

Examensarbete i Retail Management våren 2020, 15 ECTS

Handelshögskolan i Stockholm

Konsten att knäcka internationaliseringens digitala klädkod

En fallstudie om påverkande faktorer i små och medelstora svenska modeföretags användande av digitala försäljningskanaler under internationaliseringsprocessen.

Författare

Linnéa Alexandersson

Jessika Bengtsson

Handledare

Sara Melén Hånell

Examinator

Erik Wikberg

Framläggningsdatum

2020-06-03

Förord

Vi vill tacka de personer som bidragit med värdefulla insikter, kunskap och invändningar under studiens gång. Till att börja med vill vi rikta ett tack till vår handledare *Sara Melén Hånell* för din ständigt positiva och stöttande vägledning under uppsatsen och dina snabba svar. Därtill vill vi tacka *samtliga respondenter* på case-företagen, utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Slutligen vill vi även tacka *vänner och familj* som hjälpt oss med korrigeringar och utvecklingar.

Tack!

Stockholm, 19 maj 2020

Linnéa Alexandersson

Jessika Bengtsson

Abstract

Due to recent development within digitalization, new opportunities have risen for small and medium-sized companies to go international. Within the retail industry, the internationalization process is to a large extent facilitated by the use of online sales channels such as e-commerce. Although this phenomenon is widely common in internationalization today, little research has been conducted in the field of influencing factors on the use of online sales channels in the internationalization process. This thesis therefore seeks to fill the research gap by examining influencing factors in the fashion industry, where e-commerce is widely established. The research was conducted through a qualitative case study of three Swedish fashion companies based on six criteria. The findings of the thesis suggest that three factors influence the use of online sales channels in the internationalization process: the attitude of the company, the brand strategy and physical sales on foreign markets. For practitioners, the conclusions can act as guidelines of awareness to increase the efficiency of the use of online sales channels in the internationalization process. Furthermore, the study makes a theoretical contribution in the form of an analytical framework.

Keywords: Digitalization, E-commerce, Fashion, Globalization, Internationalization.

Förord	2
Abstract	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemområde	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Kunskapsbidrag	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Disposition	9
2. Teoribakgrund	10
2.1 Internationalisering av små och medelstora företag	10
2.2 Internationalisering genom digitala försäljningskanaler	12
3. Metod	15
3.1 Val av ämne	15
3.2 Övergripande undersökningsmetod	15
3.3 Val av ansats	16
3.4 Val av studieobjekt	17
3.4.1 Förstudie	17
3.4.2 Huvudstudie	18
3.5 Kvalitetskriterier	22
4. Resultat förstudie	24
4.1 Business Sweden	24
4.2 HUI Research	26
4.3 Sammanställning förstudie	27
5. Analytiskt ramverk	28
5.1 Förutsättningar	28
5.2 Etableringsform	28
5.3 Barriärer	29
5.4 Kunskap	29
5.5 Utformning av analytiskt ramverk	30
6. Resultat huvudstudie	31
6.1 Stenströms	31

6.1.1 Förutsättningar	32
6.1.2 Etableringsform	33
6.1.3 Barriärer	35
6.1.4 Kunskap	35
6.2 ATP Atelier	36
6.2.1 Förutsättningar	36
6.2.2 Etableringsform	37
6.2.3 Barriärer	39
6.2.4 Kunskap	39
6.3 Steamery	40
6.3.1 Förutsättningar	40
6.3.2 Etableringsform	41
6.3.3 Barriärer	43
6.3.4 Kunskap	43
7. Analys huvudstudie	45
7.1 Förutsättningar	45
7.2 Etableringsform	46
7.3 Barriärer	47
7.4 Kunskap	48
8. Generell diskussion och slutsatser	49
8.1 Generell diskussion	49
8.2 Slutsatser	51
9. Implikationer	53
10. Begränsningar	54
11. Framtida forskning	55
12. Referenslista	56
13. Bilagor	60

1. Inledning

Genom inledningen ges en bakgrund till forskningsområdet som senare problematiseras. Detta leder fram till syftet och därefter frågeställningen som studien ämnar att besvara. Vidare fastställs studiens förväntade kunskapsbidrag. Därtill avgränsas det område som studien kommer beröra och slutligen ges en översikt av studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Tack vare digitaliseringen öppnar sig landsgränserna mer och mer, men är alla företag verkligen med på tåget? Globaliseringen har bidragit till en ökad konkurrens och till att allt fler företag internationaliseras (Mura, 2011). I takt med ökad digitalisering och e-handels uppkomst har nya möjligheter att internationalisera verksamheten skapats, i synnerhet för mindre och mer specialiserade detaljister (Tiessen, Wright och Turner, 2001; Hultman et al., 2017; Hånell et al., 2019). Detaljister kan nu möta kunderna i fler försäljningskanaler än enbart den fysiska. Att finnas i flera kanaler är centralt för att överleva på lång sikt (Hultman et al., 2017). Ämnesområdet som berör försäljningspåverkan av digitala kanaler och internationalisering har länge varit svårt att undersöka på grund av online-försäljningens föränderlighet. Däremot har det visat sig att digitala försäljningskanaler har en positiv påverkan på internationell försäljning (Tolstoy, Jonsson och Sharma, 2016). Därmed anser uppsatsens författare att det även är intressant att undersöka vilka faktorer som styr företagets implementering av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen.

Internationalisering innebär att ett företag går in på nya marknader internationellt, och inte längre enbart verkar på hemmamarknaden (Bose, 2016). Att använda digitala försäljningskanaler för att internationalisera har tidigare identifierats som en svårighet för små och medelstora detaljister (Hånell et al., 2019). En anledning till det kan vara svårigheter i att etablera en lokal varumärkeskännetecken på nya marknader (Guercini och Runfola, 2015).

Detaljhandelsbranschen har förändrats under de senaste åren till följd av utvecklingen av nya digitala försäljningskanaler. Enligt Eurostat (2019) kan e-handel definieras som "en försäljning eller ett köp via elektroniska transaktioner på internet eller andra digitala kommunikationsnätverk". Bara i Sverige omsatte e-handeln totalt 87 miljarder kronor år 2019 och nådde en tillväxt på 13 procent (*E-Barometern Årsrapport 2019*, 2019). På senare tid har

omnikanal fått allt större utrymme inom forskning kring detaljhandeln. Omnikanal innebär en synergisk hantering av alla tillgängliga kanaler och “touchpoints”. Detta involverar ett flertal olika digitala kanaler, såsom mobila enheter och sociala medier (Verhoef, Kannan och Inman, 2015). Därför är det intressant att undersöka samtliga digitala försäljningskanaler i studien och inte enbart den egenägda e-handeln. Vidare är modebranschen i framkant i användandet av digitala försäljningskanaler och blir därför en intressant bransch att studera vidare. Detta styrks i att mode var en av de mest handlade kategorierna online under 2019 och i att det var den kategori som handlades mest från utlandet under samma år (*E-Barometern Årsrapport 2019*, 2019).

1.2 Problemområde

E-handeln började utvecklas i slutet av 1990-talet och därför har digitala försäljningskanaler funnits tillgängliga som etableringsform under en förhållandevis kort tid. Användningen var till en början begränsad då tekniken och logistiken inte var fullt utvecklade och kunden ännu inte var mogen (Hultman et al., 2017). Wittkop, Zulauf och Wagner (2018) beskriver att en övervägande andel av internationaliseringslitteraturen berör den fysiska processen, eftersom internationalisering tidigare enbart genomfördes i fysiska kanaler. Därmed finns det begränsad litteratur som adresserar hur detaljister använder sig av digitala försäljningskanaler för att internationaliseras. Flertalet tidigare studier har visat internationalisering och e-handel i kombination är ett relativt outforskat område (Tolstoy, Jonsson och Sharma, 2016; Hånell et al. 2019; Gregory, Karavdic och Zou, 2007; Colton, Roth och Bearden, 2010). Detta indikerar att det finns en kunskapslucka att fylla inom området.

E-handeln har en stark etablering i Sverige, vilket visas i att en betydande majoritet av svenskarna e-handlade på månadsbasis år 2019. Under samma år syntes även ett skifte i modehandeln då aktörerna började fokusera mer på lönsamhet än tillväxt. Detta visar på en stark mognad av modebranschen på nätet (*E-Barometern Årsrapport 2019*, 2019). Forskningsområdet valdes därmed baserat på den stora betydelse som e-handeln och andra digitala försäljningskanaler har för modebranschen och den internationaliseringsmöjlighet som detta innebär i en allt mer digitaliserad värld. Vidare är e-handelns snabbriklighet en faktor som stärker uppsatsens relevans, då det finns behov för uppdaterade bidrag.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen hos små och medelstora svenska modeföretag. Studien baseras på fallstudier av tre svenska modeaktörer: Stenströms, ATP Atelier och Steamery.

Frågeställningen som uppsatsen ska besvara är:

Vilka faktorer påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i små och medelstora svenska modeföretags internationaliseringsprocesser?

1.4 Kunskapsbidrag

Studien har dubbla förväntade kunskapsbidrag. För små och medelstora modeföretag förväntas bidraget ge en ökad förståelse i form av ett praktiskt bidrag. För akademiker ämnar studien att bidra till en förståelse i form av en fördjupad teori inom e-handelns snabbt föränderliga område. Tidigare studier har visat på det finns ett outforskat område inom internationaliseringslitteratur med fokus på de digitala försäljningskanalerna. Denna studie bidrar med att försöka utveckla forskningen inom ett i dagsläget tunt forskningsområde. Detta genom ett teoretiskt bidrag och ett utvecklat synsätt om vad som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen. Studien ger vidare en kontextuell förståelse för vad som ligger till grund för olika aktörers beteende och resonemang.

Det praktiska bidraget förväntas öka medvetenheten hos praktiker i modebranschen angående vad i organisationen som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen. Eftersom de digitala försäljningskanalerna har visat sig vara fördelaktiga för internationell försäljning så förväntas studien bidra med verktyg som kan användas för att förbättra försäljningsresultatet vid expansion.

1.5 Avgränsningar

De företag som deltar i huvudstudien ska uppfylla sex kriterier baserat på såväl tidigare forskning som insikter från förstudien, vilken presenteras i avsnitt 4. *Resultat förstudie.*

Kriterierna och bakgrunden till dessa förklaras närmare i avsnitt 3.4.2.1 *Urval och utformning*. Sammanfattningsvis avgränsas huvudstudien till kriterierna:

- I. Företaget ska vara grundat och verksamt i Sverige,
- II. Företaget ska vara verksamt inom branschen mode, det vill säga beklädnad, accessoarer eller modetillbehör,
- III. Företaget ska bedriva en e-handel,
- IV. Företaget ska kategoriseras som SMF, det vill säga små eller medelstora företag,
- V. Företaget ska vara verksamt på mer än två utländska marknader,
- VI. Företaget ska ha bedrivit verksamhet i mer än två år.

1.6 Disposition

Studien består av 10 avsnitt. I avsnitt 2 framläggs tidigare forskning och studier på området. Därtill förklarar avsnitt 3 den metod som använts för att besvara frågeställningen. I avsnitt 4 presenteras resultatet från förstudien, som tillsammans med teorin lägger grund för det analytiska ramverket. Därefter följer avsnitt 5 som presenterar det analytiska ramverk som är grunden för såväl fallstudien som dess analys. I avsnitt 6 presenteras det empiriska resultatet från huvudstudien. Avsnitt 7 fokuserar på att analysera huvudstudien utifrån det analytiska ramverket. I avsnitt 8 diskuteras det resultat och den analys som framkommit tillsammans med teori och förstudie. Avsnitt 9 fokuserar på de implikationer som studien ger, såväl praktiska som teoretiska. Därefter följer avsnitt 10 som lyfter fram studiens begränsningar. Slutligen belyser avsnitt 11 framtida forskningsmöjligheter som framkommer av studien.

2. Teoribakgrund

Först presenteras tidigare forskning som berör internationalisering av små och medelstora företag. Därtill presenteras tidigare forskning inom området digitala försäljningskanaler och internationalisering med fokus på detaljhandelsföretag.

2.1 Internationalisering av små och medelstora företag

Internationaliseringsprocessen särskiljer sig för små och medelstora företag till skillnad från stora, vilket bland annat beror på varierande egenskaper i form av storlek, finansiella resurser och företagsstyrning (Hutchinson, Quinn och Alexander, 2006). Hutchinson och Quinn (2012) identifierar att små och medelstora specialistdetaljister som internationaliserar besitter ytterligare särskiljande egenskaper. Däribland har dessa företag en stark varumärkesidentitet och besitter ofta en nisch. Detta har visat sig innebära möjligheter på utländska marknader. Vidare är det vanligt att små detaljister använder sig av en kombinerad expansionsstrategi, vilken består av egna butiker på hemmamarknaden och återförsäljare eller distributörer på den utländska marknaden (Hutchinson och Quinn, 2012). Att använda sig av relationer med återförsäljare är i linje med Guercini och Runfola (2010), som betonar att affärsrelationer på en okänd marknad kan förenkla kunskapsinsamlingen om den nya marknadens förutsättningar. Affärsrelationerna gör vidare att uppfattningen om risk och osäkerhet om den nya marknaden minimeras, dessa kan dessutom underlätta expansion till marknader som tidigare ansetts vara svåra att ta sig in på (Agndal och Chetty, 2007).

Den traditionella internationaliseringsteorin som baseras på Uppsalamodellen av Johanson och Vahlne (1977) bygger på en inkrementell internationaliseringsprocess som sker stegvis. I motsats till denna har också en synvinkel som bygger på "Born Globals" utvecklats (Chetty och Campbell-Hunt 2004). Melén och Nordman (2009) beskriver att Born Globals är företag som utforskar möjligheter utomlands från företagets start. Knight och Cavusgil (2004) beskriver vidare att Born Globals är unga företag som kännetecknas av innovativa egenskaper som möjliggör tidig internationalisering. Slutligen beskriver Chetty och Campbell-Hunt (2004) att Born Globals expanderar tidigt och simultant till flera marknader, vilket sker när företaget fortfarande är litet. Företagets unga ålder möjliggör ett flexibelt och agilt arbetssätt i internationaliseringsprocessen (Knight och Cavusgil, 2004). Denna snabbhet kräver en större användning av affärsnätverk (Chetty och Campbell-Hunt, 2004). Enligt samma linje visar

Andersson och Wictor (2003) att entreprenörers nätverk spelar roll för Born Globals och deras internationaliseringsstrategi. Även Mura (2011) betonar vikten av att som SMF skapa nätverk vid internationalisering. Dessutom identifieras entreprenörernas förmåga att se internationella möjligheter genom tidigare erfarenhet av internationell verksamhet, som betydande för implementering av internationaliseringsstrategin (Andersson och Wictor, 2003). Denna förmåga gör att Born Globals kan maximera prestationen internationellt (Knight och Cavusgil, 2004). Ägarnas tidigare erfarenhet hos Born Globals betonas även i Madsen och Servais (1997), där denna lyfts som avgörande för valet av utländska marknader. Vidare skiljer sig användandet av kommunikations- och informationsteknologi mellan de företag som internationaliserar enligt den traditionella modellen och Born Globals. För Born Globals spelar teknologin en nyckelroll i internationaliseringsprocessen för att samla kunskap och för att nå nya marknader till skillnad från traditionella aktörer (Chetty och Campbell-Hunt, 2004).

Traditionell internationaliseringsteori visar att företagens etableringsform på nya marknader baseras på det finansiella åtagandet som etableringsformen kräver (Johanson och Vahlne 1977). Melén och Nordman (2009) fastställer att strategiska allianser, gemensamma företag och dotterbolag är etableringsformer som kräver ett högt åtagande medan export via licens eller franchise är etableringsformer som innebär ett lågt åtagande. Musso och Francioni (2014) finner att en majoritet av små och medelstora företag har en passiv inställning till valet av etableringsform vid en ny marknadsetablering. En passiv inställning innebär att företagen inte aktivt väljer etableringsformen, utan att den påverkas av externa faktorer som exempelvis utländska distributörer eller partners (Musso och Francioni, 2014).

