

Södertörns Högskola
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 p
Handledare; Hans Zimmerlund
Vårterminen 2007

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Svenska
modelföretags
internationaliseringsprocess

Författare:
Elin Larsson
Helena Ryk

Sammanfattning

Handel över landsgränserna har en lång tradition. Med allt mer konkurrens på hemmamarknaden och en pågående globalisering har internationalisering av svenska modeföretag blivit ett vanligt fenomen. Det är inte bara de stora modekedjorna som är på frammarsch, utan även mindre företag söker nya marknader för fortsatt överlevnad. För de mindre företagen gäller det att välja rätt etableringsstrategi för att nå framgång internationellt. Denna uppsats ämnar titta på vilka faktorer som är viktiga vid en internationalisering för de mindre svenska modeföretagen.

Syftet med uppsatsen är att genom en jämförande studie mellan två större och två mindre svenska modeföretag analysera och utvärdera respektive företags etableringar internationellt. De mindre företagen utgörs av Houseofdagmar samt Gudrun Sjödén, och de större av Hennes & Mauritz och Lindex. Uppsatsens undersökning är baserad på fallstudier av respektive företag. Fallstudierna utgörs av kvalitativa intervjuer med de mindre företagen och studerandet av årsredovisningar, hemsidor samt tidningsartiklar av de större företagen. I uppsatsen har vi hjälp av fyra stycken teorier, som berör ämnet internationalisering; Uppsalaskolan, Nätverksteorin, Born Globals samt Produktlivscykelteorin. Dessa teorier tittar alla på internationalisering från olika perspektiv, och utgör grunden för vår analys av empirin.

Vår undersökning visar att med en alltför trång hemmamarknad har många av dagens svenska modeföretag internationaliserats. Under studiens gång har vi insett att det inte går att beskriva undersökningsföretagens internationaliseringsprocess med en specifik teori.

Etableringsmönstret handlar snarare om en kombination av dem alla. I studien har vi kommit fram till att viktiga faktorer vid internationalisering för små svenska modeföretag är marknadsanpassning, att skaffa sig nödvändiga kunskaper om marknaden samt skapa viktiga samarbeten med externa kontakter, såsom agenter eller distributörer. Med begränsade resurser måste de noga tänka på hur marknaden ser ut och hur deras produkter passar den. Inget av studiens undersökningsföretag ansåg sig vara globala redan från företagsfödseln. Men tankar om internationalisering i ett tidigt stadium är ett vanligt fenomen, inte minst bland de mindre företagen, som måste ut på internationella marknader för att överleva.

1. Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Definition	10
1.5.1 Små företag	10
1.5.2 Stora företag	10
1.6 Avgränsningar	10
2. Metod	11
2.1 Vetenskapligt angreppssätt.....	11
2.2 Kvalitativ metod	11
2.3 Forskningsstrategi - Fallstudie	12
2.4 Datainsamling.....	12
2.5 Urval.....	12
2.6 Validitet och Reliabilitet	13
2.6.1 Tillämpning av validitet och reliabilitet.....	13
2.7 Generaliserbarhet	14
2.8 Källkritik	14
2.9 Undersökningens genomförande.....	15
3. Teori	16
3.1 Teoriargumentation	16
3.2 Uppsalaskolans internationaliseringsmodell	18
3.2.1 Etableringskedjan	18
3.2.2 IP-modellen	19
3.2.3 Relevans för uppsatsen.....	20
3.3 Nätverksmodellen.....	21
3.3.1 Relevans för uppsatsen.....	22
3.4 Born Global	23
3.4.1 Relevans för uppsatsen.....	24
3.5 Produkt Livs Cykeln.....	25
3.5.1 Relevans för uppsatsen.....	26
3.6 Teoretisk syntes.....	27
3.7 Teoretisk referensram.....	30
4 Empiri	31
4.1 Objektbeskrivning	31
4.1.1 Gudrun Sjödén.....	31
4.1.2 Houseofdagmar	31
4.1.3 Lindex AB	32
4.1.4 Hennes & Mauritz AB.....	32
4.2 Vår undersökning	33
4.2.1 Små företagen.....	33
4.2.2 Stora företagen	37
5. Analys	42
5.1 Marknadsanpassning, generell eller specifik	42
5.3 Nätverk.....	43
5.5 Produkten i centrum	44
6. Resultat	46
7. Slutsats	48
8. Avslutande diskussion	51

9. Källförteckning	52
10. Bilaga	56
a. Företagshistorik.....	56
Figur 1	19
Figur 2	20
Figur 3	22
Figur 4	25
Figur 5	29

1. Inledning

Mode är ett brett område, som handlar mycket om praktisk verksamhet och som inte är speciellt mycket studerat vetenskapligt (Sundblad). Det är påtagligt att svenska modeföretag, små som stora, söker nya marknader runt om i världen. Stora svenska modeföretag har resurser att växa internationell, medan de mindre kämpar för att äntra nya marknader med rätt strategi (Sundblad). Denna uppsats undersöker faktorer som är viktiga för att små svenska modeföretag ska lyckas internationellt.

1.1 Problembakgrund

Handel över landsgränser är inget nytt fenomen. I flera hundra år har handelsmän sökt sig till nya marknader för att utveckla och tjäna mer på sin verksamhet (Johanson 2002). Trots att detta fenomen alltså pågått i århundraden, är det aktuellt än någonsin att svenska företag söker sig till nya marknader (Johanson 2002). Den pågående globaliseringen är en följd av bättre kommunikationer länder emellan (Johansson 2002). Vidare har också utvecklandet av handelssystem, till exempel genom den Europeiska Unionen och WTO, haft en stor inverkan på företags internationalisering (www.eu-upplysingen.se).

De svenska företagens marknad är i dagens läge inte begränsad till det egna landet, utan befinner sig på en global nivå.

Det senaste århundradet har präglats av starka världsekonomier och en tydlig teknologisk utveckling, och där politiska och demografiska krafter lägger grunden för en ny världslig ekonomisk situation (Ghuri & Cateora, 2005). Idag lever vi i ett så kallat informationssamhälle (Zetterlund 2002). Informationskällor såsom radio, Tv och Internet har utvecklats och lett till att vi har fått tillgång till avancerade system för kommunikation, transport och förflyttandet av pengar mellan olika delar av världen (Sveriges Riksbank, Whaymaker 2006). Zonerna för frihandel växer och världsekonomierna blir allt mer beroende av varandra (Ghuri & Cateora, 2005). Även handelshinder och tullar har minskat (Sveriges Riksbank, Whaymaker 2006).

Andra kulturer verkar idag inte lika främmande för oss som tidigare, då det sedan mitten av förra århundradet blivit allt mer vanligt att vi reser, studerar eller arbetar utomlands.

Samhället blir mer och mer mångkulturellt (Hollensen, 2004). På så sätt har det blivit möjligt att nå ut och sälja sina produkter till människor, som delar samma värderingar trots att man lever i olika delar av världen. "World wide markets" har utvecklats ur dessa demografiska likheter på marknaderna, något som är vanligt till exempel inom klädbranschen (Hollensen, 2004).

Detta leder till att världen krymper och för företagen finns det en allt större marknad att nå ut till.

Fler aktörer på marknaden leder till ökad konkurrens, och är man endast verksam på en liten marknad med begränsade möjligheter, blir det svårt att överleva (Johansson 2002). Sverige är ett litet land med begränsade resurser och möjligheter vars beroende av omvärlden blir allt större (Johansson 2002) Flera svenska företag har idag tagit sig in på utländska marknader på olika sätt. Det finns dock likheter mellan hur olika företag går tillväga vid utlands-etableringar.(Johanson 2002) Vissa företag lyckas bättre än andra, men under de senaste åren har svensk export i allmänhet visat på en stadig ökning (www.swedishtrade.se).

Dagens svenska modeföretag börjar alltmer få en framträdande roll på världsmarknaden. I Svd Näringsliv 2005-09-14 skrevs det att svenska modeföretag är på frammarsch i världen. Mode definieras i denna uppsats som uttryck för tidsandan och dess ideal, förmedlade genom framförallt klädedräkten. (Nationalencyklopedin) På senare tid har den svenska modeindustrins betydelse utifrån ett nationellt perspektiv uppmärksammats allt mer och svenskt mode har växt sig allt större på den utländska marknaden (Sundblad 2006). I media och press omnämns mode som Sveriges nästa stora export och försäljningen på den internationella marknaden går just nu på högvarv (Sundblad 2006).

Mötesplats Mode och Design inom riksdagen har uppmärksammat att nya designföretag har svårt att etablera sig och bygga långsiktiga verksamheter på grund av strukturella problem, såsom finansiering och produktion. Därför har de presenterat ett program för långsiktig tillväxt inom svensk modeindustri (www.riksdagen.se). Svensk modeindustri omfattar såväl stora framgångsrika företag, som små kämpande (Sundberg 2006). Landets modemarknad omsätter omkring 64,4 miljarder årligen i konsumentledet. (Statistiska Centralbyråns

Nationalräkenskaper). Det är ett faktum att den svenska marknaden är för liten för modeföretagens fortsatta överlevnad. (www.swedishtrade.se). Internationalisering har blivit viktig både för tillväxten och för att klara av den ökade konkurrensen på den inhemska marknaden (Johansson 2002).

Den svenska marknaden har alltså blivit alltför liten och trång, och svenska företag kan inte längre överleva utan att komma ut på den internationella marknaden.

Vidare är det inte bara de stora modejättarna såsom Hennes & Mauritz som står för all export, utan även mindre företag letar sig fram internationellt. (www.dagensnyheter.se) Både små och stora företag möter utmaningar i internationaliseringsprocessen. Ändå är storleksförhållandena tydliga, eftersom när Sverige exporterar modedesign är det de kända kedjeföretagen som dominerar (Sundberg 2006). Dessa kan ofta lita på att nå framgång genom att de redan är bekanta på den nya marknaden.

De stora kedjorna är till skillnad från de små företagen ofta redan kända globalt och kan därför i många fall lita på att kännedom odlar framgång. De små företagen måste istället ut på den lokala marknaden och göra sig kända där.

De mindre företagen får kämpa hårt för att synas bredvid de stora. Det är det lilla företaget snarare än de stora kedjorna som får problem vid utlandsetablering. Emellertid har små företag en fördel av att dessa ofta är mer flexibla och lättare kan anpassa sig till nya marknader (Sundberg 2006).

Det lilla företaget är mer flexibelt och kan ofta anpassas efter marknadens förhållanden på ett annat sätt än det stora företaget.

I början av 1990-talet avskaffades det statliga teko-stödet för konfektions och textilindustrin och modekulturen fick osäker roll inom svenskt näringsliv. Teko-stödet togs bort därför att tillverkningsindustrin inte hade någon framtid i landet, då många företag valt att flytta sin produktion utomlands (Sundblad 2006). Idag sker sömnad och tillverkningen av kläder i stort sett internationellt, medan de svenska modeföretagen står för design och produktutveckling (Sundblad 2006). Genom att utnyttja den internationella arbetsfördelningen kan svenska

storföretag koncentrera sig på sina specialiteter och sälja dem i långt större volymer än den inhemska marknaden efterfrågar. Men detta har även medfört en utsatt situation för de mindre företagen, som på grund av de höga kostnaderna inte klarar konkurrensen från låglöneländerna (Sundberg 2004).

Stora företag kan utnyttja den internationella arbetsfördelningen och röra sig med större volymer och därmed få ner produktionskostnader på ett annat sätt än mindre företag, som inte klarar att konkurrera med låglöneländer.

Nya marknader förknippas med en högre grad av osäkerhet, kulturella olikheter, annorlunda värderingar och konsumentbeteende. Förutsättningarna är också förändrade såsom teknologisk utveckling, distribution och infrastruktur, samt att hitta tillförlitliga partners (Waymaker 2006). Det krävs mycket för att det mindre internationella företaget ska slå sig fram på marknaden och klara av alla hinder. Det är viktigt att ha en strategi för hur de ska gå tillväga vid etableringen, vilken marknad de ska äntra och vid vilken tidpunkt. (Johansson 2002).

När företag ska etablera sig utomlands följer många olikheter och skillnader från den inhemska marknaden som företagen måste ta hänsyn till. Förutom att få full förståelse för landets ekonomiska och juridiska situation gäller det att få full förståelse för människornas kultur, tradition och levnadsförhållanden.

Av ovan framgår att den svenska modemarknaden har blivit för liten för företagen, som måste söka sig nya marknader utomlands för att kunna utvecklas. Olika typer av företag möter olika svårigheter och hinder vid utlandsetablering. Småföretag måste känna av och lära känna de nya marknaderna på ett annat sätt än sina större konkurrenter, som kan slå sig fram med redan kända namn, stora volymer och låga produktionskostnader. Mindre företag är å andra sidan mer flexibla och anpassningsbara till nya marknader.

