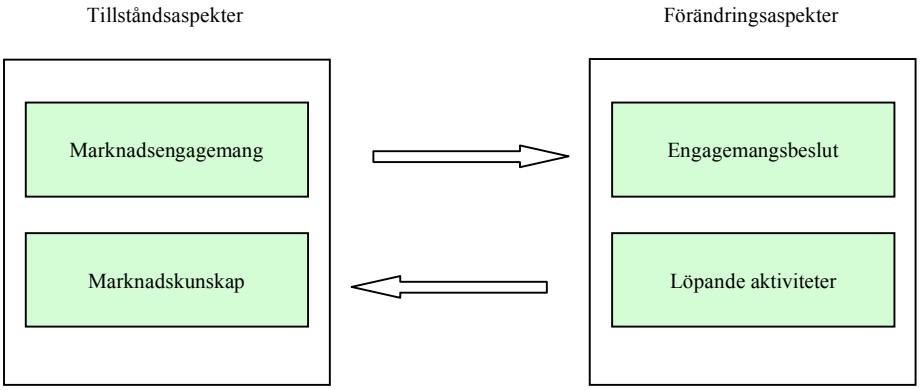
3.2 Teoretisk presentation

3.2.1 Uppsalaskolan – IP modellen

Forskarna Johanson och Vahlne, båda verksamma vid Uppsala Universitet, utvecklade en modell för internationaliseringsprocessen. Modellen grundar sig på en studie av svenska företags etablering i utlandet och Johanson och Vahlne menar att företags internationalisering är en kunskapsprocess. IP-modellen ger inga direkta rekommendationer i fråga om hur ett företag bör agera vid

internationalisering, men visar på ett antal förhållanden som är viktiga att ta hänsyn till när ett företag utvecklar sin utlandsverksamhet.[29]

Två utgångspunkter är givna i denna modell. (1) Den första handlar om att företag i allmänhet går utomlands när de fortfarande är relativt små och att deras *internationella utveckling har att göra med att företagen växer på utländska marknader.* Den teoretiska basen för detta har författarna hämtat från Edith Penrose (1959) som hävdar att företagens tillväxt är ett resultat av hur de lyckas använda, kombinera och utveckla resurser. (2) Den andra handlar om *företagens begränsade kunskap och att företagens handlande till stor del går ut på att utveckla kunskaper.* Mot denna bakgrund formulerades en modell av företagets internationaliseringsprocess – IP-modellen. Denna modell visar på hur olika processer fungerar som ett samspel mellan kunskapsutveckling och utlandsengagemang. IP-modellen innehåller fyra grundbegrepp som är kopplade till varandra. Två avser företagets förändringsaspekter vad gäller internationalisering och två avser företagets tillstånd, det vill säga hur internationaliserat företaget är.[30]



Figur 1: Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell

Löpande aktiviteter

Företrädare för Uppsalaskolan menar i första hand att företag skaffar sig kunskap genom erfarenheter. Johanson och Vahlne hävdar att företags lärande är successiva utvecklingar och genom löpande aktiviteter kan företaget skaffa sig erfarenheter och kunskap. Löpande aktiviteter sker i form av vardagliga kontakter med kunder, leverantörer, mellanhänder och myndigheter.

[29] Johanson, J & Vahlne, J-E (1977)
[30] Ibid

Marknadskunskap

Vidare beskriver författarna hur marknadsförhållanden ofta är exempel på företeelser som kväver erfarenhetsbaserad kunskap. IP-modellen skiljer på två olika slags erfarenhetsbaserad kunskap. Den första är marknadskunskap och handlar om förhållandet på den särskilda marknaden. Marknadskunskaper förvärvas på den lokala marknaden och är kunskaper om kunder, leverantörer, mellanhänder och myndigheter. Den andra är internationaliseringskunskap och handlar om företagets förmåga att bygga upp en internationell verksamhet, samt hur de ska utarbeta en strategi för utlandsetablering.[31]

Marknadsengagemang

Marknadsengagemang avser hur beroende företag är av utlandsmarknader. Det kan handla om att vara beroende av en specifik marknad eller specifika kundsegment. Marknadsengagemanget är viktigt på så sätt att det visar hur beroende företag är av sin omgivning. Engagemanget är även nära relaterat till marknadskunskaperna och de löpande aktiviteterna. Dessa kan exempelvis stärka engagemanget på en marknad.[32]

Engagemangsbeslut

Beslut i företag är ofta baserade på erfarenheter. Detta leder till att företag försöker att stärka sin verksamhet på de marknader där man redan verkar. IP-modellen visar på att engagemangsbeslut ofta består i aktiviteter påverkade av de erfarenheter man har bedrivit på hemmamarknaden. Det är alltså tack vare sina erfarenheter som man kan se nya affärsmöjligheter.[33]

Sammanfattningsvis kan konstateras att alla dessa aktiviteter är starkt kopplade till varandra. Genom löpande aktiviteter på hemmamarknaden skapas olika slags erfarenheter, vilket i sin tur leder till beslut om affärsmöjligheter och beslut om intåg på nya marknader.

Kritik mot Uppsalaskolans IP-modell

Vi ämnar här att redogöra för några exempel på kritik av olika slag mot Uppsalaskolan och dess utformning. Johanson och Vahlne tar med hänvisning till Reid (1983), Turnbull (1987) och Rosson (1987) upp en kritik att IP-modellen anses vara allt för deterministisk eller förutbestämd och inte kan påverkas. Kritikerna menar att de strategiska valen inom ett företag inte kan ske utifrån en modell om etablering och expandering, utan måste ske baserat på marknadens förutsättningar och

[31] Johanson, J & Vahlne, J-E (1977)
[32] Ibid
[33] Ibid

tillstånd.[34] Ytterligare en kritik har att göra med IP-modellens tro om att företagens internationalisering inte styrs och begränsas av omständigheter utanför företagets kontroll.[35]

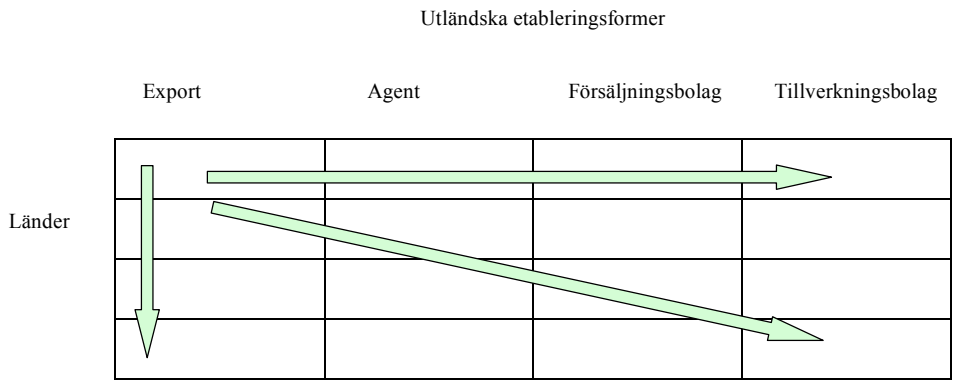
Johanson och Vahlne diskuterar vidare utifrån Forsgren (1989) som menar att IP-modellen endast är betydelsefull i internationaliseringsprocessens första steg. Detta har att göra med att företagen vid detta stadiet fortfarande har bristande kunskap kring hur marknaden ser ut och vilka dess resurser är. Om ett företag däremot redan har verksamhet i flera länder så utgör dessa faktorer inte längre något problem eftersom man då kan fördela resurserna till den internationella verksamheten utifrån hur marknaden faktiskt ser ut.[36]

3.2.2 Etableringskedjan

I sina studier upptäckte Uppsalaskolans forskare också ett annat intressant mönster och utformade en modell därefter. Johanson och Wiedersheim-Paul fann att företagsengagemang i enskilda länder följde ett visst mönster, något de kallar etableringskedjan. De menar att företags etableringsformer sker i olika steg. Ofta börjar de med att exportera sporadiskt för att sedan gå över till en mer strukturerad export med agent, för att slutligen gå vidare till försäljningsbolag och eventuellt tillverkningsbolag.

Forskarna menar att etableringskedjan kan kopplas samman med ett psykiskt avstånd, vilket hindrar och försvårar informationsflöden mellan länder. Det psykiska avståndet har att göra med andra länders utvecklingsnivå, utbildningsnivå, affärslagstiftning, affärsspråk, vardagsspråk och kultur. Utifrån deras forskning har de kunnat påvisa att dessa faktorer påverkar i vilka länder som företagen väljer att etablera sig. Detta innefattade även de svenska företagen som oftast valde att i första hand etablera sig i de nordiska länderna, för att sedan närma sig andra liknande länder i Europa som Storbritannien och Tyskland. Som ett tredje steg började företagen även att söka sig till utomeuropeiska länder. Med detta konstaterande menar forskarna att erfarenhet såväl som kunskap om andra marknader är en viktiga faktorer vid internationalisering.[37]

[34] Johanson & Vahlne (1994)
[35] Johanson, J (2002)
[36] Johanson & Vahlne (1994)
[37] Johanson, J & Widersheim-Paul, F (1975)



Figur 2: Etableringskedjan och psykiskt avstånd

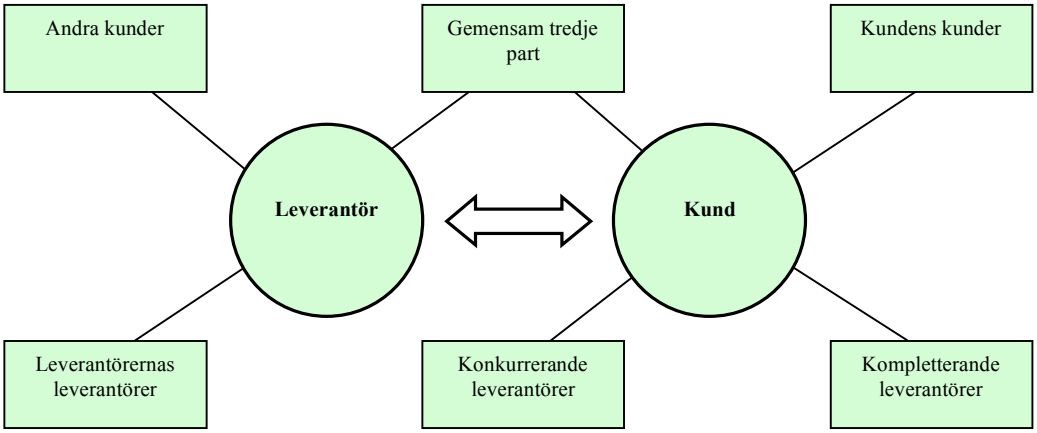
3.2.3 Nätverkssynsättet

Utifrån de olika aspekterna i IP-modellen är det relevant att ta upp betydelsen av att arbeta i nätverk. IP-modellen talar om att genom löpande aktiviteter, engagemang och marknadskunskaper så kan företag skapa sig starka grunder i sin väg mot etablering på nya marknader. På samma sätt talar nätverkssynsättet om en liknande form av samspel. Nätverkssynsättet är ett perspektiv som betraktar marknader som ett nätverk av affärsförbindelser som bildas genom interaktion. Olika förbindelser är kopplade till varandra och det som sker i den ena påverkar den andra. Fördelningen av arbete får till följd att företag blir beroende av varandra och därmed också skapar ett behov av att samordna aktiviteter. Relationer kan kopplas samman och bilda ett nätverk. Förhållandena är komplexa och krävande att bygga upp, men utgör tillgångar för företaget. Detta är tillgångar som inte syns, men som består av åtaganden, förväntningar, kunskaper och förtroenden. Nätverkssynsättet ser utländsk marknadsetablering som en etablering av affärsrelationer med aktörer i det nya nätverket. Tillsammans bildar förbindelserna ett nätverk mellan företag som vart och ett arbetar mot sina mål, men som likaså är bundna till de övriga. Utifrån nätverkssynsättet söker man som aktör således kunskap om företagen i sitt nätverk.[38]

Nätverkssynsättet tar även upp förhållanden som spelar en viktig roll i företagets process mot internationalisering. För företag som vill rikta sig mot utländska marknader kan det i början vara svårt att lära känna hur dessa marknader fungerar och företaget behöver ofta tid att utforska speciella möjligheter och problem. Genom att gå in i affärsförbindelser kan företaget skapa sig viktiga kunskaper som annars skulle vara svåråtkomliga vid en ingång på nya marknader. Vad det i grund och botten handlar om är att lära utav varandra och utveckla ömsesidiga kunskaper med utvalda