Barriärer för internationell expansion är ett brett studerat område inom internationaliseringslitteraturen (Hutchinson et al., 2009). Barriärerna för internationalisering kan delas in i två kategorier: externa och interna barriärer. I den externa miljön hittas ofta barriärer för internationaliseringsprocessen, medan det i den interna miljön kan hittas barriärer som hindrar påbörjandet av en internationaliseringsprocess (Evans et al., 2008). Hutchinson et al. (2009) förklarar att små och medelstora företag också påverkas av interna och externa barriärer i internationaliseringsprocessen. Ledningens attityd och finansiella resurser identifieras som en barriär för internationaliseringstakten (Hutchinson et al., 2009). Detta styrks av Luo, Hongxin Zhao och Du (2005) som visar på att hastigheten för att gå in på nya marknader för detaljister online påverkas av dess beslutsfattares internationella erfarenhet samt deras färdigheter inom innovation och marknadsföring. Därutöver är även brist på kunskap,

exempelvis språkkunskap, en barriär som påverkar processen (Hutchinson et al., 2009). Även i traditionell internationaliseringslitteratur betonas kunskapens vikt i internationaliseringsprocessen (Johanson och Vahlne, 1977). Därutöver lyfter Hutchinson et al. (2009) att kulturella aspekter och lagstiftning även påverkar hur ett företag lyckas med sin internationalisering. Författarna visar även att de egenskaper som särskiljer specialistdetaljister, underlättar vid hantering av dessa barriärer (Hutchinson et al., 2009).

Likväl som att vissa faktorer är barriärer för internationell expansion så identifierar Hutchinson et al. (2007) att det finns underlättande aspekter för små specialistdetaljister, vilka också kan delas in i interna och externa kategorier. De interna faktorerna påverkar varumärkesidentiteten som i sin tur påverkar beslutet att internationalisera. Vidare berör de interna faktorerna den entreprenöriella personligheten, det globala tankesättet och personliga relationer (Hutchinson et al., 2007), vilka också kan kännas igen i tidigare presenterad litteratur om Born Globals (Knight och Cavusgil, 2004). Dessutom visar Luo, Hongxin Zhao och Du (2005) att beslutsfattarnas internationella erfarenhet och innovativa förmågor är påverkande faktorer för snabbheten i internationalisering via e-handel. Slutligen refererar de externa faktorerna till kontakter och hjälp via statlig- eller konsultverksamhet, vilka ger tillgång till information och kunskap om den nya marknaden (Hutchinson et al., 2007).

2.2 Internationalisering genom digitala försäljningskanaler

E-handeln har under de senaste åren fått ökad betydelse som försäljningskanal globalt (Colton, Roth och Bearden, 2010). Därtill har den även skapat nya möjligheter för detaljister med begränsade resurser (Hånell et al., 2019). En anledning till detta kan vara att användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen gör att detaljister kan öppna upp nya marknader snabbare och till lägre kostnad än vid fysisk etablering. Dessutom ger det tillgång till en bredare kundbas världen över (Tolstoy, Jonsson och Sharma, 2016). Därmed kan de digitala försäljningskanalerna komplettera de fysiska kanalerna i internationaliseringsprocessen (Sinkovics, Sinkovics och Jean, 2013). Det visas således på en positiv och signifikant korrelation mellan att använda sig av digitala försäljningskanaler och att ha en god internationell försäljning. Detta beror bland annat på att en digital strategi kan höja ett företags prestation på en ny marknad genom specialisering och noggrant utvalda kundsegment (Tolstoy, Jonsson och Sharma, 2016). En fördel med att gå in på en ny marknad via digitala försäljningskanaler är att processen tar kortare tid än vid en fysisk etablering (Colton, Roth och Bearden, 2010). Vidare visar Sinkovics, Sinkovics och Jean (2013) att e-

handeln kan vara ett sätt att överkomma psykiskt avstånd vilket är ett centralt fenomen för förståelsen av internationalisering (Guercini och Runfola, 2010). Fenomenet markerar skillnaderna mellan två olika marknader, i termer av bland annat kultur, språk, politiska system och hur företag vanligtvis gör affärer (Johanson och Vahlne, 1977). Det har visat sig att användandet av e-handel är högre på de marknader där psykiskt avstånd uppfattas som större (Sinkovics, Sinkovics och Jean, 2013). Tiessen, Wright och Turner (2001) utforskade vad som påverkar företags benägenhet att implementera e-handel i verksamheten och visade att tekniska och kulturella förmågor samt företaget storlek påverkar detta. Enligt samma linje menar Guercini och Runfola (2015) att det finns kulturella, politiska och tekniska svårigheter vid expansion genom e-handel. Dessa behöver hanteras och det är därav viktigt att implementera e-handelsstrategin i företagets övergripande internationaliseringsstrategi (Guercini och Runfola, 2015).

Tidigare studier finner att en betydande anledning till att företag etablerar sin verksamhet i nya digitala försäljningskanaler är att konkurrenter öppnar upp för digital försäljning (Tiessen, Wright och Turner, 2001). Enligt samma linje finner Lewis, Whysall och Foster (2014) att de primära anledningarna för en detaljist att addera fler kanaler till sitt erbjudande är att kunna möta kunden på fler platser samt att uppnå en ökad försäljning. Wittkop, Zulauf och Wagner (2018) visar vidare att effektivitet i värdekedjan, företagets interna kapacitet samt tillgängliga resurser har en påverkan på internetbaserade företags internationaliseringsprocesser. Detta är i linje med Tiessen, Wright och Turner (2001) som visar att de anställdas tekniska och kulturella kompetenser influerar hur ett företag åtar sig en e-handel.

Tolstoy, Jonsson och Sharma (2016) beskriver vikten av att noga och strategiskt göra ett selektivt marknadsval för e-handeln för att fullt ut kunna nyttja potentialen för e-handeln internationellt. Hånell et al. (2019) visar att partnerskap med återförsäljare och befintligt nätverk kan vara sätt att lära sig om en bransch internationellt för detaljister med en digital närvaro. Dock kan detta långsiktigt innebära en utmaning eftersom detaljisten då förlorar direktkontakten med kunden och går miste om en viss förstahandsinläring. På samma tema beskriver Sinkovics, Sinkovics och Jean (2013) att e-handeln inte genererar lika stort utfall på försäljningsresultatet på en ny marknad om kanalen används som enda etableringsform. Detta för att företaget då går miste om kunskapen som en fysisk närvaro genererar. En ytterligare utmaning när detaljister öppnar nya kanaler är integreringen av samtliga kanaler samt att skaffa all den tekniska kunskap som krävs. Den tekniska kunskapen varierar dock beroende på den

enskilde detaljisten och dess implementeringsstrategi av de nya kanalerna (Lewis, Whysall och Foster, 2014).

Sammanfattningsvis presenterar teoribakgrunden litteratur kring internationalisering av små och medelstora företag. Därtill identifieras den forskning som visar att användandet av digitala försäljningskanaler har positiva effekter vid internationalisering i form av försäljning (Tolstoy, Jonsson och Sharma, 2016) och snabbhet (Colton, Roth och Bearden, 2010). Uppsatsens författare kunde däremot identifiera att det saknas forskning kring påverkande faktorer för användningen av digitala kanaler i internationaliseringsprocessen, vilket denna studie ämnar att undersöka. Grunden i studien blir således att väga samman områdena internationalisering och digital detaljhandel.

3. Metod

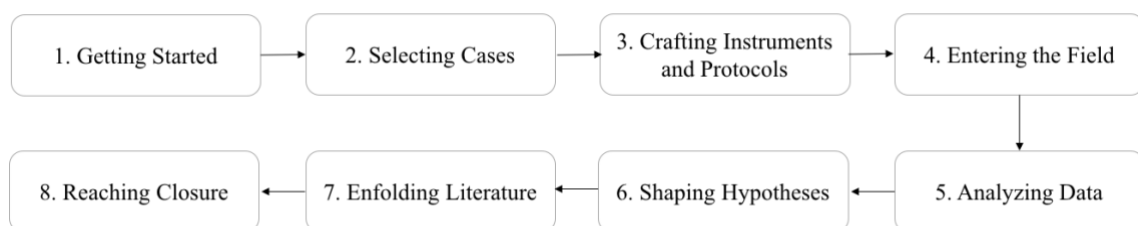
I följande avsnitt förklaras de metodval som gjorts under processens gång för att besvara frågeställningen. Avsnittet börjar med en generell överblick för att sedan närmare studera tillvägagångssätten för förstudien och huvudstudien var för sig. Slutligen presenteras de kriterier som studiens kvalitet bedömts utifrån.

3.1 Val av ämne

Som tidigare presenterat så har vikten av ett integrerat omnikanalt erbjudande fått allt större betydelse i litteratur som berör detaljhandel (Verhoef, Kannan och Inman, 2015). Vid privata köptillfällen på i synnerhet utländska e-handelsplattformar kunde vi dock konstatera att kvaliteten i erbjudandet varierade mellan olika företag, vilket väckte vårt intresse. Efter att förstudien bekräftat att digitala försäljningskanaler är en viktig del av ett konkurrenskraftigt internationellt erbjudande, identifierade vi att området var relevant att studera. Detta för att vi såg att det är av betydelse för praktiker att vara medvetna om de påverkande faktorer som styr omfattningen och kvaliteten i det digitala erbjudandet internationellt. Vi observerade vidare att förklarande studier om digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen var ett relativt outforskat område. Därför blev det även enligt ett teoretiskt perspektiv intressant att studera frågan.

3.2 Övergripande undersökningsmetod

För att kunna besvara frågeställningen användes en kvalitativ undersökningsmetod i såväl förstudie som huvudstudie. Huvudstudien baserades på Eisenhardts struktur för hur teori utvinns ur en fallstudie (Eisenhardt, 1989).



Figur 1. Steg i en fallstudie baserat på Eisenhardt (1989)

Anm. Modell utformad utifrån Eisenhardts steg för hur en fallstudie går till

Det första steget, startfasen (*Getting Started*), involverar att ge en bättre grund av de strukturer som finns på området (Eisenhardt, 1989). I studien innebar detta att formulera en frågeställning och en prioriteringsordning. Det andra steget, val av case-företag (*Selecting Cases*) (Eisenhardt, 1989), uppfylldes i denna studie genom att specificera vilken population som skulle undersökas baserat på teoretiska grunder. I steg tre och fyra, datainsamling (*Crafting Instruments and Protocols, Entering the Field*) stärks den teoretiska grunden (Eisenhardt, 1989), vilket i denna studien gjordes i form av både primära och sekundära källor. Datainsamlingen genomfördes vidare parallellt med kontinuerlig analys av eventuellt behov av kompletterande material. Steg fem, dataanalys (*Analyzing Data*), berör det analytiska arbetet (Eisenhardt, 1989). Här gjordes både en analys inom fallen för att jämföra respondenternas svar men även mellan de olika fallen för att jämföra likheter och skillnader. Steg sex, hypotesformulering (*Shaping Hypotheses*), berör utveckling av förståelse samt trovärdighet (Eisenhardt, 1989) och innebar i denna studie att hitta förklaringar till de fenomen som identifierats under studiens gång. Steg sju, jämförelse med litteratur (*Enfolding Literature*), innebär att utreda vad tidigare teori kring området konkluderat (Eisenhardt, 1989). Här gjordes både en jämförelse med litteratur på området inom internationalisering och digitalisering med fokus på detaljister, för att uppnå en teoretisk grund. Steg åtta, formulering av slutsatser (*Reaching Closure*) (Eisenhardt, 1989), innebar formulering av slutsatser som bidrar till områdets teoretiska utveckling.

3.3 Val av ansats

För att kunna skapa en förståelse för internationaliseringsprocessen användes en kvalitativ metodologi. En kvalitativ studie lägger vikt vid berättande och att förstå en verklighet och processer baserat på hur individerna beskriver och tolkar denna. Därtill fokuserar kvalitativa studier på att generera teori snarare än att pröva existerande teori (Bell och Bryman, 2017, s.59).

Studien följde ett abduktivt synsätt för att besvara frågeställningen. Detta synsätt användes för att kunna komma fram till logiska slutsatser som senare möjliggör teoriutveckling kring en verklighet. Vid ett abduktivt synsätt läggs vikten på att försöka förklara ett fenomen som existerande teori inte kan klarlägga genom att växla mellan teori och praktik (Bell och Bryman, 2017, s.46).

3.4 Val av studieobjekt

3.4.1 Förstudie

3.4.1.1 Urval och utformning

I förstudien användes ett målstyrt urval av ett typiskt fall då syftet med förstudien var att undersöka trender inom e-handel, internationalisering och modebranschen. Målstyrda urval innebär att respondenter väljs med grund i forskningsfrågan (Bell och Bryman, 2017, s.406). Detta underlättar för en önskad spridning inom urvalsgruppen avseende specifika egenskaper eller synvinklar och det går inte att generalisera resultatet av dessa. Ett typiskt fall är en typ av målstyrt urval som gör att urvalet representerar en typikalitet med den intressanta aspekten (Bell och Bryman, 2017, s.407).

Två företag med god insikt i trender inom både e-handel och internationalisering låg till grund för förstudien (bilaga 1). Förstudien utformades för att tillsammans med litteratur kunna bygga upp ett analytiskt ramverk att utgå från under huvudstudien och analysen av denna för att i slutet kunna besvara frågeställningen.

HUI Research har en lång erfarenhet av att studera den svenska detaljhandeln (HUI Research). Företaget valdes för att ta reda på aktuella trender inom främst e-handel i modebranschen. Erik Bergh, som representerar HUI Research i förstudien, är analytiker och arbetar med e-barometern vilken tar upp trender inom e-handeln samt dess utveckling. Intervjun med Bergh kompletterades med fakta och statistik från e-barometern. Baserat på detta var syftet med HUI Researchs del av förstudien att lägga en empirisk grund för e-handelns rådande trender idag.

Business Sweden hjälper svenska företag att expandera utomlands och utländska företag att investera i Sverige (Business Sweden). Företaget valdes för att undersöka aktuella mönster inom e-handel och internationalisering. Linda Laszlo Ek, som representerar Business Sweden i förstudien, är e-handelsexpert och rådgivare. Hon har dessutom utvecklat Business Swedens e-handelsguide som tar upp viktiga aspekter för internationaliserande e-handelsföretag att tänka på. Detta gjorde guiden till en central infallsvinkel att ha med för att kunna besvara frågeställningen. Baserat på detta var syftet med Business Swedens del av förstudien att lägga en empirisk grund för den del av studien som berör internationalisering via e-handel.

3.4.1.2 Utförande

En förfrågan skickades ut till HUI Research och Business Sweden (bilaga 3). Två semistrukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod för de två grundläggande intervjuerna i förstudien (bilaga 5-6). Då förstudiens syfte var att se trender inom internationalisering och e-handel med fokus på modebranschen lades stor vikt vid respondenternas möjlighet att själva styra intervjun i den riktning de önskade. Då respondenterna däremot inte hade full kännedom om de tänkta områden och teman som studien skulle komma att beröra behövdes dock ett fåtal vägledande frågor. Därmed genomfördes först en semistrukturerad intervju på respektive företag. Intervjuerna transkriberades sedan och skickades till respondenterna för godkännande. Därtill gjordes en ostrukturerad intervju med Linda Laszlo Ek för att komplettera information och göra revideringar. Även denna intervju transkriberades, sammanställdes och skickades för godkännande.

