

# **FRÅN SVERIGE TILL VÄRLDEN – HUR INTERNATIONALISERAR MAN (VITT) SNUS?**

---

**EN FALLSTUDIE OM INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN FÖR  
EN DIGITAL SME SOM SÄLJER EN NY PRODUKT**

**MALIN ALKBRANT**

**EMIL WIDHAGEN**

Bachelor Thesis  
Stockholm School of Economics  
2022



## **Från Sverige till världen – hur internationaliserar man (vitt) snus? En fallstudie om internationaliseringsprocessen för en digital SME som säljer en ny produkt**

**Abstract:** Internationalization is and will always be important for companies that have ambitions to grow and an international vision to expand to countries beyond the domestic market. In an increasingly digital world, much is changing in how companies internationalize, and this applies to a very high degree to companies that sell a product that has not previously been on the market. Existing theories in the field of internationalization have been criticized for not always capturing the internationalization process for digital fast-growing companies (so-called "start-ups") and there are also few studies conducted on internationalization for companies that sell a completely new product. In our study, we examined a company that only sells a new product, white snus (nicotine pouches) via e-commerce and that has rapidly expanded to several new markets that lack a tradition of using snus products. The study is conducted with an inductive and qualitative method where interviews have been conducted with leading people in the company who work with the international expansion of the platform. We discuss how well the company's internationalization process is in line with established theory in the field and how the internationalization process is affected by the sale of a new product. The most important conclusions are that the regulatory and cultural distances are the most important external factors and that the digital platform and the entrepreneur's visions are the most important internal factors for our investigated case object.

### **Keywords:**

Internationalization, Born Global, The Uppsala Model, digital SME, new-to-the-world

**Authors:** Malin Alkbrant (24619) & Emil Widhagen (24622)

### **Tutor:**

Daniel Tolstoy, Assistant Professor, Department of Marketing and Strategy

### **Examiner:**

Henrik Glimstedt, Associate Professor, Department of Marketing and Strategy

Bachelor Thesis

Bachelor Program in Business & Economics

Stockholm School of Economics

© Malin Alkbrant och Emil Widhagen 2022

## **Ett stort tack till**

### **Daniel Tolstoy**

För din mycket hjälpsamma handledning och kloka insikter

### **Haypp Group**

För er välvilja, förtroende och engagemang

### **Våra kurskamrater**

För ert stöd och råd

# Innehållsförteckning

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduktion</b>                                                 | <b>6</b>  |
| 1.1 Bakgrund                                                           | 6         |
| 1.2 Problemformulering                                                 | 7         |
| 1.3 Syfte och frågeställning                                           | 8         |
| 1.4 Avgränsningar                                                      | 8         |
| 1.5 Förväntat kunskapsbidrag                                           | 8         |
| 1.6 Disposition                                                        | 9         |
| <b>2. Litteraturoversikt</b>                                           | <b>10</b> |
| 2.1 Uppsalamodellen - en gradvis internationalisering                  | 10        |
| 2.1.1 Kritik mot Uppsalamodellen                                       | 11        |
| 2.2 Born Globals - internationalisering genom nätverk och erfarenhet   | 12        |
| 2.3 Avstånd - Kostnader och risker med internationalisering            | 13        |
| 2.4 En ny produkt på en ny marknad                                     | 14        |
| 2.5 Sammanfattning av litteratur                                       | 15        |
| <b>3. Metod</b>                                                        | <b>17</b> |
| 3.1 Val av metod                                                       | 17        |
| 3.1.1 Ansats                                                           | 17        |
| 3.1.2 Kvalitativ metod                                                 | 17        |
| 3.1.3 Undersökningsstrategi                                            | 18        |
| 3.1.4 Undersökningsobjektet                                            | 19        |
| 3.2 Datainsamling, tillvägagångssätt och analys                        | 20        |
| 3.3 Reliabilitet, begränsningar och kritik                             | 22        |
| <b>4. Resultat</b>                                                     | <b>23</b> |
| 4.1 Interna förutsättningar för internationalisering av nikotinpåsar   | 23        |
| 4.2 Externa förutsättningar för internationalisering av nikotinpåsar   | 25        |
| 4.3 Strategi i Europa                                                  | 27        |
| 4.4 Strategi i USA                                                     | 29        |
| 4.5 Marknadsföring och kundförvärv                                     | 30        |
| 4.6 Användning av data                                                 | 32        |
| <b>5. Diskussion och slutsats</b>                                      | <b>34</b> |
| 5.1 Diskussion                                                         | 34        |
| 5.1.1 Externa faktorer som har påverkat internationaliseringsprocessen | 34        |
| 5.1.2 Interna faktorer som har påverkat internationaliseringsprocessen | 35        |
| 5.1.3 Internationaliseringsprocessen                                   | 38        |
| 5.2 Slutsatser                                                         | 40        |
| 5.3 Framtida forskning                                                 | 41        |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. Referenslista</b>                                                     | <b>42</b> |
| <b>7. Bilagor</b>                                                           | <b>46</b> |
| 7.1 Generell intervjuguide för alla intervjuer                              | 46        |
| 7.2 Intervjuguide med Vd (2022-02-28)                                       | 46        |
| 7.3 Intervjuguide med Business Unit Manager Continental Europe (2022-03-11) | 47        |
| 7.4 Intervjuguide med Head of External Affairs (2022-03-11)                 | 47        |
| 7.5 Intervjuguide med Head of Market USA (2022-03-18)                       | 48        |
| 7.6 Intervjuguide med Data & Analytics Insights Lead (2022-03-21)           | 48        |
| 7.7 Intervjuguide med Vd (2022-04-29)                                       | 49        |

## **Definitioner**

### **Internationaliseringsstrategi**

Internationaliseringsstrategi innefattar ett bolags vision, mål, förmågor och resurser och på vilket sätt de ska använda dessa för att internationalisera sig.

### **Internationaliseringsprocess**

Internationalisering kan definieras som en process där bolag ökar sitt internationella engagemang genom att expandera sin verksamhet till utländska marknader.

### **Digital SME**

Med digital SME menar vi små till medelstora bolag som har en digital plattform eller hemsida där de säljer sina produkter, antingen materiella eller immateriella.

### **“New-to-the-world”-produkt**

En “new-to-the-world”-produkt kan definieras som en ny typ av produkt för ett bolag och för en marknad. Det medför både större risker och kostnader att internationalisera en sådan ny produkt, där marknaden i ett första skede behöver utbildas om produkten och företaget ofta har liten erfarenhet av hur produkten kommer att tas emot av marknaden samt vilka strategier som tidigare fungerat.

### **Nikotinpåsar**

Nikotinpåsar är på många sätt likt sin föregångare snuset, men är vitt och utan tobak. När man använder nikotinpåsar kan en känsla av välbefinnande infinna sig, då hjärnans belöningssystem aktiveras av nikotinet. Nikotinpåsar innehåller bland annat också smaksättare, tuggummibas och naturliga fibrer, och kallas ibland även för vitt snus.

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Enligt Johanson och Vahlne (1977) är internationalisering en process där bolag gradvis ökar sitt internationella engagemang, och hur detta görs och hur snabbt, beror på ett flertal olika faktorer. Nya teknologiska framsteg har skapat nya möjligheter för att marknadsföra och internationalisera sig, och relevant data och algoritmer ligger i allt större utsträckning till grund för viktiga beslut. Exempelvis internationaliserar sig digitala bolag ofta snabbare än vad traditionella (icke-digitala) bolag gör, och detta gäller även de digitala bolag som har fysisk distribution av produkter (Vadana, Torkkeli, Kuivalainen & Saarenketo, 2019).

En digital SME kan definieras som ett litet till medelstort bolag, som använder sig av digitala teknologier i sin affärsmodell, och vars rutiner, förmågor och strategier därför har anpassats till detta på ett eller annat sätt. Eftersom över 99% av alla företag inom EU kan klassificeras som SMEs och det finns en begränsad förståelse för hur digitaliseringen bidrar till ett datadrivet värdeskapande, innovation i produkterbjudanden samt bättre möjligheter att ta tillvara på det värde som skapas, så är det högst relevant att undersöka just digitala SMEs (Garzoni, De Turi, Secundo & Del Vecchio, 2020). En så kallad “new-to-the-world”-produkt är en produkt som är ny för en marknad, och ofta även för ett företag, och som därför kan innebära särskilda utmaningar att internationalisera. Strategin för internationalisering av en sådan produkt påverkas av faktorer på marknaden, så som konkurrens och marknadstillväxt samt företagets teknologiska förmågor och sociala kapital (Bengtsson, Gjurovski, & Valler, 2011).