[38] Hammarkvist, Håkansson & Mattson (1982)

motparter. Utländsk marknadsetablering blir således en fråga om att hantera processen av relationsutveckling av affärsförbindelserna. [39] Nätverk är ett sätt att genom samverkan, avtal eller allianser uppnå mål som inte kan nås på egen hand. Syftet med denna samverkan kan vara att få tillgång till vissa varor och försäljningskanaler i önskan om att utveckla sin organisation.[40]



Figur 3: Nätverkssynsättet

Nätverkskontext

Företagen är ofta engagerade i ett antal nära affärsförbindelser med viktiga kunder, leverantörer och andra samarbetspartners. Dessa bildar tillsammans företagets nätverkskontext. Nätverkskontexten är grunden för företagets fortsatta verksamhet och det är med hjälp av denna som företaget kan utvecklas. Genom förbindelser kan företaget lära sig om hur motparterna fungerar. Således fungerar nätverkskontexten som en källa för information om omvärlden.[41]

3.2.4 Produktlivscykelteorin

Parallellt med Uppsalaskolans forskning utvecklade Vernon en teori om internationellt företagande som fick namnet Produktlivscykelteorin. Teorins huvudtankar handlar om att utvecklandet av nya produkter och processer kräver en intensiv tvåvägskommunikation mellan tillverkare och användare och att dessa parter behöver vara lokaliserade i närheten av varandra. Detta innebär att produkter och processer utvecklas i de länder där de nya behoven uppstår, vilket är länder med höga inkomstnivåer och höga arbetskraftskostnader. På samma vis som IP-modellen handlar Produktlivscykeln om ett internationellt utvecklingsförlopp där företagen genomgår en lärandeprocess som de använder vid

[39] Johanson, J. (2002)
[40] Gustavsson & Hofmaier (1997)
[41] Johanson, J. (2002)

sin internationella expansion. Skillnaden är att den genererade kunskapen koncentreras till produkt- och processutveckling och inte marknadskunskaper. Enligt Produktlivscykelteorin är det istället inkomst- och kostnadsnivåerna i olika länder som påverkar internationell handel och utlandsinvesteringar.[42]

3.3 Teorirelevans

Enligt IP-modellen som Etableringskedjan söker företagen specifik kunskap om marknaden och antar därmed en högre grad av anpassning vid en utlandsetablering. Därmed är det den begränsade kunskapen om marknaden som styr etableringsprocessen. Detta är relevant för studien då mindre modeföretag påvisar en kunskapsbrist. Vidare utgår båda dessa modeller från att företag generellt sett är små vid sin internationalisering, vilket är applicerbart på studieobjekten. Etableringskedjans psykiska avstånd kan vara relevant då vi granskar vilka länder företagen valt att etablera sig i och därmed se till vilken grad kunskapen om andra marknader är av betydelse för de mindre modeföretagen vid utlandsetablering. Dessa två modeller kan möjligen förklara huruvida ett modeföretag följer en kontinuerlig eller föränderlig process. Sett ur ett nätverksperspektiv kan det vara intressant att belysa betydelsen av företagens kontaktnät, då mindre modeföretag många gånger själva inte besitter de resurser som krävs för en internationalisering. Det kan vara extra betydelsefullt att knyta goda band med andra aktörer som exempelvis tillverkare och distributörer, där man tillsammans utarbetar och upprätthåller ett ömsesidigt beroende. Utifrån Produktlivscykelteorin kretsar kunskapen som eftersöks kring produkt- och processutveckling. Företagen söker med andra ord inga specifika kunskaper om vare sig marknaden eller andra samarbetspartners vid sin internationalisering och antar på så vis en lägre grad av anpassning. Denna teori kan vara relevant på så vis att den rent konventionellt urskiljer sig från de andra då företagen här ger sig ut på marknaden på egna villkor.

3.4 Teoretisk syntes

Det problem som uppsatsen belyser och ämnar att undersöka är vilka faktorer som är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden. Med hänvisning till detta kommer vi beskriva hur ovanstående teorier kan kopplas samman för att förklara vårt problem.

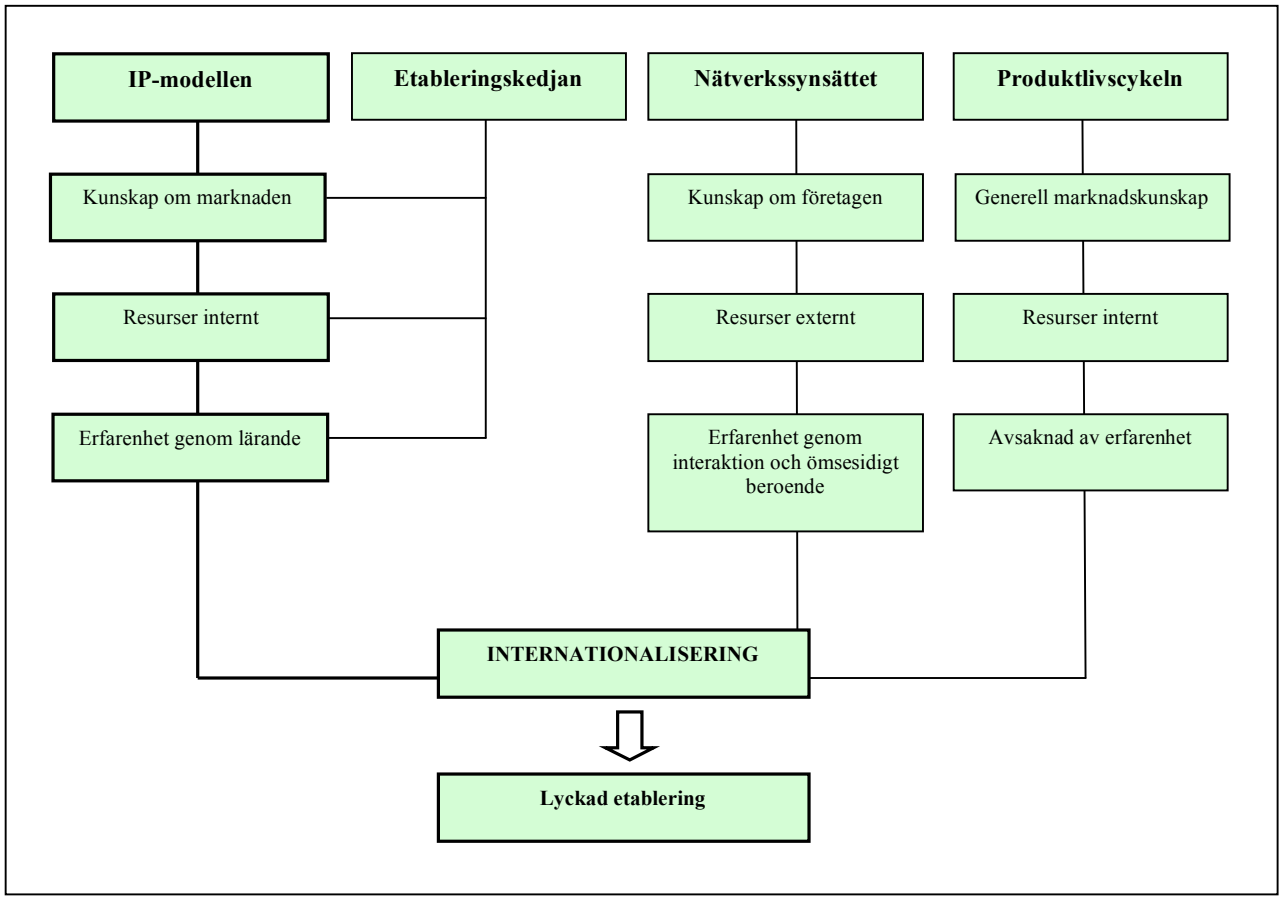
Gemensamt för IP-modellen och Etableringskedjan är att de utgår från att företagen söker specifik kunskap om varje enskild marknad, samt att resurserna och kompetensen finns inom företaget.

[42] Vernon, R. (1966)

Ytterligare en likhet för modellerna är att företagen skaffar sig erfarenhet genom lärande. Det som skiljer dessa modeller från varandra är att etableringskedjan avser vissa steg i processen som leder till att företag genomgår repetitiva faser i varje nytt land de etablerar sig i. Trots ny erfarenhetsbaserad kunskap så går företagen vid varje etablering igenom dessa steg, som ett slags kontinuerligt mönster. IP-modellen däremot ger inga direkta rekommendationer eller utgör någon mall för hur företag ska gå tillväga i sin internationalisering. Den visar endast på ett antal förhållanden som är viktiga att ha i åtanke vid internationalisering. Visserligen återfinns ett mönster på så vis att företaget, genom olika aktiviteter, skaffar sig ny kunskap vilket leder dem vidare till beslut om hur man ska agera. In- och output är dock inte specificerad, utan kan bestå av vilka slags aktiviteter och förändringar som helst. Det är varje enskilt företags specifika kunskaper och erfarenheter som leder dem åt ett visst håll.

Sett ur ett nätverksperspektiv söker företaget kunskap om aktörerna i sitt nätverk eftersom det är i nätverkskontexten som företagets resurser återfinns. Detta skiljer nätverkssynsättet mot de övriga modellerna. Erfarenheter anförskaffar sig företaget genom interaktion och ömsesidigt beroende med aktörerna i närverket. Utländsk marknadsetablering blir således en fråga om att hantera processen av relationsutveckling av affärsförbindelserna.

Enligt Produktlivscykelteorin söker företagen kunskap om produkt- och processutveckling. Detta skiljer sig från IP-modellen och Etableringskedjan på så vis att man som företag etablerar sig internationellt utan någon specifik kunskap kring andra marknader eller andra aktörer. Företagen besitter endast en generell marknadskunskap som inte är tillräcklig för att ge en fullkomlig bild av enskilda marknader. Enligt PLC anpassar sig företaget inte till den enskilda marknaden utan utgår istället från länders inkomst- och kostnadsnivåer vid ingång på nya marknader.



Figur 4: Teoretisk syntes – egen modell

Med bakgrund mot de teorier och synsätt som granskats har vi utformat ett antagande. Vi finner att IP-modellen bör vara den mest rimliga för mindre modeföretag att luta sig mot vid en internationalisering. Detta grundas på att företagen via denna modell har kunskap om marknaden och resurser internt, där de genom sina dagliga aktiviteter skaffar sig erfarenheter genom lärande. Sammantaget är detta tillvägagångssätt, enligt vår uppfattning, mest övergripande på så vis att företaget tar hänsyn till flertalet viktiga aspekter i sin internationalisering.

För att kunna ge svar på frågan om vilka faktorer som är viktiga för att mindre modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden, blir det relevant att ställa teorierna mot den empiriska undersökningen. Vi vill se om det finns en korrelation mellan exportandel av omsättningen och val av etableringsstrategi relaterat till den modell vi finner mest lämplig. Korrelationen gör vi för att se om presenterade teorier kan förklara mindre modeföretags lyckade etablering på utländska marknader.

3.5 Teoretisk referensram

Syftet med studien är att undersöka och analysera fem mindre modeföretags internationaliserings-process. För att kunna uppnå detta kommer vi med hjälp av kvalitativa studier analysera svaren mot de teoretiska grunderna. Skillnaderna i hur modellerna ställer sig till faktorerna **kunskap, resurser** och **erfarenheter** är därmed det som ligger till grund för vår teoretiska referensram. Nedan ämnar vi att göra faktorerna mätbara, vilket blir möjligt genom att tillföra variabler till respektive faktor. Variablerna förklarar närmare innebörden av våra faktorer och visar på hur man som företag kan ta hänsyn till faktorerna på olika sätt i sin internationalisering.

Kunskap

Marknaden (generell/specifik) / företaget

Beroende på vilket sätt som företagen etablerar sig på nya marknader har de antingen generell eller specifik kunskap om marknaden, alternativt söker kunskap om företagen i sitt nätverk.

Resurser

Internt / externt

Handlar om huruvida företagen tillhandahåller resurser på egen hand eller om de söker dessa utifrån.

Erfarenhet

Lärande / interaktion och ömsesidigt beroende / avsaknad

Erfarenhet kan skapas genom att företagen via löpande aktiviteter genomgår en lärandeprocess eller att företagen skapar sig erfarenheter genom kontinuerlig interaktion och ömsesidigt beroende med aktörerna i nätverket. I vissa fall finns en avsaknad av erfarenhet.

4 Empiri

Här följer en beskrivning av undersökningsobjekten samt en presentation av intervjuerna. Detta ligger till underlag för den kommande analysen.