1.2 Problemdiskussion

Alla dessa händelser i bakgrunden har skapat en ny situation för de svenska modeföretagen. Globaliseringen och en alltmer påtaglig konkurrens på den inhemska marknaden, på grund av utländska företags intåg, har lett till att företag måste etablera sig på nya marknader för fortsatt överlevnad. Särskilt har situationen ändrats dramatiskt för de mindre företagen som har alltmer svårt att konkurrera med de större redan etablerade organisationerna.

Nya marknaders förhållanden bidrar till problem vid utlandsetablering. Därför är det viktigt att lära känna marknaden och förstå de nya kunderna. Förutom att förstå den ekonomiska och juridiska situationen i landet behöver man känna till människornas kultur, tradition och levnadsförhållanden.

Det är ett stort problem för dagens företag att veta hur, var och när etablering på nya marknader bör ske, och viktigt för företagen är att välja rätt etableringsstrategi. Situationen är olika för små och stora företag. Stora företag är ofta redan kända globalt och kan därför i många fall lita på att kännedom odlar framgång. För mindre företag är internationaliseringsprocessen ofta mer problematisk, eftersom de ofta har en sämre marknadsföringsmässig och ekonomisk situation.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga vid en internationalisering för de mindre svenska modeföretagen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom en jämförande studie mellan två större och två mindre svenska modeföretag analysera och utvärdera respektive företags etableringar internationellt.

I denna studie betraktas H&M samt Lindex som två stora företag som har etablerat sig internationellt, medan Gudrun Sjödén och Houseofdagmar betraktas som två mindre.

1.5 Definition

I uppsatsen behandlas ovan nämnda företag som stora eller små företag. För att ge större insikt i vad detta innebär följer en definition av de olika formerna av företagande.

1.5.1 Små företag

Små och har färre än 250 anställda. Företaget ska ha en årlig omsättning som understiger 40 miljoner Euro eller en balansomslutning som understiger 27 miljoner Euro. (europa.eu)

1.5.2 Stora företag

Företag som benämns som stora har 250 eller fler anställda, en årlig omsättning över 40 miljoner Euro eller en balansomslutning som överstiger 27 miljoner Euro. (europa.eu)

1.6 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att undersöka två små och två stora svenska modeföretag aktiva på svensk såväl som internationell marknad. Studien sker ur säljarperspektiv. Detta på grund av att vi med denna uppsats vill ta reda på de faktorer som är viktiga för mindre modeföretag vid internationaliseringsprocessen. Vi vill alltså se hur processerna går till i organisationen och är intresserade av att undersöka hur företagen utformar sina strategier innan internationaliseringen. Vi kommer därför att utgå ifrån ett organisatoriskt perspektiv.

2. Metod

Här kommer de metoder och tillvägagångssätt vi valt att arbeta efter att redovisas och motiveras.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Förståelseansatsen för denna uppsats är av deduktiv karaktär. Deduktiv metod innebär att empiri byggs utifrån befintliga teorier som är relevanta för uppsatsens problem och syfte. (Johannesson, Tufté. 2003). Deduktiv metod används för att med empiri bekräfta en eller flera valda teorier, det vill säga testa olika teorier med insamlad empiri. (Johannesson, Tufté. 2003). Anledningen till att detta angreppssätt valts är att utgångspunkten för denna uppsats är teorier som förklarar vilka faktorer som är viktiga för svenska modeföretag att lyckas etablera sig internationellt. Dessa teorier kommer sedan att ligga till grund för utformandet av intervjufrågor som kommer att användas för att sedan kunna dra slutsatser.

2.2 Kvalitativ metod

I denna uppsats undersöks hur svenska modeföretag etablerat sig internationellt, och hur deras internationaliseringsprocesser har lyckats. Tillvägagångssättet för uppsatsen är att genom en kvalitativ undersökning få en bild av hur verkligheten ser ut, byggd på information som inhämtats från djupintervjuer med personer som har en ingående kunskap om företag och deras internationalisering. Det finns tre olika typer av intervjuer; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Skillnaden mellan dessa är hur mycket respondenternas svar är styrda av forskaren (Denscombe, Martyn, 2002). Vi har valt att ha färdiga teman och frågor som vi ville ha svar på under intervjuerna, men ändå låta respondenterna ha viss frihet i svaren, alltså valde vi semistrukturerade intervjuer. Detta uppmuntrar ofta till informanten att tillföra studien fördjupad information.

Kvalitativ metod innebär att man omvandlar det som iakttas till skrivna ord, och inte till siffror (Denscombe, Martyn, 2002). Forskaren får då en viktig roll i tolkningen av data, och forskarens värderingar och person kan inte bortses i analysprocessen (Denscombe, Martyn, 2002).

2.3 Forskningsstrategi - Fallstudie

Undersökningen syftar till att genom en jämförande studie mellan stora och små svenska modeföretag analysera och utvärdera internationaliseringsprocessen, och med detta vill vi kunna belysa det generella genom att titta på det enskilda. Därför har vi valt att göra en jämförande fallstudie. En fallstudie är en strategi som innebär att undersökningen görs på ett litet antal enheter på djupet (Denscombe, Martyn, 2002). Vid fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv för att få så täckande information som möjligt (Patel, Davidsson) 1994). Detta kommer att fås genom kvalitativa djupintervjuer, samt årsredovisningar, artiklar och internet.

2.4 Datainsamling

Det finns två sorters data: Primärdata och sekundärdata. Primärdata är förstahandsrapporteringar som forskaren själv har samlat in. (Patel, Davidsson. 1994). Vår empiri innehåller både primär och sekundärdata. Uppsatsens primärdata består av kvalitativa djupintervjuer med kontaktpersoner på de mindre företag som vi undersöker i studien, och redovisas i empirikapitlet.

Sekundärdata är källor som inte är förstahandsinformation, utan skapat och förvarat av andra. Vår studie är utformad som en jämförande studie mellan små och stora företag, och sekundärdata har använts för att få fram fakta om de större företagen. I denna undersökning består sekundärdata av tidningsartiklar, Internet-källor och årsredovisningar.

2.5 Urval

Vi har valt att undersöka fyra svenska modeföretag, H&M, Gudrun Sjödén, Houseofdagmar samt Lindex. De är utvalda företag i konfektionsbranschen som alla har etablerat sig på utländska marknader. Gudrun Sjödén och Houseofdagmar representerar mindre modeföretag, medan H&M och Lindex representerar två större. Dessa fyra företag har valts ut genom bekvämlighetsurval. De två mindre företagen valdes på grund av tillgängligheten, då det kan vara svårt att få fram tillräcklig information vid slumpmässiga urval, när man ska göra djupintervjuer. H&M och Lindex ansåg vi vara två större lämpliga företag att jämföra med, och även dessa valdes på grund av tillgängligheten, då det finns gott om information tillgänglig för allmänheten att hitta om dessa.

2.6 Validitet och Reliabilitet

Då en undersökning görs är det av yttersta vikt att den verkligen handlar om det den från början avsåg att undersöka. God validitet har uppnåtts, om det som mäts har varit det som var forskarens avsikt med mätningen. (Patel, Davidsson. 1994). Själva begreppet validitet kan översättas till relevans och giltighet (Johannesen & Tufte, 2003). Det finns två olika sorters validitet, inre validitet och yttre validitet (Johannesen & Tufte, 2003). Inre validitet behandlar relationen mellan det generella fenomenet som ska undersökas och konkret data. Hur bra undersökningens data representerar det generella fenomenet, och om de indikatorer som valts är valida eller inte (Johannesen & Tufte, 2003). Yttre validitet är det som rör generaliseringen från urval till population. För att få en god yttre validitet så ska urvalet vara representativt för populationen och undersökningens resultat ska gå att applicera på andra undersökningar (Johannesen & Tufte, 2003).

Reliabiliteten handlar om hur tillförlitliga och precisa de utförda mätningarna är (Johannesen & Tufte, 2003). Hög reliabilitet får man om olika forskare kommer fram till samma resultat oberoende av varandra. De data man valt att samla in måste dessutom vara väsentliga för undersökningens syfte (Johannesen & Tufte, 2003).

2.6.1 Tillämpning av validitet och reliabilitet

För att uppnå hög validitet i undersökningen består intervjuerna av relevanta frågor för problemformuleringen. Det vill säga, inga oväsentliga frågor som inte handlar om hur de svenska modeföretagen etablerat sig internationellt, och huruvida deras internationaliseringsprocesser har lyckats kommer att ställas. Frågornas relevans har säkerställts via en diskussion.

Reliabiliteten handlar om vilken data som använts vid undersökningen, vilket insamlingsätt och hur de bearbetas. (Johannesen & Tufte, 2003). Då bara en undersökning gjorts är det svårt att uttala sig om reliabiliteten. Vid intervjuerna är det viktigt att frågorna ställs så att de uppfattas som vi har tänkt. (Patel, Davidsson. 1994).

2.7 Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet vill man svara på om det erhållna resultatet från undersökningen kan överföras från ett urval till att gälla för hela populationen (Johannesson, Tufte. 2003). För att kunna generalisera krävs att man har i en statistisk mening representativt urval (Trost, 2001). Viktigt är alltså att ta ställning till hur de individer och företag som ska ingå i undersökningen valts ut (Patel, Davidsson. 1994). Denna studies resultat är svåra att generalisera, då vi endast undersöker ett fåtal företag av den totala populationen, och urvalet inte är sannolikhetsbaserat. Det är inte heller uppsatsens avsikt, däremot kan resultatet av undersökningen urskilja vissa intressanta mönster.

2.8 Källkritik

För att öka trovärdigheten i uppsatsen har vi endast använt pålitliga tidskrifter, dagstidningar, förlag och internetadresser som källor. Patel skriver att med källkritik menas att källorna kritiskt ska granskas och faktas sannolikheter ska bedömas och värderas. Intervjuerna förhåller sig författarna kritiska till, och de personer som intervjuas på respektive företag, svarar inte för hela organisationen, som denne nyckelperson representerar i vår studie. I undersökningen har vi försökt välja ut personer kunniga om respektive företags internationalisering, men viktigt är att läsarna har i åtanke att denne respondent endast är en liten del av hela företaget och dess information går ej helt att generalisera. På de större företagen var det svårt att få tag på rätt person att intervjuas. Det ledde till att vi fick göra en sekundärundersökning istället. Då årsredovisningar och hemsidor ofta framställer företagen i extra gott ljus, har vi varit extra kritiska till dessa och även kompletterat informationen med objektiva tidningsartiklar. Som forskare är det viktigt att tydligt visa i vilken utsträckning fallet liknar eller bryter av mot andra av samma typ (Denscombe, 2000). Alla elektroniska källor har en viss osäkerhet eftersom dessa kan uppdateras, ändras och tas bort utan större ansträngning. Vi som författare har försökt arbeta objektivt i undersökningen, då vi är medvetna om att våra tolkningar kan påverka resultatet. Studien utsätts för kritik när det gäller trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån dess resultat (Denscombe, 2000).

2.9 Undersökningens genomförande

Vi har börjat med att läsa in oss på information om modedeforetagens situation på dagens marknad genom litteratur och dagspress, och kom fram till problemet vi har uppmärksammat för de mindre modedeforetagen. För att få svar på frågeställningen och syftet gjorde vi sedan en jämförande fallstudie mellan två större och två mindre svenska modedeforetag som alla har gått igenom någon form av internationaliseringsprocess. I de två mindre foretagen har en insatt person om foretagens internationalisering intervjuats för att vi sedan skulle kunna analysera utvärdera deras val av etableringsstrategi. Fakta om de två större undersökningsforetagens internationaliseringsprocesser, som vi skulle jämföra de mindre mot, fick vi genom årsredovisningar, tidningsartiklar och hemsidor.

En referensram utformades av de teorier som var relevanta för vårt problem, och den kom sedan att ligga till grund för intervjufrågorna. Den data vi fick fram i studien redovisas sedan i empiridelen. För att svara på uppsatsens syfte analyseras i informationen i analysen utifrån teorierna. I slutsatsen diskuterar vi resultatet utifrån våra egna tolkningar.

3. Teori

I teorikapitlet beskrivs teorier som berör ämnet internationalisering. Uppsatsens frågeställning är vilka faktorer som är viktiga för att lyckas internationellt för de mindre svenska modeföretagen. Nedan presenterade fyra teorier som kommer att utgöra grunden för vidare analys av empirin.

3.1 Teoriargumentation

Som framgått i problembakgrunden ovan har svenska företag i allt större utsträckning börjat etableras på nya marknader på grund av att den svenska marknaden blivit för trång. Den pågående globaliseringen skapar en mer påtaglig konkurrens länder emellan. En utlandsetablering är dock ingen enkel process och framförallt de små företagen kan möta stora problem. Det krävs att företagen intar marknaden med rätt metoder. I detta kapitel presenteras fyra teorier relevanta för ämnet.