Ett exempel på en “new-to-the-world”-produkt är nikotinpåsar, som fungerar som ett substitut till cigaretter och snus (Jones, 2019). Under de senaste åren har människor blivit allt mer hälsomedvetna och det har växt fram en efterfrågan på en produkt med färre negativa hälsoeffekter och mindre missfärgning av tänderna. I samband med detta utvecklades nikotinpåsen, som är tobaksfritt och så kallat vitt snus, och som därför har färre sidoeffekter. Även om snuset länge funnits i Skandinavien och nikotinpåsar de senaste åren ökat i popularitet även globalt så kan det klassas som en “new-to-the-world”-produkt då traditionen med snus inte fått särskilt starkt fäste internationellt (Haypp, 2022). Utanför Sverige är det betydligt vanligare med rökning, vilket gör det till en utmaning att lansera snuset, och därför

även den unika och innovativa nikotinpåsen (Jones, 2019). Denna uppsats kommer att titta närmare på nikotinpåsar som en “new-to-the-world”-produkt och internationaliseringsstrategin för en återförsäljare av nikotinpåsar online.

## 1.2 Problemformulering

Trots att digitaliseringen varit av stor betydelse för många industrier och möjliggjort för nya typer av transaktioner mellan olika användare så finns lite forskning om hur internationaliseringsprocessen ser ut för digitala SMEs. Tidigare forskning har främst undersökt bolag med en digital plattform på hemmamarknaden eller sett de länder som de är verksamma i som en enda homogen marknad. Det växande antalet digitala bolag gör det mer relevant än någonsin att idag titta närmare på digitala bolags internationaliseringsprocess och fylla detta identifierade kunskapsglapp (Stallkamp & Schotter, 2019). Digitaliseringen påverkar inte minst hur företag bedriver sin verksamhet, men också hur inträdet på nya marknader ser ut. Vidare antas det både underlätta och accelerera internationaliseringsprocesser för SMEs, och ett allt större fokus verkar läggas på hur integrerat värdeerbjudandet är hos den digitala tjänsten, snarare än på försäljningen av själva produkten (Carlson & Muller, 2021).

Även om dessa digitala affärsmodeller minskar betydelsen av geografiskt avstånd så finns barriärer för internationalisering i form av kultur, språk, regleringar och preferenser för det som känns “hemma” (home-bias) (Stallkamp & Schotter, 2019). Det är viktigt att bedöma de risker som finns med expansion till en ny marknad, och särskilt när det gäller en ny produktkategori, till exempel nikotinpåsar som med stor sannolikhet har både högt kulturellt och politiskt avstånd (Ghemawat, 2001). Dessa faktorer är särskilt viktiga vid försäljningen av en så kallad “new-to-the-world”-produkt, då det är avgörande hur marknaden kommer ta emot produkten, både av kunder, återförsäljare och affärsvärlden. Utöver detta har återförsäljare online andra förutsättningar än traditionella bolag att kommunicera och marknadsföra produkter till deras kunder (Bengtsson et al., 2011).

Bristande forskning om internationalisering av digitala SMEs och försäljningen av en “new-to-the-world”-produkt leder alltså fram till syftet med denna uppsats - att fylla igen detta kunskapsgap - och nedan presenteras syfte och frågeställning närmare.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att få ökad förståelse för internationaliseringsprocessen för digitala SMEs som ska lansera en ny produkt på en ny marknad. På grund av den snabba teknologiska utvecklingen så skapas både nya möjligheter och utmaningar för internationalisering, vilket gör det relevant att studera hur företag förhåller sig till de nya förutsättningarna. Den nya teknologin leder också till nya innovativa affärsidéer och på så sätt att många nya produkter och tjänster utvecklas. De så kallade “new-to-the-world”-produkterna och tjänsterna innebär att företag ställs inför nya utmaningar om att ha kunskap om kulturella, legala, geografiska och ekonomiska faktorer på den nya marknaden. Internationaliseringsstrategier blir därför högst relevanta för att navigera i denna utmanande miljö, både vad gäller val av marknader, inträdesstrategier och marknadsföringsstrategier. Detta leder fram till följande frågeställning:

*Hur påverkas en digital SMEs internationaliseringsprocess av att den säljer en  
“new-to-the-world”-produkt?*

### 1.4 Avgränsningar

Denna uppsats är avgränsad till internationaliseringsprocessen för digitala SMEs, det vill säga små till medelstora digitala bolag som har en digitaliserad värdekedja och en digital plattform där de säljer sina produkter. Vidare avgränsas uppsatsen till bolag som säljer fysiska produkter eller tjänster och som är nya för den utländska marknaden dit företaget expanderar. Vi har valt att begränsa vår studie till ett enda bolag, dels med hänsyn till studiens genomförbarhet och dels för att möjliggöra för en så ingående och gedigen analys som möjligt. I och med detta kan vi få djupare insikter i just det bolagets strategi och processer som sedan kan generaliseras till andra digitala bolag med “new-to-the-world”-produkter. Bolaget vi har valt att titta på är verksamma i snusindustrin, och den nya och alltmer populära produkten som de säljer och internationaliserar, är nikotinpåsen. Med tanke på detta studieobjekt samt syftet och frågeställningen för vår uppsats, har vi valt att avgränsa uppsatsen till ett antal teorier och modeller som kommer att presenteras närmare i nästa avsnitt.

### 1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Det finns få studier som undersöker internationaliseringsprocessen för digitala bolag som säljer en ny produkt, och denna kan skilja sig väsentligt från processer för andra produkter.

Anledningen till detta är att en efterfrågan för en helt ny produktkategori måste skapas och bolaget måste hantera frågor såsom kompatibilitet med marknaden och huruvida de ska vara ledare eller följare (Guiltinan, 1999). Vidare diskuterar Tolstoy, Hånell och Özbek (2022) i sin studie hur digitala SMEs snarare bör forma marknaden de träder in på än att försöka anpassa sig efter den. Detta gör det även relevant för studien att titta på kulturellt, institutionellt och geografiskt avstånd, samt bidra med kunskap kring hur digitala värdekedjor och affärsmodeller möjliggör för internationalisering av “new-to-the-world”-produkter. Digitaliseringen är högst relevant för samhället idag, och ambitionen är att uppsatsen ska bidra med relevant och utökad kunskap om internationaliseringsprocessen för digitala SMEs som säljer en ny produkt.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen inleds med ett avsnitt kring litteraturoversikt för att ge en teoretisk bakgrund kring internationaliseringsstrategi och andra modeller som kan vara relevanta för att undersöka digitala SMEs och “new-to-the-world”-produkter. Avsnittet sammanfattas med en översiktlig konceptuell modell, vilken kommer att diskuteras och utvecklas vidare i analysen. Efter litteraturoversikten kommer ett avsnitt om metod, som motiverar varför vi valt den metod och induktiva ansats som vi har gjort samt beskriver tillvägagångssätt för datainsamling med syfte att få väsentlig information om intervjuobjektets internationaliseringsstrategi. Därefter presenteras denna information i avsnittet kring empiri, och i nästkommande avsnitt om analys, diskuteras och analyseras resultatet utifrån teorierna som nämnts i den teoretiska bakgrunden. I det avslutande avsnittet, slutsats, konkluderas vad som kommits fram till i analysen, vilka implikationer det finns kring dessa slutsatser och förslag på framtida forskning.

## 2. Litteraturöversikt

Nedan följer en teoretisk bakgrund kring internationaliseringsstrategi och lansering av en ny produkt på ny marknad, utifrån tidigare forskning som gjorts på området. För att hitta tidigare empiriska studier som gjorts på liknande ämnen har vi använt oss av biblioteksdatabaser. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion kring det viktigaste att ta med sig från ett teoretiskt perspektiv och binds ihop med en konceptuell modell över de variabler som bedömts som mest relevanta för vår studie.