3.4.1.3 Bearbetning av data

En tematisk analys användes för att bearbeta data och se vilka faktorer som kunde adderas till det analytiska ramverket. En tematisk analys har för avsikt att hitta teman i kvalitativ data (Bell och Bryman, 2017, s.556). Vid identifieringen av ett tema i vad som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen har Bell och Brymans (2017, s. 558) kriterier använts. Det första kriteriet är att ett tema är en kategori som identifieras baserat på den data som finns tillgänglig. Därtill ska ett tema kunna kopplas till forskningsområdet och frågorna. Slutligen ska ett tema grundas i kodning och lägga en grund för teoretisk förståelse (Bell och Bryman, 2017, s. 558). Detta tillvägagångssätt ansågs lämpligt då syftet med förstudien var att identifiera trender och teman att applicera för vidare analys inom området digitala försäljningskanaler och internationalisering. Kodningen gjordes baserat på de kategorier som användes vid intervjutillfället (bilaga 5-6).

3.4.2 Huvudstudie

3.4.2.1 Urval och utformning

Ett målstyrt urval, i form av ett kriteriestyrt urval, användes för att välja ut företagen till huvudstudien. Detta då urvalet sätter forskningsfrågan främst vid val av studieobjekt. Ett kriteriestyrt urval innebär att respondenter väljs baserat på ett på förhand bestämt antal kriterier (Bell och Bryman, 2017, s.407). De företag som deltog i studien, och som beskrivs vidare i

3.4.2.1.1 *Case-företag*, skulle uppfylla sex kriterier. Kriterierna valdes baserat på de trender som sågs i förstudien samt i tidigare litteratur.

Det första kriteriet lyder: *Företaget ska vara grundat och verksamt i Sverige*. Detta då författarnas lärosäte är beläget i Sverige och att förstudien identifierat Sverige som en mogen marknad inom e-handeln.

Det andra kriteriet är: *Företaget ska vara verksamt inom branschen mode, det vill säga beklädnad, accessoarer eller modetillbehör*. Detta eftersom förstudien visade att mode är en välutvecklad bransch på nätet som ännu inte nått en mognad. Branschen har en stabil utveckling sedan lång tid tillbaka men däremot kan en stagnation inte ses inom en snar framtid, enligt förstudien. Det är därför en intressant bransch att undersöka då det finns företag i olika stadier av både internationalisering samt användandet av digitala försäljningskanaler.

Det tredje kriteriet lyder: *Företaget ska bedriva en e-handel*. Detta eftersom användandet av digitala försäljningskanaler analyseras under studiens gång och den egna e-handeln är den kanal som företagen själva kan kontrollera till stor del. Grunden är att förstudien visade på en tydlig ökning av användandet av e-handel inom detaljhandeln generellt, särskilt inom modebranschen.

Det fjärde kriteriet är: *Företaget ska vara SMF, det vill säga små eller medelstora företag*. Detta eftersom tiden och resurserna var för begränsade för att undersöka ett större företag där ett fåtal personer kan ha svårt att ha tillräcklig kännedom om internationaliseringsprocessen och hur resonemanget gått. Vidare kan 99 procent av alla företag inom EU kategoriseras som SMF (Europeiska kommissionen). Därför blir studiens resultat relevanta för många praktiker såväl som teoretiker. Alla företag i studien definierades under 2019 som ett SMF enligt kriterierna som fastställts av EU-kommissionen. Enligt kriterierna ska företaget ha mindre än 250 anställda och mindre än eller lika med 50 miljoner euro i omsättning (Europeiska kommissionen).

Det femte kriteriet lyder: *Företaget ska vara verksamt på mer än två utländska marknader*. Detta eftersom företagen ska ha gått igenom eller ha initierat en internationaliseringsprocess. Om företaget är aktivt på mer än två marknader anser författarna att det indikerar att internationaliseringen inte skett slumpmässigt utan är del av en medveten strategi.

Det sjätte kriteriet är: *Företaget ska ha bedrivit verksamhet i mer än två år*. Detta eftersom en analys, enligt uppsatsens författare, kräver ett visst tidsintervall för tillräckligt med underlag.

En komparativ design valdes för att undersöka frågeställningen. Denna design innebär att två eller flera fall analyseras för att uppnå en bättre förståelse av ett fenomen. Med en kvalitativ metod genomfördes denna genom en multipel fallstudie. En fördel med detta utförande är att det underlättar för teoriutvecklingen då det ger en bra utgångspunkt för att konstatera under vilka förutsättningar en teori håller. Ytterligare en fördel med en komparativ design är hur den framhåller de utmärkande dragen i fallen, vilket blir utgångspunkten för reflektion (Bell och Bryman, 2017, s.93).

Tre företag valdes ut och intervjuer gjordes inom företagen tills dess att en informationsmättnad nåtts. Detta uppenbarades genom att respondenterna upprepade vad tidigare respondenter sagt, trots varierande följdfrågor och det därmed inte längre uppkom någon ny information. Urvalsstorleken bör inte vara så liten att det är svårt att uppnå en mättnad vad gäller data, teori eller information (Bell och Bryman, 2017, s.413; Hallin och Helin, 2018, s. 36). Den bör inte heller vara så stor att det blir svårt att utföra en analys (Bell och Bryman, 2017, s. 413).

3.4.2.1.1 Case-företag

Enligt urvalskriterierna valdes Stenströms, ATP Atelier och Steamery ut som case-företag. Stenströms grundades 1899 och specialiserar sig på att tillverka och sälja högkvalitativa herr- och damskjortor (Stenströms, Vår historia). Under 2019 omsatte företaget 324 000 tkr och hade 51 anställda, vilket innebär att de därför kan kategoriseras som ett SMF. Under 2019 såldes företagets produkter på 30 marknader via den egna e-handeln och på 20 marknader via fysiska återförsäljare (Karringer, 2020). I studien representerades Stenströms av Håkan Karringer (Sales Director), Rasmus Bengtsson (E-commerce Director) och Marie Ramberg (Marketing Director) (bilaga 7).

Det andra företaget, ATP Atelier, har sedan 2011 tillverkat och sålt sandaler och väskor. Idag bedriver företaget försäljning på 42 marknader genom den egna e-handeln (ATP Atelier, Our Story) och finns hos återförsäljare i ungefär 40 länder (Pursharifi, 2020). Omsättningen uppgick under 2019 till 41 673 tkr och företaget hade 13 anställda (All Tomorrows Parties AB). Därför klassificeras även ATP Atelier som ett SMF. Josefina Källberg (Omnichannel Director)

och Leyla Pursharifi (Commercial Director) representerade i denna studie ATP Atelier (bilaga 8).

Slutligen valdes även Steamery som studieobjekt. Steamery tillverkar och säljer steamers samt andra klädvårdsprodukter. Produkterna har ett stort fokus på design och företaget definierar sig själva som ett modeföretag (Om oss, Steamery). Under 2019 omsatte företaget 69 000 tkr och hade 17 anställda, vilket gör att de uppfyller kriterierna för SMF. Företagets bedriver försäljning via e-handel på 67 marknader och finns etablerat hos återförsäljare på 44 marknader (Lingner, 2020). Martin Lingner (medgrundare) och Linn Donnelly (Global E-commerce Coordinator) representerade Steamery i denna studie (bilaga 9).

3.4.2.2 Utförande

En förfrågan (bilaga 4) skickades ut till företag som mötte de kriterier som satts upp för studien. Det empiriska materialet samlades in genom sju intervjuer med medarbetare på tre separata företag (bilaga 2), se 3.4.2.1.1 *Caseföretag*. Då syftet med studien är att undersöka vad som påverkar användningen av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen utformades intervjuerna utefter detta. Inom varje företag valdes personer med varierande roller, i internationaliseringsprocessen ut, för att få en så heltäckande bild som möjligt. Semistrukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod då det gav en möjlighet att vara öppen för andra trender och metoder än de som framkommit i litteratur samt förstudie, samtidigt som fokus kunde hållas på det tänkta forskningsområdet. (Bell och Bryman, 2017, s.456) Ett antal frågeblock togs fram för att täcka de områden som behövdes för analys enligt det analytiska ramverket. En intervjuguide baserat på respondentens roll i företaget utvecklades för varje enskild respondent (bilaga 7-9). Den övergripande intervjuguiden, med samtliga områden som varje enskilt fall berörde, presenteras nedan.

Tabell 1 Intervjuguide huvudstudie

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt? Vilka svårigheter har funnits för internationalisering?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Som komplement till intervjuerna och för att skapa en så bred förståelse som möjligt för de utvalda företagen gjordes även en studie av företagens hemsidor och årsredovisningar.

3.4.2.3 Bearbetning av data

En tematisk analys användes för att identifiera relevanta teman hos företagens berättelser kopplat till såväl tidigare litteratur som förstudie. Samtliga analyser gjordes på organisationsnivå. Vid identifieringen av ett tema i vad som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen har Bryman och Bells (2017, s. 558) kriterier använts. Dessa presenteras närmare i 3.4.1.3 *Bearbetning av data*.

I första steget bearbetades resultatet från huvudstudien genom en analys inom fallen (*within-case analysis*). Detta ledde till att noggrant lära känna varje fall och möjliggjorde identifiering av teman hos varje enskilt företag, vilket underlättade för senare analyser då särskiljande drag inom varje fall var identifierade (Eisenhardt, 1989). Kodifieringen gjordes i denna analys genom att strukturera upp varje enskilt fall enligt det analytiska ramverket. Därefter följde en analys mellan fallen (*cross-case analysis*) vilket möjliggjorde för upptäckten av likheter och skillnader mellan företagen. En analys mellan fallen kan enligt litteraturen leda till nya insikter som inte kunde förutspås från första början (Eisenhardt, 1989).

3.5 Kvalitetskriterier

För att bedöma en kvalitativ studie görs en reflektion över dess trovärdighet. Lämpliga kriterier för att bedöma en kvalitativ studies trovärdighet är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Lincoln och Guba 1985, s. 218).

Tillförlitlighet innebär att det undersöks hur trovärdiga de resultat som framkommer under studien är (Bell och Bryman 2017, s. 381). Alla respondenter i denna studie fick frågan om anonymitet vid första intervjutillfället, både huruvida de godkände att deras namn var med i rapporten och om deras företagsnamn kunde skrivas med, samt gällande inspelning av intervjun i transkriberingssyfte. Noggrannheten gällande att ställa dessa frågor grundas i samtyckesprincipen (Bell och Bryman, 2017, s. 151). När intervjuerna transkriberats och formats till fall fick alla respondenter återigen godkänna det egna fallet för att undvika missförstånd. Hade en respondent åsikter om sitt företags fall ändrades detta och skickades sedan för ett ytterligare godkännande. Denna typ av respondentvalidering stärker tillförlitligheten (Bell och Bryman 2017, s. 381).

Överförbarhet berör om resultaten är möjliga att använda i en annan kontext (Bell och Bryman 2017, s. 382). I och med att studien har jämfört tre specifika modeföretag på den svenska marknaden finns det visst tvivel huruvida resultaten går att generalisera. Detta med grund i att den kvalitativa studien har vissa brister vad gäller överförbarhet på grund av att varje fall är unikt (Bell och Bryman 2017, s. 382). Därför har det under studiens gång lagts stort fokus på att med hjälp av teori förklara respondenternas resonemang för att skapa en kontextuell förståelse.

Pålitlighet innebär om det är möjligt att uppnå samma resultat vid ett senare tillfälle genom en tydlig beskrivning av forskningsprocessen (Bell och Bryman 2017, s. 382). I denna studie har pålitligheten stärkts genom att transparens i största möjliga mån har tillgodosetts i en noggrann beskrivning av studiens separata steg och transparenta intervjuguider.

Konfirmering berör huruvida författarna varit objektiva och därmed inte lagt någon värdering i studien som påverkat resultatet på ett avgörande sätt (Bell och Bryman, 2017, s. 383). I och med studiens interpretativistiska synsätt är syftet att undersöka respondenternas subjektiva syn. Därtill tillkommer en viss subjektivitet vid bearbetning och tolkning av samtliga intervjuer för att kunna besvara frågeställningen. Författarnas egna åsikter och värderingar har däremot aktivt minskats för att inte påverka resultatet. Genom de aktuella företagens godkännande av samtliga fall har även risken för en subjektivitet från författarnas håll minskats.

4. Resultat förstudie

I följande avsnitt presenteras resultaten från förstudien. Utifrån dessa analyseras de områden som framkommer som mest viktiga och som därefter ligger till grund för det teoretiska ramverk som sedan används för analys.

4.1 Business Sweden

Linda Laszlo Ek beskriver att internationaliseringsprocessen skiljer sig åt mellan olika typer av detaljister och att alla företag har olika förutsättningar. Det går exempelvis att urskilja två kategorier av företag vars internationaliseringsmönster tenderar att vara olika: retailers och e-tailers. Retailers är ofta traditionella detaljister som länge har bedrivit verksamhet genom fysiska butiker och som har behövt ställa om sin affärsmodell efter nya digitala mönster. E-tailers har många gånger vuxit fram i den digitala eran och därav byggt upp sitt affärssystem efter de digitala faktorerna från början, för att kunna gå ut internationellt. Det kan finnas tendenser till skillnader i effektiviteten i internationaliseringen mellan de två kategorierna, däremot är det inte alltid så. Ofta har e-tailers redan tidigt en tydlig internationell strategi baserad på en noggrann digital analys när de går in på nya marknader, till skillnad från många traditionella retailers. Vidare berättar Laszlo Ek att många e-tailers ofta besitter en väldigt hög kompetens inom digital marknadsföring, vilket ger dem ett försprång att nå ut digitalt på ett effektivt och framgångsrikt sätt. De aktörer som erbjuder en nischad produkt har ofta en fördel vid internationalisering. Detta kan bland annat förklaras av att dessa aktörer har färre konkurrenter och att konsumenten är villig att betala ett högre pris för en unik produkt. De företag som inte erbjuder en nischprodukt kan på många andra sätt särskilja sig gentemot konkurrenter för att förbättra förutsättningarna att lyckas med sin internationalisering. Exempelvis kan en bra hemsida, tilläggstjänster eller andra synliggörande insatser bidra till att erbjudandet uppfattas som unikt.

Laszlo Ek understryker att det finns många fördelar med ett omnikanalt erbjudande och att det finns tendenser till att ett sådant erbjudande ökar förutsättningarna för en lyckad internationell satsning. Detta beror på flera faktorer, varav en anledning är att den fysiska butiken fortfarande har en stor betydelse inom till exempel modebranschen. Vidare kan återförsäljare vara en betydelsefull komponent i det omnikanala erbjudandet då de ofta har etablerade kanaler och

nätverk. Mässor kan vara ett bra sätt inom modebranschen att träffa nya återförsäljare och knyta kontakter. Digitala marknadsplatser såsom exempelvis Amazon, Zalando och Asos är ytterligare en dimension i ett omnikanalt erbjudande. En styrka med dessa är att företaget vinner plattformens redan upparbetade kundtrafik och att det därmed ges möjlighet att testa en ny marknad samt skapa synlighet för varumärket. Kundens recensioner av produkterna på marknadsplatsen kan även användas för att förbättra erbjudandet. Vid beslutande om att använda sig av en marknadsplats måste merkostnaden tas i beaktning, eftersom många av de stora aktörerna tar avgifter som påverkar marginalkostnaden. En ytterligare potentiell svaghet med marknadsplatser är att företaget förlorar direktkontakten med kunden och därmed också förlorar den kundrelation som det annars går att bygga upp i sina egna kanaler. Vidare betonar Business Swedens rapport "*Global e-handel, så lyckas du med din exportsatsning*" (n.d.) att närvaro i lokala sociala medier också är en komponent av att vara omnikanal internationellt. Sociala medier kan även vara ett sätt att nå sin målgrupp samt att skapa synlighet och varumärkeskännetecken på den nya marknaden. Ett omnikanalerbjudande kan således bestå av ett flertal av ovan nämnda komponenter kombinerat.