När företag tar steget ut på en ny marknad är det viktigt att välja rätt etableringsstrategi. Situationen är olika mellan små och stora företag. Stora företag är ofta redan kända globalt och kan därför i många fall lita på att kändedomen odlar framgång. Svårare blir det för de mindre företagen eftersom de har mindre resurser och sämre ekonomisk situation. Vi kommer i denna uppsats titta på fyra teorier som alla tittar på internationalisering från olika perspektiv.

Vid utlandsetablering måste mindre företag undersöka vilken marknad de ger sig in på. Viktigt är att skaffa *erfarenheter* och *kunskaper* och lära känna den marknad man vill inta. De små företagen bör dra nytta av att de är mer flexibla och anpassningsbara än sina större konkurrenter. Det har vidare visat sig effektivt för företag att ha bra kontakter och *nätverk* varit gynnsamt vid utlandsetablering. Förbindelser mellan olika företag kan stärka det enskilda företags position genom ett väl uttänkt *samarbete*. Företag med kunskap om vissa marknader kan dela med sig av erfarenheter till marknadens nykomlingar. Stabila relationer kan leda till lyckad utlandsetablering. Ibland kan det även vara effektivt för företag som vill lyckas internationellt att vara *inriktad på internationella marknader redan från företagsfödseln*, eftersom företaget då har med sig viktiga kunskaper redan från starten. I vissa fall är det ekonomiska faktorer som påverkar internationell handel. Framförallt större företag

kan lägga *tyngdpunkten på produkt och processutveckling*, under tiden det hämtar kunskap för att expandera internationellt, vad innebär det för det lilla företaget?

Den första teorin, Uppsalaskolans internationaliseringsmodell, kan delas upp i Etableringskedjan och IP-modellen. Etableringskedjan handlar om hur företag stegvis etablerar nya marknader och IP-modellen beskriver internationalisering som en kunskapsprocess. Nästa teori vi tittar på är Nätverkssynsättet, den visar betydelsen av nära kontakter för att bygga upp starka affärsförbindelser. De två återstående är Born global och Produktlivscykelteorin. Born globals handlar om företag som redan från starten har siktet internationellt, och PLC riktar sig även främst till produkt - och processutveckling.

3.2 Uppsalaskolans internationaliseringsmodell

Under 1970-talet undersökte forskarna J Johansson och JE Vahlne vid Uppsala Universitet svenska tillverkningsfirmors internationalisering. Det bakomliggande var det svenska näringslivets allt starkare behov av internationella marknader. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002) Undersökningen födde teorier kring internationalisering processer såsom etableringskedjan och IP-modellen. (Johansson, Vahlne. 1977).

I modellerna betraktas internationalisering som en process i vilken företag stegvis ökar sitt internationella åtagande, allteftersom det reducerar sin osäkerhet genom att få förbättrad information och kunskap om utländska marknader (Johansson & Vahlne, 1990). Företaget etableras först i närliggande länder för att senare successivt äntra mer främmande marknader. Internationaliseringsprocessen sker alltså i små steg för att strategiskt lära känna marknaden (Johansson & Vahlne 1990).

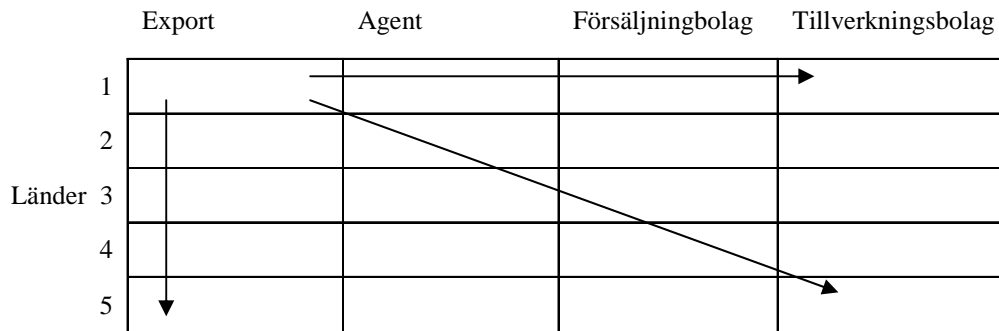
3.2.1 Etableringskedjan

Idén om etableringskedjan växte fram då Johanson och Wiederheim-Paul undersökte fyra svenska firmor; Sandvik, Atlas Copco, Facit samt Volvo. Modellen beskriver företags val av marknad samt inträdesform vid internationalisering och sker i fyra steg; (Johanson, Wiederheim-Paul. 1975);

1. Sporadisk export (icke regelbundna exportaktiviteter).
2. Export via självständiga representanter (ex distributör, agent eller återförsäljare).
3. Dotterbolag/ Försäljningsbolag
4. Produktions-/Tillverkningsbolag

Forskarna ansåg dessa steg viktiga, eftersom de är olika beroende på hur pass involverad företaget är i marknaden, samt att de ofta är hänvisade till människor i branschen. (Johansson, Wiederhiem-Paul 1975) En viktig faktor vid internationalisering är det psykiska avståndet. Forskarna kom fram till att psykiskt avstånd inte är konstant utan ändras genom utvecklingen av kommunikationssystem, handelssystem samt andra former av socialt utbyte. (Johansson, Wiederhiem-Paul 1975) Modellen nedan beskriver sambandet mellan etableringskedjan och psykiskt avstånd.

Utländska etableringsformer



Figur 1

3.2.2 IP-modellen

Med etableringskedjan som bakgrund utvecklades en modell kallad IP-modellen där internationaliseringsprocessen förklaras som ett växelspel mellan kunskapsutveckling och engagemang. Modellen beskriver internationaliseringsprocesser som ett samspel mellan kunskapsutveckling och växande utlandsengagemang. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002). IP-modellen består av fyra grundbegrepp av vilka två är tillståndaspekter; *marknadsengagemang* och *marknadskunskap*, och förklarar alltså hur internationaliserat företaget är. De två andra är förändringsaspekter; *engagemangsbeslut* och *löpande aktiviteter*, som avser förändringar i företagets internationalisering. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002).

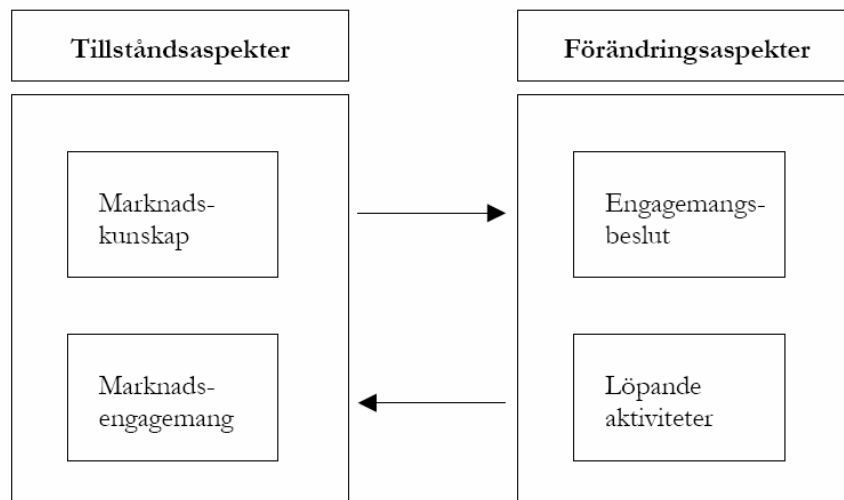
Marknadskunskap – Ett företag lär sig om nya marknader genom olika former av kunskap; erfarenhetsbaserad kunskap, som innebär kunskap människor emellan, samt objektiv kunskap, som är kunskap som kan läras ut. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002)

Löpande aktiviteter – De vardagliga händelser ett företag erfar kan vara lärorika inför en utlandsetablering. Dessa händelser utgörs av kontakt med ex mellanhänder, leverantörer etc. vilket leder till erfarenhetsbaserad kunskap. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002)

Engagemangsbeslut – De erfarenheter och kunskaper om nya marknader ett företag införskaffar kan leda till att det ser chansen att lösa problem, fylla tomrum eller utnyttja affärsmöjligheter. Det är genom sina erfarenheter företaget ser nya möjligheter och engagerar sig i nya marknader. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002)

Marknadsengagemang – Marknadsengagemanget beskriver hur beroende företaget är av en utländsk marknad. Det handlar om hur starkt integrerade företagets resurser är med

marknaden. Marknadsengagemanget kan även vara beroende av kunskaper om en viss marknad eller den kundrets marknaden utgörs av. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002)



Figur 2

Källa: Johansson, Blomstermo, Pahlberg, 2002.

3.2.3 Relevans för uppsatsen

Det som gör IP-modellen samt etableringskedjan relevanta för uppsatsen är att de handlar om marknadsanpassning, vilket är exemplariskt för många svenska småföretags etableringsprocesser.

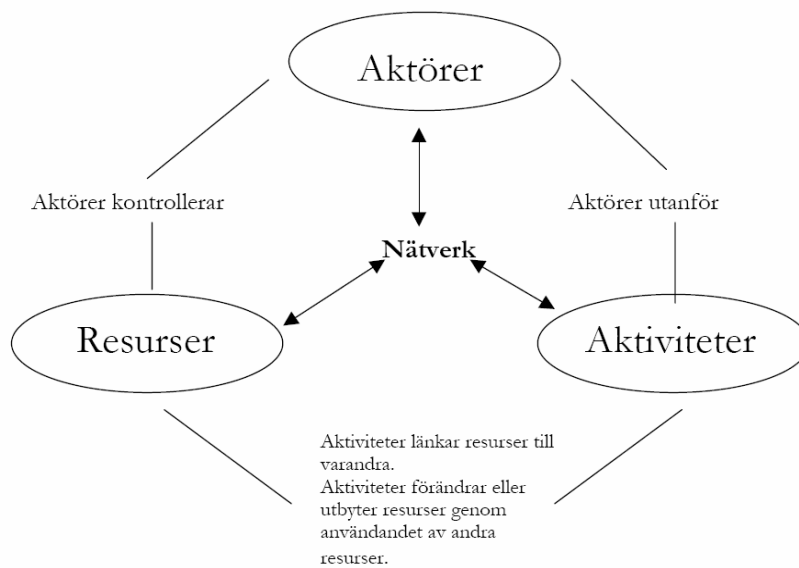
För vår studie är de båda modellerna relevanta, för de beskriver internationalisering som stegvis kunskapsinläring om de ännu inte etablerade marknaderna och går ut på att gå in i marknader med små steg. Gemensamt för teorierna är även att de anser resurser och kompetens finns inom det egna företaget. De skiljer sig dock då etableringskedjan beskriver processen som ett kontinuerligt mönster och IP-modellen som icke-kontinuerligt. Vår studie analyserar i vilken grad de företag vi undersöker följer ovanstående etableringsmönster.

3.3 Nätverksmodellen

Företag som ingår i ett nätverk av stabila relationer kan vinna fördelar vid en utlandsetablering. (Gummesson. 2002) Nätverkssynsättet betraktar marknader som nätverk av affärsförbindelser. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002) Det finns olika former av nätverk, de kan vara tekniska, kunskapsmässiga, ekonomiska, sociala, eller juridiska. (Gummesson. 2002.)

Att ett företag ingår i ett visst nätverk av förbindelser och relationer behöver inte betyda att detta är begränsat till en marknad, industri eller bransch. Företaget är centrum i sin egen del av nätet, och alla de andra ingående organisationernas individuella nätverk kopplas samman till ett. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002). Men i slutändan ska alla olika komponenter passa ihop, fungera tillsammans samt ingå i samma slutprodukt. (Gadde, Håkansson. 1998). Det är viktigt att förstå hur viktigt det enskilda företagens prestationer är för nätverkets fortsatta framgång och överlevnad. Företagets aktiviteter kopplas samman med andra aktörer och företag på marknaden såsom leverantörer, distributörer och konkurrenter. (Gadde, Håkansson. 1998) Hela nätverkskontexten är en betydelsefull källa för information om omvärlden. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002)

Ett nätverk kan förklaras och analyseras genom tre komponenter; Aktörer; Aktiviteter samt Resurser. De olika aktörerna i nätverket förbinds på grund av de aktiviteter de utför. I detta förbrukas eller förädlas resurser. (Gadde, Håkansson. 1998.) Aktörer kontrollerar sina resurser och utför aktiviteter. (Gadde, Håkansson. 1998)



Figur 3

Källa: Gadde, Håkansson, 2001

När olika aktörer interagerar lär de av varandra och kan dela med sig av sin kompetens. På detta sätt kan företag äntra nya marknader på bästa sätt genom vunnen lärdom av redan etablerade aktörer. Alltså kan företag med erfarenhet av utlandsengagemang bäst hävda sig på marknaden. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002)

3.3.1 Relevans för uppsatsen

De mindre företagen med knappa resurser kan vinna på att ha väletablerade kontakter innan det ger sig ut på främmande marknader. Aktörerna samspelar för att skapa samspel och ömsesidigt beroende. Det är av vikt att poängtera att nätverksmodellen handlar om att få kunskap om företagen i nätverket gentemot uppsalamodellen, där kunskap om marknaden är av största vikt. För vår studie är det viktigt att skönja om små företag utnyttjar nätverk för att växa globalt.