### 2.1 Uppsalamodellen - en gradvis internationalisering

Flera studier menar på att internationalisering är en gradvis process där företag allt eftersom expanderar till en internationell marknad och att liknande expansionstakt och process går att se för de flesta expanderande bolag. Uppsalamodellen utgår från att alla företag strävar efter tillväxt och att de baserar sina beslut på detta oavsett i vilken fas av internationaliseringsprocessen de är (Johanson & Vahlne, 1977). Ett grundläggande antagande i denna modell är att ett bolag först startar upp sin verksamhet på hemmamarknaden, och att internationaliseringsprocessen i första hand sker till närliggande och kulturellt lika marknader. Det viktigaste hindret för expansion är brist på kunskap och resurser, och detta hanteras genom försiktiga beslutsprocesser och expansion till utländska marknader (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Enligt Uppsalamodellen så innefattas fyra olika steg i den gradvisa internationaliseringsprocessen, varav den första är att företag börjar exportera till grannländer eller länder som är relativt välkända eller lika den egna marknaden. Som nästa steg blir exporten mer regelbunden och de använder sig av enskilda samarbetspartners eller agenter, för att sedan därefter upprätta ett dotterbolag i det berörda landet. Som sista steg etablerar bolaget sin egen lokala produktion och distribution på den utländska marknaden. För företag som har erfarenhet av expansion från tidigare marknader så kan processen se något annorlunda ut, då några av dessa steg ofta utesluts. Vilken del av processen ett företag är i, är avgörande för graden av engagemang och åtagande på den marknaden, till exempel i det första steget så har inga resurser investerats, medan det i den fjärde och sista fasen har ett relativt stort resursåtagande gjorts. Det innebär dock också att företaget får tillgång och kontroll över allt mer information, ju längre de kommer i sin internationaliseringsprocess (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

### 2.1.1 Kritik mot Uppsalamodellen

Uppsalamodellen är en av de mest välkända och mest använda modellerna för att beskriva internationaliseringsprocessen, men på senare tid har det ifrågasatts huruvida den nya digitala verkligheten verkligen kan förklaras fullt ut av Uppsalamodellen. Hur processen ser ut kan nämligen skilja sig fundamentalt mellan traditionella och digitala bolag, till exempel vad gäller val av marknad och inträdesstrategi, värdekedjans struktur, vikten av nätverk och företagets egna resurser och förmågor. Digitalisering möjliggör för digitala bolag att internationalisera sig direkt och omedelbart, och vara aktiva på internationella marknader utan att investera i fysiska tillgångar såsom lokaler, produktion och support. De behöver endast humankapital för att hantera trafik till hemsidan och konvertering, och på så sätt identifiera och expandera till nya marknader. Det innebär också att de kan bygga varumärkeskännedom och rykte snabbare än traditionella bolag genom att uppmuntra interaktion mellan kunder och word-of-mouth (Coviello, Kano & Liesch, 2017).

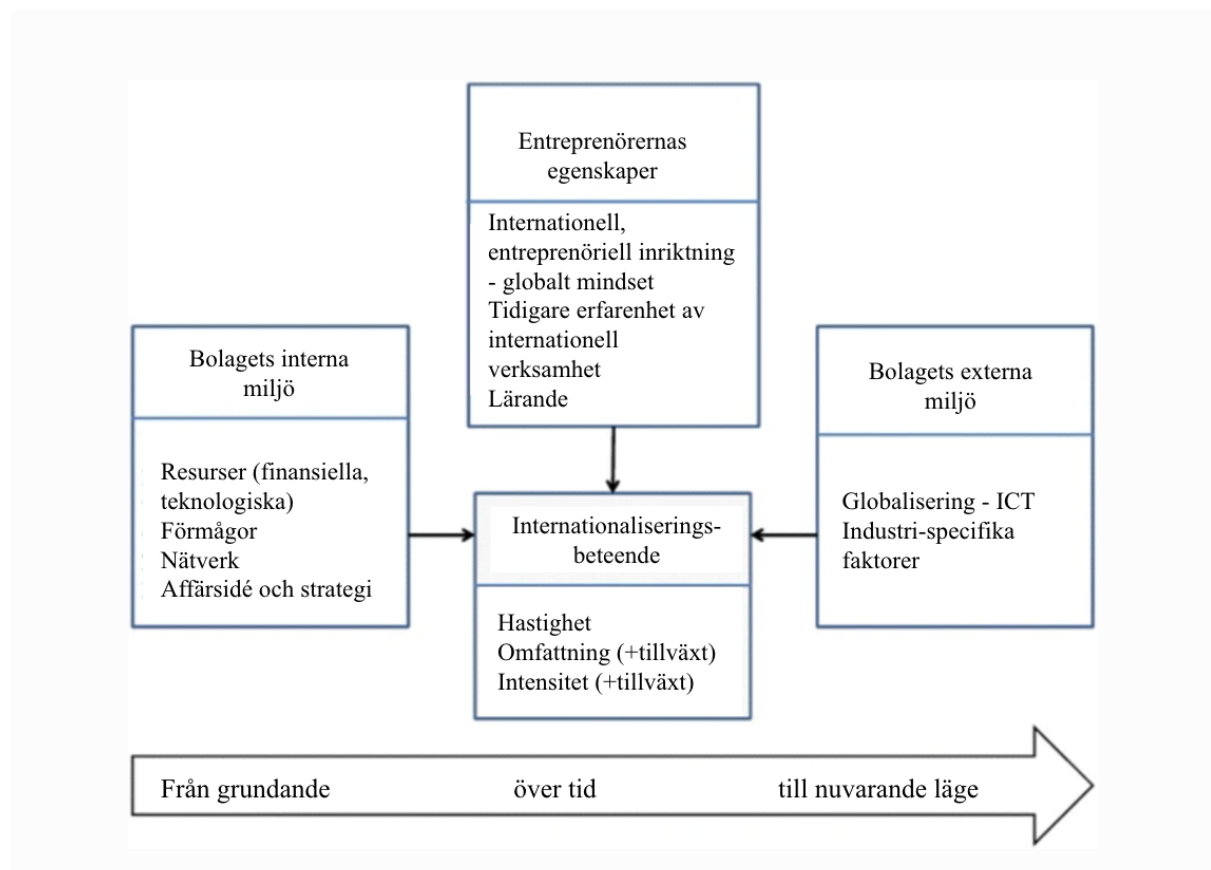
Vidare skriver Tolstoy et al. (2022) att en e-handelsplattform kan möjliggöra för SMEs att snabbt internationalisera sig, och att entreprenörer och aktörer i linje med "effectual market creation" snarare bör utveckla en strategi för att forma den externa miljön än att försöka anpassa sig till den existerande marknaden. Studier har också visat att effekten av avstånd är mindre relevant i digitala miljöer än för mer traditionella bolag, och att digitala SMEs snarare har utmaningar vad gäller leveranstider, returprocesser och priskonkurrens (Tolstoy et al., 2022).

Internationalisering online kan delas upp i två olika typer av värdekedjor, där den första innefattar digitala produkter och tjänster som säljs online såsom musik och programvaror, och den andra är produkter och tjänster som inte är digitala, men som distribueras online. Det finns en motsägelse för digitala bolag som kallas för "the virtuality trap" och som innebär att ett digitalt bolag tror att samma strategi ska fungera likadant på olika marknader. Det innebär att de använder sig av samma marknadsföringskampanjer, inte översätter hela hemsidan till det lokala språket och tror att deras produkt ska tas emot på samma sätt på den nya marknaden som på tidigare marknader de expanderat till (Pettersson & Uppström, 2019).

## 2.2 Born Globals - internationalisering genom nätverk och erfarenhet

Den snabba internationaliseringsprocessen hos digitala bolag gör det även relevant att titta på teorin Born Global. Företag som klassificeras som Born Global har tre gemensamma egenskaper, vilka är att de internationaliserar sig på flera marknader snabbt och i ett tidigt skede (“precocity”, “speed” och “scope”) (Hagen & Zucchella, 2014). Denna strategi utgår från användandet av nätverk genom befintliga internationella kontakter och tidigare erfarenheter, snarare än att följa Uppsalamodellens gradvisa process. Born Globals karaktäriseras ofta av att grundarna är entreprenörer med tidigare erfarenhet av internationell expansion och med ett brett internationellt nätverk. Dessutom finns ofta en syn på att världen är en enda marknad och de marknader som företagen inledningsvis expanderar till kan ha högt kulturellt och geografiskt avstånd, till motsats från Uppsalamodellen (Pettersson & Uppström, 2019).

Faktorerna som påverkar internationaliseringsprocessen för Born Globals kan delas upp i tre olika delar; bolagets interna miljö, entreprenörens egenskaper samt bolagets externa miljö. Ett företags resurser och förmågor har länge ansetts vara viktiga för ett företags resultat och tillväxt, och eftersom de flesta Born Globals är relativt små i början av sin expansionsresa så är nätverk och partnerskap också en central del i bolagets strategi. Även affärsidén och strategin är avgörande för internationaliseringen, då det innefattar identifiering av möjligheter, organisering av värdekedja, kategorier som ska internationaliserar och sätt att nå potentiella kunder. Vidare är relationen mellan ett bolags interna och externa miljö viktig, då det innefattar ekonomiska, sociala, politiska, institutionella och teknologiska faktorer så som tidigare diskuterats, men även den digitala och informationsteknologiska revolutionen och den ökade betydelsen av globala nätverk samt nischade marknader för SMEs. Grundarens beslutsamhet, vision och tidigare erfarenhet är också ett grundläggande krav för att kunna internationalisera sig tidigt (Hagen & Zucchella, 2014). En visuell bild av modellen återges nedan.