Laszlo Ek betonar att det vid etablering på nya marknader är viktigt med kunskap för att kunna erbjuda ett lokalt anpassat erbjudande. Kunskap om den nya marknaden kan exempelvis förvärvas genom målgrupps- och marknadsanalyser eller ett etablerat nätverk. Ett lokalanpassat erbjudande kan bland annat hjälpa kunden att känna sig trygg med att genomföra sitt köp. Erbjudandet kan lokalanpassas på olika sätt. Ett exempel är att e-handeln finns tillgänglig på det lokala språket. Business Swedens "*E-handelsguide*" (2020) understryker även vikten av att lokalanpassa ett flertal komponenter i erbjudandet till kund, såsom kundtjänst, prisstrategi, betalningslösningar och språket i kommunikationen. Laszlo Ek beskriver att företagens behov av att lokalanpassa varierar beroende på de individuella förutsättningarna. Till exempel kan en närvaro hos lokala återförsäljare också vara en form av lokalanpassning mot lokala konsumenter.

Laszlo Ek lyfter även att det finns ett antal utmaningar vid expansion genom e-handel till nya marknader. För att lyckas med e-handelsexpansion på en ny marknad behövs det ofta resurser för investering i bland annat varumärkesbyggande. Det är en utmaning att bedöma hur mycket resurser som ska investeras i början innan företaget kunnat bedöma hur framgångsrik etableringen på marknaden blir. Många detaljister har inte alltid så starka finansiella möjligheter, och därför är många också beroende av externa finansiärer. Vidare finns det ett

antal exporttekniska faktorer vid internationalisering att ta i beaktning. Ju mer ett företag riktar sig till en specifik marknad, desto mer behöver det förhålla sig till dess lagar och regler, exempelvis angående tullar och avgifter. Beroende på de lokala konsumenternas preferenser kan det även finnas logistiska utmaningar för att exempelvis kunna erbjuda snabba leveranser eller liknande för att möta den lokala efterfrågan. Dessutom varierar produktkraven beroende på marknad och produkt, vilket företag bör vara observanta på vid försäljning av konsumentprodukter via e-handel. Detta område understryks även i Business Swedens rapport *“Global e-handel, så lyckas du med din exportsatsning”* (n.d.) där bland annat konsumentskydd och betalningslösningar också lyfts fram som komponenter att beakta i internationaliseringsprocessen.

4.2 HUI Research

Sverige och de nordiska länderna, med undantag för Finland, var generellt sett tidiga inom digitalisering och e-handel enligt Erik Bergh. Idag e-handlar 70 procent av svenskarna en vanlig månad, medan 13 procent av svenskarna e-handlar mer än fem gånger per månad. Detta enligt rapporten E-barometern 2019 som ges ut av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research. Övriga länder i Europa är generellt sett senare än Norden inom digitalisering, med vissa undantag som exempelvis Storbritannien, Tyskland och Italien. Bergh lyfter även det faktum att det i europeiska länder kan finnas regionala skillnader inom länderna när det kommer till mognadsgraden inom digitalisering.

Konsumenter handlar mode relativt ofta och uppskattar ett brett sortiment inom kategorin. Detta har lett fram till att mode är den mest handlade kategorin på nätet, enligt Bergh, vilket styrks av E-barometern Årsrapport 2019 (2019). En ytterligare faktor till kategorins framgång som Bergh belyser är att modebranschen var tidiga inom e-handeln. Bergh uttrycker även att e-handeln inom modebranschen är mogen men att det ännu inte nåtts en mättnad. Han beskriver att modebranschen växer med cirka tio procent per år. Detta samtidigt som den totala e-handelstillväxten är 13 procent för 2019 (*E-Barometern Årsrapport 2019*. 2019).

Bergh lyfter fram den negativa påverkan som e-handeln har haft på försäljningen i traditionella fysiska butiker inom modebranschen. Detta kan hänvisas till e-handelns mognadsgrad, enligt Bergh. E-barometern Årsrapport 2019 (2019) lyfter även det faktum att e-handeln har påverkat butiksförsäljningen negativt. Bergh menar på att den fysiska butiken kommer finnas kvar men

ha en annan roll framöver, exempelvis som showroom med ökad tjänstefiering. E-barometern Årsrapport 2019 (2019), visar även att webrooming och showrooming blir allt vanligare, vilket visar på en ökad trend av integrering mellan den fysiska butiken och e-handeln.

För den enskilda e-handelsaktören är de många returerna en stor begränsning för lönsamhet sett till kostnaderna, enligt Bergh. Vidare lyfter Bergh även att renodlade e-handlare kan ha svårt att nå vissa målgrupper som ännu inte kommit i kontakt med e-handel. Bergh framhäver att exempelvis Finland, som i stor utsträckning är ett land som är långt fram inom digitalisering, har en lägre e-handelsandel på grund av att färre i åldersspannet 65-79 år handlar på nätet. En annan begränsning enligt Bergh är den höga konkurrensen och därför är det som liten aktör verksam på nätet viktigt att ha en unik produkt för att sticka ut. Kunderna kommer annars välja en annan aktör där de kan handla till lägre pris.

4.3 Sammanställning förstudie

I nedanstående tabell sammanfattas de faktorer som respektive företag anser har störst betydelse för internationalisering och e-handel.

Tabell 2 Sammanfattning faktorer Business Sweden		Tabell 3 Sammanfattning faktorer HUI Research	
Faktor	Betydelse	Faktor	Trend
“E-tailer” vs retailer	Effektiviteten i internationaliseringen kan ibland variera beroende på kategori.	Fysiska butiker	Kommer finnas kvar i framtiden men få en förändrad roll
Omnikanal	Ett internationellt omnikanalt erbjudande kan innehålla återförsäljare, digitala marknadsplatser och egna digitala och fysiska kanaler.	Mode-branschen	I framkant inom e-handel. En mogen bransch men ännu inte mättad.
Lokal-anpassning	Kan bland annat öka synlighet och ge kunden trygghet.	Barriärer för e-handeln	Returer är en begränsning för lönsamhet. E-handeln har även en begränsad målgrupp.
Kunskap	Kan förbättra förutsättningarna för det lokalanpassade erbjudandet.	Nisch	Viktigt för en e-handelsaktör att ha en nischad produkt.
Utmaningar för export genom e-handel	Finansiella aspekter och exporttekniska faktorer bör övervägas.		

5. Analytiskt ramverk

Utifrån teoribakgrunden och resultatet i förstudien har ett analytiskt ramverk skapats. Syftet med ramverket är att sammankoppla de olika områdena som påverkar små och medelstora modeföretags användande av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen. Områdena benämns som förutsättningar, etableringsform, barriärer samt kunskap. Ramverket utgör senare grunden för analysen av de utvalda företagen. I detta avsnitt presenteras komponenterna i modellen och den relevans dessa har för frågeställningen.

5.1 Förutsättningar

Litteraturen samt resultatet i förstudien påvisar att företagets förutsättningar på hemmamarknaden påverkar internationaliseringsprocessen och graden av digitalisering. Förutsättningarnas betydelse för frågeställningen bekräftas i förstudien genom att effektiviteten vid expansion via e-handel varierar mellan så kallade e-tailers och traditionella detaljister. Skillnaden mellan företag som internationaliserar på traditionellt sätt och “Born Globals” betonas även i tidigare litteratur (Chetty och Campbell-Hunt, 2004; Knight och Cavusgil, 2004). Vidare lyfter förstudien vikten av ett nischat produkterbjudande för en framgångsrik e-handelssatsning. Hutchinson och Quinn (2012) påvisar även att det är fördelaktigt för små och medelstora företag att ha en nisch vid etablering på nya marknader. Förstudien visar även att modebranschen är i framkant inom e-handel, vilket påverkar till vilken grad försäljningskanalen kan användas vid expansion till andra marknader. Med avstamp i de faktorer som identifierats som viktiga i litteraturen och förstudien så definieras begreppet förutsättningar på följande vis i denna uppsats: *Förutsättningar är faktorer som branschens mognadsgrad, företagets storlek, produkterbjudande, position på hemmamarknad och mognad i användandet av digitala försäljningskanaler.*

5.2 Etableringsform

Agndal och Chetty (2007) definierar etableringsform (*internationalisation mode*) som den struktur ett företag väljer för etablering på en ny marknad. Melén och Nordman (2009) utvecklar denna definition och inkluderar även de former som används utöver den initiala etableringen i ett senare stadie och den utvidgade definitionen är även relevant för denna studie. I uppsatsen syftar därför begreppet etableringsform på: *de kanaler som används för att driva*

försäljning vid etablering och fortsatt verksamhet på nya utländska marknader. Denna faktor är relevant för att besvara frågeställningen av flera anledningar. Förstudien visar att användandet av digitala såväl som fysiska försäljningskanaler påverkar erbjudandet vid expansion. Här lyfts både den fysiska butikens och återförsäljarnas betydelse. Vikten av ett omnikanalt erbjudande stärks i Sinkovics, Sinkovics och Jean (2013), som beskriver att det inte är tillräckligt att enbart gå in digitalt på en marknad för att nå det bästa möjliga resultatet.

5.3 Barriärer

Förstudien betonar ett antal barriärer för expansion via e-handel som även återfinns i internationaliseringslitteraturen som barriärer för internationalisering. Exempel på dessa är finansiella begränsningar och exporttekniska hinder. Hutchinson et al. (2009) visar också att både interna och externa barriärer påverkar små och medelstora företag i internationaliseringsprocessen. Barriärer är av intresse att undersöka i den här studien eftersom de enligt litteraturen kan sakta ner internationaliseringsprocessen och enligt förstudien begränsar användandet av digitala försäljningskanaler vid expansion. Genom att sammanväga infallsvinklarna från litteratur och förstudie väljer författarna att definiera barriärer som: *interna och externa faktorer som kan hindra företag från att internationalisera på ett framgångsrikt sätt genom digitala försäljningskanaler.*

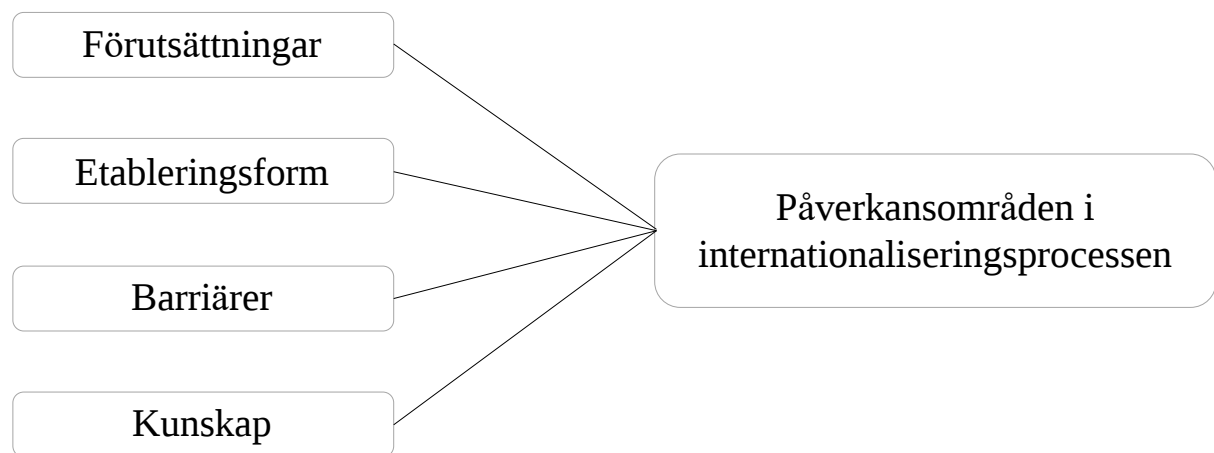
5.4 Kunskap

Den teoretiska bakgrunden visar att kunskap på flera vis påverkar internationaliseringsprocessen. Därtill visar förstudien att det även är en faktor som påverkar de digitala försäljningskanalerna och kunskap är därmed en relevant faktor att undersöka för att besvara frågeställningen. I förstudien refererar kunskap till den information som kan förvärfvas genom marknads- och målgruppsanalyser och som kan leda till lokalanpassning av erbjudandet i digitala försäljningskanaler. Klassisk internationaliseringsteori betonar vikten av erfarenhetsbaserad kunskap för internationaliseringsprocessen och att graden av kunskap ett företag besitter påverkar deras åtagande till marknaden, bland annat i form av investerade resurser (Johanson och Vahlne, 1977). Modern internationaliseringslitteratur pekar också på kunskapens och erfarenhetens roll för att eliminera osäkerhet vid internationalisering. För "Born Globals" förvärfvas kunskapen ofta genom grundarens tidigare erfarenheter av den internationella marknaden och entreprenöriella färdigheter (Chetty och Campbell-Hunt 2004). Med grund i både förstudien och teorin har följande definition utformats för denna studie:

kunskap är den information om en ny marknad som erhållits inför marknadsetablering genom personlig erfarenhet eller aktivt informationssökande, exempelvis marknadsanalyser.

5.5 Utformning av analytiskt ramverk

Utifrån de presenterade områdena har ett analytiskt ramverk utformats. Detta sammanställer de element i internationaliseringsprocessen som förstudien och tidigare litteratur antyder har en påverkan på användandet av digitala försäljningskanaler.



Figur 2. Analytiskt ramverk

6. Resultat huvudstudie

Nedan presenteras resultaten från huvudstudien som baseras på semistrukturerade intervjuer med företagen Stenströms, ATP Atelier och Steamery.

Tabell 4 Sammanställning av Stenströms, ATP Atelier och Steamery

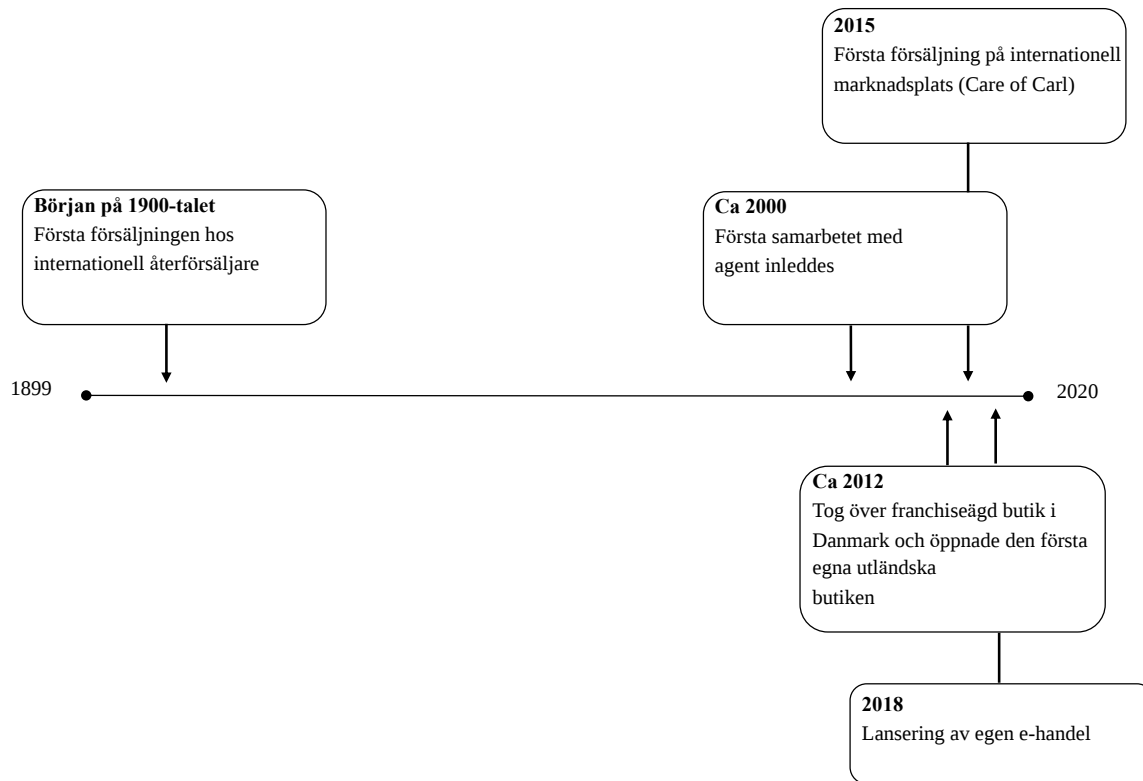
	Stenströms	ATP Atelier	Steamery
Grundat, år	1899	2010	2013
Huvudsakligt produkterbjudande	Herr- och damskjortor	Sandaler och väskor	Steamers och klädvård
Omsättning 2019 (TKR)	324 000	41 673	69 000
Antal anställda 2019	51	13	17
Antal marknader 2019 (e- handel)	30 marknader	42 marknader	67 marknader
Antal marknader 2019 (återförsäljare)	20 marknader	Ca 40 marknader	44 marknader

6.1 Stenströms

Stenströms grundades 1899 av August Stenström i Helsingborg. Företaget säljer herr- och damskjortor med fokus på tidlöshet och kvalitet. Stenströms beskriver sig själva som en produktspecialist och nischen mot konsument är en kompromisslös kvalitet och bra passform. År 2019 hade Stenströms Skjortfabrik AB en omsättning på 324 000 tkr och 51 anställda. Företaget exporterade tidigt till andra länder genom att internationella kunder tog med sig produkterna till sina hemländer. Idag säljer företaget sina produkter i ett 30-tal länder och är ett återförsäljardrivet bolag. 2018 startade företaget sin egen e-handel som idag står för fem procent av den totala försäljningen.