3.4 Born Global

Det vanligaste utlandsetableringsmönstret har varit enligt traditionella modeller såsom Uppsalaskolans. Men på senare tid har det visat sig att fler och fler företag inte följer dessa traditionella mönster, utan inriktar sig på internationella marknader redan från starten. Dessa har blivit kallade *born globals*. (Hollensen 2004)

Ett företag som redan från början etablerar sig på främmande marknader har en tendens att ha en snabbare utveckling internationellt. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg 2002)

Born globals vinner konkurrenskraftiga fördelar genom utnyttjandet av resurser och avkastning i andra länder. (Hollensen 2004)

Det råder dock skiljda meningar om detta är ett nytt fenomen eller är något som pågått sedan en längre tid. En del forskare menar att de gamla etableringsteorierna är förlegade och menar att en helt ny teori måste byggas upp för att förstå born globals internationalisering. En annan grupp anser att det är ett gammalt fenomen och beskriver det med hjälp av nätverksteorin. De menar alltså att det är viktigt med redan vunna kontakter för att lyckas med en utlandsetablering. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002)

Nyare forskning har visat att born globals redan innan födseln jobbat hårt på internationella kontakter och är beroende av sina nätverk. Utlandsetableringen underlättas på detta sätt eftersom företaget redan lärt känna de delar som är vitala för en lyckad start på den nya marknaden. Ofta handlar det om enskilda individer som deltagit i ett lyckat koncept utomlands, ex inom forskning, för att senare föra vidare lärdomen och starta eget företag. Det blir alltså både mindre riskfullt och billigare att ha med sig kunskap från starten. (Johansson, Blomstermo, Pahlberg. 2002)

Det är dock inte lätt att starta ett företag globalt. Företaget ställs inför en rad problem vid etableringen såsom att utveckla teknologier och produkter samt få igång produktion och rekrytera personal. Det krävs även stora resurser till att få igång ett fungerande distributionssystem för att etablera sig på marknaden. (Moen Ö, 2000)

3.4.1 Relevans för uppsatsen

Det händer att företag tänker globalt redan från starten för att strategiskt äntra nya marknader. För vår studie är det viktigt att se om små företag har en internationell strategi redan innan företagsfödseln. Utlandsetableringen underlättas på detta sätt eftersom företaget har med sig viktiga kunskaper redan från starten. Det är även viktigt att framhålla att det rör sig om en generell strategi som är lämpad för många marknader.

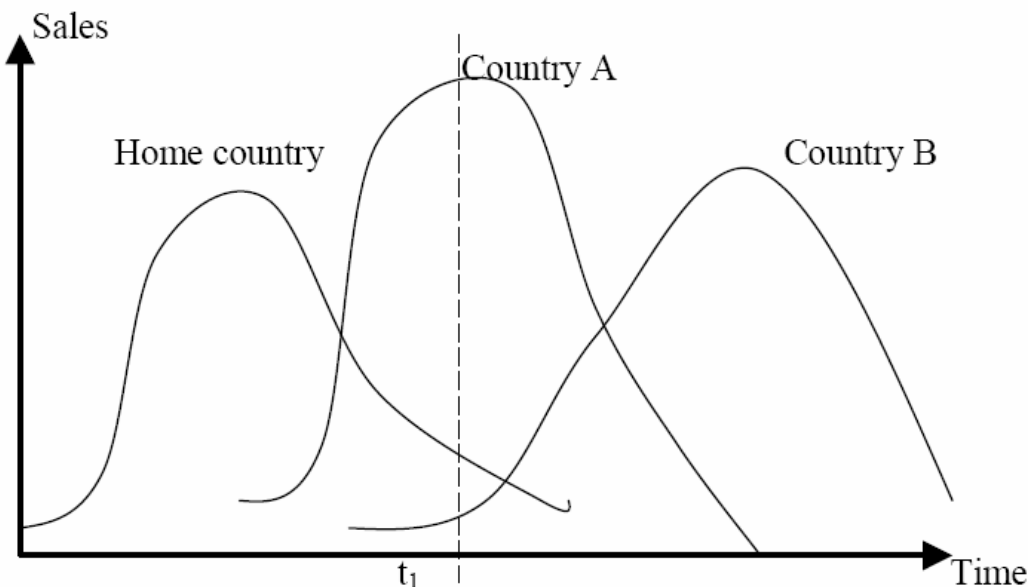
3.5 Produkt Livs Cykeln

Raymond Vernons Produkt Livs Cykel teori är en av de ledande förklaringarna till internationella handelsmönster. Teorin är i stort sett framtagen med den amerikanska marknaden som grund.(Igal Ayal)

Tillverkning och introduktion av en ny produkt sker typiskt på hemmamarknaden. Inte nödvändigtvis för det är mest kostnadseffektivt utan på grund av att företaget känner marknaden. När produktionen utvecklas och efterfrågan ökar söker sig företaget till andra kända och avancerade marknader. Först senare prövar man produkten på mindre avancerade marknader. (Vernon 1966)

Produktionen sker först och främst i hemlandet. Men när produkten utvecklas och teknologin är utbredd flyttas produktionen till mindre avancerade länder. Tillslut sker all produktion i länder med lägre tillverkningskostnader. Detta är ett vanligt fenomen inom textilbranschen. (Vernon 1966)

Produktlivscykelteorin handlar om internationaliseringsmönster som sker i följd av att företaget lär sig steg för steg. Den inhämtade kunskapen hjälper sedan vid en internationell expansion. (Johansson 2002)



Figur 4

Källa: Hollensen S, 2002, s. 406

Enligt PLC befinner sig en produkt i olika stadier; introduktions, mognads samt nedgångsstadiet.

I modellen ovan beskrivs hur en produkt kan befinna sig i olika stadier för olika länder. Den kan i ett land genomgå mognadsstadiet medan i ett annat land är i nedgångsstadiet. (Vernon 1966)

3.5.1 Relevans för uppsatsen

PLC teorin är lämpad för större företag eftersom den lägger tyngdpunkten på tillverkningsföretag som flyttar produktion till andra länder, vilket mindre företag ofta har alltför knappa resurser för. Det är för undersökningen intressant att se om de valda företagen antrar nya länder utan djupare marknadskunskap och istället väljer del av marknaden som passar deras produkter. I vår uppsats är det av intresse att se om företagen först etablerats i välutvecklade länder, för att sedan när de nått tillräcklig mognad även gå in på mindre utvecklade marknader.

3.6 Teoretisk syntes

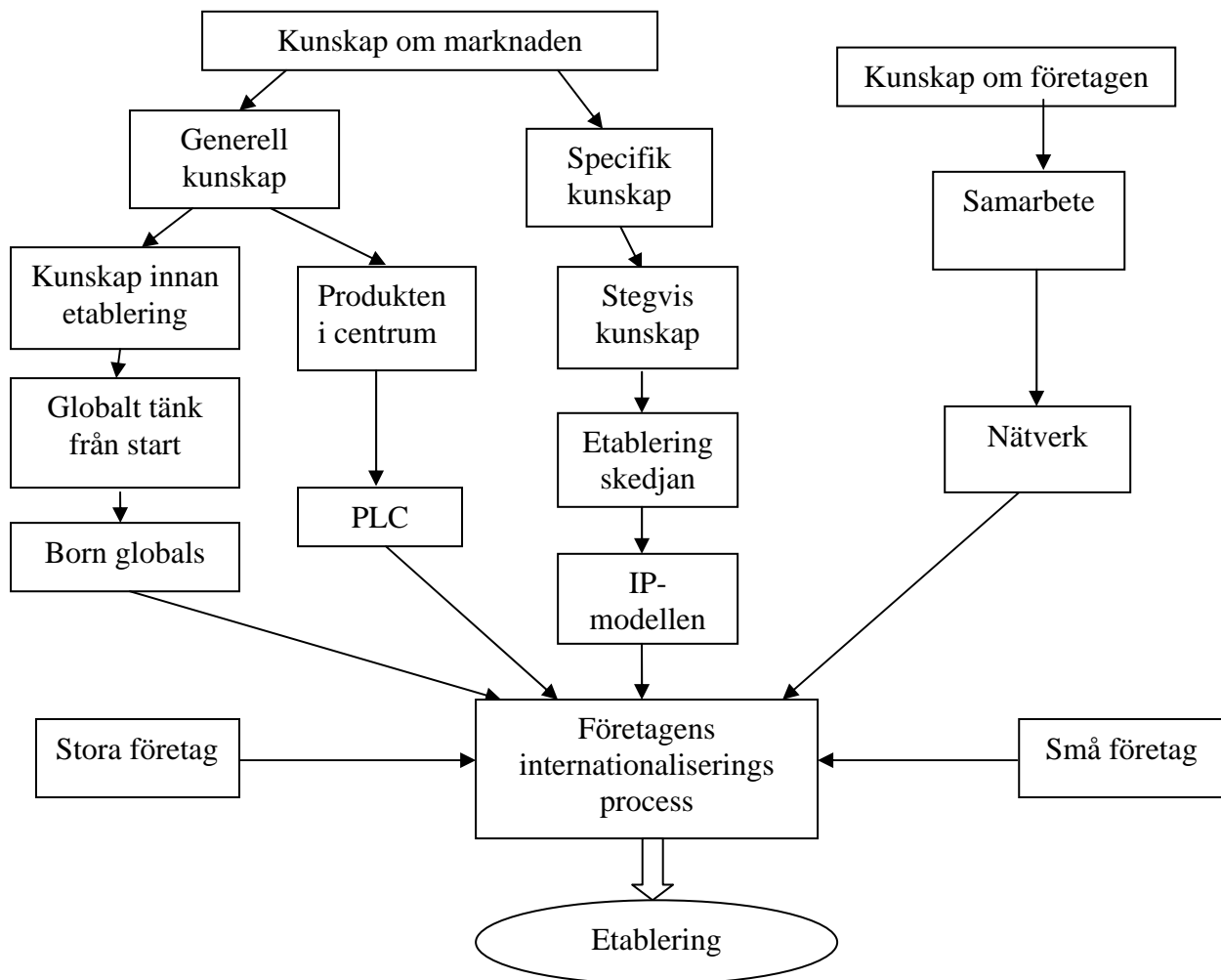
I problembakgrunden framgår det att alltför små svenska modeföretag behöver etablera sig internationellt för att överleva, då den inhemska marknaden är mättad. Ofta råder det olika affärskulturer på olika marknader, och för att lyckas med sin utlandsetablering är det viktigt för företaget att skaffa sig kunskap om den marknad det ska inta. *Uppsalaskolan* utgår från att företagen söker sig kunskap om marknaden innan de etablerar denna. Det är begränsade kunskaper som styr etableringsprocessen. Varje nytt steg företaget tar baseras på de kunskaper företaget skaffat. Varje steg leder sedan till att företaget kan utvecklas och lära sig mer. Skillnaden är att *IP-modellen* beskriver utlandsetablering som ett kunskapsmönster, där processen alltid skiljer sig åt, medan *etableringskedjan* är en process, där företaget följer en fast mall. I vår undersökning kan det vara av intresse att se hur företagen i vår studie har planerat och förberett sina internationaliseringar. Att titta på det psykiska avståndet är intressant i arbetet, då vi i undersökningen tittar på 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. Även hur stor erfarenhet företaget har av internationalisering har stor betydelse för hur det ska gå under internationaliseringsprocessen. Tidigare erfarenheter leder till att företaget har samlat på sig kunskaper om hur processen går till.

Så som *nätverksmodellen* beskriver kan internationaliseringen också underlättas genom att skaffa sig pålitliga partners och nätverk. För de små företagen som inte har samma resurser som stora företag, kan det vara extra viktigt att hitta tillförlitliga partners som till exempel tillverkare och distributörer, och försöka skapa och upprätthålla ett ömsesidigt beroende. Nätverksmodellen visar att aktörerna i nätverket arbetar för att skapa samspel och ömsesidigt beroende. Nätverksmodellen handlar om att företagen skaffar kunskap om företagen i nätverket, gentemot uppsalamodellen, där kunskap om marknaden är av största vikt. Resurserna finns då framförallt externt hos andra företag i nätverket och viktigt är att se om företagen går igenom en intern, som uppsalamodellen beskriver, eller extern, som nätverksmodellen beskriver, kunskapsprocess. Intressant i nätverksteorin är att titta på i vilken grad de mindre företagen är beroende av att skaffa pålitliga partners för att klara en internationalisering.