Figur 1. Born Global (Hagen & Zucchella, 2014)

## 2.3 Avstånd - Kostnader och risker med internationalisering

I expansionen till nya marknader brukar storleken på den utländska marknaden benämnas som den viktigaste faktorn. Den första fasen i internationaliseringsprocessen syftar till att bedöma vad det finns för möjligheter på marknaden, och på så sätt är marknadsstorlek avgörande i beslutsprocessen för vilka marknader ett bolag ska expandera till (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Å andra sidan är det vanligt att överskatta hur attraktiv en utländsk marknad är genom att bolaget endast tittar på möjligheterna med marknaden och dess storlek. De kostnader och risker som finns med att expandera till en ny marknad brukar i största utsträckning skapas av avstånd, och innefattas enligt CAGE-modellen av kulturellt, administrativt, geografiskt och ekonomiskt avstånd. Ofta argumenteras det för att informationsteknologi gör att världens länder närmar sig varandra och att världen blir till en enda liten och homogen marknad, men avstånd spelar fortfarande stor roll och företag måste ta hänsyn till det när de tar beslut om att internationalisera sig (Ghemawat, 2001).

Kulturellt avstånd innefattar exempelvis språk, religion och sociala normer, och har betydelse för människors preferenser, framförallt för konsumentvaror. Ofta påverkar kulturella faktorer val mellan olika substitut, men även ibland hela produktkategorier. Matindustrin är ett exempel på en bransch som är extra känslig mot kulturellt avstånd, särskilt när det kommer till kött, flingor och tobaksprodukter. Administrativt eller politiskt avstånd skapas genom politisk fientlighet, skilda regleringar och barriärer genom tariffer, restriktioner och andra regulationer, och berör främst bolag som utnyttjar naturresurser, producerar läkemedel och droger, och säljer dagligvaror. Till stor del har geografiskt avstånd att göra med avståndet mellan två länder, och påverkar på så sätt transportkostnader, främst för bolag som säljer bulkiga eller tunga varor, alternativt för dem som kräver mycket koordination av olika aktiviteter. Även kommunikationsmöjligheter och nätverk är viktigt, då det visat sig att geografiskt avstånd även påverkar bolag som säljer immateriella varor. Ekonomiskt avstånd beror på inkomstnivån i länderna, och forskning visar att rika länder handlar mer med varandra och med utvecklingsländer, än vad utvecklingsländer handlar med varandra (Ghemawat, 2001).

Ett annat relevant koncept är “psychic distance” eller psykiskt avstånd som det kan översättas till på svenska. Detta kan definieras som faktorer som stör eller på något sätt hindrar utbytet av information mellan ett bolag och en marknad, exempelvis kultur, språkskillnader, politiska system och utbildningsnivå (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Psykiskt avstånd skiljer sig från faktorerna i CAGE-modellen på så sätt att det berör människors individuella uppfattningar om avståndet till utländska marknader, och har traditionellt sett definierats som ett kognitivt koncept (Ambos, Leicht-Deobald, & Leinemann, 2019).

## 2.4 En ny produkt på en ny marknad

En så kallad “new-to-the-world”-produkt är en produkt som är ny på en marknad och därför innebär en stor risk och en hög kostnad för bolag att lansera (Augusto & Coelho, 2007). Bolag med “new-to-the-world”-produkter måste nämligen skapa en efterfrågan för en helt ny produktkategori, det vill säga ett så kallat “primary demand” eller en primär efterfrågan, och det tar ofta längre tid för kunder att acceptera den nya produkten genom att börja köpa och använda den. De viktigaste faktorerna för att påverka denna process hos kunderna och driva första köp är produktens relativa fördel och kompatibilitet. Kompatibilitet beror på hur väl kundernas behov och värderingar passar ihop med produkten som ska lanseras, och även med

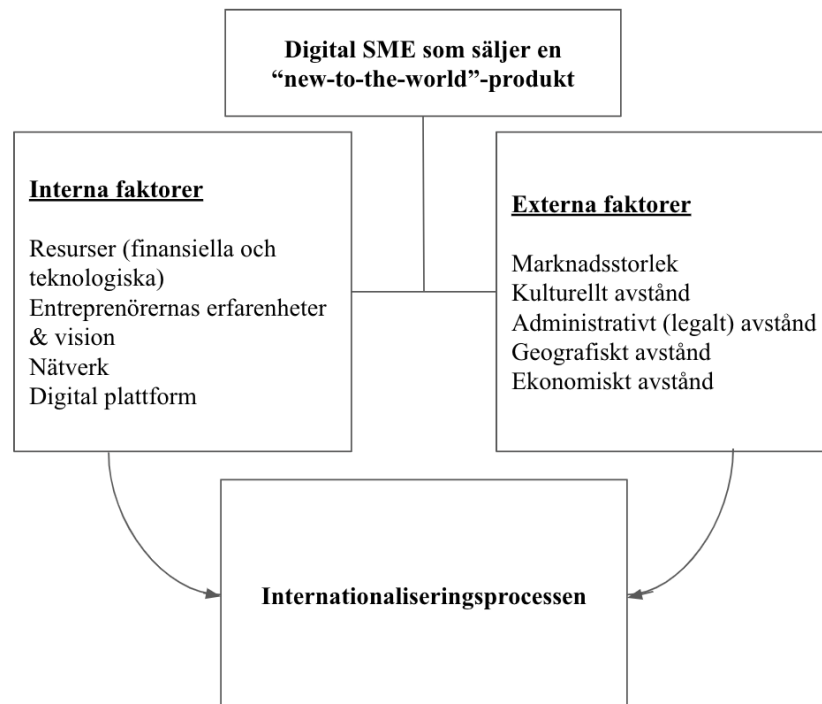
produkter som tidigare lanserats och som möter liknande behov. Den andra faktorn, relativ fördel innefattar vilka fördelar kunden uppfattar hos den nya produkten relativt de fördelar som tidigare produkter på marknaden erbjuder (Guiltinan, 1999). Detta kan mätas genom kundnöjdhet, pris, bekvämlighet och social prestige. Hur produkten tas emot på marknaden och hur stor efterfrågan blir över tid på den nya produkten, beror till stor del på hur marknaden uppfattar produktens kompatibilitet och relativa fördelar (Bengtsson et al., 2011).

Det är även viktigt att ett bolag är marknadsorienterat, det vill säga lyssnar på sina kunders behov och preferenser, men också förstår hur behoven kommer att utvecklas i framtiden, samt vad det kan göra för att tillgodose dem (Augusto & Coelho, 2007). Strategin för lansering beror på faktorer på marknaden, teknologisk kunskap och utveckling, samt socialt kapital såsom nätverk och rykte (Bengtsson et al., 2011). En annan viktig aspekt är huruvida företag väljer att vara ledare eller följare i lanseringen av en ny produkt på en ny marknad. När ett företag tar rollen som ledare och därför måste utbilda marknaden om den nya produkten, krävs både rätt resurser och tillräcklig kunskap (Guiltinan, 1999). Fördelarna som ledare kan exempelvis vara att ledaren har möjlighet att nå ut till en bred målgrupp samt skapa sig en lojal kundbas och ett emotionellt band tack vare att den var den första att tillfredsställa kundernas behov. De företag som har mer begränsade resurser och inte är beredda att ta lika stora risker ska snarare sträva efter att vara följare. (Bengtsson et al., 2011). Enligt Guiltinan (1999) kan bolag vara framgångsrika trots att de är följare om de har överlägsna tekniska färdigheter, ett starkt varumärke och ett brett nätverk.