“Stenströms har alltid varit trygga i sin egen resa och tagit sina egna beslut och det har gått väldigt bra. År efter år ökar vi och man har därför inte känt ett behov av att stressa den digitala resan” - Håkan Karringer, Sales Director Stenströms

Den egna hemsidan finns i dagsläget på fem språk; svenska, engelska, tyska, norska och danska. Detta baseras på vilka marknader som har störst försäljning hos fysiska återförsäljare. Omsättningsmässigt är de största marknaderna: Sverige, Tyskland, Danmark, Norge, Belgien och USA.



Figur 3. Tidslinje internationalisering Stenströms

6.1.1 Förutsättningar

Herrkollektionen står för 82 procent av företagets omsättning och är den kollektion som framförallt är etablerad internationellt eftersom den introducerades först. Damkollektionen har framförallt varit etablerad i Skandinavien.

“Vi är en produktspecialist och det är idag en oerhörd styrka” - **Håkan Karringer, Sales Director Stenströms**

Stenströms anpassar inte sitt budskap efter specifika marknader, oavsett om det är digitalt eller fysiskt. Däremot anpassar företaget i vilken kanal som marknadsföringen publiceras. Marie Ramberg lyfter att vissa länder är långt fram inom det digitala, såsom sociala medier, medan andra kräver en mer fysisk och traditionell marknadsföring. Detta ger olika förutsättningar för företaget på de olika marknaderna och det är därför viktigt att vara påläst om hur potentiella kunder nås på bästa sätt.

“Det gäller någonstans att hänga med här och hela tiden göra en avvägning: hur mycket pengar ska man lägga då i det digitala och hur mycket ska man lägga i det fysiska?”

- **Marie Ramberg, Marketing Director Stenströms**

6.1.2 Etableringsform

6.1.2.1 Agent

Stenströms arbetar framförallt enligt en agentmodell med separata herr- och damagenter. Anledningen till detta beslut är att det inte är lika resurskrävande som att arbeta med ett eget bolag och att det är lättare att avsluta samarbetet om så är nödvändigt. Om Stenströms inte hittar rätt agent så väntar de hellre med att gå in på den nya marknaden. Idag har företaget ett tätt samarbete med sina agenter, något som byggts upp under åren. Stenströms belyser att rätt agenter kan vara en av deras större framgångsfaktorer internationellt.

“Det är flera marknader där vi har bytt agenter under resans gång och det tror jag är ganska vanligt i branschen. Det är inte alltid man hittar rätt. Det är helt avgörande om man hittar rätt agenter.” - **Håkan Karring**, Sales Director Stenströms

6.1.2.2 Distributör

I dagsläget arbetar inte Stenströms med distributörer men det är något som de kan tänka sig att göra i framtiden i länder där det är vanligare, exempelvis i Mellanöstern eller Asien.

6.1.2.3 Fysiska återförsäljare

Stenströms har fem egna flaggskeppsbutiker: två i Stockholm och en i Helsingfors, Köpenhamn och Hamburg. Flaggskeppsbutikerna står för cirka 5 procent av Stenströms totala omsättning. Dessa spelar stor roll för omnikanalerbjudandet samt för att öka varumärkeskännedomen.

“Fokus är fysiskt” - **Håkan Karring**, Sales Director Stenströms

Ramberg beskriver att företaget har blivit mer aggressiva i sin marknadsföringsstrategi sedan e-handeln lanserades år 2018, däremot vill de inte ta handeln från butiksledet. De fysiska återförsäljarna bidrar med kunskap och service gentemot kund, vilket beskrivs som en fördel. Stenströms anser att det är viktigt att ha en närvaro i digitala såväl som fysiska kanaler för att kunna nå alla kunder.

“Vi är ju inte där för att ta handeln från butiksledet” - **Marie Ramberg**, Marketing Director Stenströms

En faktor som samtliga respondenter inom Stenströms lägger stor vikt vid är relationen med de fysiska återförsäljarna. Företaget vill behålla de goda relationer som har arbetats upp, något som även överensstämmer med strategin att noggrant välja ut rätt agenter.

“Det är ett traditionellt bolag, man har inte velat stöta sig med återförsäljarna” - **Rasmus Bengtsson, E-commerce Director Stenströms**

6.1.2.4 Digitala marknadsplatser

När det gäller digitala marknadsplatser lägger Stenströms stor vikt vid en marknadsplats kvaliteter snarare än vilka marknader den är verksam på. Varumärkesstrategin är central vid valet av digitala marknadsplatser och det är viktigt för Stenströms att de digitala marknadsplatserna tar hand om sina varumärken. Detta för att kunna ha ett bra långsiktigt samarbete och en hållbar digital strategi. Fel val av digital marknadsplats kan urvattna varumärket, vilket Stenströms är väldigt försiktiga med.

“Vi vill att de digitala marknadsplatserna ska ha samma filosofi om premium brands-varumärken som vi och att det ska lira tillsammans. Det är vår approach och det ligger till grunden om vi sen ska säga ja eller nej till ett samarbete” - **Håkan Karring, Sales Director Stenströms**

6.1.2.5 E-handel

Stenströms e-handel startade år 2018 och all logistik sköts från lagret i Helsingborg.

“Det dröjde hela vägen fram till för två år sedan ganska exakt så startade vi vår egen webshop. Så det var ganska sent jämfört med många andra varumärken.” - **Håkan Karring, Sales Director Stenströms**

Den egna e-handeln utgör idag fem procent av omsättningen men det finns potential till en ökning i framtiden. Då Stenströms fokuserar på fysisk försäljning kommer dock aldrig e-handelsandelen uppgå till hälften av försäljningen.

“Vi är ganska försiktiga fortfarande för vi vill inte att återförsäljarna ska uppfatta att vi konkurrerar med dem. Så vi har en ganska blygsam tillväxt online, den står bara för några procent av den totala omsättningen.” - **Rasmus Bengtsson, E-commerce Director Stenströms**

Håkan Karring lyfter fram att språket på hemsidan är en avgörande faktor i att lyckas på en marknad. Stenströms har märkt att e-handeln har skapat försäljning på marknader utan fysisk närvaro. Företaget tror därför att e-handeln kan användas som en kompass för framtida etableringar.

“Vi har ju redan nu märkt av vissa marknader, som till exempel Frankrike har vi ju sålt en hel del i utan att ha en enda fysisk närvaro. Så att nu tittar vi på det. E-handeln kan ju användas för att se över var vi ska vända oss härnäst.” - **Rasmus Bengtsson, E-commerce Director Stenströms**

6.1.2.6 Omnikanal

Stenströms egna kanaler, såväl fysiska som digitala, står för cirka tio procent av försäljningen. Då den egna e-handeln startades år 2018 fick företaget tidigare förlita sitt omnikanalserbjudande på externa parter i större utsträckning, exempelvis att återförsäljare erbjöd kunderna ett komplett erbjudande.

“Flaggskeppsbutikerna är verkligen en viktig del i vår omnichannel-strategi men de är fortfarande en försäljningsmässigt ganska liten siffra” - Håkan Karring, Sales Director Stenströms

6.1.3 Barriärer

Den största svårigheten när Stenströms går in på nya marknader fysiskt är att hitta rätt agent. För e-handeln är däremot den största barriären den stora investering som krävs för att översätta språket på hemsidan och därtill att marknadsföra sig på marknader utan varumärkeskännedom. Idag hanterar Stenströms denna barriär genom att fokusera på Norden och Tyskland, där det i dagsläget finns hög varumärkeskännedom.

“Det är helt avgörande att hitta rätt agent. Fel agent stjälper.” - Håkan Karring, Sales Director Stenströms

6.1.4 Kunskap

Stenströms går ofta in på nya marknader med herrkollektionen först, följt av damkollektionen. När nya marknader för damkollektionen utvärderas läggs störst vikt vid herrkollektionens försäljningssiffror, varumärkeskännedom samt marknadens mognadsgrad.

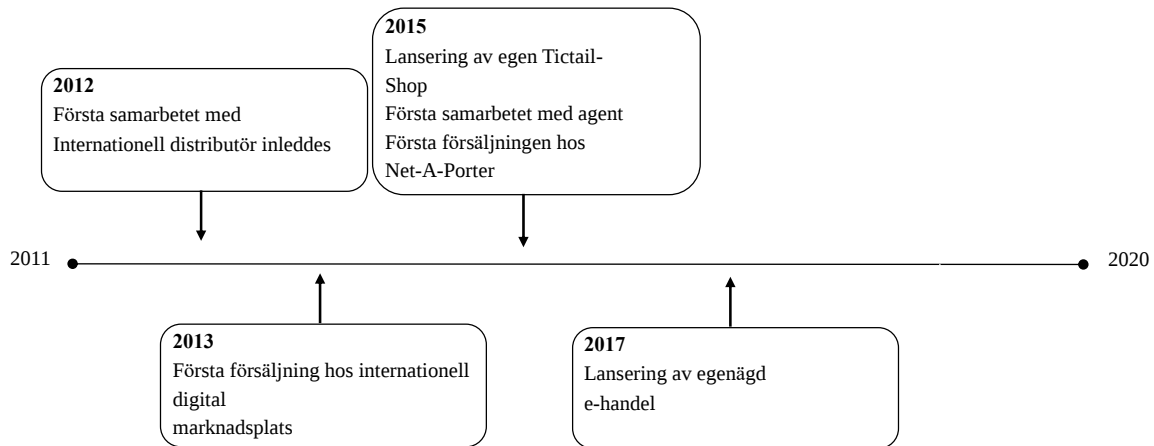
“Vi har exporterat våra produkter nästan ända från start, 1899.” - Marie Ramberg, Marketing Director Stenströms

En förberedande åtgärd vid marknadsetablering är kunskapsinsamling i form av resor och kontakt med lokala intressenter. Karring framhäver att företaget har många användbara kontakter och att digitala verktyg skulle kunna användas i större utsträckning än i dagsläget. Stenströms följer “magkänslan” och anser att detta ofta leder till rätt beslut.

“Det är klart att där finns mycket kunskap, mycket data att hämta från det digitala som man skulle kunna dra nytta av säkerligen. Men vi är lite old school.” - Håkan Karring, Sales Director Stenströms

6.2 ATP Atelier

ATP Atelier grundades år 2010 av Maj-La Pizzelli och Jonas Clason. Företaget säljer skor och väskor av en skandinavisk, minimalistisk stil vilket gör produkterbjudandet unikt. Båda grundarna hade tidigare erfarenhet av modebranschen. Företaget omsatte 41 673 tkr under räkenskapsåret 2018/2019 och hade under samma tidsperiod 13 anställda. ATP Atelier finns på cirka 40 marknader.



Figur 4. Tidslinje internationalisering ATP Atelier

6.2.1 Förutsättningar

ATP Atelier startade sin internationaliseringsprocess tidigt. Företaget har alltid velat finnas hos rätt återförsäljare och har därför inte haft en förutbestämd internationaliseringsplan.

“Vi har ju hela tiden haft 70 procent av vår omsättning utanför Skandinavien, så vi har ju varit internationella från första början.” - Josefine Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

När ATP Atelier startades fanns det inte lika stor konkurrens inom prissegmentet som i dagsläget, vilket öppnade upp för möjligheter. Vidare låg det initiala produktfokus på sandaler vilket innebar en nisch på såväl hemmamarknaden som internationellt. Internationaliseringsstrategin innefattar att identifiera relevanta återförsäljare över hela världen, vilket resulterar i en bred internationell distribution. Vikten av att vara strategisk inom marknadsvalen och inte sprida försäljningen till alltför många marknader framhålls även som en viktig komponent.

“Från början har vi sagt att vi inte kommer göra den här traditionella, att vi tar den här marknaden och sen nästa marknad och sen nästa marknad, utan vi har valt var de bästa återförsäljarna är och var vi vill vara.” - Leyla Pursharifi, Commercial Director ATP Atelier

6.2.2 Etableringsform

6.2.2.1 Agent

ATP Atelier använde sig till en början av agenter i Norge och Danmark för att nå kunderna lokalt. Därefter har agentmodellen utvidgats och används idag i USA, Italien och Benelux. Fördelen med att använda sig av agenter är att reducera den finansiella risken, få lokalkännedom och tillgång till upparbetade relationer. Vidare anser företaget att det är negativt att släppa ifrån sig del av kundrelationen.

6.2.2.2 Distributör

I dagsläget använder sig ATP Atelier av en distributör i Australien. Detta var den första utländska marknadsetableringen i företagets internationaliseringsprocess och distributören var en befintlig kontakt till en av grundarna.

6.2.2.3 Fysiska återförsäljare

ATP Atelier har återförsäljare på ett flertal marknader. Återförsäljarna har valts baserat på en distributionsstrategi och den målgrupp som företaget har identifierat: en storstadskvinna med en minimalistisk stil. Därefter grundas även beslutet i vilka övriga varumärken som säljs hos återförsäljaren. Företaget försöker slutligen ingå i ett längre partnerskap med återförsäljaren.

“Här är en återförsäljare som vi ser skulle vara en intressant partner, vi ser att de har andra varumärken som skulle vara bra, en bra kontext för oss att finnas i. Vi ser att de har en kund som vi tror kommer köpa vår produkt och vi tror att det här är en återförsäljare som kommer finnas länge.” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

Antalet återförsäljare ökade efter att företaget år 2015 började sälja sina produkter på Net-a-Porter. Detta öppnade upp för fler kontakter i USA, England, övriga Europa, Mellanöstern och Asien. Följaktligen har en stor del av den internationella framgången berott på att ATP Atelier har haft gott rykte bland sina återförsäljare som har marknadsfört dem på modemässor.

“Initialt har vi ju inte brytt oss så mycket om de geografiska gränserna. Vi har pratat och nätverkat och jobbat med olika kontakter.” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

6.2.2.4 Digitala marknadsplatser

Digitala marknadsplatser har varit avgörande för ATP Ateliers internationella framgångar. Framförallt tog den internationella försäljningen fart efter lanseringen på Net-a-Porter men

även The Line (en numera nedlagd plattform) hade en betydande roll i internationaliseringsprocessen och varumärkesbyggandet.

*“Det som var den stora internationaliseringspushen var ju att Net-a-Porter började sälja ATP” -
Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier*

Genom Net-a-Porter får ATP Atelier tillgång till ett distributionsnätverk över nästan hela världen. I dagsläget säljs produkterna på Net-a-Porter i Europa, Asien och Amerika.

“De har en otrolig spridning så att man kommer upp i volym vilket också ur ett affärsperspektiv gör enormt stor skillnad, vilket gör att man vågar att satsa på att etablera andra marknader.” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

När ATP Atelier väljer digitala plattformar baseras det på de associationer som varumärket vill förknippas med. På så vis blir närvaron på plattformen som en kvalitetsgaranti för kunden.