4.1 Hope

Märket startades 2001 av Ann Ringstrand och Stefan Söderberg. Ann Ringstrand har tidigare arbetat som designchef på Peak Performance och Stefan Söderberg har varit produktchef på Levi Strauss. Till en början gjorde Hope endast damkläder, men hösten 2005 tillkom även en herrkollektion som snabbt blev uppmärksammad. Deras affärsidé är att skapa ett innovativt mode med hög kvalité i en ung, modern stil för en internationell och medveten kund. Ett koncept med stilrena kläder där varje plagg har en unik karaktär och kan bäras för sig.[43]

4.1.1 Intervju

Vi intervjuade Stefan Söderberg som är partner och Creative Director på Hope. Stefan och Ann är båda delägare i företaget och designar kollektionerna tillsammans. På kontoret i Stockholm är de sammanlagt sju anställda med en organisation som består av säljare, inköpare, ekonomi, logistik/kundservice och marknadsföring.

Hope har brutet räkenskapsår och omsättningen 2006/2007 hamnade på omkring 20 miljoner kronor, varav omkring 25% av det står för export. Till en början låg utlandsexporten på 50% av omsättningen, men eftersom företaget var tvungna att komma upp i vissa volymer produktionsmässigt var de tvungna att halvera den. Då märket var mer etablerat på den svenska marknaden och såldes till en större mängd och bredd av butiker var det lättare att få ut produkterna på hemmamarknaden än internationellt. Om två till tre år räknar Hope dock med att de åter kommer kunna komma upp i siffror över 50%.

Kunskap

Företaget finns idag presenterat i 17 länder runt om i Europa, samt i några butiker i Japan. Varför det har blivit just dessa länder har varit en kombination av en plan om att etablera företaget i det landet och att de träffat rätt samarbetspartner. Redan från företagets start har Hope arbetat hårt för att bygga varumärket och skapa en högkvalitativ produkt som skall kunna konkurrera med de bästa varumärkena i världen. Som förberedelse inför en etablering utarbetar företaget en plan som innefattar vilka marknader de ska satsa på och i vilken ordning. Det handlar om att strukturera och

[43] www.hope-sthlm.com

planera innan steget in på en ny marknad kan tas. En process som handlar om ett antal moment som ska stämma. Dels menar Stefan Söderberg att det är viktigt att ha kunskap om de marknader företaget ska etablera sig på och framförallt är det viktigt att veta i vilka butiker de vill finnas representerade i. Genom att finnas i rätt butiker kan de således skapa vidare kontakter med agenter och inköpare som kan leda till nya samarbeten på nya platser. Hope ser de som ett mål att de ska figurera i butiker som förmedlar varumärket på ett önskat sätt, men Stefan påpekar att det samtidigt är svårt att förutse och kontrollera hur varje enskild butik kommer att behandla märket. För att scanna marknaden och samarbetspartners reser de mycket och kommunicerar med branschfolk på respektive marknad. Detta anser Stefan vara en mycket viktig del av processen och det är här, genom kontakten med folk i branschen, som affärer kan uppstå. Hope skapar sig således en känsla kring vilka marknader företaget vill etablera sig på och vilka butiker som är intressanta som återförsäljare. Stefan påpekar dock att vilka marknader företaget till slut hamnar på till stor del styrs av att de möter agenter på exempelvis modemässor i Paris eller Köpenhamn.

Stefan tycker det är positivt att det går bra för många svenska företag och hoppas att det är någonting som kommer att hålla i sig. Något företag som förebild har de inte, varken i Sverige eller utomlands. Hope vill satsa på att driva sitt företag och tar inte särskilt stor hänsyn till konkurrenter på marknaden. Även om en medvetenhet om dem finns så är det inget företaget påverkas av. Det handlar om att vara fokuserad och att våga lita på sig själv menar Stefan.

Resurser

I dagsläget sker all verksamhet från Stockholm, men Hope har framtida planer på att starta kontor i andra länder också. Som det ser ut nu så driver de inte några distributörssamarbeten, utan har ett antal agenter som sköter försäljningen på vissa marknader. I övrigt arbetar de på egen hand, business to business. Ytterligare samarbetspartners finns för exempelvis styling, fotografering och marknadsföring. Både Stefan Söderberg och Ann Ringstrand har lång erfarenhet inom branschen och har tillsammans rest mycket runt om i världen. Detta har gett dem en kunskap och insikt om den internationella marknaden och det är genom att komma i kontakt med folk i branschen och att besöka olika platser som man lär sig mest påpekar Stefan. Någon specifik kompetens utöver organisationens delar bestående av säljare, inköpare, ekonomi, logistik och marknadsföring har de inte haft. För att kunna hantera följder såsom växande organisation, produktion, omsättning och kostnader som en internationalisering innebär måste Hope ständigt ligga steget före. Det är av vikt att inte behöva stressa fram beslut utan kunna planera och fokusera för att vara förberedd vid en ny etablering.

Erfarenheter

Den utländska marknaden har inte varit avgörande för verksamhetens överlevnad, men har hjälpt företaget att bygga varumärket utomlands. Internationaliseringen har inte heller förändrat de långsiktiga målen, då de redan från dag ett varit inriktade på att gå utanför Sveriges gränser. Visionen är att Hope skall vara ett internationellt erkänt designmärke med selektiv distribution. De vill i framtiden ha omkring 15 egna Hope-butiker runt om i världen och sälja till de bästa återförsäljarna.

Den erfarenhet Hope dragit av att söka sig till andra marknader är att internationalisering är en svår och komplex process som tar längre tid än man tror. Bland identifierade risker finner Stefan det faktum att en internationalisering är mycket kostsam, då en högre omsättning innebär att företaget måste finansiera tillväxten och därmed ligga ute med pengar. Samtidigt ser de möjligheter i form av att det finns många fler bra butiker utomlands som företaget kan sälja till. Det som i högsta grad konkurrerar med andra varumärken och som har varit viktigt vid utlandsetableringen är att Hopes kläder håller en hög nivå vad gäller design och konceptuellt tänk. Stefan Söderberg hävdar att de varken gjort några egentliga misstag eller har en önskan om att ha gjort saker annorlunda. Han påpekar istället om att det har handlat om att lära sig på vägen och pröva sig fram i sökandet efter rätt samarbetspartners.

4.2 Nudie Jeans

Nudie startades 2001 av Maria Erixon, Joakim Levin och Palle Stenberg och är ett av Sveriges snabbast växande modeföretag. Företaget är specialiserade på jeans, men producerar även dam- och herrkläder. De står också bakom systermärket Denimbirds, som startades hösten 2004.[44] Utmärkande för Nudies design är dess orangea sömmar som återfinns på samtliga jeans.[45] Deras affärsidé är en tydlig jeanskollektion med en klar skandinavisk avsändare.[46] Med en flört till den svenska raggarkulturen ville de bygga ett starkt jeansmärke. De ville forma någonting med kontinuitet, en produkt som har längre produktlivscykel än vad det annars generellt sett är inom mode, där plagg byts ut säsong efter säsong.[47]

[44] Nudie på väg mot modetoppen (elektronisk) tillgänglig: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7934970.asp
[45] Nudie Jeans (elektronisk) tillgänglig: http://www.kingmagazine.se/king/designerlisting.aspx?id=16937&designer=17431
[46] Blågula jeans heta i USA (elektronisk) tillgänglig: http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=913&a=267958
[47] Intervju. Joakim Levin. Nudie Jeans

4.2.1 Intervju

Vi pratade med Joakim Levin, VD på Nudie Jeans. På huvudkontoret i Göteborg finns idag 18 anställda på administration och logistik. Försäljningsorganisationen är utspridd i Skandinavien och Storbritannien och är inte rent juridiskt anställda av Nudie, men tillsammans med dem har organisationen 70-80 anställda. Företaget består av tre delar; produkt/konceptutveckling som ansvarar för allt som har med det grafiska uttrycket att göra, produktionsbevakning/logistik och försäljning. Organisationen är relativt platt där de tre delägarna Maria Erixon, Palle Stenberg och Joakim Levin har olika roller, Maria på produktutveckling, Palle inom marknad och Joakim med övergripande ansvar.

2006 omsatte Nudie cirka 230 miljoner och 2007 kommer de troligtvis att landa på 280 miljoner. Av detta så sker 75% av omsättningen utomlands. Denna omsättning har varit stadigt ökande de senaste åren till följd av en ökad försäljning och större volymer.

Kunskap

Nudie säljer i hela EU (före östutvidgningen) samt Schweiz, Norge. USA, Kanada, Australien, Nya Zeeland och Japan. Det vill säga att de i dessa länder är representerade i form av en agent eller en distributör. Det handlar om att det finns ett showroom eller ett kontor och att de finns på marknaden mer än i någon enskild butik. För Nudie har det handlat om en stor dos självförtroende och stor dos naivitet när de har expanderat utomlands. De gör inte någon djuplodad analys av köpmönster eller kulturella skillnader på marknader, utan rätt och slätt presenterar vad de vill göra och sedan får det bära eller brista. Fokus från dag ett har varit att komma utanför Sverige och de såg inte detta enbart som ett svenskt projekt. För att kunna komma upp i stora produktionsvolymer räcker Sverige inte till och ambitionen var från början att nå ut på EU-nivå.

Nudie arbetar inte med någon speciell förberedelse inför en utlandsetablering. Det arbetar istället med att jobba fram en kollektion som de presenterar för ett antal butiker som de tycker är intressanta. Sedan om de ligger i Stockholm, London eller Göteborg spelar ingen roll. Från början fanns det inga tankar på om hur de ville sälja kollektionen, utan bara vara konsekventa med vad de gjorde. Joakim Levin beskriver det som en kombination av att de träffar personer som de känner att de kan bygga någonting tillsammans med. USA och Japan är marknader som de har gått in i relativt nyligen och grunden till det ligger i att de är marknader som ligger längre bort och därmed är mer svårarbetade. Att själv ha kunskap om marknaden är relevant, men inte avgörande. Det är därför de använder sig av distributörer, vilka besitter en kännedom om den lokala marknaden som de själva

inte har. Även om de har en tydlig idé om hur de vill att varumärket ska presenteras behöver de hjälp med att översätta detta till exempelvis en holländsk version. Nudies största marknadsföringskanal är butikerna och det är särskilt viktigt hur varumärket förmedlas, framförallt då Nudie inte gör någon större traditionell marknadsföring. Distributionen och vart de syns och inte syns är således oerhört viktig.

Vad gäller konkurrensen så menar Joakim att den är stenhård. Det startas ständigt nya märken och väldigt många gör fina produkter. Joakim Levin är kluven inför det svenska modeundret. Han tycker att det är kul att det går bra för svenska modeföretag. Det kanske i viss mån förenklar även för Nudie att sälja sitt varumärke då den generella bilden av att svenska varumärken är av god design och kvalitet. Även om det möjligtvis hjälper dem i den allmänna synen om modesverige så vill de inte bli ihopbuntade som en sorts paketlösning som ska säljas. Det som skiljer varumärken åt är att några inte bara säljer produkter utan varumärken, ett koncept och en idé. Den största lärdomen Nudie har tagit är att man som modeföretag inte kan vara nog tydlig med sitt varumärke. De ser dock inte särskilt mycket till vad deras konkurrenter gör. Nudie anser att det inte tillför någonting att jämföra sig med konkurrenter utan att de hellre vill distansera sig. Det gör bara ont av att buntas ihop i ett gäng och vill hellre visa att de står för något eget och unikt. De vill vara det företag som vet hur man tillverkar och säljer jeans. De ser det långsiktigt, inte bara säljer det som för stunden går att sälja, utan eftersträvar en kontinuitet.

Resurser

Nudie har som ovan nämnts ingen egen säljorganisation, däremot har de agenter som fungerar exakt som en intern säljorganisation. Joakim Levin menar att det finns två vägar att gå, antingen att med riskkapital anställa folk till en säljavdelning eller använda sig av agenter. Utgångspunkten från början när de inte hade kapital var att erbjuda en del av kakan i en utveckling. De ville samla agenter som kunde sälja deras produkt. På de övriga marknaderna arbetar de med en distributör, vilken då fungerar som deras lokala respresentatör. Distributörerna köper in varor och sköter införsäljningen utefter de avtal och strategier som de tillsammans tagit fram. Eftersom de till största delen arbetar med en exklusiv distributör på exportmarknaden blir valet av denna väldigt viktig. Det finns ett antal parametrar som de anser är värdefulla. Det handlar om att motparten ska kunna representera vad varumärket Nudie står för, ha kännedom om marknaden och samma syn och mål som de själva har. Sedan menar Joakim att det är viktigt att ta fasta på att kunderna ser olika ut på olika marknader och att det gäller att inte vara för formaliserad i sina strategier. Hur man än vrider och vänder på det så blir det en svensk version, en fransk version, en holländsk version osv. Joakim menar att det inte

finns något formaliserat McDonalds-tänk i det hela, snarare att de har ett antal viktiga delar som distributören får översätta till den marknaden de ska in på.