## 2.5 Sammanfattning av litteratur

Utifrån tidigare diskuterad litteratur och modeller har vi skapat en konceptuell modell för vår studie. Den konceptuella modellen utgår från en digital SME som säljer en “new-to-the-world”-produkt, och därefter har en uppdelning mellan interna och externa faktorer gjorts. Denna uppdelning baseras på tidigare diskuterad Born Global-teori samt tidigare forskning på “new-to-the-world”-produkter, som båda två menar på att relationen mellan den interna och externa miljön är viktig (Bengtsson et al., 2011., & Hagen & Zucchella, 2014). De interna faktorerna utgår från kritiken som riktats mot att Uppsalamodellen saknar förklaringsvärde för digitala bolag, samt den vikt som läggs vid nätverk, resurser och entreprenörernas erfarenheter och vision i Born Global-modellen. De externa faktorerna utgår från marknadsstorlek och CAGE-modellen för att beskriva de risker

och kostnader som ett bolag behöver ta hänsyn till vid internationalisering av en ny produkt. Detta leder slutligen fram till internationaliseringsprocessen, och som helhet syftar denna modell till att täcka de kunskapsglapp som tidigare nämnts. Observera att den konceptuella modellen endast syftar till att ge läsaren en överblick över relevanta variabler för internationaliseringsprocessen för en digital SME. Notera att analysen därför inte kommer att testa modellen utan endast utgå från strukturen, eftersom detta är en uppsats med induktiv ansats.



Figur 2. Studiens konceptuella modell är baserad på Hagen & Zucchellas (2014) modell över Born Global, men även inspirerad av Guiltinan (1999), Johanson & Vahlne (1977), Coviello, Kano & Liesch (2017) samt Ghemawat (2001).

## 3. Metod

### 3.1 Val av metod

#### 3.1.1 Ansats

En induktiv ansats har valts till den här uppsatsen. Detta innebär att vi börjar med att titta på ett problem och sedan försöker bena ut vad som orsaker problemet snarare än att ha en tydlig hypotes utifrån en teori som med en deduktiv ansats (Bryman & Bell 2011). Enligt Patel och Davidsson (2003) är induktiv metod där empiri blir insamlad utan undersökning baseras på existerande teorier. Olika fall som undersöks bidrar till att skapa ny teori på området. En induktiv ansats passar oss bäst då det tillåter att vara fria i det vi ska undersöka och då vi har en frågeställning som syftar till att fylla ett kunskapsglapp och bidra till ny teori (Holme och Solvang, 1997).

I praktiken är vi dock inte fullständigt induktiva, då vi har granskat litteraturen på området och gjort en litteraturöversikt för att få en överblick på området samt för att identifiera kunskapsglapp. Denna uppsats har alltså till viss del sin grund i existerande teori på området, med syfte att formulera frågeställning och få förståelse på området, och huvudfokus har inte varit att pröva teorierna på området likt en uppsats med deduktiv ansats. Induktiv ansats brukar kallas just för upptäckens väg (Holme och Solvang, 1997), och fokus är att fylla det kunskapsglapp som vi har identifierat och formulerat vår forskningsfråga utifrån.

Vi använder oss alltså av en undersökande metod, där vi i viss utsträckning går fram och tillbaka mellan teori och empiri. Man skulle därför kunna kalla vår ansats för iterativ, som är en forskningsstrategi där den som gör undersökningen växlar mellan att samla in mer data och att reflektera över teorin (Bryman & Bell 2011). Vi menar dock att vår ansats i grunden är induktiv, då vi har haft en induktiv forskningsstrategi där vi har varit undersökande (Bryman & Bell 2011) men att själva undersökningsprocessen kan sägas ha varit iterativ.

#### 3.1.2 Kvalitativ metod

I uppsatsen har vi valt en kvalitativ metod för att bäst kunna besvara vår frågeställning. En undersökning kan vara antingen kvantitativ, kvalitativ eller både och (Bryman & Bell 2011). Kvantitativa metoder i en undersökning ger kvantitativ data, som ger siffror som kan

användas för att bevisa eller motbevisa en tes. Kvalitativ metod ger å andra sidan kvalitativ data som är mer djup och detaljerad.

Anledningen till att vi valde en kvalitativ metod är att det är bättre för att besvara en frågeställning som vår, som handlar om att beskriva verkligheten med text då kvalitativ data till sin natur är mer djupgående om hur någonting ser ut eller fungerar (Bryman & Bell 2011). En kvantitativ metod hade också varit svår att genomföra rent praktiskt då få bolag startar upp med försäljning av nya produkter. På så sätt hade det varit svårt att få tillräckligt många svar (från olika bolag) i exempelvis en enkätundersökning, för att kunna få några signifikanta svar.

Vi valde semi-strukturerade intervjuer för att kunna vara relativt fria i det som våra val av frågor. Eftersom att vi vill ha induktiv ansats i vår uppsats där vi är öppna för nya insikter, passar ett relativt fritt format bra, där vi kan anpassa frågorna som ställs från intervju till intervju och även under intervjun. Samtidigt tillåter det semistrukturerade upplägget oss att enkelt kunna strukturera våra svar, då vi trots allt har en färdig mall som intervjuerna baseras på.

Utöver att genomföra de semistrukturerade intervjuerna har vi kompletterat vår data med att läsa på från ett antal interna och externa källor, främst innan vi genomförde de första intervjuerna för att få en bättre bild av det undersökta bolagets historia och verksamhet idag. Detta har främst gjorts för att kunna ställa initierade frågor som möjliggör en effektiv intervjuprocess där tid inte behöver slösas på att ställa faktafrågor där svaret kan hittas på annat sätt.

### 3.1.3 Undersökningsstrategi

Vi har valt att genomföra vår undersökning som en fallstudie. Det finns flera olika forskningsstrategier när man gör samhällsvetenskaplig forskning. Enligt Yin (2014) är dessa: experiment, undersökningar, historia, arkivanalys och fallstudier. Man ska välja strategi utifrån hur forskningsfrågan ser ut, behovet av kontroll av beteenden i uppsatsen och om uppsatsen behandlar nuvarande eller historiska händelser. En fallstudie är mest lämplig om ens forskningsfråga ställer sig frågan om "hur" eller "varför" någonting ser ut som det gör, inte kräver någon kontroll av beteenden och undersöker en samtida händelse (Yin 2014).

Samtliga dessa krav är uppfyllda för vår uppsats och vi valde därför att genomföra en fallstudie.

Nästa val är då om man ska genomföra en fallstudie på ett eller flera objekt. Vi valde att genomföra en fallstudie på ett bolag då det ger möjlighet för mer djupa insikter och analyser, jämfört en fallstudie med flera objekt som å andra sidan möjliggör mer generaliserbara slutsatser på grund av starkare empiriskt stöd (Yin 2014). En djupgående studie passar också bäst för vår studie, då vi undersöker ett nytt fenomen snarare än att jämföra (som i en multiple case study), och för att förstå det nya fenomenet så bra som möjligt passar det bra att gå på djupet.

### 3.1.4 Undersökningsobjektet

Metoden som vi använde för att hitta vårt undersökningsobjekt kan sägas vara ett teoretiskt urval, där man börjar med att samla data, analyserar den och efter det bestämmer var man ska leta vidare (Glaser & Strauss 1967).

Vår utgångspunkt var att undersöka internationaliseringsprocessen för snabbväxande SME-bolag och kontaktade därför ett antal olika bolag som passade in i den ramen. Vi uppfattade det som extra intressant med bolaget “Haypp” som vi sedan tidigare kände till, då de på kort tid har expanderat och blivit marknadsledande genom att sälja en ny produkt i form av nikotinpåsar. På de nya marknaderna saknar konsumenterna helt kulturell erfarenhet av att använda nikotinpåsar, även om de liknar vanligt portionsnus som länge har använts i Sverige.

Vi fick kontakt med vd:n på bolaget som var positiv till att ställa upp, passade in på de kraven som vi tidigare haft och var väldigt villig att hjälpa till med information och introducera oss till andra lämpliga personer på företaget som vi ville intervjua.

En nackdel med att fokusera på endast ett bolags internationaliseringsprocess är att den externa validiteten av uppsatsens resultat, och i och med den möjligheten att dra generaliserbara slutsatser kan sägas vara sämre (Bryman & Bell 2011). Anledningen till att vi endast fokuserade på en organisation var att det gav oss möjlighet att gå mer på djupet i det valda bolaget och på så sätt få mer förståelse av fenomenet som i sin tur tillåter en mer djupgående analys.

Värt att notera är att bolaget inte endast säljer en ny produkt, i form av vitt snus, utan att man också säljer vanligt snus och andra produkter på vissa av marknaderna. Vitt snus står dock för en stor majoritet av bolagets internationella tillväxt, och är därför det som vi har valt att fokusera på i vår uppsats.