Produktlivscykelteorin riktar sig främst till produkt - och processutveckling, och utgår från

företag på den amerikanska marknaden, vilket gör att det framförallt är stora företag som går att jämföra med denna teori. PLC lägger tyngdpunkten på tillverkningsföretag som flyttar produktion till andra länder. Mindre företag har för knappa resurser för att göra detta. Då vi i detta arbete gör en jämförande undersökning mellan små och stora företag är det intressant att titta på om de stora företagen följer produktionsmönstret vid internationalisering, och vad det betyder för de mindre modeföretagen

På senare tid har det visat sig att fler och fler företag inte följer dessa traditionella mönster utan inriktar sig på internationella marknader redan från starten. Dessa har blivit kallade *born globals*. Ofta har born globals jobbat hårt på internationella kontakter redan innan födseln och är beroende av sina nätverk. Utlandsetableringen underlättas på detta sätt, eftersom företaget redan lärt känna de delar som är vitala för en lyckad start på den nya marknaden och har med sig kunskaper från starten. Var företaget hamnar beror inte på kunskaper om specifika marknader, utan handlar mer om kontakter. Denna teori framförallt hänvisar till större företag, och i vår studie är det därför intressant att se om även små företag har siktet inställt på utlandsetablering redan från grunden.



Figur 5

Figur 5 visar grafiskt hur vi kopplar samman teorierna i vår teoretiska syntes. Teorierna visar alla olika tillvägagångssätt för lyckad utlandsetablering. Antingen kan de som nätverksmodellen säger, framförallt söka kunskap om företagen i nätverket, eller handlar det om att ha generella kunskaper redan från start om hur internationalisering går till som born globals. Eller kan det handla om kunskapsprocessen om den nya marknaden internt i företaget, och då finns det två vägar att välja, antingen genom PLC eller uppsalaskolan.

Utifrån dessa modeller har vi gjort antaganden att små modedeföretag bör gå efter IP-modellen vid internationalisering. De mindre företagen införskaffar kunskaper om marknaden genom olika händelser och insikter under internationaliseringen. Kunskapen, som långsamt vuxit fram, finns inom organisationen. De har inte resurser nog att ha fokus på produkten.

Ett alternativ till ovan nämnda antagande är att företag söker övergripande, generell kunskap, utan att direkt behöva anpassa sig till marknaden.

3.7 Teoretisk referensram

Syftet med studien är att beskriva och analysera de svenska modeföretagen; Gudrun Sjödén, Houseofdagmar, Lindex samt H&M's tillvägagångssätt vid utlandsetablering. Vi vill lyfta fram de svårigheter mindre företag erfar vid internationalisering, när stora företag tar upp större delen av marknaden. Studien sker utifrån ett företagsperspektiv och ska ge större insikt i hur stora samt mindre företag väljer utlandsetableringsstrategi.

Vidare har uppsatsen behandlat ett antal teorier för att hitta de faktorer som är av relevans vid utlandsetablering. Teorierna beskriver olika sätt att äntra nya marknader. Med fallstudier och intervjuer som grund har vi plockat ut viktiga *variabler*;

Kunskap om marknaden, generell eller specifik; Marknadskänedom tenderar att vara viktigt innan ett företag ger sig ut på nya marknader. Antingen kan det handla om mer generell kunskap, som till exempel levnadsstandard, om rätt åldersgrupp kommer att öka inom snar framtid, köpkraft med mera. Eller handlar det om specifik kunskap och marknadsanpassning.

Psykiskt avstånd och tidigare erfarenhet; Det typiska etableringsmönstret för svenska företag var att först etablera sig i närliggande länder, för att sedan med små steg äntra länder med allt större psykiskt avstånd. Tenderar mindre företag att äntra närliggande länder som de har större erfarenhet av?

Nätverk innan utlandsetablering; En viktig faktor är samarbetet företag emellan. Använder sig små och stora modeföretag sig av sociala och kunskapsmässiga samarbeten med andra företag för att förenkla utlandsetableringsprocessen?

Globalt tänkande från början; beror på om företag haft ambitioner att utvecklas internationellt innan det startat. Meningen är att direkt skapa sig ett väl förankrat internationellt nätverk.

Produkten i centrum; Här är det viktiga, utifrån ett internationaliseringsperspektiv, om företaget börjar sin internationaliseringsprocess via export. Kan små företag gå in i nya marknader med produkten i fokus?

Vi vill med uppsatsen undersöka vilka faktorer som är viktiga för små modeföretag vid internationaliseringsprocessen.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras all information som författarna samlat in. Först kommer en kort beskrivning av undersökningsobjekten, sedan följer en sammanställning av intervjumaterialet.

4.1 Objektbeskrivning

Nedan följer en kort presentation av de företag vi valt som undersökningsobjekt till arbetet. De består av två mindre och två större svenska modeföretag som på olika sätt etablerats på nya marknader.

4.1.1 Gudrun Sjödén

Gudrun Sjödén Design AB startades 1976 av Gudrun Sjödén, som fortfarande är vd i företaget. De säger sig skapa färgstarka kläder i naturmaterial med ett nordiskt formspråk och hemtextiler i samma anda. Företagets grundfilosofi är att skapa mode med minsta miljöpåverkan och detta förverkligas genom olika metoder.

Företaget har egna butiker i Norden och ute i Europa. Men omsätter mest genom postorder och Internet, som idag bedrivs med 32 länder. Idag omsätter Gudrun Sjödén Design AB 250 miljoner och är över 140 anställda. Huvudkontoret är beläget i Stockholm, där all design och inköp äger rum. Tyskland är det enda utomstående land med egen landschef, eftersom detta är den största marknaden. (www.gudrunsjoden.com)

4.1.2 Houseofdagmar

Dagmar är ett ungt svenskt modeföretag som kom ut med sin första kollektion våren 2005. Företaget är skapat av de tre systrarna Kristina Tjäder, Karin Söderlind och Sofia Malm. Tanken bakom koncepten är att skapa plagg och accessoarer med femininitet, humor och kvalitet, som samtidigt ska ge skraddarsydd känsla. Systrarna har redan erhållit priser, såsom *Rookie of the year* av svenska moderådet, *Garbohatten* samt *Årets nykomling* vid Elle – galan 2006. (www.houseofdagmar.com)

Företaget tog sitt första steg ut i världen med hjälp av en agent i Danmark, 2006. Efter det har det rullat på och Dagmar återfinns idag i 8 länder. Än så länge har Dagmar inga egna butiker utan säljer varumärket i utvalda butiker. (K. Söderlind)

4.1.3 Lindex AB

1954 startade Ingemar Boman och Bengt Rosell underklädesbutiken Fynd i Alingsås. Inte långt efter förvärvades företaget Lindex i Göteborg. Sen rullade det på och fram till 90-talet hade företaget skapat en marknad med butiker i Norden. Idag har Lindex expanderat och säljer dam och barnkonfektion i totalt 350 butiker ute i Europa med en omsättning över 50 miljarder. 1995 noterades företaget även på Stockholms börs.

Företagets affärsidé är att alltid erbjuda kvinnor ett inspirerande och prisvärt mode.

Huvudkontoret är beläget i Göteborg där designers, inköpare och ekonomer hjälps åt att skapa nya kollektioner. Företaget äger inga egna fabriker utan jobbar med fristående textilproducenter i Europa samt Asien. Lindex planerar att fram till 2009 öppna 75-100 butiker ute i världen. (Lindex årsredovisning 2006)

4.1.4 Hennes & Mauritz AB

Idén till modeföretaget Hennes & Mauritz fick Erling Persson under en resa till USA, där han introducerades till amerikanska klädkonfektionsföretag. Han tog med sig inspiration till Sverige och startade den första Hennesbutiken i Alingsås 1947. Efter det har företaget expanderat kraftigt, genom att först äntra den nordiska och europeiska marknaden, för att senare ge sig ut i andra världsdelar. H&M finns idag i ca 28 länder och har 60 000 medarbetare. Årsredovisningen 2006 visade en omsättning över 80 miljarder kronor. H&M's affärsidé är att erbjuda mode och kvalité till bästa pris. Huvudkontoret är beläget i Stockholm, där över 500 medarbetare skapar nya kollektioner. Företaget har inga egna fabriker, utan samarbetar med 22 produktionskontor i världen, som i sin tur har kontakt med olika fabriker. Deras tillväxtmål är att öka antalet butiker med 10-15% per år. (H&Ms årsredovisning 2006)

4.2 Vår undersökning

I detta avsnitt redovisar vi resultaten av de djupintervjuer vi gjort med de mindre företagen, samt undersökningarna av de större. Vi har sammanfattat svaren i frågor vi finner relevanta för vår studie.

(samtliga svar från H&M och Lindex är taget från företagens årsredovisningar)

4.2.1 Små företagen

Nedan följer resultaten av de djupintervjuer som gjorts på de båda mindre företagen.

1. *Hur, var och när tog företaget första steget ut i världen?*

Dagmar

Första landet som äntades var Danmark, då man blev kontaktad av en svensk agent i landet, som ansåg att där fanns en marknad för märket där. Året var 2006 och försäljningen skedde i utvalda butiker. Agenten kan förklaras som en förhandlare mellan varumärket och affären.

Gudrun Sjödén

1979 flyttade Gudruns syster Kristina Rådevik till Tyskland och satte ut en annons angående Gudruns kollektion i den tyska damtidningen Birgitte, och fick 10 000 intressesvar. Börjar med postorder för att öppna butik i Nürnberg, där Kristina bor. Detta tillvägagångssätt vid etablering har genomsyrat företagets internationaliseringsprocess fram till idag. Alltså först annons för att skönja om intresse finns, sedan postorder, för att till sist när marknaden känns mogen, öppna butik.

2. *I hur många länder finns företaget idag?*

Dagmar

Idag återfinns företaget i ca 9 länder, Sverige inräknat. Etableringen har skett på följande vis; Danmark, Norge, Nederländerna, Frankrike, Spanien, Italien, USA samt Japan.

Gudrun Sjödén

Gudrun Sjödén har idag butiker i Sverige, Norge, Danmark samt Tyskland. Postorder via katalog finns i ovanstående länder samt i Storbritannien, Irland, Finland, Frankrike och USA. Vidare bedriver företaget Internethandel med 32 länder i hela världen.

3. Hur väljer företaget nya marknader?

Dagmar

Företaget blev kontaktat av agent som ansåg att där fanns intresse i landet. Denna strategi genomsyrar alla de länder de etablerat sig i idag.

Dagmar har visat framfötterna genom att bland annat erhållit priser såsom bästa nya designers på ELLE-galan, Årets Rookie samt Garbohatten. På så sätt har de uppmärksammats internationellt och kontaktats av agenter världen över. Från början var tanken att etableringsstrategin skulle ske på klassiskt vis, alltså först i närliggande länder, för senare med små steg äntra mer distanta. Men så blev inte fallet då internationaliseringen har skett på ett mer spontant sätt. Företagets etableringsmöjligheter har visat sig i ett annat mönster än tänkt, då agenter i respektive land har hört av sig och visat intresse. Så företaget har istället för att behöva kontakta agenter, blivit kontaktad först. Vidare bör tilläggas att etableringen har skett i snabb takt då Dagmar startades 2005.

Gudrun Sjödén

Gudruns syster flyttade till Tyskland 1979 och märkte att intresse fanns, så det var på den vägen som utlandsetableringen började. Det enda land där företaget inte följt det vanliga etableringsmönstret är USA. Kontakter i San Fransisco visade intresse för företaget 1984, vilket ledde till att de öppnade butik direkt.

4. Söker företaget kunskap om marknaden innan etablering?

Dagmar

Företaget har en tydlig säljstrategi som gäller alla länder. Det handlar om långsiktig uppbyggnad i form av att vända sig till de viktigaste opinionsbildande butikerna först, för att

sedan växa. För Dagmar är det viktigt att tänka rationellt och inte överväldigas av den snabba tillväxten. Det gäller att uppmärksamma alla möjligheter och hot.

Gudrun Sjödén

Förberedelser innan en ny marknad äntras, utgörs av en omvärldsanalys. Företaget sätter sig in i det nya landets kultur och värderingar. Det är även mycket viktigt att få full förståelse för landets postsystem, eftersom det är postorder man huvudsakligen arbetar med.

5. Skaffar företaget nätverk/samarbete innan det äntrar nya marknader?

Dagmar

Nej, företaget skaffade sig inget etablerat nätverk. Men däremot har man agent, säljperson och PR i de äntrade länderna. Dagmar har även showrooms där de visar upp aktuella kollektioner hos sina agenter.

För Dagmar är det viktigt att agenten kan förmedla företagets profil på rätt sätt, samt välja säljarbutik med omsorg. Vidare är agentens nätverk viktig, eftersom det gäller att denne är involverad i rätt konsumentgrupp och på så sätt väljer rätt butiker.

Det bör även tilläggas att etableringen i USA skedde genom att en svensk agent boende i New York City, kontaktade Dagmar om visat intresse. Agenten i fråga representerade ett annat känt svenskt märke i NYC. Dagmar kontaktade ansvariga för det svenska märket och hörde sig för om de kunde rekommendera agenten.

Gudrun Sjödén

Nej, företaget söker intressenter i kunder direkt. Finns där ett visat intresse görs de förberedelser som är nödvändiga. När det för det mesta rör sig om postorder i början, undersöks det äntrade landets postsystem.