Det har funnits en avsaknad av unik exportkompetens för att utlandsetablera Nudie. Dock har givetvis delägarnas kompetens, med erfarenheter inom jeansproduktion och marknadsföring självklart skapat en grundläggande förståelse för hur man säljer jeans. Det som Joakim ser som grunden är att de alltid utgår ifrån hur de vill göra saker och ting. Det Nudie ser som en minst lika stor utmaning som att ta fram en produkt, marknadsföra den och expandera utomlands, är att organisationen växer. De startade med i princip ingenting och att rent praktiskt bygga verksamheten runt omkring har varit en händelserik resa. De har fått bromsa lite för att kunna hänga med och bygga upp kontrollstationer på vägen. På senaste tiden har Nudie avstått från många nya kunder just för att kunna rusta för framtida utmaningar och skapa en organisation som utan för stor friktion, klara av de volymer de har idag. Joakim menar att handlar om klassiskt traditionellt företagande.

Erfarenheter

Joakim Levin är övertygad om att internationaliseringen, om så inte från början, i fortsättningen kommer att vara betydelsefull för Nudies överlevnad. Nu handlar det för företaget om att få fler ben att stå på. Även om de försöker distansera sig från modebranschens nyckfullhet, så är det ändå i den branschen de befinner sig vare sig de vill eller inte. Då handlar det om att vara på många marknader samtidigt då dessa ofta inte är i synk. Det kan gå jättebra på en marknad och sämre på en annan och Nudie insåg ganska tidigt att det är viktigt att sprida riskerna för att säkra den långsiktiga överlevnaden. De vill inte behöva vara berörda av dagstemperaturen på en marknad och, som Joakim beskriver det, lägga alla ägg i en korg. Visst finns det saker som Nudie skulle gjort annorlunda om de fick göra om en utlandsetablering, till exempel att vara noggrannare i val av samarbetspartners. Vissa val känns idag som mindre lyckade även om de har haft möjlighet att korrigera dem. De lät sig bitvis charmas av fina ord, men har lärt sig utefter vägen. Om de hade funnits tid för eftertanke hade det inte skadat att stanna upp och tänka efter. Idag har de en betydligt bättre bild av vad de vill med varumärket Nudie. Det långsiktiga mål som Joakim Levin ser för Nudie är att etablera varumärket som ett jeansmärke internationellt. På vissa marknader har de volymmässigt redan nått dit, men kanske inte distributionsmässigt. Vissa marknader har de nått hela vägen och där handlar det om att underhålla och behålla den positionen de redan har.

4.3 The Stray Boys

Företaget startades av Tomas Sandström och Thomas Lingsell i liten skala 2001 och har sedan dess vuxit sig större. Deras affärsidé är att designa, tillverka och sälja kläder till konsumenter med ett modeintresse som är högre än genomsnittet och att addera ett mervärde genom design. The Stray Boys arbetar i varumäskessegmentet och säljer i hög grad en varumärkesidentifikation till kunden.[48] Den första kollektionen syddes i Sverige, men i takt med att produktionen har vuxit så har tillverkningen stegvis flyttats längre bort från Sverige. The Stray Boys säljer idag till ett stort antal återförsäljare i och utanför Sverige.[49]

4.3.1 Intervju

Vi intervjuade Tomas Sandström som är delägare i The Stray Boys. Företaget består av sex personer och är en traditionellt uppbyggd organisation med ett ben i försäljning, ett i design och däremellan logistik. Logistiken är, som Tomas förklarar det, en länk mellan dem och deras återförsäljare, mellan dem internt och mellan dem och deras leverantörer.

2006 omsatte företaget drygt 6 miljoner kronor och beräknar att det 2007 kommer att ligga mellan 9-10 miljoner. Under 2007 räknar de med att exporten kommer att uppgå till 10% av omsättningen. Denna siffra har varit oförändrad de senaste åren, vilket förmodligen tyder på att de som företag ännu inte vuxit färdigt på den svenska marknaden.

Kunskap

Idag säljer The Stray Boys i sammanlagt tio länder. Sverige, Norge, Danmark och Finland ser de som sin hemmamarknad. Till detta tillkommer Belgien, Schweiz, Tyskland, Holland, USA och Japan, där företaget finns i enstaka butiker. Tomas Sandström menar att företaget endast har genomgått någon egentlig etablering i de nordiska och europeiska länderna. Här har de satsat på en strategi för hur de ska gå tillväga. I USA och Japan har de inte analyserat den specifika marknaden som sådan, istället har möten med inköpare och återförsäljare på mässor lett till att ordrar lagts och företaget levererat. The Stray Boys har ändå oftast samma tänk i alla de länder företaget går in i och scanningen av marknaden går till på liknande sätt. Normalt sett åker de ofta till landet de ska etablera sig i, tillbringar tid tillsammans med motparten och tittar på butiker. Genom att vara på plats är det lättare för företaget att förklara vad de vill och se om det motsvaras deras ambitioner.

[48] Intervju. Tomas Sandström. The Stray Boys
[49] Larsson, Sara. *Klädsam affär*. SvD

Lokalkännedomen om marknaden företaget ger sig in på är extremt viktigt anser Tomas Sandström. The Stray Boys arbetar med både agenter och distributörer i andra länder och den stora förberedelsen för en utlandsetablering ligger i att välja denna motpart. Det är otroligt viktigt vilken agenten eller distributören är eftersom det är de som ska förmedla varumärket och representera företaget i det aktuella landet. Detta är något som de genom åren både har lyckats och misslyckats med. När de väl har gjort sitt val av motpart och besökt dem och landet i fråga ger de över ansvaret och Tomas framhåller att det är viktigt att kunna och våga lita på motparten. Företaget har ännu inte kommit så långt i sin internationalisering och i framtiden kommer etableringsstrategierna kanske att se annorlunda ut för en del marknader. Japan är en marknad där de i nuläget finns slumpmässigt i fem butiker. Det är en enormt stor marknad som de ännu inte riktigt vet hur de ska attackera. Om de kommer att kunna tänka på samma sätt för så pass stora marknader som Japan och USA, vet de inte ännu. Vidare är språket en annan viktig del påpekar Tomas. Att kunna kommunicera med sin marknad eller med sin representant på marknaden gör en väldig skillnad. Detta faller det ofta på med japaner, att man inte förstår varandra rent praktiskt. Det kan tyckas vara banalt, men är enligt Tomas en avgörande faktor. Sedan finns det även skillnader rent affärsmässigt och Tomas menar att det är bra att känna till alla dessa företeelser om marknader, antingen själv eller via en agent eller distributör.

The Stray Boys tror starkt på att bygga en stabil hemmamarknad och den är ännu inte färdigbyggd för deras del. Fokus ligger nu på att starta egna butiker och på så sätt etablera sig stadigare här hemma. Sverige är ett litet land och det är viktigt att börja med den nationella marknaden för att sedan kunna ta sig ut menar Tomas Sandström. Det handlar i grund och botten om att skaffa sig en ekonomisk grund för att kunna ta sig ut på nya marknader, vilket företaget gör med Sverige som bas. Vad gäller konkurrenter så tar The Stray Boys ofta inte hänsyn till dem vid ingång på en marknad. De möter inte konkurrensen på samma sätt som företag gör i exempelvis reklambranchen. Visserligen har de synpunkter på hur de blir exponerade i butik, men har aldrig arbetat med att trycka ut sitt varumärke genom säljmaterial och marknadsföringskampanjer. Detta främst av ekonomiska skäl, men även för att de har en grundläggande tro på produkten.

Resurser

The Stray Boys arbetar med både med agenter och distributörer och skillnaden mellan dessa ligger i engagemanget. En agent sköter enbart införsäljningen, medan en distributör sköter allt vad gäller scanning av marknaden, införsäljning och PR. Distributören köper direkt av företaget och säljer det vidare till butiker i respektive land. Det är framförallt distributörssamarbeten som The Stray Boys

letar efter i alla länder utom Norden. Genom att arbeta med en distributör får de en motpart som kan marknaden och har kontakter i butiksnätet, vilket leder till att företaget snabbare kan gå in i ett land. Precis som i Sverige vill The Stray Boys bygga upp en stabil grund för varumärket. Här hemma gjordes det genom att man började sälja kläderna i de bästa butikerna med syfte att få dem som referensbutiker som återförsäljare och andra butiker kunde känna trygghet i. Till att börja med fanns de presenterade i butikerna Tjallamalla och Weekday i Stockholm och tack vare det blev företaget upptäckta av andra butiker. Därför är det väldigt viktigt att motparten i det landet där de ska etablera sig är i samklang med vad The Stray Boys vill uppnå. När Tomas och hans medarbetare inte åker och besöker en ny butik är de noga med att få en dokumentation på hur butiken ser ut och en förteckning över andra varumärken i butiken, som en slags kontroll på att de hamnat rätt.

Tomas Sandström tycker att det finns många duktiga designers i Sverige men medger att det inte räcker med att vara en duktig designer för att starta ett företag och lyckas etablera sig utomlands. Design är bara en del och det krävs att man tillför annan kompetens. Själv är han i grund och botten nationalekonom och fått en hel del marknadskompetens genom att tidigare ha arbetat i reklambranschen. Kompanjonen Tomas Lingsell är designer och har arbetat på företag som enbart sysslar med design. Marknadskompetensen har varit till nytta i vissa sammanhang, men på området företagande och utlandsetablering var de nybörjare när de startade och vad gäller internationalisering så har de fått lära sig allt ifrån grunden och på vägen lärt av sina misstag. Visst inspireras de av andra företag och i vissa stunder varit sugna på att få veta hur andra gått tillväga, men modebranschen är en bransch där man inte gärna delar med sig av sina knep, hävdar Tomas. Hade de haft tillgång till hjälp och tips hade de accepterat det till hundra procent. Tomas säger dock att det är också lite av charmen att försöka klara sig själv och att lära sig under resans gång. The Stray Boys har vuxit ungefär med 50% om året och det har gett både omsättning och vinst. En begränsning har varit att de växer med eget kapital. Det sätter vissa gränser för hur snabbt de kan växa, grundat på att de inte kan investera tillräckligt mycket. De måste ha en viss avkastning på det arbetande kapitalet och vara lönsamma varje år för att kunna växa. Rent finansiellt är deras nyckeltal att om de lyckas hålla en räntabilitet på 10% så kan de utan problem fortsätta växa med 50% om året.

Erfarenheter

På lång sikt tror Tomas Sandström att utlandsetablering är jätteviktigt. På kort sikt skulle företag i allmänhet säkert överleva genom att bara sälja till de tio bästa butikerna i Sverige eller de tio bästa butikerna i världen, beroende på vilka mål de har menar han. Men för att växa är internationalisering

ett naturligt steg att ta. The Stray Boys mål de närmaste 3-4 åren är både mål för olika marknader, ekonomiska mål och varumärkesmål. Först och främst har de en plan om att starta ett antal egna butiker. Det handlar om att de ska blir starka på hemmamarknaden de närmaste åren och växa, så att de kan skaffa sig kapital för att penetrera nya marknader. Det är en naturlig del att man som företag har en drivkraft och en vilja att söka sig utåt och internationaliseringen ser Tomas Sandström som företagets framtid. Detta innebär att de kan växa i en högre grad än om företaget varit begränsat till den svenska marknaden. De vill i framtiden kunna göra allt det där som större företag gör, med större kollektioner och möjligheter att få ut sitt varumärke till en större publik. Det finns enorma möjligheterna om riskerna, i form av pengar och tid, kan hanteras.

Det svenska modeundret har gjort att journalister och inköpare världen över har fått upp ögonen för Sverige, vilket enligt Tomas både är bra och dåligt. Han ser det som en hype som kommer att gå över och de företag som blir kvar är de företag som lyckats prestera och leverera god design säsong efter säsong. Där är självförtroendet starkt och han tycker själv att The Stray Boys lyckas med det, men han är spänd att se vad som händer när fokus flyttas från Sverige till en annan del av världen.

Internationaliseringen som de hittills har genomgått har lett företaget till en insikt om att det finns fundamentala skillnader både kulturellt, ekonomiskt och affärsmässigt. De har även lärt sig att allt tar mycket längre tid och att det kostar mycket mer än vad man kunde föreställa sig från början. Den stora lärdomen har dock varit att det viktigaste besluten är att välja motpart i respektive land. The Stray Boys har ibland varit okunniga och gjort en del misstag, men har lärt sig att det gäller att hitta rätt sätt att arbeta på, ställa krav och skriva in saker i avtal. I början trodde de att ett vänligt tillmötesgående och en villighet att ställa upp på motparten skulle resultera i goda relationer, vilket inte stämde. Det är när man som företag vågar ställa krav på in motpart som man kan få ett bra samarbete framhåller Tomas Sandström och han ser internationaliseringsprocessen som lärorik, positiv och spännande. Skulle de göra om internationaliseringen idag så önskar han att han hade jobbat på ett exportföretag istället för i reklambranschen. Tomas erkänner att de inte hade tillräckliga kunskaper för att sköta allt rätt från början. I övrigt har de idag en plan som är sund och som bygger på att växa via agent och distributörssamarbete till ett nät utav återförsäljare och så småningom också etablera egna butiker.