### 3.2 Datainsamling, tillvägagångssätt och analys

| Företag     | Roll                                     | Datum   | Plats                           | Längd   | Språk    |
|-------------|------------------------------------------|---------|---------------------------------|---------|----------|
| Haypp Group | Vd                                       | 28/2-22 | Birger Jarlsgatan 43, Stockholm | 150 min | Engelska |
| Haypp Group | Business unit manager Continental Europe | 11/3-22 | Birger Jarlsgatan 43, Stockholm | 45 min  | Svenska  |
| Haypp Group | Head of External Affairs                 | 11/3-22 | Birger Jarlsgatan 43, Stockholm | 45 min  | Svenska  |
| Haypp Group | Head of Market USA                       | 18/3-22 | Teams                           | 45 min  | Svenska  |
| Haypp Group | Data & Analytics Insights Lead           | 21/3-22 | Teams                           | 45 min  | Engelska |
| Haypp Group | Vd                                       | 29/4-22 | Teams                           | 30 min  | Engelska |

Vi genomförde 6 semistrukturerade intervjuer med de personer i bolaget som framförallt jobbar med och ansvarar för både de strategiska och praktiska delarna av internationaliseringsprocessen. Först ställde vi enkla och öppna frågor om intervjuobjektens roll på företaget och mer allmänna frågor om hur företaget jobbar med internationalisering för att senare ställa mer specifika frågor om kultur, legala aspekter, hinder och lyckade drag i bolagets internationaliseringsstrategi. Vi hade en förutbestämd mall med frågorna, men hoppade en del emellan för att göra intervjuerna så naturliga och effektiva som möjligt.

Den första intervjun som genomfördes var med bolagets vd och pågick i cirka två och en halv timme. Vd:n har varit med i bolaget sedan tiden då bolaget endast fanns i Sverige och därmed har han varit delaktig i hela internationaliseringsprocessen. Han har god koll på hela bolagets internationaliseringshistoria och har satt den övergripande internationaliseringsstrategin för bolaget. Efter den första intervjun med vd:n, som gav oss en övergripande bild av bolaget, gick vi vidare till att komplettera med information och bredda bilden av bolaget genom att prata med andra relevanta personer.

De viktigaste intervjuerna att genomföra var just de två med vd:n, i synnerhet med den första. Vd:n var högst delaktig i internationalisering och hade det främsta ansvaret för bolagets expansion. De enda andra två personerna som direkt arbetar med internationalisering i bolaget är affärsområdescheferna för Europa respektive USA, och de var också viktiga för att få en mer specifik bild om hur internationalisering skiljer sig på olika områden, få andra perspektiv än vd:ns och att kunna gå in mer på detaljnivå i praktiken. Head of External Affairs och Data Insights Lead, var personer som vi bedömde ha relevanta specialkunskaper och roller inom bolagets internationalisering efter att vi hade börjat genomföra intervjuerna och bearbeta materialet. När vi hade genomfört de första fem intervjuerna ansåg vi oss ha ett mycket gott med empiriskt material att bearbeta och analysera. Vi hade då också pratat med samtliga personer med ansvariga roller för bolagets internationalisering och bestämde oss för att boka in ytterligare intervjuer om vi ansåg att det behövdes under tiden som vi bearbetade vårt material, och bokade då in ytterligare en intervju med vd:n.

Tre av intervjuerna genomfördes på plats på bolagets kontor och tre av intervjuerna genomfördes digitalt. Alla intervjuer spelades in med deltagarnas samtycke. Intervjuerna genomfördes genom att den ena ställde frågor och den andra antecknade under tiden, för att senare transkribera intervjuerna i sin helhet genom att lyssna igenom inspelningarna. Inga av

intervjuobjektens namn eller andra personliga uppgifter har nämnts, varken i interna eller externa dokument, för att de inte ska kunna spåras i enlighet med rådande GDPR-regler.

Fokus lades under intervjuerna på att inte uttrycka några personliga åsikter till respondenterna som skulle kunna påverka de tillfrågades svar. I de fall som vi inte förstod vad som menades bad vi respondenterna att repetera informationen eller exemplifiera vad som menades. Vissa av intervjuerna genomfördes på engelska vilket i större utsträckning ledde till att information fick upprepas för att vi skulle vara säkra på att vi förstod den intervjuade rätt. Ofta kontrollerade vi att vi hade förstått ett resonemang rätt genom att själva försöka återupprepa resonemanget och få ett ja/nej-svar för att dubbelkolla om vi hade förstått rätt.

### 3.3 Reliabilitet, begränsningar och kritik

Att endast undersöka ett bolag i en fallstudie är en begränsning i form av hur generaliserbara de slutsatser som man drar är. Fördelarna med det, som vi ansåg övervinna nackdelarna, är att man kan gå mer på djupet i analysen av en organisation men med baksidan att man förlorar det jämförande momentet mellan olika organisationer.

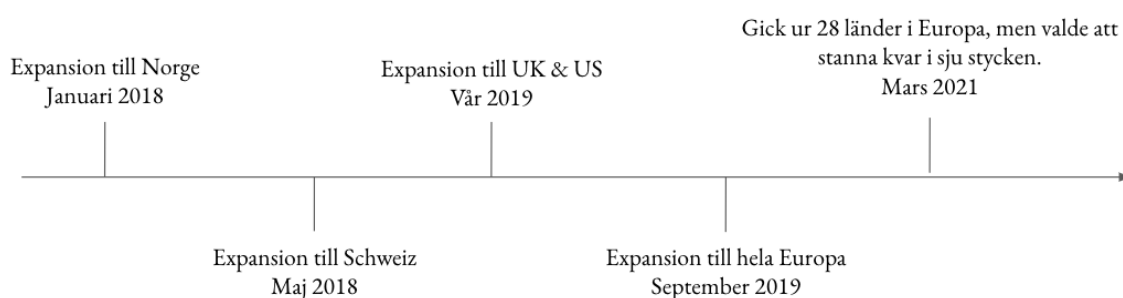
Det begränsade antalet intervjuer som vi har genomfört kan också kritiserars då det generellt är lägre än vad som är standard i den här sortens uppsats och det skulle kunna vara så att vi inte har fått en tillräckligt heltäckande bild av det granskade företaget. Vi intervjuade nyckelpersonerna inom internationalisering och ansåg oss ha en ganska heltäckande bild efter det. Det ska också noteras att den första, och mest givande intervjun var två och en halv timme lång, och att vi har totalt sex timmars totala intervjuer. Det ger en genomsnittlig intervjutid på 60 minuter, motsvarande åtta stycken 45 minuters intervjuer eller tolv stycken 30 minuters intervjuer.

Det finns alltid en risk att man inte får helt ärliga svar från intervjuer, till exempel i form av att den intervjuade inte svarar ärligt på frågorna och skönmålar det förflutna. En anställd person kan välja att inte dela alla motgångar och svårigheter som finns i bolaget för att inte stöta sig med företagsledningen och ge en bra bild av företaget utåt. Man kan också ifrågasätta i vilken utsträckning internationaliseringen för "new-to-the-world"-produkter liknar varandra. Det kan vara helt olika utmaningar som de olika bolagen möter och vilka strategier som de använder sig av.

## 4. Resultat

Koncernen Haypp Group grundades 2009 och är ett e-handelsbolag som är återförsäljare av nikotinprodukter under flera olika varumärken, så som Haypp, Snusbolaget, Snushjem, Snus.com, Snuslageret, Northener och NicoKick. Dessa e-handelssidor finns på olika marknader i både Europa och i USA, och Haypp Group har kontor i både Stockholm, Oslo och Washington (Haypp Group AB, 2020). I Sverige är bolaget den största återförsäljaren av snus online och har en marknadsandel på 70% (Nyhetsbyrån Direkt, 2019). År 2020 hade koncernen en nettoomsättning på nästan 1800 miljoner kronor, vilket innebar en ökning med 115% från 2019. Marknaden för nikotinpåsar förväntas att fortsätta växa, och i Sverige ta andelar från snuskategorin, medan i USA och övriga Europa ta andelar från framförallt cigaretter. Haypp Group förutspår även en tillväxt av e-handeln överlag, där alltför nikotinprodukter kommer att säljas online (Haypp Group AB, 2020).

Haypp finns idag i sju olika länder, och dessa är Sverige, Norge, Schweiz, Storbritannien, Österrike och Tyskland i Europa samt i åtta olika delstater i USA. Med majoriteten av sina kunder och sin bas i Sverige, så är denna marknad fortfarande den viktigaste, men det läggs även stort fokus på Norge. På längre sikt så är prioritet att expandera verksamheten i USA, och även i de tysktalande länderna och i Storbritannien. Nedan finns en översiktlig tidslinje över Haypps expansion till olika marknader över tid (Vd, intervju, 2022-02-28):



Figur 3: Egen konstruktion baserat på intervju med vd (2022-02-28).