“Som ni vet så har ju Net-a-Porter en speciell roll i modevärlden. Det är en av de främsta e-complattformarna och de första som började med luxury online. Så det blir som en stämpel att man tillhör ett visst universum, en viss miljö.” - Leyla Pursharifi, Commercial Director ATP Atelier

Vidare har ATP Atelier en närvaro på ett flertal internationella e-handelssidor, då många av de fysiska återförsäljarna även har en digital närvaro.

“Nästan hälften av våra återförsäljare idag har en digital försäljning” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

6.2.2.5 E-handel

År 2015 lanserade ATP Atelier en Tictail-hemsida. Ett och ett halvt år senare valde företaget att öppna upp en egen e-handel som drev försäljning globalt. Sedan 2017 har omsättningen online tredubblats och idag står den för 15 procent av bolagets omsättning. I fortsättningen tror företaget på en ökad onlineförsäljning.

“Jag tror att e-handeln kommer fortsätta växa och det är ju förutsättningen för ATP, att all försäljning i egen kanal ska vara minst hälften av omsättningen.” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

E-handeln ger ATP Atelier en trygghet. Leyla Pursharifi lyfter det faktum att en återförsäljare av olika anledningar kan sluta sälja varumärket, vilket leder till minskade intäkter. Den egna e-handeln är tryggare genom att ATP Atelier själva har kontroll över den.

“Det har alltid varit en önskan att e-handeln ska växa... För du har högre kontroll när du har högre andel e-handelsförsäljning.” - Leyla Pursharifi, Commercial Director ATP Atelier

E-handels försäljningsmönster liknar till stor del det fysiska försäljningsmönstret, med några undantag. Pursharifi beskriver att både den fysiska och den digitala försäljningen har en stor betydelse i företagets utlandsetablering.

*“Det är väldigt få marknader som vi säljer e-com till som vi inte har en återförsäljningsdistribution i.”
- Leyla Pursharifi, Commercial Director ATP Atelier*

6.2.2.6 Omnikanal

ATP Atelier har inte arbetat omnikanalt sedan starten. Detta då de från början enbart använde sig av fysiska återförsäljare och inte hade en egen e-handel. Josefina Källberg identifierar detta som något som hade kunnat göras annorlunda och som de arbetar aktivt med idag.

*“Hade man varit snabbare på att se synergier mellan det digitala och det fysiska så tror jag att man hade kunnat ha en ännu starkare tillväxtidé och ännu snabbare veta vilka områden man ska prioritera.”
- Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier*

6.2.3 Barriärer

Den största barriären för ATP Ateliers internationaliseringsprocess har varit varumärkeskännedomen utomlands. Källberg beskriver att detta är något som kräver mycket tid att arbeta fram.

“Det är verkligen varumärkeskännedomen som är den stora skillnaden.” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

Vidare upplever företaget att det finns relativt få hinder för att expandera till nya marknader. De stora valmöjligheterna gör således att företagets resurser utgör en begränsning för internationaliseringen.

“Det är väl det som är utmaningen med det digitala och att det egentligen inte är så många externa faktorer som begränsar oss utan det är mer vår egna strategi i att, okej så här mycket resurser har vi, hur kan vi använda dem på smartaste sätt?” - Josefina Källberg, Omnichannel Director ATP Atelier

6.2.4 Kunskap

När ATP Atelier förvärvar kunskap om nya marknader övervägs ett flertal faktorer. För det första undersöks landets befolkningsstorlek och BNP. Därefter görs en överblick över antalet

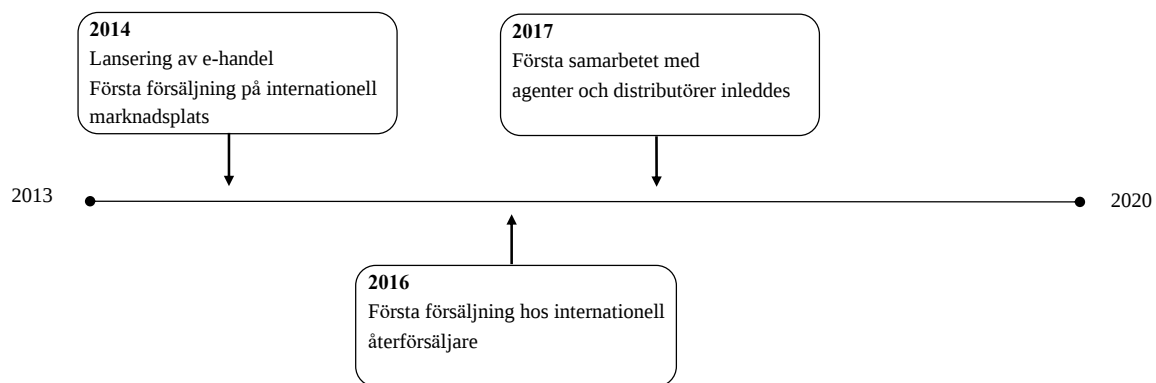
potentiella återförsäljare och sannolikheten att kunna sälja in produkterna till dessa. Slutligen övervägs även vilka andra varumärken som är starka på marknaden, det lokala konsumtionsmönstret samt konsumenternas preferenser.

6.3 Steamery

Steamery specialiserar sig på klädvård och den huvudsakliga produkten är steamers. Dessutom erbjuder företaget ett kompletterande sortiment med produkter, såsom tvättmedel och avnoppare. Företaget grundades 2013 av Martin Lingner, Frej Lewenhaupt och Petra Ringström. Under 2019 omsatte bolaget 69 000 tkr och hade 17 anställda. Bolaget finns på totalt 70 marknader, varav e-handeln finns representerad på 67 marknader.

“Vi har alltid sett landsgränser som ganska ointressanta” - **Martin Lingner, medgrundare Steamery**

Idag finns bolagets e-handel i en global samt fem lokalanpassade utformningar. De lokalanpassade marknaderna är Sverige, Storbritannien, Danmark, Norge och Tyskland. Företaget har valt att anpassa språket på e-handeln till de marknader där försäljningen är som störst hos fysiska återförsäljare.



Figur 5. Tidslinje internationalisering Steamery

6.3.1 Förutsättningar

Steamery grundades på den svenska marknaden men har sedan start haft ett globalt tänk. E-handeln har varit öppen från början med möjlighet till köp över hela världen och Martin Lingner beskriver strategin enligt nedan:

“Vi har alltid tänkt på oss som ett globalt bolag, det var inte viktigt att det var Sverige, utan vi tog den marknad vi kunde bäst först.” - **Martin Lingner, medgrundare Steamery**

6.3.2 Etableringsform

6.3.2.1 Agent

Till en början skötte företaget själva relationen med sina internationella återförsäljare. År 2017 bestämde företaget sig för att börja använda agenter inom EU. Lingner beskriver att fördelen med att använda sig av agenter är att kunna lokalisera sig, medan en nackdel är att ha mindre kontroll. Med grund i detta resonemang har Steamery valt att bibehålla relationen med återförsäljarna i Sverige och inte använda sig av en agent på hemmamarknaden.

Vid valet av de internationella agenterna har företaget utgått från vilka butiker som är lämpliga återförsäljare och därefter tagit reda på vilka agenter som har goda relationer med dessa butiker. Lingner beskriver strategin enligt nedan:

“Identifiera den typ av kunder du vill nå i slutkundled, vad vill de handla i för butik, och de butikerna - vad vill de handla av för agent eller distributör och så jobba med de distributörerna.” - **Martin Lingner, medgrundare Steamery**

6.3.2.2 Distributör

Steamery använder distributörer på alla marknader utanför EU. Detta för att det då blir enklare att hålla koll på lokala regelverk. Företaget väljer bland annat distributörer genom att undersöka vilka som representerat andra framgångsrika svenska varumärken utomlands.

6.3.2.3 Fysiska återförsäljare

Steamery har till stor del använt sig av många återförsäljare i sin internationaliseringsstrategi. Fördelen med att använda sig av ett stort antal återförsäljare är att skapa synlighet för varumärket. Företaget har använt sig av olika strategier för att identifiera vilka internationella återförsäljare som är relevanta. Majoriteten av återförsäljarna har lokaliserats på internationella modemässor. Vidare har företaget dragit nytta av den dialog som möjliggjorts genom direktförsäljning till kunderna. Lingner beskriver det enligt nedan:

“Eftersom vi alltid har sålt till slutkund också, så har vi alltid kunnat prata med dem och säga hej hur gör man hos er? Hur gör man i Paris om du vill köpa en steamer? Vart skulle du gå?” - **Martin Lingner, medgrundare Steamery**

En metod för att identifiera potentiella återförsäljare är att följa framgångsrika varumärken som har liknande förutsättningar och kontakta deras återförsäljare. För Steamery kunde exempelvis Rains, Happy Socks och Sandqvist vara modemärken som ofta fanns i butiker som var

intresserade. Att en återförsäljare har tagit in något av dessa varumärken indikerar att denna är öppen för att sälja något utanför det traditionella modesortimentet. Lingner beskriver det som följande:

“Vi sökte återförsäljare som tagit in varumärken som låg lite vid sidan om det vanliga sortimentet. De butikerna som hade tagit in dem var proaktiva och hade tänkt lite annorlunda.” - **Martin Lingner, medgrundare Steamery**

Vidare ser bolaget sina återförsäljare som större e-handelskunder, med skillnaden att de genomför större ordrar. Steamery uppmuntrar till mindre kvantiteter vid beställning för att återförsäljarna inte ska få överblivet lager, som sedan måste säljas till reducerat pris.

6.3.2.4 Digitala marknadsplatser

Steamery finns idag på ett antal marknadsplatser, vars verksamheter är i linje med deras varumärkesstrategi. Företaget har en närvaro på Amazon i USA men inte i Europa då det skulle innebära stor konkurrens med återförsäljarna. Framöver blickar företaget mot digitala aktörer som Vestiaire Collective med en mer exklusiv framtoning. Fördelen med digitala marknadsplatser är tillgången till en ny kundbas, enligt Steamery.

6.3.2.5 E-handel

E-handeln har varit öppen för internationella köp sedan 2014, vilket var året då den lanserades. Idag finns hemsidan översatt till fem olika språk, för de marknader som fysiskt är de största försäljningsmässigt. Fördelen med översättningen förutom tryggheten för kunden är att kunna ranka sig organiskt vid sökordsoptimering.

“Lokalanpassad är ju det bästa sättet för att då pratar man ju som kunden är van, speciellt i vissa länder. Det har ju visats om och om igen att man litar mer på ett bolag då också.” - **Linn Donnelly, Global E-commerce Coordinator, Steamery**

6.3.2.6 Omnikanal

Steamery har ett genomgående erbjudande i alla kanaler där huvudbudskapet är att folkbilda kring klädvård. En utmaning med ett tydligt omnikanalerbjudande är försäljningen via agenter, som gör det svårare att vara enhetlig i alla kanaler. Linn Donnelly betonar vidare att en viktig aspekt för framtida framgång vid satsningar på nya marknader är att ha en bättre timing i kommunikationen, så att budskapet kan spridas parallellt i alla kanaler.

6.3.3 Barriärer

Den främsta barriären under internationaliseringen har varit de regelverk som finns lokalt i varje land kring elektronik och elektronikåtervinning. Varje marknad har vidare sina egna barriärer i termer av kundbeteenden. Det är bland annat därför det går att se en betydande skillnad i hur fort det går att expandera till olika marknader. Norge är ett exempel där det tagit längre tid:

“Vi gjorde ju så att vi öppnade ju bara upp i Norge och det har ju inte gett det vi har vi velat, för vi har ju inte lagt ner tid på att folk ska veta att vi finns där.” - Linn Donnelly, Global E-commerce Coordinator, Steamery

Företaget upplever även kulturella barriärer i Italien och Spanien där kunden inte är öppen för att handla elektronik i modebutiker. En nyckel för att komma över denna barriär har varit e-handeln och Steamery överväger framöver även att gå in med produkterna i lokala elektronikbutiker.

6.3.4 Kunskap

Ett genomgående tema i Steamerys internationaliseringsprocess är att våga prova sig fram och lära sig av de saker som går fel. Detta är något som görs istället för traditionella marknadsundersökningar. Lingner beskriver det enligt nedan:

"Initialt är varje försäljning en chans till inläring. När en kund provar produkten de köpt får du snabbt feedback om något inte är som önskat. Frågar du själv kunden får man även veta allt de gillade med produkten. Det är så du kan utveckla din försäljning och din produkt." - Martin Lingner, medgrundare Steamery

En avgörande faktor och kunskapskälla för Steamerys framgång, både i Sverige och internationellt, har varit ett brett nätverk. Modebranschen identifierades tidigt som en intressant partner. Lingner beskriver det som följande:

“Vi konstaterade tidigt att, för att sprida kunskap kring klädvård så måste vi göra det med en trovärdig partner. Och vem är trovärdig på klädvårdssidan? Jo, men det måste ju vara modebranschen.” - Martin Lingner, medgrundare Steamery

Nätverket skapades därefter på ett flertal modemässor. Under de första åren deltog företaget på runt 20 internationella modemässor per år. Lingner beskriver mässorna som en viktig del i internationaliseringsprocessen. På mässorna träffade Steamery både kunder och journalister,

vilket också gjort att företaget har blivit omnämnt i välrenommerad internationell press. På mässorna fick företaget även kunskap genom de frågor som kunderna ställde, vilket gjorde att erbjudandet kunde vidareutvecklas.

"Under mässorna träffade vi under kort tid många potentiella kunder och kunde finslipa vår kommunikation, marknad för marknad." - Martin Lingner, medgrundare Steamery

7. Analys huvudstudie

Utifrån det analytiska ramverket belyses skillnader och likheter mellan de olika fallen för att hitta särskiljande teman om vad som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen.

7.1 Förutsättningar

Förutsättningarna hos företagen påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen till varierande grad. En betydande förutsättning för Stenströms användande av digitala försäljningskanaler har varit företagets ålder. Denna har inneburit att företaget har en gedigen erfarenhet av fysiska utlandsetableringar. Företagets fokus har på senare tid bibehållits fysiskt, vilket har bidragit till en kollektiv uppfattning inom företaget om att den fysiska kanalen är viktigast. Det råder således en uppfattning om att företagets digitala försäljningskanaler inte ska kannibalisera på de fysiska återförsäljarna i alltför hög grad och denna attityd leder därmed till en försiktig digital strategi.

Likt Stenströms har Steamerys attityd till internationalisering såväl som till e-handel haft stor påverkan på användandet av digitala försäljningskanaler. Till skillnad från Stenströms har Steamery sett landsgränser som mindre relevanta. Däremot har båda företagen, trots skillnader i attityder, vågat öppna upp e-handeln för alla länder för att därefter undersöka vilka som går bra. Vidare ser Steamery e-handeln som en plattform för återförsäljarnas orderläggande, vilket påverkar till vilken grad denna kanal används.

För ATP Atelier såväl som Steamery har grundarna genom sin långa erfarenhet identifierat ett gap på marknaden som företaget ämnar att fylla. Erfarenheten hos grundarna inom båda företagen gav goda förutsättningar för att såväl internationaliseras tidigt, som att snabbt identifiera en tänkbar målgrupp.

Tabell 5 Identifierade parametrar inom området förutsättningar

Förutsättningar	STENSTRÖMS	ATP ATELIER	STEAMERY
Born Global	Nej	Ja	Ja
Nisch	Ja	Ja	Ja
Tidpunkt för internationalisering	Tidigt	Tidigt	Tidigt
Företagets ålder	Gammalt	Nytt	Nytt
Attityd	Varje land är en marknad	Norden är en marknad	Världen är en marknad

7.2 Etableringsform

För samtliga företag har både agenter och fysiska återförsäljare varit viktiga komponenter i internationaliseringsprocessen. Steamerys strategi har innefattat ett stort antal återförsäljare. Den stora mängden återförsäljare har i sin tur fått effekter på varumärkeskännedom och därmed på de digitala försäljningskanalerna, tack vare ökad synlighet. För både Steamery och Stenströms är den fysiska försäljningen en faktor som styr vilka marknader som företagen lägger resurser på digitalt. Det som däremot särskiljer Stenströms från resterande, är att företaget lägger stor vikt vid att inte riskera en sämre relation med återförsäljare och agenter genom en aggressiv digital strategi. Detta har i sin tur lett till att företagets e-handel startades i ett senare skede. Även ATP Atelier dröjde med lanseringen av e-handeln men företaget ser idag att de hade kunnat gynnas av synergier mellan fysiska och digitala försäljningskanaler i ett tidigare skede. Till skillnad från Stenströms och ATP Atelier startade Steamery upp e-handeln i samband med att varumärket lanserades. Denna tidiga utveckling har möjliggjort en direkt dialog med konsumenten som gjort att det digitala erbjudandet och produkten kunnat förbättras.