4.4 Weekday

Weekday startades som ett grossistbolag 2002 och 2005 tillkom även Weekday Brands med det egna jeansmärket Cheap Monday. Allt eftersom har kollektionen utökats med jackor, skjortor, tröjor och fler byxmodeller. Senaste tillskottet är märket Monki och WKND som lanserats under 2006/2007.[50] Karakteristiskt är deras låga priser och deras utmärkande Cheap Monday-loggan i form av en döskalle. Företaget vill med sina låga priser skapa en demokrati i modet och med hjälp av loggan skapa ett individualistiskt formspråk som går utanför gränserna för det konventionella modet.[51] Weekday har egna butiker i Stockholm, Malmö och Göteborg och deras klädlinjer är lanserade i omkring 30 länder som exempelvis Tyskland, Holland, Belgien, Storbritannien och Italien. Senaste tillskott är USA och Japan.[52]

4.4.1 Intervju

Vi pratade med Lasse Karlsson som är delägare i Weekday. Företaget har omkring 10 anställda på kontoret, sammanlagt 80 anställda om man räknar med all butiksanställd personal. Idén om företaget Weekday Brands kom till då de såg att det fanns ett tomrum på marknaden som de ville fylla och Cheap Monday kom till för att de irriterades över prisnivån på jeans på marknaden. Lasse Karlsson menar att de ville tillverka jeans så billigt som möjligt, men sälja dem bland dyrare varumärken. De ville i början riktar sig till studenter som gillar musik och grafik och tanken var att bara sälja jeansen på måndagar. Fattiga studenter skulle efter helgens äventyr kunna gå ut och köpa ett par billiga jeans, men det blev aldrig verklighet. Konceptet handlar idag om att förmedla ett storstadskoncept på ett kompromisslöst sätt och även tillföra udda designade varumärken i butikerna.[53]

2006 omsatte Weekday Brands 175 miljoner kronor och av detta sker 60-70% utomlands. Denna omsättning har varit ökande med flera hundra procent de senaste åren. Inte ens Lasse Karlsson vet med hur mycket, men talar om en rejäl ökning och han ser en utveckling mot att Weekday Brands kommer att fortsätta att öka sin omsättning och expansion utomlands.

Kunskap

Idag säljer Weekday i ett 30-tal länder. De har varit lyckligt lottade, menar Lasse Karlsson, på så sätt att marknaden har kommit till dem. De har redan från början haft ett antal aktörer som varit intresserade av deras varumärke, vilket har gjort att de inte behövt söka efter aktuella butiker eller

[50] Weekday lanserar WKND. (elektronisk) tillgänglig: http://www.manolo.se/index.php?s=Weekday+lanserar+WKND&submit=S%F6k
[51] Måndag hela veckan. (elektronisk) tillgänglig: http://www.tidskriftenrum.se/v2/arkiv07.php
[52] Örjan Andersson (elektronisk) tillgänglig: http://www.realtid.se/ArticlePages/200603/29/20060329171519_Realtid304/20060329171519_Realtid304.dbp.asp
[53] Intervju. Lasse Karlsson. Weekday

leta efter agenter och distributörer för samarbete. Vad gäller strategi så använder Weekday i princip samma strategi i alla länder. Det handlar i grund och botten om att de som vill sälja deras produkter får acceptera de villkor som Weekday ställer annars blir det ingen affär. Viktigast för dem är att prisbilden alltid är densamma och att de hamnar i bra butiker. De strävar inte efter att finnas i stora butikskedjor, utan arbetar hellre mot att hamna i butiker där stämningen är rätt. Själva känner de att de har relativt goda kunskaper om den internationella marknaden såsom Nordamerika, Europa och Asien. De är medvetna om att marknader ser olika ut, men de håller hårt på att hela tiden föra fram sitt koncept och sin idé till hundra procent. De scannar marknaden mer på känsla och vill hellre bilda sig en egen uppfattning än att se till hårda fakta och statistik. Vad gäller konkurrenter så ser inte Weekday andra modeföretag som konkurrenter. Lasse Karlsson menar istället att många av deras vänner är i branschen och de ser dem snarare som kollegor och tar hjälp av varandra. Viktigt är att kunna få tips och hjälp av idéer av företag som har gått igenom detta på samma sätt som de eller också att kunna vara stöd till dem som går igenom det.

Resurser

Det har sin hemmamarknad i Skandinavien och agenter i länderna Holland och Tyskland. I övrigt arbetar de, i ett 20-tal länder, med distributörer som representerar varumärket. Detta är en förutsättning för att de snabbt ska kunna komma ut på nya marknader. Ofta har de fått förfrågningar från olika distributörer som vill sälja deras varumärke. Då reser de till det aktuella landet, träffar de olika distributörerna och tar referenser. När de väl har träffat alla motparter väljer de sedan vilka de vill samarbeta med utefter hur väl de kan representera och föra fram varumärket. Lasse Karlsson påpekar att det viktigaste är just att motpartens tankar ska stämma överens med det Weekday står för så att budskapet och konceptet kan förmedlas på ett korrekt sätt. Det är sedan också väldigt viktigt vart och i vilka butiker de syns och där ska samarbetet med distributören skapa en länk mellan marknaden och företaget.

När det kommer till kompetens så anser Lasse att det är viktigt med bredd i kompetensen. Det finns folk med många bra idéer och bra kontakter, men har de inte varandra så spricker det. Heller jämnare bredd än spetsigare udd som han uttrycker det. Om de själva inte har kompetensen så söker de den utanför företaget, som exempelvis i ett agent- eller distributörssamarbete. Förutom den kompetens som krävs för att driva ett företag så menar Lasse Karlsson att det krävs en internationell medvetenhet. Det är ingenting man kan läsa sig till utan får genom att röra sig i internationella kretsar och skaffa sig kontakter. Weekday har de senaste åren vuxit i en rasande fart vilket har inneburit ett hårt arbete. De är dock relativt rutinerade och har tidigare arbetat i stora organisationer.

Det finns därmed en medvetenhet om vad som krävs för att kunna etablera sig utomlands, men för Weekdays del har det handlat om att hitta rätt människor som de kan växa tillsammans med.

Erfarenheter

Lasse medger att modeundret har hjälpt till i framgångssagan för svenska modeföretag. Det har både bidragit till att omvärlden har fått upp ögonen för Sverige som modeland och modeexport, men även hjälpt till att skapa en säkerhet hos designers som är i startfasen av en utlandsetablering. Föregångare som Ikea och H&M visat vägen, menar han och inspiration går att hämta där. Modeundret är dock något som han inte ser som beständigt. Det är en våg som kommer att dö ut och så småningom kommer den mediala bilden flyttas till en annan del av världen. För Weekday har det inte varit viktigt för deras överlevnad att nå ut till de utländska marknaderna, utan det gör företaget för att det är roligt och kompromisslöst. Utlandsetableringen har gett dem erfarenheter främst på det personliga planet, samt stimulans och lett till bra samarbeten, vilket Lasse Karlsson anser är ovärderligt. Om de skulle göra om sin utlandsetablering idag så kan Lasse inte peka på någonting som de skulle göra annorlunda. Han hävdar att de alltid har haft en bred kompetens och från början haft ett stort kontaktnät och för dem är det i framtiden mest viktigt att bibehålla detta. Långsiktiga mål för Weekday är att öppna butiker utanför Sverige och på så sätt bli ännu stabilare i sin utlandsetablering.

4.5 Whyred

Företaget startades 1998 av Roland Hjort, Jonas Clason och Lena Patriksson Keller. 1999 lanserades den första herrkollektionen och ett år senare kom den första damkollektionen. Plaggen kännetecknas som skräddade, minimalistiska och lättburna med enkla detaljer. Återkommande färger som blivit ett signum för märket är rött och gråskalor. Sedan 2006 producerar Whyred också accessoarer och skor. Företaget har varit involverade i flera konstprojekt varvid det första lanserades hösten 2005 och bestod av kläder och accessoarer som skapades i ett samarbete mellan Whyred och konstnären Jockum Nordström.[54]

4.5.1 Intervju

Intervjun gjordes med Martin Sjöström, VD på företaget sedan 2005. På huvudkontoret i Stockholm är de idag 18 anställda. Organisationen är uppbyggd som ett traditionellt storföretag i liten skala och består av design- och produktionsavdelning, säljavdelning, marknadsavdelning, ekonomi- och

[54] Märkestrion bekänner färg (elektronisk) tillgänglig: http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FMobious%3DY%26ArticleID%3D2005%255C02%255C04%255C132315

logistikavdelning, samt en retailavdelning. Martin påpekar dock att man till stor del är involverad i varandras arbete och att kopplingen mellan olika avdelningar är stark eftersom produkten är av kreativ art.

Omsättningen ligger 2006/2007 på 45 miljoner kronor och 33% av omsättningen kommer från exporten. Denna omsättning utomlands har under de senaste åren varit stadigt ökande.

Kunskap

Whyred är idag etablerat i ett 20-tal länder och de ser sig själva som ett internationellt modevarumärke på hög europeisk nivå. Tanken var från början att komma in i ett mellansegment där de stora internationella modevarumärkena precis hade börjat starta underlablar, där man idag kan finna exempel som Marc by Marc Jacobs och Mcq (Alexander McQueen). Det är också där företaget anser sig ha hamnat. Whyred valde att först introducera varumärket inom Norden, vilket var ett naturligt steg då det är marknader som ligger geografiskt nära. Allt eftersom har de sökt sig vidare till marknader i övriga Europa samt USA och Japan. Martin Sjöström påpekar att det generellt sett vid val av marknad många gånger handlar om vilka personer de kommer i kontakt med snarare än landet och marknaden i sig. Whyred har vetat vilka marknader de vill in på, men finner de ingen lämplig distributör som kan förmedla varumärket på önskat sätt så ser de ingen anledning till att gå in på just den specifika marknaden. Det kan därmed vara svårt att styra en internationell expansion åt ett speciellt håll. Detta innebär dock inte att Whyred saknar någon utarbetad internationaliserings-strategi, utan Martin påpekar att det gäller att ta vara på de möjligheter som dyker upp.

För att förbereda en etablering gör Whyred research för att lära känna marknaden. Detta kan rent praktiskt gå till på så sätt att företaget besöker staden, ser dess stadsdelar och besöker butiker för att se problemen och möjligheterna för den specifika marknaden. För att kunna föra en dialog med en distributör måste Whyred själva ha en förståelse för den specifika marknaden, på så vis kan de hjälpa och serva distributören för att i ett samarbete etablera varumärket. Företaget ställer även ut på mässor runt om i Europa, för att knyta kontakter och kommunicera med redan befintliga kunder. Whyred försöker alltså i den mån de går resa till marknader de har planer att gå in på, dessutom försöker de varje säsong att besöka städerna de redan etablerat sig i för att följa upp arbetet. En annan förberedelse är att utarbeta en affärsplan med varje distributör som inkluderar de mål företaget strävar mot. Sammantaget påpekar Martin Sjöström att det i hög grad sker en planering och en utvärdering av marknaden, samt en utvärdering av strategi innan man etablerar sig. Whyred använder samma generella tänk för varje land de går in i. Viktigt är att bygga marknaden från en

förstklassig distribution och vara kompromisslös med detta, särskilt till en början. Företaget jagar aldrig volymer första säsongen, utan det får ta den tid det tar. Det är viktigare att kommer in i de rätta butikerna. Distributionen är enligt Martin en av de viktigaste faktorerna i varumärkesbyggandet, vilket gör det ytterst viktigt att finna butiker som kan förmedla varumärket på önskat sätt. På så vis kan Whyred bygga varumärket på varje enskild marknad, men också varumärket i stort. Det är även betydelsefullt att inkludera denna tanke hos de egna säljarna så att de har varumärkesbyggandet i åtanke. För att kontrollera att varumärket presenteras på rätt sätt mot slutkund förs en kontinuerlig dialog med säljarna i butikerna.

Enligt Martin inspireras företaget egentligen inte i någon större utsträckning av andra svenska modeföretag, utan påpekar istället bedriften att finna sin egen utstakade väg. Han ser en konkurrensutsatthet och för att kunna hantera den så måste företaget särskilja sig. Att flera av de anställda på Whyred tidigare har arbetat på modeföretag som Acne, Filippa K, J. Lindeberg och Hennes & Mauritz innebär däremot att de dragit lärdom av sina erfarenheter från tidigare arbetsplatser.