Dock har företaget skapat ett logistiknätverk via Svenska Postorderföreningen. Medlemmarna hjälper varandra och knyter kontakter.

Det enda land som har en landchef förutom Sverige är Tyskland, där Gudruns syster Kristina basar.

6. *Tänkte företaget globalt redan från start? Alltså var tanken att internationaliseras redan från början?*

Dagmar

Nej, tanken var att först lägga en grund i Sverige. När företaget sedan växte och ett tydligt intresse visat sig, valde man att äntra nya marknader. Men redan från början fanns där en känsla av att den svenska marknaden var för snäv och att företaget skulle söka nya marknader för fortsatt överlevnad.

Gudrun Sjödén

Nej, från början var ambitionen att slå i Sverige. Sedan följde internationaliseringen naturligt, då Kristina flyttade till Tyskland. Efter det har internationaliseringsmönstret följt i form av de marknader där intresse funnits.

7. *Har företaget stött på problem vid etablering?*

Dagmar

Nej, Dagmar har inte stött på några allvarliga problem. Men anser dock att den svenska marknaden har för få bra butiker, samt för få konsumenter för deras segment.

Gudrun Sjödén

De största problemen företagen stöter på är ländernas olika postsystem. Allt måste flyta på bra, och det är inte alltid systemen fungerar som man vill. Bland annat har företaget haft stora problem med danska posten.

Vidare hade företaget problem med butiken i USA, som fick stänga på slutet av 80-talet. Men nu har Gudrun Sjödén åter lanserats i landet, den här gången via annons och sen postorder. Alltså det klassiska etableringssättet för företaget. Dock ingen butik än så länge.

8. *Vilka expansionsplaner finns för framtiden?*

Dagmar

För tillfället koncentreras sig företaget på utvecklandet av kollektioner såsom accessoarer samt herr.

Gudrun Sjödén

Framtiden består huvudsakligen äntrandet av nya länder, runt ett nytt i halvåret. Nya butiker är även ständigt aktuellt.

4.2.2 Stora företagen

Här följer resultaten från undersökningen av de större företagen som vi hämtat från respektive företags årsredovisningar och hemsidor, samt även kompletterat med tidningsartiklar för objektivitetens skull. Vi har utgått från samma frågor som används vid intervjuerna ovan.

1. *Hur, var och när tog företaget första steget ut i världen?*

Lindex

1969 öppnades den första butiken i Sarpsborg, Norge. Orsaken var att företaget hade som ambition att expandera och ansåg sig känna den norska marknaden tillräckligt för att starta där. Lindex satsade mycket på att först växa i Sverige och Norge, då främst under 1980-talet. Det skulle ta 13 år efter Norgeetableringen som nästa land äntrades, vilket även det var närliggande, nämligen Finland.

H&M

Hennes & Mauritz internationalisering startade i Norge 1964, då företaget kände sig moget att äntra nya marknader. Grundaren Erling Persson hade hämtat inspiration från amerikanska snabbt expanderande modekedjor. Han tog med sig idén om expansion när han startade H&M i Sverige. Alltså var ambitionen från början att nå nya marknader och första valet föll på Norge, eftersom det psykiska avståndet kändes nära nog.

2. *I hur många länder finns företaget idag?*

Lindex

Företaget har idag 350 butiker i Sverige, Norge, Finland, Tyskland, Estland samt Lettland. Lindex äger alla butikerna.

H&M

Vid 2006 års slut fanns 1345 butiker i 24 länder. Företaget öppnar och stänger butiker i snabb takt. Under 2006 öppnades 168 butiker och 16 stängde. För närvarande är Tyskland den största marknaden. H&M äger butikerna med undantag från i Dubai och Kuwait, där franchiseverksamhet inleddes hösten 2006.

3. *Hur väljer företaget nya marknader?*

Lindex

Etablering på en ny marknad börjar med ett strategimöte i Lindex styrelse, där möjliga marknader diskuteras.

Lindex har tre huvudfaktorer i åtanke när de väljer vilka marknader de ska äntra; potential, lucka samt koncept. De kollar efter potential på marknaden, om där finns någon lucka och Lindex koncept passar in. Det är viktigt att där finns möjlighet att tjäna pengar på marknaden. Sen måste där finnas bra butikslägen.

H&M

Företaget valde först Norge, eftersom det kändes som en naturlig startpunkt. Norge var en närliggande och för Sverige känd marknad. Efter det har H&M's internationalisering skett på klassiskt vis, då de nordiska länderna äntrades först, för att senare följas av Europa och övriga världen. På senare tid har företaget kunnat ge sig in i nya marknader på grund av dess storlek och att det är vida känt. Genom att informationsspridningen utvecklats, har modet blivit mer globalt och bidragit till att länder världen över efterfrågat H&M. Företaget har idag tillräckliga resurser för att våga chansa på nya marknader.

Bland de senaste tillskotten är Shanghai, vilket är en vågad satsning, eftersom det handlar om en väldigt annorlunda marknad. Allt från asiaternas kroppsbyggnad till säkerhetsfrågor rörande kläder, skiljer sig från tidigare länder företaget etablerats i. Dock väljer H&M att

hålla samma profil även här. (www.e24.se) Företaget har lärt sig av sin etablering i USA att det lönar sig att skynda långsamt. (dinapengar.se)

4. Söker företaget kunskap om marknaden innan etablering?

Lindex

Företaget söker kunskap om marknaden innan etablering. Till exempel tar de kontakt med Svenska Export Rådet, som hjälper företaget med information om de olika länderna. Rådet har hjälpt Lindex mycket på vägen. Viktiga faktorer är köpkraft, storlek på städerna, infrastruktur, konkurrens och arbetslösheten i landet. De politiska, ekonomiska och sociokulturella faktorerna har än så länge inte varit så viktiga för företaget, eftersom etableringen skett i närliggande länder. Företaget anser att etableringen underlättas om den sker i närliggande länder, eftersom värderingar, beteende och livsstilar inte skiljer sig avsevärt från den svenska.

H&M

Företagets etablering på en marknad föregås av en noggrann bedömning av bland annat demografi, sysselsättning, köpkraft och köpbeteende. De kartlägger även vilka andra butiker som finns och var konkurrenterna har sina butiker. Det är även viktigt att skaffa kontaktpersoner som känner marknaden väl. Till exempel har erfarenhet och kunskap hämtat ifrån produktionskontoren i Shanghai och Hong Kong varit en fördel vid butikspremiärerna där.

För H&M är det viktigt att förmedla samma budskap världen över och reklamen är densamma för alla.

5. Skaffar företaget nätverk/samarbete innan det antrrar nya marknader?

Lindex

Företaget har inte byggt upp något direkt nätverk innan etablering. Som tidigare nämnts har de kontakt med S E R för att få tillräcklig information om länderna. Dock har Lindex alltid möten med ett antal stora förvaltare av köpcentrum, samt fastighetsutvecklare som har nya projekt på gång. På detta sätt får företaget insikt i om möjligheter finns på marknaden.

Vid etableringarna i Estland och Lettland skedde ett samarbete mellan Lindex och det finska landskontoret, för att företagets företagskultur och värderingar redan från början skulle implementeras. Butikerna i Baltikum styrs från det finska kontoret.

H&M

H&M har ett eget etablerat exportnätverk. Det är dock viktigt att redan från början skaffa bra medarbetare. Företaget för en öppen och konstruktiv dialog med fackföreningar i landet de antrår. På H&M får medarbetare möjligheter att fatta egna beslut och en stor del av ansvaret flyttas ut i butikerna. När företaget etablerar sig i nya länder tar de hjälp av medarbetare från redan etablerade H&M – butiker, för att effektivt sprida företagets idé och värderingar.

- 6. Tänkte företaget globalt redan från start? Alltså var tanken att internationaliseras redan från början?*

Lindex

Tanken var att först växa i Sverige. När företaget märkte att konceptet var lyckat sökte det sig till andra länder. Orsaken till internationaliseringen var att Lindex ville bli större.

H&M

Tanken var givetvis att expandera. Men företaget lade en stadig grund i Sverige, innan det 17 år senare började söka nya marknader.

- 7. Har företaget stött på problem vid etablering?*

Lindex

Företaget har haft problem vid etableringen i Tyskland, vilket uppmärksammades mycket i massmedia. Det som hände var att Lindex tänkte för stort och öppnade 33 butiker på en gång i landet. (www.dn.se) Vissa butiker hade större ytor än vad de egentligen kunde hantera ekonomiskt. Detta ledde till att 10 butiker stängdes kort efter öppnandet. Men Lindex fortsätter arbetet med att skapa lönsamhet i Tyskland. Det har bland annat lagts extra kraft på att öka trafiken till butikerna. Fler kampanjer och starkare marknadsföring ingår även i återuppbyggandet på marknaden. Det är viktigt för företaget att nå en väletablerad position i Tyskland, eftersom det är Europas största marknad.

Dock har det trots nysatsningar vart svårt för företaget att lyfta försäljning. Lindex skyller bland annat på sena leveranser och felaktiga färgval. (www.e24.se)

H&M

Eftersom företaget är så stort har det mött ett otal problem på vägen. Men inga har påverkat företaget så dess fortsatta existens hotats. Problemen har i många fall utgjorts av skandaler, som till exempel barnarbete, vilka företaget i snabb takt kunnat åtgärda.

8. Vilka expansionsplaner finns för framtiden?

Lindex

Företaget planerar att öppna 75-100 nya butiker till och med augusti 2009. Ungefär hälften av dessa butiker ska öppnas i Norden, resten i Tyskland, Estland, Lettland och på nya potentiella marknader. Lindex har under flera år arbetat med att minska kostnader och effektivisera organisationen.

H&M

Företagets tillväxtmål är att öka antalet butiker med 10-15 procent per år. Samtidigt vill H&M öka försäljningen i befintliga butiker. Framgången i den snabba tillväxttakten ligger i att välja attraktiva affärslägen. Det bör tilläggas att expansionen har finansierats med helt egna medel.

5. Analys

I denna del av uppsatsen analyserar vi hur undersökningsföretagen gått tillväga vid internationaliseringen och hur vida det stämmer in på variablerna i referensramen.

5.1 Marknadsanpassning, generell eller specifik

I den första delen vill vi se om företagen skaffar sig generell marknadskunskap, eller specifik då de ska in på internationella marknader.

De mindre företagen har som etableringskedjans idé visat på ett repetitivt mönster vid sina utlandsetableringar. Dagmar har en tydlig säljstrategi, som gäller alla länder då en agent agerar som förhandlare mellan varumärket och butiken. De har i de flesta fall blivit kontaktade av agent som lett dem in på marknaden. Även Gudrun Sjödén har följt ett repetitivt mönster vid internationaliseringen. Företaget har på egen hand sökt kunder via annons för att skönja om en marknad finns. Detta tyder det på att de mindre företagen måste skaffa sig viss marknadskänedom innan de går in nya marknader. De måste börja i liten skala och låta de ältrade länderna ”känna” på deras produkter, och se om de finns något utrymme för produkterna, innan de kan gå ut i större skala. Små företagen är mer flexibla på grund av sin storlek, och har lättare att anpassa sig till marknadens behov, då de hunnit bli speciellt kända.

H&M har också följt ett klassiskt internationaliseringsmönster med stegvis internationalisering, som de har nått nya kunskaper med. Men på senare tid har de blivit så stora, att det snarare är på grund av sin kändhet än de kunskaper de införskaffar, de internationaliserar sig. Företaget har även repetitiv strategi vid etablering, då det finner bästa butikläget och öppnar egna ägda butiker. Det har tillräckliga resurser för att skaffa sig de bästa lägena. Resurser och kompetens finns inom företaget, till exempel skickar de ut egen etablerad personal till nyöppnade butiker för att lära ut H&M’s värderingar. Man kan säga att de skaffar sig mer generell kunskap om marknaden de ska etablera, det vill säga att hitta de bästa butikslägena i städer med stor population, stark köpkraft och hög levnadsstandard.

Lindex har än så länge inte nått utanför Europa. Företaget misslyckades i Tyskland, då de lanserades i alldeles för stor skala på för kort tid. Men har nu gått tillbaks till att nå nya

marknader med små steg. Företaget försökte alltså använda en generell strategi, men klarade inte riktigt av det. Så internationaliseringen sker på ett repetitivt tillvägagångssätt. Men Lindex har lärt sig om etableringsförfarande på vägen. Även Lindex har egenägda butiker och förlitar sig på kunskaper och kompetens inom företaget.

5.2 Psyksikt avstånd och tidigare erfarenheter

Vi vill här se om företagen väljer att etablera marknader som är lika hemmamarknaden, innan de ger sig ut på mer avlägsna marknader, och på så sätt skaffar sig erfarenheter som kan underlätta vidare internationalisering.