Alla företag har genom sina nischprodukter blivit intressanta för betydande digitala marknadsplatser. För ATP Atelier och Steamery har detta tillsammans med en tidig utländsk fysisk etablering öppnat upp för internationell varumärkeskännedom, vilket i sin tur lett till global försäljning i såväl fysiska som digitala kanaler. För samtliga företag styrs närvaron på digitala marknadsplatser av varumärkesstrategin som påverkar hur många av dessa som företagen använder sig av. För Stenströms har fokuset på varumärkesstrategi haft störst påverkan och de har även uppvisat tendenser till att vara mest selektiva av de tre företagen vid valet av marknadsplats. För ATP Atelier har företagets fysiska såväl som digitala försäljningskanaler gynnats betydande av etableringen på Net-a-Porter, som når rätt målgrupp i många geografiska regioner samt bidrar med önskvärda varumärkesassociationer.

Tabell 6 Identifierade parametrar inom området etableringsform

Etableringsform	STENSTRÖMS	ATP ATELIER	STEAMERY
Agent	Ja Viktigt Partnerskap	Ja Partnerskap	Ja För lokalkännedom
Distributör	Nej	Ja	Ja
Fysiska återförsäljare	Ja Avgörande för verksamheten Den egna e-handeln ska ej uppfattas som aggressiv av dessa	Ja Väljs utifrån målgrupp och varumärkesstrategi	Ja Viktiga för internationaliseringen Använder stort antal, skapar synlighet
Digitala marknadsplatser	Ja Val enligt varumärkesstrategi	Ja Val enligt varumärkesstrategi	Ja Val enligt varumärkesstrategi - premium
Egen e-handel	Ja Startades sent	Ja Startades fem år efter lansering	Ja Startades vid lansering
Egen internationell butik	Ja	Nej	Nej

7.3 Barriärer

Resultaten indikerar att företagen upplever ett antal gemensamma barriärer. Såväl Stenströms som ATP Atelier lyfter den finansiella aspekten som en barriär, vilket påverkar antalet marknader som prioriteras digitalt. De båda företagen betonar även att varumärkeskännedom påverkar valet av fokusmarknader. Därtill lyfter både Stenströms och Steamery utmaningar med agentmodellen i form av enhetlighet i samtliga försäljningskanaler, däribland de digitala. Steamery har till skillnad från de andra företagen en utmaning i den produktspecifika elektroniska aspekten, vilket skapade en fördröjning gällande vilka marknader som företaget kunde bedriva försäljning på initialt. Därtill är kundens produktpreferenser och kundbeteende på olika marknader också något som har påverkat användandet av de digitala försäljningskanalerna hos både ATP Atelier och Steamery.

Tabell 7 Identifierade parametrar inom området barriärer

Barriärer	STENSTRÖMS	ATP ATELIER	STEAMERY
Interna barriärer	Hitta rätt agent Finansiell investering i översättning	Finansiella resurser	Timing av kommunikation
Externa barriärer	Varumärkeskännedom	Varumärkeskännedom Kundens produktpreferenser	Kulturella barriärer Regelverk kring elektronik Kundens produktpreferenser

7.4 Kunskap

Tillvägagångssättet för anskaffande av kunskap har en betydande skillnad mellan företagen. Stenströms införskaffar främst kunskap om nya marknader genom fysisk försäljning i kombination med resor som ger en känsla för marknaden. Stenströms långa erfarenhet har haft en påverkan på användandet av digitala försäljningskanaler genom att företaget haft en god bild om vilka marknader som kan tänkas passa deras erbjudande. Till skillnad från Stenströms införskaffar ATP Atelier statistisk data och målgruppsanalyser inför satsningar på nya marknader. Steamerys tillvägagångssätt kännetecknas däremot av att testa sig fram för att förvärva kunskap. Företaget lägger stor vikt vid att lära sig av de försök som görs.

En aspekt som förenar samtliga case-företag är nätverkandets roll för kunskapsinsamling. Steamerys nätverkande under mässor har resulterat i omnämnanden i internationell välrenommerad press. ATP Atelier har både gynnats av grundarnas personliga nätverk samt partnerskapet med Net-a-Porter. Stenströms nätverk har framförallt bestått av återförsäljare och agenter som gett företaget en stabil förankring på nya marknader. Detta har byggt upp en varumärkeskännetecken som senare kunnat nyttjas vid etableringen av digitala försäljningskanaler. För samtliga företag har nätverken öppnat upp för möjligheter internationellt samt drivit trafik till den egna e-handeln på nya marknader.

Tabell 8 Identifierade parametrar inom området kunskap

Kunskap	STENSTRÖMS	ATP ATELIER	STEAMERY
Nätverk	Stor betydelse	Stor betydelse	Stor betydelse
Grundarnas/ledningens erfarenhet	Medel betydelse	Stor betydelse	Medel betydelse
Marknadsanalyser	Medel betydelse	Stor betydelse	Liten betydelse
Lära genom att göra	Till liten grad	Till liten grad	Till stor grad

8. Generell diskussion och slutsatser

I detta avsnitt presenteras de likheter mellan företagen som framkommit utifrån analys enligt det analytiska ramverket. Likheter jämförs med nuvarande litteratur på området vilket leder fram till tre aspekter som besvarar frågeställningen.

8.1 Generell diskussion

Samtliga case-företag har visat sig vara framgångsrika internationellt. Studien visar dock att det finns en skillnad i hur de har adapterat digitala försäljningskanaler och i vilken utsträckning dessa har använts. I samtliga fall har det varit tydligt att beslutfattarnas attityd har en stor påverkan på case-företagens användande av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen. Detta syns i deras benägenhet att etablera försäljning genom nya digitala format och i attityden gentemot digitala landsgränser.

Enligt de karaktärsdrag och kriterier som Chetty och Campbell-Hunt (2004) definierar Born Globals, så bedömer uppsatsens författare att Steamery och ATP Atelier faller inom ramen för definitionen. Steamery visar på en attityd som tillåter att nya digitala kanaler och koncept testas och utvärderas därefter. Detta tankesätt bekräftas som entreprenöriellt i Sarasvathy (2001) där det benämns som verkningsfullt (*effectual*). Det verkningsfulla resonemanget kännetecknas av att utifrån förutsättningarna låta företags mål utvecklas över tid baserat på omständigheterna och grundarnas resonemang. Även ATP Atelier visar på en attityd som tillåter experimentella metoder för etableringen av digitala försäljningskanaler där grundarnas kreativitet och tidigare kunskap har spelat en betydande roll. Chetty och Campbell Hunt (2004) identifierar den experimentella attityden där misslyckande vid första försöket tillåts som utmärkande för Born Globals. De entreprenöriella egenskaperna och erfarenheterna bekräftas därtill som en påverkande faktor på internationaliseringsstrategin av Andersson och Wiktor (2003).

Studien visar vidare på en kollektiv uppfattning hos Stenströms där digitala försäljningskanaler inte ska stå i vägen för de fysiska återförsäljarna. Detta är i linje med Hutchinson et al. (2009) som identifierar att ledningens attityd kan vara en barriär för internationaliseringstakten för små och medelstora företag. Vår studie utökar resonemanget genom att visa på att det inte enbart är ledningens, utan även alla anställdas attityd, som har betydelse för användandet av

digitala försäljningskanaler i internationaliseringsstrategin. Vidare identifierar studien skillnader i attityd gentemot digitala landsgränser hos företagen, där Stenströms har en mer landsuppdelad attityd jämfört med ATP Atelier och Steamery. De senare ser snarare världen som en marknad, vilket har en möjlig förklaring i tidigare litteratur, där denna attityd kan ses som ett utmärkande drag hos Born Globals. (Madsen och Servais, 1997) Argumentet förstärks ytterligare i att Hutchinson et al. (2007) identifierar att det globala tankesättet är en underlättande faktor vid internationalisering. Således identifieras beslutsfattarnas attityd som en utmärkande aspekt som påverkar hur digitala försäljningskanaler används i internationaliseringsprocessen. Studien bekräftar dessutom även tidigare forskning på området att Born Globals har en annan attityd till kommunikations- och informationsteknologi än traditionella företag (Chetty och Campbell-Hunt, 2004).

Vidare visar studien att samtliga case-företag har en tydlig varumärkesstrategi som styr vilka externa digitala försäljningskanaler, till exempel marknadsplatser, som de verkar i. Detta är i linje med Hutchinson och Quinn (2012) som beskriver att små och medelstora specialistdetaljister ofta kännetecknas av en stark varumärkesidentitet som underlättar internationaliseringen. Därtill beskriver Mitchell et al. (2015) att små och medelstora företags varumärkesidentitet genomsyrar alla nivåer i företaget och att beslutsfattare ofta fokuserar på att behålla ett etablerat rykte i de rätta segmenten för en helhet i varumärkesupplevelsen. Detta syns även i Tolstoy, Jonsson och Sharma (2016) som bekräftar att en online-strategi kräver att företag riktar sig mot utvalda och relevanta segment.

Vår studie förenar således argumenten genom att visa på varumärkesstrategins påverkan på valet av marknadsplatser i internationaliseringsprocessen. Detta genom att samtliga case-företag anser att en marknadsplats ska bidra med rätt associationer och varumärkeskännedom, vilket är avgörande vid marknadsetablering. Synsättet förstärks i e-handelslitteraturen där Das (2016) visar att goda associationer och kännedom bidrar till ökad tillit för konsumenten vid köp online och att det därmed påverkar köpintentionen. Således ger även litteraturen anledningar till varför företagets varumärkesstrategi kan urskiljas som en aspekt som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen.

En ytterligare gemensam aspekt för samtliga företag är att de dragit nytta av den fysiska försäljningen för att välja fokusmarknader i de digitala försäljningskanalerna. Studien visar även att de använder den digitala försäljningen som en vägvisare för fysisk etablering på nya

marknader. Detta är i linje med Hånell et al. (2019) som visar att ett nätverk av återförsäljare kan bidra till en effektiv strategi för kunskapsinhämtning om den nya marknaden. Denna uppsats visar att samtliga case-företag bygger upp en varumärkeskänedom på utländska marknader genom nätverket av återförsäljare, vilket i sin tur leder till ökad trafik i de digitala försäljningskanalerna. Tillvägagångssättet bekräftas därtill i Hutchinson et al. (2007) där personliga relationer identifieras som en underlättande faktor vid internationaliseringen som även stärker varumärkesidentiteten. Synen kring kompletterande fysiska och digitala försäljningskanaler bekräftas också av litteratur som berör omnikanal och internationalisering. Litteraturen visar att ett maximerat försäljningsresultat inte kan uppnås genom att enbart expandera via e-handel (Sinkovics, Sinkovics och Jean, 2013). Därtill visar Tolstoy, Jonsson och Sharma (2016) på att användandet av digitala försäljningskanaler har en positiv korrelation med ökad internationell försäljning. Vår studie förenar därmed de två områdena och bekräftar att den fysiska försäljningen är en faktor som påverkar användningen av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen.

8.2 Slutsatser

Sammanfattningsvis kan företagens attityd, varumärkesstrategi och den fysiska försäljningen urskiljas som tre utmärkande aspekter som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i företagens internationaliseringsprocesser. Företagens attityd gentemot såväl internationalisering som digitalisering visar sig i denna studie påverka uppfattningen kring den roll som digitala försäljningskanalerna spelar vid expansion. I sin tur påverkar detta i vilken omfattning och i vilka sammanhang dessa används. Vidare utvidgar studien förståelsen för varumärkesstrategins påverkan på internationaliseringen, genom att framförallt visa på dess påverkan på valet av marknadsplatser. Slutligen kan den fysiska försäljningen vara en indikator kring varumärkeskänedomens på utländska marknader och därmed peka på var det kan finnas kundpreferenser för en digital satsning.

De tre aspekterna framkom bland en mängd andra faktorer i förstudien, men kunde då inte urskiljas som avgörande. Därför bidrog huvudstudien genom att bekräfta och lyfta fram dessa tre som de mest betydelsefulla. De tre aspekterna faller inom ramen för de områden som återfinns i det analytiska ramverk som togs fram med grund i teori och förstudien. Således kan ramverket utvecklas med hjälp av dessa faktorer. I figuren nedan har aspekterna fördelats

baserat på respektive område som kan användas till att “knäcka internationaliseringens digitala klädkod”.



Figur 6. Utveckling av det analytiska ramverket baserat på studiens resultat

9. Implikationer

För praktiker innebär studiens slutsatser att företagsledningarna kan dra nytta av resultaten för att påverka och utveckla sina internationella verksamheter digitalt. Detta kan leda till en starkare ställning på marknaden genom en ökad digital konkurrensfördel.

Den första faktorn, som indikerar att attityden har en stark påverkan på användandet av digitala försäljningskanaler, kan få implikationer vid små och medelstora modeföretags förvärv av ny kompetens. Det har även visats i tidigare litteratur att digitala försäljningskanaler är en nyckelkomponent i framtidens detaljhandel och ett sätt att överleva på sikt. Därför bör företag som vill behålla och utveckla sin marknadsställning vara medvetna om attityden hos personalen. För att vara ett bolag i tiden bör företagen rekrytera medarbetare med en positiv attityd gentemot digitalisering, vilket kan bidra till utveckling av företagets digitala erbjudande på den internationella marknaden.

Vidare får den andra insikten gällande varumärkesstrategins påverkan på valet av digitala marknadsplatser också implikationer i praktiken. Studien visar att det är fördelaktigt att etablera sig på utländska marknadsplatser utefter den befintliga varumärkesstrategin. Resultaten ger därmed en indikation och vägvisning för små och medelstora svenska modeföretag om vad som bör övervägas i en strategi för nya etableringar på utländska digitala marknadsplatser.

Den tredje och sista implikationen för praktiker berör hur den fysiska försäljningen kan användas som verktyg för att hitta nya fokusmarknader i de digitala försäljningskanalerna. Studien visar att den fysiska försäljningen är en indikator på var företaget redan har etablerat varumärkeskännedom. Resultatet visar också att varumärkeskännedomen på utländska marknader är relevant för att försäljningen i digitala kanaler ska ta fart. Därför kan det vara värdefullt för praktiker att följa den fysiska försäljningen vid investeringar i nya marknader digitalt. Detta kan leda till nya möjligheter i form av ökad försäljning.

För teoretiker bidrar studien med kunskap om vad som påverkar användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen hos små och medelstora svenska modeföretag. Detta är ett i författarnas vetenskap tidigare tunt område inom forskningen vilket gör att studien bidrar med en utveckling av faktorer i form av ett analytiskt ramverk. Slutligen ges förslag på vidare studier på området, vilka kunskapsbidragen kan vara en god grund för.

10. Begränsningar

Begränsade resurser, framförallt i form av tid, hämmade studiens omfattning och skala. Vid ett längre tidsintervall hade fler företag kunnat studeras och därmed hade ännu större kontextuell förståelse kunnat uppnås. Denna begränsning hanterades genom att välja företag som trots sina likheter i form av de avgränsande kriterierna, skiljer sig från varandra i form av exempelvis ålder och produkt.

Återkommande i tidigare litteratur har varit att området kring digitala försäljningskanaler är snabbt föränderligt. Detta medför att studier på området snabbt kan bli irrelevanta, så även denna studie. Denna begränsning hanteras genom att skapa en kontextuell förståelse för ett fenomen över tid.