Resurser

Whyred har tre distributörer i Tyskland, Japan och Norge. De sköter försäljningen på sin respektive marknad. De har även egna säljkontor i Köpenhamn, Paris och Tyskland. Kontoret i Paris sköter därtill försäljningen i USA, England, Spanien, Portugal och Italien. Whyred bedriver även egen retailverksamhet i form av tre butiker i Stockholm. Martin ser Sverige som en stabil grund för företaget, men för att komma upp i större volymer så är Sverige för litet och det blir naturligt att söka sig utomlands. Den utländska marknaden har dock rent försäljningsmässigt inte varit nödvändig för företagets överlevnad. Däremot har internationaliseringen varit betydande för självkänslan, att testa produkten och varumärket på marknader tillsammans med andra internationella varumärken.

Den kompetens som varit mest betydelsefull vid Whyreds internationalisering är enligt Martin att vara driven och att ha god kontakt med viktiga samarbetspartners som agenter, distributörer, leverantörer och reklambyråer. För att klara att verksamheten växter försöker företaget vårda de befintliga kontakterna och inte vara lika offensiva i att söka nya. Istället arbetar de för att bygga upp organisationen och verksamheten på de befintliga marknaderna och så småningom försöka att till så stor del som möjligt ha egna kontor och sköta expansionen på egen hand.

Erfarenheter

Övergripande mål är att inom 4-5 år komma upp i en omsättning på 200 mkr och bli ett ledande europeiskt modevarumärke. För att nå dit behövs fortsatt ökad utlandsexpansion och fler egna butiker i andra länder. Internationaliseringen har inte förändrat de långsiktiga målen för Whyred då intentionen redan från början varit att bli en internationell aktör. Företaget blev internationella redan från starten 1998 och fick stark massmedial uppmärksamhet från utländska tidningar. Detta ledde till att distributionen på en internationell nivå höll en väldigt hög klass där den första säsongen såldes till varuhus som Barneys och Selfridges. I och med att företaget var litet och nystartat hängde organisationen inte med och det var svårt att hantera följderna. Efter några säsonger klarade de inte längre av den ökande produktionen eftersom det krävde stora resurser, såväl finansiellt som organisatoriskt. Därför valde företaget att söka sig tillbaka till Sverige för att bygga sitt varumärke från grunden på hemmamarknaden.

När det kommer till de lärdomar de dragit av sin internationalisering handlar det om att Whyred lär sig för varje steg de tar, dels om internationaliseringen som sådan, men även om sig själva som organisation. De har identifierat styrkor och svagheter i organisationen, samt vilka krav som ställs för att tillfredsställa en internationell kund. Det handlar mycket om en organisationsfråga, att ta fasta på vem som ska göra vad. Att möta en ny marknad innebär också en utmaning på så sätt att varumärket ifrågasätts utomlands till en mycket högre grad än i Sverige, vilket kräver större ansträngningar från företagets sida vid försök till etablering. Bland de risker en internationell expansion kan innebära hävdar Martin Sjöström att det är kritiskt om företaget slösar resurser i form av tid och pengar på något som i slutändan inte lönar sig. Det kan handla om att de ger sig in i ett samarbete med en distributör som inte agerar enligt företagets vilja och mål. De ekonomiska resurserna har alltid varit ett stort problem för Whyred och är fortfarande en begränsande faktor, även om de nu går med vinst. De finansiella begränsningarna är i grund och botten ett likviditetsproblem där pengar ligger ute i lager och kundfordringar samt att in och utflöde av pengar är inte synkat. Martin ser egentligen ingenting han skulle vilja gjort annorlunda i företagets internationalisering. Däremot hade de kunnat vara mer fokuserade, tänkt efter innan vissa beslut fattats och inte varit så ivriga. Martin påpekar ändå att de trots detta dragit lärdom av processen och att Whyreds fokus nu istället riktas framåt.

Sjöström ser modeundret som något tillfälligt och att man måste ta tillvara på detta fenomen på ett begåvat sätt. Att följa det, men att samtidigt hålla en viss distans och fokusera på att hålla en hög nivå i sin produktion. Viktigt är att inte bli för nära associerad med vågen och ha ett beroende av

denna utan att känna en styrka i sitt eget varumärke Martin menar att det som avgör till vilken grad man som företag är i behov av modeundret just har att göra med hur etablerat varumärket är.

5 Analys

Här följer en analys och tolkning av empirin som är uppbyggt utefter faktorerna kunskap, resurser och erfarenheter och som analyseras utefter variablerna från den teoretiska referensramen.

5.1 Kunskap

De fem modeföretag vi undersökt är alla etablerade på den svenska marknaden och säljer sitt varumärke i någon form på marknader utanför Sverige. Alla har genomgått och genomgår någon form av internationalisering. Företag som Hope och The Stray Boys i mindre skala medan Nudie, Whyred och Weekday har hunnit en bit längre. Sammantaget kan vi dock se att samtliga företag antagit en bred etablering som inkluderar såväl Europa som USA och Japan.

Gällande vilka marknader företagen väljer att etablera sig på beror detta många gånger på en kombination av faktorer. Marknaderna företagen söker sig till är de som innefattar de mest intressanta återförsäljarna. Det som avgör om en faktisk etablering äger rum hänger ofta på om företaget finner eller blir uppsökta av lämpliga agenter eller distributörer på respektive marknad som kan sköta medlingen mellan företaget och återförsäljaren. Viktigt är att hålla högklassig distribution med agenter och distributörer som kan representera företaget och varumärket i respektive land, samt att finnas presenterad i butiker som vidare kan förmedla varumärket till slutkund. Många gånger är det kontakterna som avgör om man som företag går in på en ny marknad eller inte. Det kan därmed vara svårt att helt och hållet styra en internationalisering.

Vidare finns det tecken på att geografisk närhet är av betydelse när företagen etablerar sig utomlands. Naturliga val har varit att först introducera sitt företag i Skandinavien för att sedan söka sig ut i Europa och därefter till övriga världsdelar. Nudie är det företag som skiljer sig på den punkten då de passerade Skandinavien för att direkt etablera sig i Europa. The Stray Boys påpekar även vikten av språk och att kunna kommunicera, vilket de exemplifierar med företagets etablering i Japan. Den språkliga förståelsen avgjorde inte själva ingången på marknaden, men däremot vilka agenter och distributörer de valde att samarbeta med. Dessa mönster har även sin grund i att det är lättare att förstå sig på och penetrera de marknader i sin fysiska närhet och att geografiskt avlägsna marknader många gånger är mer svårarbetade. Kulturella skillnader gör att marknader som USA och Japan tar tid att läsa ut, dessutom har de även andra förhållningssätt till att göra affärer.

Viktigt i föreberedande och strategiskt syfte är, enligt företagen, att utarbeta varumärket och en högkvalitativ produkt som kan konkurrera med andra starka aktörer på den internationella

marknaden. Att bygga en stark hemmamarknad och därmed en ekonomisk och organisatorisk grund har också varit viktiga förberedelser för att kunna ta steget vidare till andra marknader. Undantaget är Nudie som redan från början vuxit sig starka på flera internationella marknader och därmed inte haft något behov av att säkra sin position hemma i Sverige. Mer specifika förberedelser handlar om att precisera vilka marknader företaget ska söka sig till, vilket kräver att de måste söka specifik kunskap om respektive marknad. Genom att eftersträva marknadskunskap i form av en lokalkännedom om de städer företagen är intresserade av, så kan de lättare ta sig an respektive marknad och veta vad som behöver tillföras. Nästan alla de företag vi intervjuat medger dock att de inte gjort någon djupare analys av marknaderna i form av exempelvis marknads- och konkurrensanalyser. Det har mer handlat om att besöka och scanna av marknaden för att på känsla försöka utröna vilka länder och städer som känns rätt. Genomgående är också att samtliga företag påpekar vikten av att mer exakt finna stadsdelar och återförsäljare som kan fungera till varumärkets fördel. Hellre placerar de sig i ett område där butikerna stämmer överens med deras tanke och filosofi om varumärket än går utefter statistik och hårda fakta. Kunskapen om marknaden genereras dels på egen hand genom att företagen besöker respektive land, alternativt att kunskapen ges via agenter och distributörer på respektive marknad.

Vidare påpekar de intervjuade att kunskapen om utomstående aktörer i form av återförsäljare, agenter och distributörer är den huvudsakliga kunskap de söker. Weekday är dock inte särskilt aktiva i sitt sökande efter kunskap om marknaden eller samarbetande företag. Bakgrunden till detta ligger i att företaget ständigt blivit uppsökta av såväl agenter, distributörer och återförsäljare. Således handlar det till större del för dem att sålla bland möjliga samarbetspartner snarare än att söka upp dessa. Nudie sticker också ut på dessa punkter. De söker endast kunskap om andra företag, vilket till störst del handlar om att man identifierar intressanta återförsäljare, agenter och distributörer. Det ska påpekas att Nudie visserligen har en marknadskunskap, men att de inte själva söker upp den, utan att kunskapen förmedlas via distributörer på respektive marknad.

Vidare finns en övergripande idé hos företagen om att vara konsekvent och hålla en viss kompromisslöshet i sin etablering på nya marknader, att som företag veta vad man vill och sedan arbeta utifrån det. Det handlar om att företagen, framförallt Nudie och Weekday, antar en lägre grad av anpassning vid etablering på nya marknader. De presenterar varumärket och sitt koncept enligt samma strategi och villkor på samtliga marknader och sedan är det upp till återförsäljaren i fråga att godta detta eller inte. Detta innebär dock inte en total avsaknad av anpassning, enligt Nudie formar agenter och distributörer trots detta strategierna till viss del. Genom att ha en tydlig bild av vad de

vill få ut av sitt företag och av marknaden blir det enklare att särskilja sig och hitta sitt koncept. På så vis kan företagen även hantera konkurrensen på marknaden. Övergripande så ser vi likheter hos företagen vad gäller vikten av att företaget produkter förmedlas enligt önskemål i butik. The Stray Boys exempelvis, ser detta som en viktig marknadsföringskanal och det är av största vikt att detta kan utföras och kontrolleras. För att det här ska vara möjligt menar samtliga företag att det är viktigt att lägga en grund hos såväl distributörer och butiker. Genom att utarbeta en plan om hur de tillsammans ska saluföra varumärket och se över idé och koncept skapar detta en ökad kontroll.

5.2 Resurser

Inget av de intervjuade företagen besitter samtliga resurser internt, utan genomgående finner vi en kombination av interna och externa resurser. De interna resurserna ligger i egen retailverksamhet samt att företaget har egna säljare och säljkontor som sköter vissa delar av försäljningen. Nudie utgör undantaget som själva inte har några säljare. De externa resurserna hos företagen återfinns huvudsakligen agenter och distributörer, men också PR- byråer och leverantörer. Alla samarbetar på ett eller annat sätt med agenter och distributörer på den utländska marknaden, och dessa bildar företagens nätverk. Detta sker med motiveringen att motparten ofta känner till respektive lands marknad bättre än vad företaget själv gör. Gemensamt för flera av företagen är dock en ambition om att i högre grad kunna driva sin verksamhet på egen hand och därmed ha resurserna internt. På så vis kan de själva kontrollera och överblicka verksamheten. Vare sig det handlar om att företagens samarbetspartners har resurser vad gäller kompetens kring export, marknadsföring, produktion eller tillverkning, så ser företagen till att omge sig med den kompetens de är i behov av för sin verksamhet. Vi kan däremot se att Hope har en lägre grad av samarbeten då de främst arbetar business to business.

Kring vilka resurser som är av betydelse vid en internationalisering blev svaren många och varierande. The Stray Boys påpekar specifikt att det är viktigt att ha resurser i form av ett kunnande inom ekonomi och marknadsföring, men menar att den stora avsaknaden ligger i exportkunskap. Hope påpekade istället att resurser i form av tidigare erfarenhet från branschen varit till stor hjälp. Även Nudie ser en brist i specifik exportkunskap och menar att tidigare erfarenhet från andra företag kring jeansproduktion och marknadsföring också varit betydelsefullt. För Whyred handlar det istället om att vara driven och hängiven i sitt arbete. Samstämmigt från företagen är att för att klara sig i den konkurrensutsatta bransch som modebranschen är, så krävs det att man har en bred kompetens, oavsett om denna återfinns internt eller externt. Värdet av att tänka konceptuellt och lägga planer för

framtiden är något vi har stött på när vi intervjuat modeföretagen. Det gäller således att hitta en balans mellan företagandet och skapandet. En sak är tydlig, att enbart vara kreatör är inte nog.