Houseofdagmar har följt det psykiska avståndet och börjat med att etablera närliggande länder först, men processen har gått i väldigt snabb takt. Även Gudrun Sjödén har i stort sätt följt det psykiska avståndet. De har skiljt sig lite gällande avståndet, då Tyskland och USA var de första länderna som antrades, men dessa två västerländska länder är ändå ganska lika Sverige gällande psykiskt avstånd.

H&M har med klassiskt internationaliseringsmönster först anträt närliggande länder med nära psykiskt avstånd, för att senare nå ut till mer avlägsna marknader. De har klart nått nya kunskaper vid den stegvisa internationaliseringen och har på så sätt kunnat växa. Idag har företaget dock blivit så stort, att det vinner mer på sin kändhet än de kunskaper de införskaffar.

Lindex har liksom H&M först etablerats i länder med närliggande psykiskt avstånd, men har än så länge inte kommit utanför Europa. Företagets erfarenheter av misslyckandet i Tyskland har lett till att företaget lärde sig en hel del.

5.3 Nätverk

I vår studie är det intressant att se om de små företagen har nått nya marknader med hjälp av andra aktörer. Alltså om internationaliseringen möjliggjorts genom att företagen skaffat sig ett nätverk under eller innan etableringen.

De mindre företagens internationaliseringsprocesser har underlättats med hjälp av kontakter i andra länder, men de har inte byggt upp något etablerat nätverk innan antrandet. Det har mer handlat om ett fåtal aktörer, som hjälpt företagen att lägga en grund.

Nätverkssynsättet bygger på att företagen söker kunskap om företagen i nätverket och det stämmer inte överens med varken Houseofdagmar eller Gudrun Sjödéns internationaliseringar. Houseofdagmar blev dock kontaktade av agenter i etableringsländerna, och fick på den vägen reda på var intresse för märket fanns. Men förfarandet vid etableringen liknar mer etableringskedjan, än att de skulle ha byggt upp ett samspelande nätverk.

När det kommer till de större företagen har deras internationalisering inte skett via nätverk. Det är uppenbart att de följt en mer klassisk modell där närliggande länder äntras först. Självklart har både H&M och Lindex byggt upp relationer med olika aktörer på de äntrade marknaderna, men själva internationaliseringen har inte skett med hjälp av nätverk.

5.4 Globalt tänkande från start

Genom intervjuerna med de små företagen visade det sig att ingen av dessa två var inriktade på utländska marknader från början. Båda två hade ambitionen att först lägga grunden i Sverige, och se om det skulle klara sig där. Dagmar menar dock att vetskapen fanns att den svenska marknaden skulle vara för liten att klara sig på och att man skulle bli tvungen att komma ut på den utländska marknaden ganska snart för att överleva.

Även de större företagen lade sin grund på den svenska marknaden innan sökandet efter nya marknader tog fart, även om både H&M:s och Lindex tanke tidigt var att expandera.

5.5 Produkten i centrum

För vår studie är PLC teorin mest tillämpbar på de stora företagen, då produkten står i centrum. I likhet med Uppsalaskolans etableringsmodell börjar internationaliseringen med export, men PLC menar att exporten först sker till välutvecklade länder.

Det är uppenbart att mindre företag inte har chans att gå in i nya marknader med samma självförtroende som de större. Mindre företag har inte de resurser som krävs för att ha fokus på produkten vid internationalisering och är oftast inte kända nog för att lita på att konceptet ska fungera utan att det anpassas efter marknaden.

Det stämmer att både Lindex och H&M äntrat välutvecklade länder först. Men det beror på att många av Sveriges närliggande länder är relativt välutvecklade. Vi utgår från att företagens etableringsmönster ser ut som de gör, på grund av att det rör sig om närliggande länder de redan har bra kunskaper om. Så de har inte valt marknader i första hand för att de är

välutvecklade. Men till skillnad från de mindre företagen har H&M och Lindex gått in i nya marknader, som redan haft viss kännedom om dem. Båda företagen har bevarat sin egen profil oavsett vilket land de anträt. Storleken har bidragit till att de kan bemöta nya marknader med enkelriktad kommunikation, utan att göra stora ändringar från land till land. Ett undantag är dock Lindex premiär i Tyskland, då företaget hade för höga ambitioner på en och samma gång. Det visar på att även stora företag måste ha någon form av marknadskännedom innan internationalisering.

6. Resultat

Resultatdelen avser att svara på uppsatsens syfte, vilket vi gör utifrån resultaten i analysen.

Syftet med uppsatsen är:

Att genom en jämförande studie mellan två större och två mindre svenska modeföretag analysera och utvärdera respektive företags etableringar internationellt.

Studien har som sagts tidigare gjorts utifrån ett säljarperspektiv. Resultaten av intervjuerna med de mindre företagen har visat på tendenser, huruvida små företag faktiskt går tillväga vid internationalisering. Det gäller för dem att anpassa sig till den marknad, som ännu eftersom företaget har för få resurser för att lita på att konceptet är bra nog. Därför blir det extra viktigt att ha kännedom om marknaden och verkligen undersöka om där finns ett behov hos kunderna. Specifik kunskap om behovet på marknaden är en viktig del i internationaliseringsprocessen för mindre företag.

En bra start vid internationalisering för de små undersökta företagen är att börja i närliggande länder, som har liknande värderingar som ursprungslandet. De erfarenheter som inhämtas är till fördel vid fortsatt internationalisering.

Små företag tenderar som sagt att känna av marknaden innan den ännu, men inget tyder på att företagen medvetet i för tid skapat sig ett etablerat nätverk vid internationaliseringen. Dock knyter de dock kontakter på marknaden, som i sin tur är en fördel för att företaget ska klara sig långsiktigt. Det gäller för de små företagen att ha en bra relation med ännu länder och behålla denna, för att på något sätt överleva jämsides med stora modejättar. Utomstående kontakter, som exempelvis agenter eller distributörer, är med andra ord betydelsefullt för mindre företag som vill ännu marknaden på ett bra sätt. Det kan handla om att veta var, när och hur produkten landar i det nya landet på bästa sätt. Då är det av stor vikt att den aktuella kontakten faktiskt agerar i samförstånd med företaget, så rätt bild förmedlas på den nya marknaden.

Undersökningen av de större företagen visar på att de har tillräckliga resurser för att gå in i nya marknader utan att ändra sin företagsimage. De införskaffar generell kunskap om marknaden innan ännu och litar på att behovet redan finns hos kunderna. Dessa större

företag har också råd att misslyckas på ett annat sätt än småföretagen. H&M till exempel öppnade förra året 168 butiker, men stängde 16 där etableringen misslyckats. Eller Lindex som först misslyckades med etableringen av den tyska marknaden, men nu har ”börjat om” i långsammare takt. Trenden visar på att även större företag internationaliseras på ett repetitivt sätt och startar i närliggande länder, för att senare nå mer främmande marknader. De behöver dock inte ta hänsyn till det psykiska avståndet i samma grad som det lilla företaget. Stora företag införskaffar övergripande kunskap om marknaden snarare än specifik.

I stora företag finns ofta de flesta former av resurser redan inom organisationen, eller också låter de dessa bli en del av den i takt med hur internationaliseringen fortgår. Exempel på detta är produktionskontor och landschefer. Vidare skaffar de sig inget etablerat nätverk innan etablering, men har externa och interna kontakter som hjälper till vid internationaliseringen.

Stora modeföretag kan ha självförtroende nog att gå in i nya marknader med likartad profil och låta produkten fånga marknaden. De mindre företagen måste istället fånga marknaden och se om intresse verkligen existerar.

7. Slutsats

I slutsatsen kommer vi att återknyta till problemformuleringen; *Vilka faktorer är viktiga vid en internationalisering för de mindre svenska modeföretagen?*

Som nämns i bakgrunden har förutsättningarna för svenska företag utomlands idag förändrats i och med globaliseringen. Allt fler företag blir tvingade att etablera nya marknader för att kunna överleva. Den svenska modebranschen har starkt påverkats av detta och svenska modeföretag internationaliserar sig för att söka tillväxt på nya marknader, då den svenska tecomarknaden är mättad. Det är framförallt de mindre företagen som inte klarar den nya inhemska konkurrensen och stöter på problem vid internationaliseringen.

Internationaliseringen är ingen lätt process, och därför är viktigt att hitta bra metoder vid utlandsetableringen för att klara utmaningarna på dessa marknader.

I vår teoretiska syntes gjorde vi ett antagande att små modeföretag bör följa IP-modellens internationaliseringsmönster. Som beskrivet finns då kunskapen om marknaden internt inom organisationen och detta ernås genom händelser och insikter under etableringens gång. Men efter den gjorda undersökningen måste vi förkasta antagandet, då vi sett andra tendenser vid de små företagens internationaliseringsprocesser. Dock går modellen inte helt att utesluta, men det verkar mer naturligt att dagens små modeföretags etableringsmönster stämmer överens med delar av olika teorier.

Det psykiska avståndet har haft betydelse för alla de undersökta företagen, och detta har stärks av undersökningen, då alla företagen i studien först etablerades i närliggande marknader som nordiska eller europeiska, innan de valt att träda in på mer avlägsna marknader. På detta sätt har företagen skaffat sig viktig erfarenhet och kunskap om internationalisering innan de etablerar ”svårare” marknader. Alltså leder tidigare erfarenheter av internationalisering till större chans för lyckad utlandsetablering. Både de små och de stora företagens etableringsmönster har visat sig vara repetitiva, men har skett på olika sätt i respektive företag. Det är även viktigt att framhålla att alla de undersökta företagen haft ambitioner att internationaliseras, men de har inte varit globala från start.

Ofta kan mindre företag få de kunskaper de behöver genom nätverk och värdefulla kontakter. Det blir viktigt med samarbetspartners som kan marknaden och vet vad som efterfrågas på

denna. Kontakt via agent eller med kund direkt har visat sig strategiskt för små företag, för att se om där finns intresse på marknaden överhuvudtaget. Gällande agenten är det viktigt att denne förmedlar en korrekt företagsbild och har därför en avgörande roll för att ingången på marknaden sker på rätt sätt. Vi anser inte att det behöver handla om att bygga upp något etablerat nätverk innan inträdet på en ny marknad. De mindre företagens internationaliseringsprocesser i vår undersökning har som sagts ovan, underlättats med hjälp av kontakter i andra länder, men det har mer handlat om ett fåtal aktörer som hjälpt företagen att lägga en grund. Samarbetspartners är alltså viktiga, men det behöver inte handla om hela nätverk.

En viktig faktor för att de små modeföretagen vid etablering i andra länder är kunskapen om marknaden. Även för de stora företagen är marknadskunskapen viktig. Men då dessa ofta har stora resurser har de råd att misslyckas på ett annat sätt än småföretagen. De mindre företagen har inte samma resurser att testa, och därför blir det extra viktigt att skaffa bra kunskap om marknaden innan internationaliseringen för att undvika misslyckanden. De små företagen har alltså fokus på marknaden snarare än produkten, och skaffar sig därför specifik kunskap om där verkligen finns ett kundbehov innan internationalisering. Men i sin tur har de små företagen fördelar i att de inte behöver göra så stora justeringar för att anpassa sig till marknaden. Stora företag är ofta redan kända innan etableringen och har svårt att förändra sin image. Dock är det viktigt att företag inte går in i nya marknader med alltför stort självförtroende. När ett företag befinner sig i gränslandet mellan liten och stor, kan det vara svårt att göra rätt bedömning om vilken strategi man bör använda vid internationell introduktion på marknaden. Även om företaget tror att de är kända nog för att lita på att deras koncept fungerar i det ännu inte besökta landet utan införskaffandet av specifik kunskap om behov, betyder det inte att framgången är säkrad. Då företaget befinner sig mellan två storleksstadier gäller det alltså för dem att inte ha ett för stort självförtroende, utan bör istället mer noggrant undersöka om efterfrågan verkligen existerar.

Undersökningen har bidragit till att vi fått insikt i faktorer som är till hjälp för små företag vid internationalisering. För att etableringen ska ske fördelaktigt för småföretagen är det viktigt att ha specifik kunskap om marknaden, så den inte äntras på fel sätt och skönja om efterfrågan existerar. Det gäller att anpassa sig till marknaden beroende på hur och var behov faktiskt finns. Vidare är samarbete med exempelvis agenter betydelsefullt, då de har kunskaper om hur etableringen bör fortgå. Att tidigt vara medveten om att man måste komma ut på den

internationella marknaden för att klara sig, har också blivit allt viktigare.

Vi anser att alla teorierna har delar som är viktiga vid internationaliseringsprocessen. Men teorierna och modellerna är idag gamla och borde uppdateras mot nya mer verklighetsförankrade versioner, då till exempel internet har gjort att man snabbt kan skaffa kunskap om marknaden på helt andra sätt än uppsalaskolans steg.

Som vi tidigare har nämnt är denna studies resultat är svåra att generalisera, då vi endast undersöker ett fåtal företag av den totala populationen, och urvalet inte är sannolikhetsbaserat. Ur resultatet har vi funnit vissa intressanta mönster, men eftersom marknaden är mycket större skulle kanske en studie med fler företag visa på andra resultat.