Omvärldsfaktorer, till stor del COVID-19, begränsade tillgängligheten till intervjuobjekt samt förändrade formaten i vilka intervjuerna genomfördes. Detta ledde i sin tur till att observationer av andra faktorer i företagens kontorsmiljöer inte var möjliga att genomföra. Därmed begränsades studiens omfång och djup men hanterades genom att i största möjliga mån ställa uttömmande frågor till respondenterna.

Även förstudien omfattas av begränsningar. Företagen valdes ut baserat på expertisområden men studien begränsas av att enbart en person intervjuades på respektive företag. Det finns därför risk att förstudien inte var uttömmande på området då respondenterna enbart representerar en infallsvinkel. Denna begränsning hanterades genom att välja ut experter hos respektive företag med bred och generell kunskap om områdena.

En begränsning med den kvalitativa fallstudiemetoden är till vilken utsträckning resultaten blir generaliserbara. På grund av den stora datamängden som genereras kan analysen bli detaljrik och förbise generella samband. Därför finns det risk att slutsatserna fokuserar på det enskilda fallet snarare än en generaliserbar helhet. (Eisenhardt, 1989; Bell och Bryman, 2017, s.394) Därtill tenderar kvalitativa studier att ha en subjektiv vinkel, vilket kan påverka resultaten. (Bell och Bryman, 2017, s. 393) Detta hanterades genom en medvetenhet om begränsningen och då denna inte ansågs ha en betydande påverkan på trovärdigheten ansågs studien genomförbar.

11. Framtida forskning

Under studiens gång har ett antal möjligheter uppkommit för vidare studier. Dessa beskrivs nedan som rekommendationer och grundas i denna studies slutsatser samt begränsningar.

För att skapa generaliserbar teori utifrån fallstudiemetoden så föreslår Eisenhardt (1989) att ett fenomen testas genom ett flertal studier. Detta kan delvis göras genom teoriuppbyggande studier men också genom teoritestande studier (Eisenhardt, 1989). Denna studie faller inom ramen för den första kategorin och därför föreslår författarna att framtida studier testat det teoretiska bidraget.

Därtill skulle ett intressant område för framtida studier beröra skillnader och likheter mellan modebranschen och andra branscher, med fokus på influerande faktorer på digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen. Modebranschen är en i synnerhet välutvecklad bransch som ligger i framkant i användandet av digitala försäljningskanaler. Därmed skulle studiens slutsatser kunna utökas genom att undersöka resonemanget kring digitala försäljningskanaler i branscher som ännu inte är digitalt mogna i samma utsträckning. Enligt samma linje skulle skillnader och likheter mellan SMFs och stora företag kunna studeras.

Tidigare studier har visat att företag från länder med mindre ekonomier har större vinning av att internationalisera sig än företag från länder med starkare ekonomier (Assaf et al., 2012). Därmed är det även intressant att undersöka huruvida nationaliteten har en roll för användandet av digitala försäljningskanaler i internationaliseringsprocessen och om landets ekonomiska situation kan ha en påverkan på detta.

Slutligen skulle ett kvantitativt perspektiv möjliggöra för ytterligare breddning av studien. Ett område för framtida studier skulle kunna beröra de olika faktorernas korrelation med lönsamhet på internationella marknader. Genom detta skulle en prioriteringsordning för de olika faktorerna kunna göras i form av dess betydelse för ett modeföretags framgång på nya, internationella marknader.

12. Referenslista

- AGNDAL, H. och CHETTY, S., 2007. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, **41**(11), s. 1449-1474.
- ALL TOMORROWS PARTIES, AB, Årsredovisning för All Tomorrows Parties AB 2018/2019.
- ANDERSSON, S. och WICTOR, I., 2003. *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case*. Dordrecht: Springer Nature B.V.
- ASSAF, A.G., JOSIASSEN, A., RATCHFORD, B.T. och BARROS, C.P., 2012. Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, **88**(2), s. 191-205.
- ATP ATELIER, Our story.
<https://atpatelier.com/en/content/view/our-story> [15 maj, 2020].
- BELL, E. och BRYMAN, A., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Liber.
- BENGTSSON, R., 2020-03-26. *Intervju*.
- BERGH, E., 2020-03-02. *Intervju*.
- BOSE, T., 2016. CRITICAL SUCCESS FACTORS OF SME INTERNATIONALIZATION. *Journal of Small Business Strategy*, **26**(2), s. 87-109.
- BUSINESS SWEDEN, 2017. *Global E-handel - Så lyckas du med din exportsatsning*
- BUSINESS SWEDEN, E-handelsguiden - Checklista för e-handelsföretag.
<https://guider.business-sweden.com/guider/e-handelsguiden/allman-del-om-gransoverskridande-e-handel/checklista-for-e-handelsforetag> [26 april, 2020].
- BUSINESS SWEDEN, Startside.
<https://www.business-sweden.com/sv/> [15 maj, 2020].
- CHETTY, S. och CAMPBELL-HUNT, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, **12**(1), s. 57-81.
- COLTON, D.A., ROTH, M.S. och BEARDEN, W.O., 2010. Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*, **18**(1), s. 1-22.
- DAS, G., 2016. *Antecedents and consequences of trust: an e-tail branding perspective*. Emerald Group Publishing Limited.
- DONNELLY, L., 2020-03-24. *Intervju*.
- E-Barometern Årsrapport 2019*. 2019. PostNord.
- EISENHARDT, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, **14**(4), s. 532-550.

EUROPEISKA KOMMISSIONEN, What is an SME?

<https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definitionen> [14 maj, 2020].

EUROSTAT, senast uppdaterad 25 februari, 2019, E-Commerce.

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-commerce>.

EVANS, J., BRIDSON, K., BYROM, J. och MEDWAY, D., 2008. Revisiting retail internationalisation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **36**(4), s. 260-280.

GREGORY, G., KARAVDIC, M. och ZOU, S., 2007. The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, **15**(2), s. 30-57.

GUERCINI, S. och RUNFOLA, A., 2015. *Internationalization through E-Commerce. The Case of MultiBrand Luxury Retailers in the Fashion Industry*. Emerald Group Publishing Limited.

GUERCINI, S. och RUNFOLA, A., 2010. Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. *Industrial Marketing Management*, **39**(6), s. 908-916.

HALLIN, A. och HELIN, J., 2018. *Intervjuer*. 1:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

HÅNELL, S.M., NORDMAN, E.R., TOLSTOY, D. och ÖZBEK, N., 2019. *"It's a new game out there": e-commerce in internationalising retail SMEs*. Emerald Publishing Limited.

HUI RESEARCH. Om HUI.

<https://hui.se/om-hui/> [15 maj, 2020].

HULTMAN, J., FUENTES, C., HJORT, K., JOHANSSON, U. och TARNOVSKAYA, V., 2017. *Handeln rustar för multikanal*. Handelsrådet.

HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B. och DOHERTY, A.M., 2007. Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*, **15**(3), s. 96-122.

HUTCHINSON, K. och QUINN, B., 2012. Identifying the characteristics of small specialist international retailers. *European Business Review*, **24**(2), s. 106-119.

HUTCHINSON, K., QUINN, B. och ALEXANDER, N., 2006. SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, **23**(1), s. 25-53.

HUTCHINSON, K., QUINN, B., ALEXANDER, N. och DOHERTY, A.M., 2009. Retailer internationalization: overcoming barriers to expansion. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, **19**(3), s. 251-272.

JOHANSON, J. och VAHLNE, J., 1977. THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM - A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS. *Journal of International Business Studies*, **8**(1), s. 23.

KÄLLBERG, J., 2020-03-25. *Intervju*.

KARRINGER, H., 2020-03-06 *Intervju*.

KARRINGER, H., 2020-05-13. *Mailkommunikation*

KNIGHT, G. och CAVUSGIL, S.T., 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, **35**(2), s. 124-141.

LASZLO EK, L., 2020-03-03. *Intervju*.

LASZLO EK, L., 2020-05-04. *Intervju*.

LEWIS, J., WHYSALL, P. och FOSTER, C., 2014. Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, **18**(4), s. 43-68.

LINCOLN, Y.S. och GUBA, E.G., 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.

LINGNER, M., 2020-03-10. *Intervju*.

LINGNER, M., 2020-05-06. *Mailkommunikation*.

LUO, Y., HONGXIN ZHAO, J. och DU, J., 2005. The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. *International Marketing Review*, **22**(6), s. 693-709.

MADSEN, T.K. och SERVAIS, P., 1997. *The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?* Elsevier Ltd.

MELÉN, S. och NORDMAN, E.R., 2009. The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, **27**(4), s. 243-254.

MITCHELL, R., HUTCHINSON, K., QUINN, B. och GILMORE, A., 2015. *A framework for SME retail branding*. Routledge.

MURA, L., 2011. The network approach of internationalization – study case of SME segment. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, (19), s. 155-161.

MUSSO, F. och FRANCONI, B., 2014. International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **21**(2), s. 301-312.

PURSHARIFI, L., 2020-04-14. *Intervju*.

PURSHARIFI, L., 2020-05-15. *Mailkommunikation*

RAMBERG, M., 2020-04-07. *Intervju*.

SARASVATHY, S.D., 2001. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* UVA-ENT-0065.

SINKOVICS, N., SINKOVICS, R.R. och JEAN, RUEY-JER "BRYAN", 2013. The internet as an alternative path to internationalization? - ProQuest. *International Marketing Review*, **30**(2),

STEAMERY, Om oss.

<https://steamery.se/om-oss> [15 maj, 2020].

STENSTRÖMS, Vår historia.

<https://stenstroms.com/sv/om-oss/var-historia> [15 maj, 2020].

TIESSEN, J.H., WRIGHT, R.W. och TURNER, I., 2001. A model of e-commerce use by internationalizing SMEs. *Journal of International Management*, **7**(3), s. 211-233.

TOLSTOY, D., JONSSON, A. och SHARMA, D.D., 2016. The Influence of a Retail Firm's Geographic Scope of Operations on Its International Online Sales. *International Journal of Electronic Commerce*, **20**(3), s. 293-318.

VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K. och INMAN, J.J., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, **91**(2), s. 174-181.

WITTKOP, A., ZULAUF, K. och WAGNER, R., 2018. How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, **6**(2), s. 193-207.

13. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuer förstudie

Intervju HUI Research		
Namn	Erik Bergh	
Titel	Analytiker	
Intervjuformat	Fysisk	
Plats	HUI Research AB	
	Kungsgatan 27, Stockholm	
Datum	2 mars 2020	
Intervju Business Sweden		
Namn	Linda Laszlo Ek	
Titel	Senior Adviser E-commerce & Trade Facilitation	
Intervjuformat	Fysisk	Digital
Plats	Business Sweden	Online
	Klarabergsviadukten 70, Stockholm	
Datum	3 mars 2020	4 maj 2020

Bilaga 2 - Intervjuer huvudstudie

Intervju Stenströms			
Respondent	Håkan Karring	Rasmus Bengtsson	Marie Ramberg
Befattning	Sales Director	E-commerce Director	Marketing Director
Intervjuformat	Fysisk	Digital	Digital
Plats	Stenströms Nybrogatan 28 b, Stockholm	Online	Online
Datum	6 mars 2020	26 mars 2020	7 april 2020
Företag Steamery			
Namn	Martin Lingner	Linn Donnelly	
Titel	Co-Founder	Global E-commerce Director	
Intervjuformat	Fysisk	Digital	
Plats	Steamery St Paulsgatan 22 b, Stockholm	Online	
Datum	10 mars 2020	24 mars 2020	
Företag ATP Atelier			
Namn	Josefina Källberg	Leyla Pursharifi	
Titel	Omnichannel Director	Commercial Director	
Intervjuformat	Digital	Digital	
Plats	Online	Online	
Datum	25 mars 2020	14 april 2020	

Bilaga 3. Mailinbjudan till förstudieintervju

Hej XX,

Vi är två tjejer som studerar sista året på programmet Retail Management vid Handelshögskolan i Stockholm. Just nu skriver vi en kandidatuppsats som handlar om svenska modeföretags internationaliseringsprocesser med fokus på e-handel. Vi undrar om vi skulle kunna få intervjua dig för att få en djupare förståelse gällande aktuella trender och utmaningar inom området, som grund till förstudien i uppsatsen. Om du är intresserad av att delta, eller känner till någon som du tror skulle ha möjlighet, skulle vi vara väldigt tacksamma! Tanken är att intervjun äger rum under februari eller början av mars. Stort tack på förhand!

Vi ser fram emot att höra från dig!

Med vänliga hälsningar,

Linnéa Alexandersson och Jessika Bengtsson

Bilaga 4. Mailinbjudan till huvudstudieintervju

Hej XX!

Vi är två tjejer som studerar sista året på programmet Retail Management vid Handelshögskolan i Stockholm. Just nu skriver vi en kandidatuppsats som handlar om svenska internationaliseringsprocesser med fokus på e-handel inom modebranschen. Syftet är att kartlägga vad som utmärker modeaktörers internationaliseringsresor. Uppsatsen kommer att baseras på en kvalitativ case-studie, genom intervjuer med små och medelstora svenska modeföretag. Vi skulle tycka det vore väldigt roligt om XX ville vara en del av vår studie för att berätta om vad som gjort företagets internationaliseringsprocess unik. Vi är väldigt imponerade över XX och tror därför att ni skulle ha mycket intressanta insikter. Därför undrar vi om ni skulle vara intresserade av att delta i studien? Studien kommer framförallt att äga rum under mars, med utrymme för flexibilitet. Självklart finns det rum för anonymitet, och intervjun kommer vara på ca. 30 minuter. Stort tack på förhand!

Vi ser fram emot att höra från er!

Med vänliga hälsningar,

Linnéa Alexandersson och Jessika Bengtsson

Bilaga 5. Intervjuguide förstudie HUI Research

Bilaga 6 Intervjuguide förstudie HUI Research

Område	Huvudfrågeställning
E-handel	E-handelns mognadsgrad på den svenska marknaden samt på de vanligaste exportmarknaderna?
E-handel	Nuvarande trender och potentiella framtida trender?
Konsumentbeteende	Trender på den svenska marknaden samt på de vanligaste exportmarknaderna?
Modebranschen	Finns några utmärkande drag?
Fysisk butik	Nuvarande trender och potentiella framtida trender?

Bilaga 6. Intervjuguide förstudie Business Sweden

Bilaga 6 Intervjuguide förstudie Business Sweden

Område	Huvudfrågeställning
E-handel	Utmärkande faktorer vid etablering av e-handel på nya marknader?
Internationaliseringsprocessen	Vilka särskiljande faktorer kan identifieras för framgång?
Modebranschen	Vilka särskiljande drag kan ses för branschen?
Fysisk butik	Nuvarande trender och potentiella framtida trender?

Bilaga 7. Intervjuguide huvudstudie Stenströms

Intervjuguide Håkan Karring

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Intervjuguide Rasmus Bengtsson

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Intervjuguide Marie Ramberg

Område	Huvudfrågeställning
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Bilaga 8 Intervjuguide huvudstudie ATP Atelier

Intervjuguide Josefina Källberg

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Intervjuguide Leyla Pursharifi

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Bilaga 9. Intervjuguide huvudstudie Steamery

Intervjuguide Martin Lingner

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
Fysiska återförsäljare	Vilken roll har de fysiska återförsäljarna spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?

Intervjuguide Linn Donnelly

Område	Huvudfrågeställning
Internationaliseringsprocessen	Hur har processen sett ut steg för steg?
Val av marknader och barriärer	Vad har påverkat valet av marknader digitalt och fysiskt?
E-handel och digitala marknadsplatser	Vilken roll har e-handeln och digitala marknadsplatser spelat i internationaliseringsprocessen? Vad har påverkat rollen?
Lokalanpassning	Hur har erbjudandet anpassats till lokala marknader i både fysiska och digitala försäljningskanaler?