En annan bristande resurs hos företagen är pengar. Genomgående återfinns ett likviditetsproblem som grundar sig i att de har problem att finansiera sin tillväxt. Whyred har till exempel varit med om att växa för fort och inte kunnat hantera detta rent organisatoriskt och finansiellt. Finanserna utgör också risker för företagen då pengarna är den absolut mest kritiska resursen. För att kunna hantera denna och andra typer av konsekvenser, som ett mindre modeföretag ställs inför vid en internationalisering, måste företaget förvalta de resurser de har på ett strategiskt vis. Att försöka vara förutseende och hela tiden arbeta för att ligga steget före. Såväl Nudie som Whyred talar om hur betydelsefullt det är att inte stressa fram saker och hur det gäller att vara fokuserad. När produktionen växer och volymerna tilltar sätt också organisationen på prov. Det är mycket viktigt att kunna hänga med och kunna tillgå de resurser som krävs för att göra det växande företaget möjligt. Det handlar inte bara om att tillverka fler jeans, utan att kunna klara av att bygga upp kontrollstationer på vägen.

5.3 Erfarenhet

En påfallande likhet bland samtliga företag har att göra med att de haft som ambition att internationalisera sig redan på ett tidigt stadium. Att bli ett respekterat modevarumärke på en internationell marknad hör till ett generellt långsiktigt mål för företagen. Internationaliseringen har varit ett sätt utvidga verksamheten och att nå en bredare publik, men inte något de gjort för att överleva. Att sätta sitt varumärke och kapacitet på prov internationellt är däremot något som verkar ha gjort stor inverkan på företagens självförtroende. Nudie tror dock att internationell expansion kommer vara betydande för företagets fortsatta överlevnad. De ser det även som en säkerhet att sprida riskerna på flera marknader för att säkra den långsiktiga överlevnaden. På så sätt påverkas inte företaget i lika stor utsträckning vid eventuella nedgångar på vissa marknader. Det är en strategi som Nudie använt sig av för att inte behöva växa sig starka på hemmamarknaden innan expansion.

Bland samtliga företags identifierade risker återfinns tid och pengar. Då internationalisering är såväl tidskrävande som kostsamt är det viktigt att investera dessa kritiska resurser på ett strategiskt och genomtänkt sätt samt att lägga över visst ansvar på motparter. Samtidigt ser företagen möjligheter i att rikta sin verksamhet utåt, då de kan nå flera butiker och en bredare publik. Som större företag finns även möjligheten att producera större volymer av varje kollektion. Att internationalisering är en tid- och kostnadskrävande process hör således till de erfarenheter företagen lärt sig. Nudies

erfarenhet handlar om att de allt eftersom skapat sig en bättre bild av vad de vill med sitt varumärke, något som underlättat internationaliseringsprocessen. Kulturella, ekonomiska och affärsmässiga skillnader länder emellan är något The Stray Boys uppmärksammat. Inget av företagen skulle dock generellt sätt göra något annorlunda idag mot tidigare etableringar. Möjligen skulle tänkt efter lite mer innan handling och inte varit så ivriga att nå sina mål. Såväl Nudie som The Stray Boys önskar att de varit mer noggranna och eftertänksamma i sina val av samarbetspartners, medan Hope påpekar att val av samarbetspartners är något man finner genom att pröva sig fram. Överlag ser företagen internationaliseringen som en lärandeprocess där de ständigt drar lärdom av sina misstag.

Övergripande har företagen liknande långsiktiga mål, men till vilken grad de uppfyller dessa är varierande. De företag som i studien varit verksamma längst och även kommit längst i sin internationalisering är Nudie, Weekday och Whyred. För dessa företag handlar framtiden till stor del om att rota sig på de befintliga marknaderna och vårda sina kontakter, samt att öppna fler egna butiker. Här har man till större grad uppfylligt de volymmässiga målen, men nödvändigtvis inte de distributionsmässiga. Fokus ligger där i att stärka varumärket på respektive marknad. The Stray Boys och Hope, vars verksamhet är yngre och internationaliseringsgrad något lägre, är planerna annorlunda. För dem ligger fokus istället på ingång på nya marknader med ambitioner att öppna egna butiker. För att kunna skaffa sig kapital att finansiera detta är The Stray Boys plan att växa sig starka på den svenska marknaden. Dessa företag fokuserar således till högre grad att nå upp till vissa volymer, samtidigt som fokus även ligger på distribution.

5.4 Korrelation

Vi talade tidigare om att försöka se ett samband mellan exportandel av omsättningen och val av etableringsstrategi relaterat till den modell vi finner mest lämplig. Detta gör vi för att se om presenterade teorier kan förklara mindre modeföretags lyckade etablering på utländska marknader.
Vårt antagande utgår ifrån att IP-modellen bör vara den det bästa sättet för att nå en lyckad etablering. Att lyckas handlar i sin tur om huruvida företagen har en oförändrad eller ökande exportandel av omsättningen. Kan vi se att de har detta och samtidigt väljer att gå enligt IP-modellen, med kunskap om marknaden, resurser internt och erfarenheter genom lärande, så kan vi säga att vårt antagande är giltigt.

Vi kan efter genomförd studie se att alla företag, förutom Hope, har lyckats med sin etablering enligt vår definition. Alla de övriga fyra företagen har antingen en oförändrad eller ökande exportandel av omsättningen. Däremot följer inget av företagen enbart IP-modellen som tillvägagångssätt vid en internationalisering. Vi kan således avläsa att det inte finns något starkt samband mellan exportandel

av omsättning och IP-modellen. Det vi kan se är att företagen inte följer endast en teoretisk utstakad väg i sin internationalisering. Även om alla företagen på ett eller annat sätt använder IP-modellen hämtar de många bitar av sin etableringsstrategi från andra tankesätt. Det handlar alltså inte om att agera på ett sätt för att lyckas etablera sig på utländska marknader.

6 Resultat

I detta kapitel presenteras de resultat som kan utläsas ur analysen och ämnar att svara mot syftet.

Syftet med studien är att med hjälp av kvalitativa intervjuer utvärdera och analysera förutsättningarna för fem mindre svenska modeföretags internationaliseringsprocess. Utgångspunkten för studien har varit att referera utifrån ett företagsperspektiv och problematisera kring de faktorer som är viktiga i modeföretagens utlandsetablering. Av intervjuerna framgår flera mönster som kan ge en bild av ett mindre svenskt modeföretags förutsättningar vid en internationalisering. Då företagen själva inte besitter egna resurser fullt ut är det av största betydelse att finna samarbetspartners i form av agenter och distributörer som kan fungera som en förlängd arm åt företaget. Koncentrationen ligger även i att finna butiker som, likt agenter och distributörer, kan förmedla varumärket på marknaden. Att dessa parter agerar i samstämmighet med företagets vision och mål är i sin tur avgörande för ett fungerande samarbete och utgör grunden för en lyckad etablering. Då flera av företagen inte söker marknadskunskap helt på egen hand är det extra betydelsefullt att agenter och distributörer kan ge en korrekt bild av marknaden i fråga. Det är huruvida företaget finner lämpliga externa resurser som kan representera varumärket, som avgör om de väljer att etablera sig på en specifik marknad eller inte. Vidare är det också avgörande att finna rätt marknader för företaget att etablera sig på. Hur företagen rör sig på den internationella marknaden påverkas av geografiska och språkliga faktorer. En förståelse för hur en viss marknad fungerar och ser ut leder företagen naturligt till en primär etablering, medan mer svårpenetrerade marknader i andra världsdelar blivit ett senare steg i internationaliseringen. Att ha kunskap om såväl marknaden som företagen man samarbetar med är därmed ytterst viktigt för distributionen.

På samma sätt som kunskap om marknaden och företagen i nätverket är förberedande aktiviteter inför en internationalisering, finner vi även andra förutsättningar som är viktiga för företagen. Att utveckla ett varumärke och en produkt som kan konkurrera med ledande internationella modevarumärken utgör en slags grundförutsättning för en internationalisering. Generellt bygger företagen också en stark hemmamarknad för att kunna finansiera sin utlandsetablering. Då kapital utgör den kritiska resursen för företagen är det just pengarna som begränsar i vilken omfattning och hastighet verksamheten kan vidgas. Ytterligare resurser har att göra med att ha en bredd i sitt kunnande. Samtliga företag har detta i form av kunskap inom ekonomi, marknadsföring och tidigare erfarenhet från modebranschen. Det är därmed betydande att vara mer än bara en kreatör. Även om aktörerna inte besitter någon specifik exportkunskap så har företagen grundads med en anda om företagande. De vill alla förmedla någonting mer än bara en design, de vill skapa ett koncept och

främst av allt växa och få fler ben att stå på inför kommande utmaningar. Då de studerade modeföretagen har som långsiktigt mål att bli ett respekterat internationellt varumärke, innebär internationaliseringen inte bara om att entra nya marknader och finna nya samarbetspartners. Det handlar således även om att bibehålla och utöka sin position på redan befintliga marknader.

7 Slutsats

I detta kapitel redogörs för det vi kommit fram till under studiens gång och svarar på frågan: Vilka faktorer är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig internationellt?

Utifrån vårt resultat kan vi se att ingen av de presenterade teorierna på egen hand kan förklara ett mindre modeföretags internationaliseringsprocess. Inledningsvis hade vi en uppfattning om att IP-modellen, med dess tankar om lärande som en kunskapsprocess, var den som bäst kunde förklara detta. Istället visade det sig att det företagen värderar högre är samarbeten och att skapa goda relationer med agenter och distributörer. Därmed måste vi delvis lägga vårt antagande åt sidan. Det är samtidigt viktigt att påpeka att företagen hämtar vissa aspekter från IP-modellen, men vår uppfattning grundades i att modellen som sådan skulle kunna förklara internationaliseringen. Dock kan en kombination av teorierna och synsätten ge en bild av de faktorer som är viktiga vid företagens utlandsetablering. Liksom kritiken mot IP-modellen, som handlar om att företagens internationalisering styrs och begränsas av omständigheter utanför företagets kontroll, menar vi att påverkan av yttre faktorer kan förklara det faktum att teorierna enskilt inte är tillräckliga. Allt sedan teorierna utformades har villkoren på marknaden förändrats. Det blir därmed relevant att knyta an till de händelser vi tagit upp i bakgrunden.

Gällande konkurrenssituationen på den svenska marknaden så vet vi att den har hårdnat på grund av ett överflöd av aktörer på marknaden, samt en ökad kedjekoncentration. Globaliseringen har i sin tur lett till att internationella marknader blivit mer tillgängliga. Modebranschen är en global, dynamisk och föränderlig industri och påverkas liksom andra branscher av omvärlden och nya teknologier. Med internet är det numera möjligt att kommunicera med andra parter i runt om i världen. Dessutom fungerar det som en kommunikations- och försäljningskanal ut mot marknaden. Således blir en internationalisering mer åtkomlig och utgör nu ett rimligt mål även för ett mindre företag. Dessa ovanstående händelser har på ett eller annat sätt förändrat villkoren på den svenska modemarknaden. Det bör därmed vara den rimliga förklaringen till varför det krävs mer än en modell eller ett synsätt för att lyckas med sin internationalisering.

Att marknaden har förändrats har, som ovan beskrivs, lett till nya förutsättningar för det mindre modeföretaget. För att kunna växa måste företagen etablera sig på en utländsk marknad vilket ställer dem inför en rad problem. Internationaliseringen innefattar inte bara företaget i sig, utan även andra aktörer runt om i världen. Att de involverar andra parter i sitt arbete kräver en organisatorisk samordning och kontroll. Företagen bör även ha en medvetenhet kring och en kunskap i hur andra

marknader ser ut och fungerar. Ur det kan vi läsa att modeföretag som drivs av personer med ett kunnande inom ekonomi och marknadsföring, har vägen mot en internationalisering varit större. Att inneha den kunskapen ger ett försprång, både ut på nya marknader och för att skapa en stabil grund att stå på. Det gör även att man som företag har en större insikt kring vilka beslut som ska tas för att kunna växa och uppnå sina mål.

Ett fenomen som kanske inte haft någon inverkan på marknadens förändrade villkor, men som ändå är relevant att se till är det faktum att svenskt mode har blivit uppmärksammat. En medial bild målar upp svenskt mode som nästa stora exportframgång. Modeundret har gett företagen ett gott mottagande och ett självförtroende i internationaliseringsprocessen. Alla de undersökta företagen utgör representanter för svenskt mode och blir en del utav det svenska modeundret vare sig de vill eller inte. Sedan är det upp till företagen att anta en aktiv eller passiv roll till fenomenet. Kombinationen av att företag har ett starkt varumärke tillsammans med den svenska modeundret kanske kan förklara att man som mindre modeföretag antar en låg grad av anpassning till marknaden. Med ett starkt varumärke och en utarbetad vision penetrerar företagen marknaderna kompromisslöst och på egna villkor. Vi tror, liksom de intervjuade företagen, att det svenska modeundret är något övergående och att det fokus som Sverige just nu har på sig så småningom kommer att flyttas. Samtidigt menar vi att modeundret som fenomen har en inverkan på så sätt att det kan ha lett till en snabbare internationell utveckling för modeföretagen. För en långsiktig lyckad etablering, där företagen kan utöka och bibehålla sin position på marknaden, krävs det emellertid en prestation av företaget och en god grund att stå på.