8. Avslutande diskussion

Uppsatsen har bidragit till ökad förståelse för hur små och stora svenska modeföretag agerar vid intåg på nya marknader. Små företag som inte är globalt kända måste noggrant välja strategi som passar de marknader de antrar. Det är viktigt för mindre företag att få reda på om en kundkrets faktiskt existerar. Även större företag måste gå in i nya marknader med omtanke, men har klara fördelar på grund av kändhet och resurser.

Det har dock varit svårt att dra klara slutsatser eftersom de valda teorierna, som sagt tidigare, känns gamla. Med detta menar vi inte att helt nya teorier bör skapas, men en uppdatering av de gamla är viktig, för att få ökad förståelse för dagens företags internationaliseringsprocesser. De gamla teorierna går säkert att utveckla så att de passar det nutida globala tillståndet.

En mer omfattande undersökning skulle kunna ge annat resultat än vår, då vi bara tittat på två små företag. Som tidigare berörts sker idag stora och snabba förändringar vid internationalisering av småföretag, till exempel på grund av internet. Det gör att det i denna miljö är väldigt svårt att kunna generalisera.

För framtida forskning vore det intressant att se vad etableringen har gett ekonomiskt totalt för företagen och hur det skiljer sig mellan de olika länderna de etablerat i omsättning och resultat. Intressant vore också att se om nya idéer och impulser från nya marknader kommer tillbaka till företaget och vad det har inneburit för utveckling av organisationen idéer och produkter. Om flödet är dubbelriktat och inte bara går åt ett håll.

9. Källförteckning

Litteratur

Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur, Lund, 2002

Gadde L-E, Håkansson H, *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Gadde L-E, Håkansson H, *Supply Network Strategies*. West Sussex; John Wiley & Sons. 2001

Ghuri, P, Cateora, P, *International Marketing 2nd edition*; Berkshire; Mc Graw Hill Education (UK) Limited 2005

Hollensen, S, *Global Marketing 3rd edition*; Essex; Pearson Education Limited 2004

Johannesen A & Tuft P.A, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber: Malmö, 2003

Johansson, J, Blomstermo, A, Pahlberg, C. *Företags internationaliseringsprocess, lärande i nätverk*. Studentlitteratur. Lund. 2002.

Nyberg Rainer, *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*, Studentlitteratur: Lund. 2000

Patel, R, Davidsson, B. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB 1994.

Trost Jan, *Enkätboken*, Studentlitteratur: Lund, 2001

Zetterlund, C, *Design i informationsåldern: om strategisk design, historia och praktik* Stockholm: Raster, 2002

Artiklar:

Ayal Igal, 1981. *International product life cycle; a reassessment and product policy implications*; Journal of Marketing, Vol 45 Fall, pp 91-96

Johansson J, Wieherschheim-Paul, 1975. *The internationalization of the firm: four Swedish case studies*; Journal of Management studies, Vol 12, issue 3, pp 305-323

Johansson J, Vahlne JE, 1977. *The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*; Journal of International Business studies

Johansson J, Vahlne JE, 1990. *The Mechanism of Internationalization*; International Marketing Review 7.

Moen Ö, 2000. *SMEs and international marketing: investigating the difference in export strategy between firms of different size*; Journal of Global Marketing, Vol 13, issue 4, pp7-28

Sundberg Göran, 2006, *Moder Svea – En genomlysning av området svensk modedesign*. Rådet för arkitektur, form och design; Statens offentliga utredningar.

Sveriges riksbank 2006-05-03: Waymaker, s.1.

Swedbank 2006-11-16: Vart tredje är etablerat i utlandet: Waymaker.

Vernon Ray, 1966. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. Quarterly Journal of Economics 80, pp 190-207.

H&Ms årsredovisning 2006

Lindex årsredovisning 2006

Internetkällor:

Dagens Nyheters hemsida:

(www.dagensnyheter.se) 2007-02-27

Dinapengar:

(<http://dinapengar.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2007%5C04%5C12%5C8283>)

2007-06-07

Eu-upplysningen:

(www.eu-upplysningen.se) 2007-02-26

EU:s webbportal:

(<http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm>) 2007-05-20

E24 Näringsliv:

(http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_15086734.asp) 2007-06-07

(http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14905447.asp) 2007-06-07

Gudrun Sjödens hemsida:

(www.gudrunsjoden.com) 2007-04-20

Houseofdagmars hemsida:

(www.houseofdagmar.com) 2007-04-20

Expertrådet:

(www.swedishtrade.se/dagens_exportnyheter) 2007-02-27

Riksdagens hemsida:

(www.riksdagen.se/webben/index.aspx?nid=63&dok_id=GU) 2007-05-20

Muntliga källor:

Hedman, Monica (2007.04.19) Gudrun sjöden. Intervju.

Söderlind, Karin (2007.05.10) Houseofdagmar. Telefonintervju.

10. Bilaga

a. Företagshistorik



NÅGRA VIKTIGA ÅRTAL

1947	Hennes öppnar i Västerås
1964	Första utlandsetableringen – butik i Norge öppnas
1967	Första butiken i Danmark öppnas
1968-70	Herr- och barnkläder börjar säljas
1974	H&M börsintroduceras
1975	Kosmetik börjar säljas
1976	Första butiken i Storbritannien öppnas
1977	Ungdomkläder börjar säljas
1978	Första butiken i Schweiz öppnas
1978	Babykläder börjar säljas
1980	Första butiken i Tyskland öppnas
1980	Rowells postorder köps in – katalogförsäljning startar
1989	Första butiken i Nederländerna öppnas
1992	Första butiken i Belgien öppnas
1994	Första butiken i Österrike öppnas
1996	Första butiken i Luxemburg öppnas
1997	H&M firar 50-årsjubileum. Första butiken i Finland öppnas
1998	Första butiken i Frankrike öppnas
1998	H&M börjar med försäljning av varor via internet på den svenska marknaden
1999	H&M börjar med försäljning av varor via internet i Danmark och Finland
2000	Första butikerna öppnas i Spanien och USA
2001	H&M börjar med försäljning av varor via internet i Norge. En unik modevisning arrangeras i det svenska kalkstensbrottet Dalhalla
2003	Första butikerna öppnas i Polen, Tjeckien, Portugal, och Italien
2004	Första butikerna öppnas i Kanada och Slovenien. I augusti öppnas H&M:s 1.000:e butik, i Boulogne-sur-Mer i Frankrike. Designersamarbete med Karl Lagerfeld i november
2005	H&M arrangerar ett stort modeevent i Central Park i New York i april. Första butikerna öppnas i Irland och i Ungern. Den första butiken på USA:s västkust öppnas i San Francisco i november. Designersamarbete med Stella McCartney
2006	De första butikerna som drivs genom franchising-avtal öppnades i Dubai och Kuwait under hösten. Distanshandeln utökades till Nederländerna. Designersamarbete med den holländska designerduon Viktor & Rolf. Madonna och hennes team bar H&M-kläder off-stage under hennes World Confessions Tour och dessutom såldes en specialdesignad "Madonna-track suit" i alla H&M-butiker
2007	H&M-butiker öppnar på flera nya marknader, bland annat i Kina där portarna slår upp i Hongkong och Shanghai under våren. Även Grekland och Slovakien får sina första H&M-butiker. I Qatar öppnar butiker genom franchising-avtal. I mars 2007 lanseras den nya butikskedjan COS – Collection of Style. Ett tiotal butiker öppnar i Storbritannien, Tyskland, Nederländerna och Belgien. I mars fortsätter samarbetet med Madonna. Kollektionen "M by Madonna", som tagits fram tillsammans med stilikonen, innehåller stjärnans personliga garderöbsfavoriter. Under hösten introduceras ett nytt hemtextilsortiment, H&M Home. Ett utökat damkosortiment introduceras. Distanshandeln utökas till Tyskland och Österrike.

Lindex historia

1954 Ingemar Boman och Bengt Rosell öppnar underklädesbutiken Fynd i Alingsås. Strax därpå förvärvas företaget Lindex i Göteborg, som får ge namn åt de efterföljande butikerna.

1969 Antalet butiker i Sverige är nu 27 stycken. Omsättningen uppgår till 25 miljoner och den första butiken i Norge öppnas.

1970-talet Lindex fortsätter expandera i Sverige och Norge.

1982 Lindex köps av ICA Eol. Lindex etableras i Danmark, Finland och Storbritannien.

1988 Herrarna ges utrymme i butikerna genom förvärvet av Gulins.

1989 Verksamheten fokuseras till Sverige, Norge och Finland. I slutet av 1980-talet är antalet butiker 227 stycken och omsättningen uppgår till 2,2 miljarder.

1993 Lindex förvärvas av Industri Kapital och Gulins säljs till norska Adelsten.

1995 Lindex noteras på Stockholmsbörsen. Lindex Club startas.

1998 Lindex etableras i Tyskland. Kosmetik börjar säljas i utvalda butiker. Varumärket FIX förvärvas.

2003 Lindex huvudkontor flyttas till Göteborg.

2004 Lindex fyller 50 år och Göran Bille utses till ny VD. Första butiken öppnas i Estland.

2005 Antalet butiker är nu 333 stycken och omsättningen uppgår till 5,2 miljarder. Twilfitkedjan avyttras den 1 september.

2006 Första butikerna i Lettland öppnas. Antalet butiker är nu 350 stycken.



1941 Gudrun Sjödén är född i Östhammar och uppvuxen i bondfamilj. Mormorsmor var av samesläkt från Kolahalvön och en rad starka kvinnor finns i släkten. Deras allmogeslöjd kombinerat med pappans sörmländska bondekultur har givit inspiration i klädskapandet. 1958-63 Konstfackskola textil- och modelinje. Här växte intresset för mjuka naturmaterial, sköna modeller, glada färger och abstrakta mönster fram.

1963-74 Anställning och freelance som designer hos bl.a. Ivar Wahl samt modejournalistik för tidningarna Femina och Damernas Värld.

1974 Startar egen tillverkning av det egna varumärket med ”designade och koordinerade kläder för aktiv fritid”. Försäljning till varuhus och butiker, i första hand Norden.

1976 Öppnar första egna butiken på Regeringsgatan i Stockholm, där hela idén presenteras från början till slut. Kunderna strömmar till och övertygar om fortsatt kompromisslös satsning. Därmed överges engrosförsäljningen till externa butiker.

1978 Postorderförsäljningen tar fart, när kunder runt om i Sverige efterfrågar sortimentet. Gudrun formger, ritar och handskriver sina unika kataloger. Tillverkningen mestadels i Sverige och Finland.

1981 Etablerar postorderverksamhet i Tyskland med syster Christina Rådevik. Efter några år inom tysk textil-industri startar Christina eget från köket i Rosstal nära Nürnberg. Hon tror starkt på Gudruns koncept.

1988-94 Fem nya butiker öppnas i Sverige, Tyskland och USA. Kombinationen med postorderkatalog och köp i butik visar sig vara optimal.

1993 Utnämnd till ”Årets Affärskvinna”. En bekräftelse och ett dubbelt erkännande. Det går att balansera kreativ formgivning med förmågan att driva ett lönsamt företag.

1994 Företagets medvind leder till etablering av postorder i Norge. Omsättningen är nu 75 miljoner.

1997 Tillhör internetpionjärerna med egen hemsida, vilket ger försäljning på övriga nordiska marknader.

1999 Försäljningen på internet och övriga nordiska marknader tar rejäl fart. Postorderverksamhet i Storbritannien etableras.

2001-02 Med nya stora lokaler i Sverige och Tyskland och callcenter i Storbritannien och Norge säljs nu fyra klädkollektioner och ett HEMMA sortiment per år. Katalogen och massor av trycksaker trycks nu på sex språk.

2003 Gudrun firar 40 år som designer med en ny stor konceptbutik i Gamla Stan, Stockholm. Här exponeras HEMMA sortimentet med kläder och blommor i vacker 1700-talsmiljö.

2004 Gudrun öppnar stor konceptbutik i centrala Malmö. Med ny spännande butiksinredning möter kläder, heminredning och blommor alla skåningar och danska kunder.

2005 4 februari öppnas en konceptbutik i centrala Hamburg, Tyskland. Butiken har förutom kläder och heminredning ett café med svenska pepparkakor och kanelbullar. I april presenteras höstens kollektion vid en stor pressmodevisning i Skeppsholmskyrkan. Svensk, tysk och engelsk press bjuds på Afternoon Tea och en hejdundrande upplevelse. Koncernen har nu närmare 105 anställda och omsätter en kvarts miljard.

Houseofdagmar Historia

2005 Dagmar lanserar sin första kollektion på våren. Vinner priserna ”Rookie of the year” samt ”Garbohatten”.

2006 Etableras i Danmark, Norge, Nederländerna, Frankrike, Spanien, Italien och USA. Vinner priset ”Bästa nya designers” på ELLE-galan.

2007 Lanseras i Japan.