### 4.1 Interna förutsättningar för internationalisering av nikotinpåsar

Den nuvarande vd:n tillträdde 2019 med syftet att internationalisera bolaget, då han sedan tidigare hade lång erfarenhet av både kategorin och internationell expansion utanför Skandinavien. Troligen spelade det också in att han som icke-svensk trodde på det svenska konceptet med snus och nikotinpåsar, och att det kunde slå igenom internationellt. Dessutom

tog vd:n när han tillträdde med sig fyra andra personer med internationell erfarenhet av snuskategorin. (Vd, intervju, 2022-04-29). Tillsammans med sina kollegor formulerade vd:n en vision om att inspirera till “healthier enjoyment to millions”, med syftet att minska skadan av tobakskonsumtion och förlänga liv. Målet att nå ut till miljontals människor innebar att det blev naturligt att titta bortom Sverige, och internationaliseringsprocessen påbörjades på en gång (Vd, intervju, 2022-02-28). Redan på hans första dag i september 2017 tog de det första steget att expandera till Norge (Vd, intervju, 2022-04-29).

*“If we really want to target millions, we cannot be a Swedish only business”  
(Intervju med Vd, 2022-02-28)*

Erfarenheten av att vara aktiva på en existerande marknad har länge funnits i bolaget, men det är helt andra resurser och förmågor som behövs för att skapa en marknad för en ny produktkategori såsom nikotinpåsar. Med tiden har de lärt sig av sina misstag, och exempelvis förstått att de behöver sina leverantörer för att tillsammans med dem skapa en ny marknad (Vd, intervju, 2022-04-29). En viktig faktor att ta hänsyn till vid val av marknad är därför leverantörernas stöd och planer på expansion. Det är en stor fördel för Haypp om de lanserar ungefär samtidigt eller redan har lanserat sin produkt på en marknad, eftersom de då tar en stor del av arbetet och kostnaden för lansering. Exempelvis när Haypp skulle lansera i Storbritannien så hade Japan Tobacco International annonser på sitt varumärke Nordic Spirit på sidan av bussar, och detta skapade intresse, diskussion och Google-sök bland lokalbefolkningen, vilket i sin tur gjorde det enklare för Haypp att lansera sin e-handelsplattform där. Dessutom kan Haypp skapa sig en bild av marknadens storlek och potential för att lyckas på en marknad genom att räkna på försäljningen bland leverantörer som redan har expanderat. Haypp som ensamt bolag har inte musklerna för att lansera nikotinpåsar på en ny marknad, och därför är det avgörande att påverka de viktigaste intressenterna (Vd, intervju, 2022-02-28).

Alla de 74 miljoner rökare i Europa och USA sågs som potentiella kunder och Vd:n identifierade tidigt möjligheter för tillväxt online för kategorin. E-handeln hade en stark administrativ och kommunikativ fördel jämfört med fysiska butiker, med tanke på den stora mängd leverantörer och produktlanseringar som gjordes av nikotinportioner. Exempelvis innebar de många produktlanseringarna utmaningar med hyllplats i fysiska butiker och svårigheter för butikspersonalen att ha kunskap om alla olika produkter. Ytterligare en fördel

med e-handel för nikotinpåsar är enligt Vd:n att produkten med tanke på sin storlek är enkel att hantera och frakta, samt att det är väldigt få returer och många återkommande kunder (Vd, intervju, 2022-02-28).

Även trafik på Google är en viktig faktor som är avgörande för valet av marknad att expandera till. Genom att analysera sökbeteenden så kunde Haypp dra slutsatser om var det fanns ett intresse för nikotinpåsar (Vd, intervju, 2022-02-28). Det var exempelvis mycket det som låg till grund för att Haypp förutspådde en lyckad expansion till Tyskland och Storbritannien. Dessutom analyserar Haypp innan inträde i ett land hur många människor som är villiga att handla online (Business Unit Manager Continental Europe, intervju, Haypp Group, 2022-03-11).

## 4.2 Externa förutsättningar för internationalisering av nikotinpåsar

Haypp undersökte också hur intresset för att använda nikotinpåsar såg ut, baserat på tradition och vanor på olika marknader. I Skandinavien blev snus alltmer vanligt i början av 1800-talet, men i många andra europeiska länder blev cigarettkonsumtionen den dominerande. När kopplingen mellan rökning och lungcancer gjordes på 50-talet så reglerades cigaretterna alltmer och rökningen började minska. Under ungefär samma tid togs de första portionspåsar för snus fram och i slutet av 90-talet gjordes de första versionerna av vita nikotinpåsar i Sverige. Möjligheten för nikotinpåsar att slå igenom internationellt berodde mycket på historia, till exempel i Norge fanns många kulturella likheter med Sverige och i de tysktalande länderna har tuggtobak länge varit en stark tradition. Däremot gjorde Haypp inga marknadsundersökningar om viljan att använda eller att testa snus på de olika marknaderna. Anledningen till detta var att Haypp inte trodde att de skulle få ut någon realistisk och användbar feedback av detta, utan ville istället fokusera på ouppfyllda behov. I detta fall var behovet att minska skadan av rökning och som rökare bör man därför vara intresserad av att övergå till att använda antingen snus, nikotinpåsar, "vapeing" eller sluta röka-produkter (Vd, intervju, 2022-02-28).

Enligt Haypp finns det tydliga hälsofördelar med att använda nikotinpåsar jämfört med cigaretter. De mer konservativa och kritiska grupperna hade nog menat på att den relativa påverkan på hälsan av att använda nikotinpåsar är ungefär 3% av skadan som en cigarett orsakar, och mindre konservativa grupper hade antagligen ansett att denna siffran i själva

verket är ännu lägre. På grund av detta kan nikotinpåsar ses som mindre skadligt än cigaretter och är därför ett säkrare alternativ för rökare, vilket är en annan viktig faktor att titta på vid val av marknad. Det vill säga, antalet rökare som kan tänka sig att sluta röka och gå över till nikotinpåsar som ett mindre skadligt alternativ, är Haypps huvudsakliga målgrupp och på så sätt är ett land med många rökare en attraktiv marknad för expansion. Detta är också förklaringen till varför det är fler män som använder nikotinpåsar på vissa internationella marknader, då det är mer vanligt för män att röka samt att män generellt tenderar att vara mer öppna för att ta någon form av stimulans. Å andra sidan i Sverige så är det ungefär en lika uppdelning mellan män och kvinnor för nikotinpåsar, och Haypp ser en utveckling mot att kvinnor går över till nikotinpåsar från rökning i främst två ålderskategorier, vid 20-års ålder och i sena 40-årsåldern (Vd, intervju, 2022-02-28).

Med tanke på alla de möjligheter som finns i Europa och att Haypp har många av de 74 miljonerna rökare i Europa och USA kvar att nå ut till, så har bolaget inga planer på att expandera utanför Europa och USA inom överskådlig framtid. Det finns stora utmaningar med att expandera till exempelvis Kina, då det största cigarettföretaget i världen, CNTC är statligt ägt. Eftersom cigarettförsäljningen är en så viktig inkomst för den kinesiska staten så behövs starkt politisk stöd för att ge sig in på den marknaden. Så trots att nästan hälften av alla rökare i världen finns i Kina och det på så sätt är en attraktiv marknad för Haypp så kommer det troligen dröja tills expansionen av nikotinpåsar når Kina. Även Ryssland är en marknad med många utmaningar, främst på grund av de stora kulturella skillnader som finns mellan Sverige och Ryssland, och frågan är om Haypp har förmågan och kunskapen att navigera på den marknaden (Vd, intervju, 2022-02-28).

Regulatoriska faktorer, såsom existerande snusförbud, skatter och hur eventuella uppdateringar och lagstiftningsprocesser ser ut i ett land är också väsentligt för val av marknad. Eftersom kategorin för nikotinpåsar är relativt ny och nya lagar tar tid att instifta, så finns inte särskilt mycket lagstiftning på plats än (Head of External Affairs, intervju, 2022-03-11). I många länder i Europa rör sig Haypp alltså i en i stort sett helt oreglerad miljö. Exempelvis är det i Sverige idag lagligt att sälja nikotinpåsar till en fyraåring, men även om det inte är olagligt så bryter man mot en moralisk och etisk kod. Detta är bara ett av många exempel där det snarare än att följa lagar handlar om att göra en egen bedömning av vad som är moraliskt rätt samt vilken marknadsposition och rykte Haypp vill ha (Vd, intervju, 2022-02-28).