Utifrån studien har vi således identifierat de faktorer som är viktiga för att mindre svenska modeföretag ska lyckas etablera sig på den internationella marknaden. Det är betydelsefullt att ha en kunskap om varje enskild marknad så att etableringen sker i enlighet med företagens uppsatta mål. Finansiella och kunskapsmässiga resurser är på samma sätt viktiga för att företagen ska kunna bibehålla sitt fokus vid en internationalisering. Vidare är distributörer, agenter och återförsäljare av största vikt för utformandet och genomförandet av utlandsetableringen. Det blir tydligt att företag som inte lägger tyngd på samarbeten med externa aktörer har sämre förutsättningar för att lyckas. Värdet av att skapa goda relationer och samarbeten med andra aktörer på marknaden blir påtagligt. Vi ser således att de företag som fokuserat på detta har utvecklat en lyckad etablering på internationella marknader.

8 Slutord

I det avslutande kapitlet granskar vi vårt arbete och våra källor, samt ger förslag på framtida forskning.

8.1 Självkritik

Då vi endast har pratat med en person på varje företag kan reliabiliteten konstateras vara låg. Hade vi exempelvis intervjuat flera anställda på företaget hade reliabiliteten kanske kunnat stärkas. Det vi även kan se är att vi valt företag som alla har olika grad av internationalisering, vad gäller omsättning och storlek på verksamheten. Detta kan ha lett till missvisningar då det kan vara svårt när vi jämför företagen korrelationsmässigt. Att ett företag har en oförändrad eller minskad exportandel av omsättningen kanske kan bero på att företaget som sådant inte har kapacitet att öka volymmässigt. En annan tanke är även att vi har valt företag där några har egna butiker, medan andra endast säljer till återförsäljare. Detta leder ju självklart till väldiga skillnader vad gäller deras omsättning.

8.2 Källkritik

Många av de källor om mode som fenomen idag finns inte att läsa sig till i böcker. Det har gjort att vi varit tvungna att i stor utsträckning använda oss av muntliga källor liksom internetkällor. Detta kan ha lett till en mindre rättvis bild av verkligheten, då dessa källor håller en lägre grad av objektivitet. Vidare är de teorier vi grundat studien på producerade under 1960-70-talet och sedan dess har fenomen som globalisering och internet tillkommit. Detta utgör delar som kanske kan förklara varför teorierna i många fall är otillräckliga. Teorierna har inte uppdaterats i samma takt som utvecklingen skett på modemarknaden, vilket gör det svårare att applicera dem på studien.

8.3 Framtida forskning

Eftersom vi kunnat påvisa vikten av samarbete mellan mindre modeföretag och agent, distributör och återförsäljare skulle det i framtida forskning vara intressant att djupare analysera detta. Att genom en fallstudie av ett enskilt modeföretag granska dessa relationer. Det skulle även vara intressant att göra en jämförande studie mellan mindre och större modeföretag, som exempelvis klädkedjor, för att se om dessa är överensstämmande i sina tankar kring en internationalisering.

Källförteckning

Litteratur

Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2006. Liber. Malmö

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*. 1998. Studentlitteratur. Lund

Easey, Mike. *Fashion Marketing*. 2002. Blackwell Science. Oxford

Gullander, Staffan m.fl. *Att leva på sin talang – kreatörers behov av entreprenörskap*. Pilotstudie på uppdrag av KK-stifletsen. December 2005

Gustavsson. B, Hofmaier. B. *Nätverk som utvecklingsstrategi*. 1997. SNS Förlag. Stockholm

Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G. *Marknadsföring för konkurrenskraft. 1982.* Liber. Malmö

Hines, Tony m.fl. *Fashion Marketing*. 2001. Butterworth-Heinemann. Oxford

Holme, Idar Magne & Krohr, Bernt. *Forskningsmetodik – om kvantitativa och kvalitativa metoder*. 1997. Studentlitteratur. Lund

Johanson. J, m. fl. *Företagets internationaliseringsprocess*. 2002. Studentlitteratur. Lund

Johannesson, Asbjorn & Tufte, Per Arne. *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. 2003. Liber. Malmö

Patel, Runa & Davidsson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2003. Studentlitteratur. Lund

Sundberg, Göran. *Mode Svea – en genomlysning av området svensk modedesign*. Rådet för arkitetktur, form och design. Statens Offentliga Utredningar Ku 2004:2

Svennings, Conny. *Metodboken*. 1999. Lorentz Förlag. Lund

Vetenskapliga artiklar

Johanson, J & Vahlne, J-E. (1977) *The internatilonalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.* Journal of International Business studies. 8 (1): 23-32 Tillgänglig i elektronisk form:
http://www.jstor.org/view/00472506/ap010097/01a00030/0?frame=noframe&userID=c10b28f4@sh.se/01cc993322137d4112c3204920&dpi=3&config=jstor

Johanson, J & Vahlne, J-E. *The Mechanism of Internationalisation*, artikel från boken av Johanson, J. *Internationalization, relationships and networks*. 1994. Almqvist & Wiksell Stockholm

Johanson, J & Widersheim-Paul, F. (1975) *The internationalization of the firm – Four swedish cases. Journal of management studies.* 12 (3): 305-322.

Vernon, R. (1966) *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics. 80 (2) 190-207. Tillgänglig i elektroniskt format:
http://www.jstor.org.till.biblextern.sh.se/view/00335533/di951784/95p0141x/0

Artiklar

Kempe, Jessica. *Svenskt mode på export*. Habit nr 2 2007

Larsson, Sara. *Klädsam affär*. SvD 2006-02-14

Svensson, Karin. *Syskontrio sticker ut med figursydd bondromantik*. Dagens Industri 2005-10-25

Treijs, Erica. *Årets Rookie heter Dagmar*. SvD 2005-08-26

Wästberg, Olle. *Allt färre i omvärlden känner till Sverige*. Dagens Nyheter. 2007-01-13

Elektroniska källor

Dagens Industri

Trendiga raketer på börsen

Hämtad: 2007-02-14

Tillgänglig:

http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c09%5c20%5c157307%26src%3ddi

Dagens Industri

Svenskt mode intar världen

Hämtad: 2007-02-28

Tillgänglig: http://www.di.se/Nyheter/

Dagens Industri

Märkestrio bekänner färg

Hämtad: 2007-04-02

Tillgänglig:

http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FMobious%3DY%26ArticleID%3D2005%255C02%255C04%255C132315

Dagens Nyheter

Utredare vill ha statligt stöd till mode

Hämtad: 2007-03-02

Tillgänglig: http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=2206&a=566823&previousRenderType=1

ELLE

Det svenska modeundret

Hämtad: 2007-02-25

Tillgänglig: http://www.elle.se/?id=7530

Göteborgsposten
Blågula jeans heta i USA
Hämtad: 2007-04-02
Tillgänglig: http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=913&a=267958

Internetworld
Strategier för den nya tidens nätbutik
Hämtad: 2007-04-18
Tillgänglig: http://internetworld.idg.se/2.1006/1.81680

King Magazine
Nudie Jeans
Hämtad: 2007-04-10
Tillgänglig: http://www.kingmagazine.se/king/designerlisting.aspx?id=16937&designer=17431

Manolo
Weekday lanserar WKND
Hämtad: 2007-03-02
Tillgänglig: http://www.manolo.se/index.php?s=Weekday+lanserar+WKND&submit=S%F6k

Realtid
Örjan Andersson
Hämtad: 2007-03-02
Tillgänglig:
http://www.realtid.se/ArticlePages/200603/29/20060329171519_Realtid304/20060329171519_Realtid304.dbp.asp

Rena Kläder
Rapport #2 Nio Mode
Hämtad: 2007-03-11
Tillgänglig: www.renaklader.org/dokument/pdf/Rapport%202%20Mode.pdf

SVT
Goda tider för svensk modedesign
Hämtad: 2007-02-10
Tillgänglig: http://www.svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=27170&a=754990&lid=puff_755214&lpos=lasmer

Swedish Trade
Svenska jeans går hem utomlands
Hämtad: 2007-04-02
Tillgänglig: http://www.swedishtrade.se/svenskexport/nr8_2006/SvenskaJeans.aspx

Svenska Dagbladet
Nudie på väg mot modetoppen
Hämtad: 2007-04-08
Tillgänglig: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_7934970.asp

Tidskriften Rum
Måndag hela veckan
Hämtad: 2007-03-20
Tillgänglig: http://www.tidskriftenrum.se/v2/arkiv07.php

Begrepp

Globalisering
Hämtad: 2007-05-09
Tillgänglig:
http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ditt_lan_i_fokus/Globalisering/Anstallda_i_utlandsagda_foretag/

Mode
Hämtad: 2007-04-12
Tillgänglig: www.ne.se

Intervjuer

Exportrådet
Maria Varnauskas, Exportrådgivare
Telefonintervju 23/4 2007
www.swedishtrade.se

Hope
Stefan Söderberg
Intervju 10/5-2007
www.hope-sthlm.com

Nudie
Joakim Levin, VD
Telefonintervju15/5-2007
www.nudiejeans.com

Svenska Moderådet
Sara Lönnroth, Projektledare
Intervju 20/4 2007
www.moderadet.se

The Stray Boys
Tomas Sandström, Delägare
Intervju 24/4-2007
www.strayboys.com

Weekday
Lasse Karlsson, Delägare
Telefonintervju 3/5-2007
www.weekday.se

Whyred
Martin Sjöström
Intervju 24/4-2007
www.whyred.com

Figurförteckning

Figur 1: *Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell*. Hämtad från Johanson. J, m. fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 2: *Etableringskedjan och psykiskt avstånd*. Hämtad från Johanson. J, m. fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 3: *Nätverkssynsättet*. Hämtad från Johanson. J, m. fl. Företagets internationaliseringsprocess. 2002. Studentlitteratur. Lund

Figur 4: *Teoretisk syntes.* Egen modell

BILAGA – intervjufrågor

Nedan presenteras de intervjufrågor som har ställts till respektive företag.

Företagsfrågor

- När grundades företaget?
- Affärsidé/koncept
- Hur många anställda har ni?
- Hur är organisationen uppbyggd?
- Vad har ni i omsättning (2006)?
- Hur stor del av omsättningen sker utomlands?
- Vilken är er kritiska omsättning?

Kunskap

- Hur många länder säljer ni i?
- Varför har ni valt att gå in i just dessa länder?
- På vilket sätt förberedde ni er inför er utlandsetablering?
- Jobbar ni efter en utarbetad strategi eller prövar er fram?
- Använder ni samma etableringsstrategi i alla länder? Om inte, på vilket sätt skiljer den sig åt?
- Inspirerats ni av andra företags internationalisering och i så fall på vilket sätt?
- Är det viktigt för er att ha kunskap om den marknad ni ska in på?
- Är det viktigt att ha kunskap om företagen?
- Är ni noga med att kläderna säljs i butiker som kan förmedla ert varumärke på ett önskat sätt och hur kontrollerar ni var ni hamnar?
- Hur scannar ni av nya marknader och hur går det till rent praktiskt?
- Till vilken grad tar ni hänsyn till konkurrenter på den utländska marknaden?

Resurser

- Arbetar ni business to business eller med mellanhänder såsom som pr/säljagent och distributör?
- Har ni kontor i andra länder eller sker allting från Sverige?
- Vilken kompetens har varit betydelsefull för er internationalisering?
- Hur hanterar ni de följder såsom växande organisation, produktion, omsättning, utgifter och nya utmaningar?
- Samarbetar ni med andra parter för att tillföra kompetens till företaget?

Erfarenheter

- Har den utländska marknaden varit betydelsefull för er överlevnad och på vilket sätt?
- Vilka erfarenheten har ni fått genom etablering på nya marknader? Har de varit betydelsefulla i er fortsatta internationalisering?
- Vilka faktorer har varit viktigast i er väg mot internationalisering?
- Vad ser ni för risker respektive möjligheter i samband med etablering på nya marknader?
- Skulle ni göra någonting annorlunda idag jämfört med tidigare etableringar?
- Har internationaliseringen förändrat era mål för framtiden?
- Vad har ni för långsiktiga mål?