Trots att USA är ett enda land så är det extremt stora skillnader i lagstiftning mellan delstater, och de europeiska länderna har betydligt mer gemensamt än de amerikanska delstaterna när det kommer till regleringar. Exempelvis är det i vissa delstater förbjudet att sälja smaksatta produkter och vissa godkänner inte e-handel, medan andra kräver att varorna signeras vid leverans och har höga krav på rapporteringsskyldighet. Kalifornien är en av de delstater som är hårt reglerat med höga skatter och ett förbud mot smaksatta produkter ska införas i November 2022. Detta leder alltså till att USA är en betydligt mer komplex marknad än Europa ur ett regulatoriskt perspektiv (Head of Market USA, intervju, 2022-03-18).

Ett exempel på en marknad där Haypp mötte stora regulatoriska hinder var Finland, då det exempelvis finns ett förbud mot produkter som innehåller mer än fyra milligram nikotin och det gör det i stort sett omöjligt att motsvara nivån av stimulans från en cigarett. Samtidigt finns det en stor svart marknad för nikotinpåsar i Finland, då dessa importeras från Sverige med normal nivå av nikotin och det ledde till ytterligare utmaningar för Haypp i Finland. När Haypp gick in i Finland hoppades de på att regleringarna skulle ändras, men när de inte gjorde det hade Haypp ingen möjlighet att konkurrera med den svarta marknaden och tillslut valde de att gå ur Finland. Trots detta ångrar inte Vd:n inträdet i Finland, då det var värt en chans att försöka påverka marknaden (Vd, intervju, 2022-02-28).

### 4.3 Strategi i Europa

Efter att ha expanderat till Norge och Schweiz så insåg Haypp att de behövde utforma en annan strategi för sin expansion - en som var mer effektiv i det långa loppet (Vd, intervju, 2022-02-28):

*“And then we realized that if we keep going like this, because it was going to become impossible to launch markets every 20 weeks, it was just going to become all consuming and the infrastructure was going to blow out of control on us. So it was at that point in time where we stood back and said, we need to figure out; how do we approach this on a broader scale?”*

*(Intervju med Vd, 2022-02-28)*

Haypp bestämde sig för att lansera en e-handelsplattform som inte hade några referenser till snus, tobak eller nikotin i namnet. Anledningen till detta var att företaget skulle ha mer möjlighet att anpassa sig till olika marknader och regleringar. För att testa hemsidan lanserades Haypp.com först i Storbritannien våren 2019 och därefter lanserades den i alla länder i Europa samtidigt. Syftet med detta var att se var nikotinpåsar slog igenom och se om det gick att motbevisa hypotesen om att det var de tysktalande länderna och Storbritannien som var de marknader som var mest mogna för denna lansering. Haypp gav expansionen 18 månader och i slutet av det första kvartalet 2020 så stängde de ner sin verksamhet i 28 olika länder. De valde att stanna i de tysktalande länderna och i Storbritannien - hypotesen visade sig i efterhand vara rätt. Trots att de har valt att gå ur vissa länder finns det absolut en möjlighet att Haypp kommer att expandera till dessa marknader igen i framtiden, men i nuläget väljer de att fokusera på de marknader där människor redan har en del kännedom kring kategorin, eftersom de ser störst lönsamhet där (Vd, intervju, 2022-02-28).

*“Our model for Europe as we launched was to launch everywhere. See what works and then where it works, go deep and where it doesn't work, pause, and you might go back and launch in a few of them again afterwards as the market is ready.”*

*(Intervju med Vd, 2022-02-28)*

På de marknader som de valde att stanna kvar på, togs det fram en anpassad version av Haypp.com, där innehåll och språk kunde anpassas till den lokala marknaden. Själva strategin för lansering är ganska lik för samtliga marknader, där processen inleds med att lansera en plattform, helst på lokalt språk och därefter hitta en logistikpartner som kan ta hand om transporten från lagret i Stockholm till den internationella marknaden. Trots att det är dyrt att frakta varor över landsgränser så är det nödvändigt för att inledningsvis undersöka om det finns ett “proof of concept” och möjlighet till skalbarhet. Målet för de första 20 veckorna på en marknad är främst kundförvärv, och därefter kan Haypp gå över till den andra fasen av expansionen - att hitta lokala fraktalternativ och ett lokalt team som kan leda detta. Därefter i den tredje fasen, då Haypp börjar nå ut till en mer kritisk massa på marknaden, etablerar de ett eget lokalt lager för att minska fraktkostnaden och öka bekvämligheten för kunden genom kortare leveranstider (Vd, intervju, 2022-02-28).

När vd:n på Haypp (2022-02-28) tittar tillbaka på strategin i Europa, menar han på att de istället borde ha utgått från sin initiala instinkt om vilka länder som var mogna, istället för att

följa den traditionella modellen för digitala bolag - att försöka nå ut till de bredare europeiska länderna samtidigt. Samtidigt anser han att det är mer effektivt att utveckla en infrastruktur som fungerar på flera marknader snarare än att expandera till en marknad i taget. (Vd, intervju, 2022-04-29). Det hade därför snarare varit bättre att investera mer i de marknader där de såg "proof of concept" och anpassa hemsidan samt bygga lokala lagerlokaler snabbare än vad de gjorde (Vd, intervju, 2022-02-28).

## 4.4 Strategi i USA

Parallellt med expansionen till samtliga länder i Europa så fanns tankar om en expansion till USA, men på grund av att varje delstat har sina egna regleringar så är marknaden mycket komplex (Vd, intervju, 2022-02-28). Expansionen till USA skedde genom ett förvärv 2019 med det amerikanska bolaget Northener som grundades 1998 med affärsidén att erbjuda skandinaviska saker till skandinaver i USA. När man några år efter grundandet såg att det fanns en efterfrågan för snus så togs även detta in i sortimentet. Dessutom hjälpte Northener Swedish Match med sin lansering av Zyn i Kalifornien, som sedan fortsatte sin expansion på västkusten till Washington och Oregon. Då det behövs en licens i respektive delstat för att få sälja nikotinpåsar så krävs idag mycket tid och kapital för att expandera i USA. Northener hade existerat före många av dessa regulationer infördes, vilket innebar att de var undantagna från att behöva ansöka om dessa tillstånd i många delstater. Genom Haypps förvärv med Northener kunde de bedriva verksamhet i USA utan att behöva ansöka om tillstånd i olika delstater. Northener hade även en stark position och bra ranking på Google då de existerat så pass länge, vilket är en stor fördel för sökordsoptimering på Google (Head of Market USA, intervju, 2022-03-18).

När det kommer till val av marknad och internationaliseringsprocessen i USA så är den relativt lik det som tidigare nämnts om Europa. I USA analyserade Haypp vilka typer av konsumenter som fanns i olika delstater och när det kommer till exempelvis inkomst och utbildning finns det stora skillnader mellan invånare i storstäder och de som bor i mitten av USA. Ju mer progressivt samhället är och ju mer hälsomedvetna människor är, desto mer villiga är konsumenterna att ta ett mindre skadligt beslut om hur de vill bruka nikotin. Haypp tittar även på vad det finns för efterfrågan på nikotinpåsar i olika områden baserat på sökord på Google, vad de kan erbjuda för leveranstider till sina kunder, om de kan erbjuda ett konkurrenskraftigt pris och hur stor möjlighet de kommer ha att behålla kunder (retention

rate). När nikotinpåsarerna fått fäste i en delstat sker expansionen främst genom word of mouth. Därför är det också viktigt att titta på var många människor bor, eftersom det är där man kan få snabbast effekt. Likt i Europa hade man en strategi att expandera till alla delstater samtidigt, men det visade sig vara betydligt mer komplicerat än vad de från början förutspått (Head of Market USA, intervju, 2022-03-18).

*“När vi gick in i USA hade vi en nationell approach, USA är USA. Men ju mer tiden gick, desto mer börjar vi fokusera på delstatsnivå och fråga oss själva vilka delstater är absolut viktigast att lyckas i? När vi gjorde denna bedömning, utvärderade vi inte bara hur mycket vi säljer nu, utan också hur stor potential det finns att få en högre tillväxt än vad vi har idag.”*  
(Intervju med Head of Market USA, 2022-03-18).

Idag har Haypp valt att fokusera på åtta olika delstater där de ser störst potential att växa och få fäste. USA är en stor marknad där det finns stora möjligheter, men även många utmaningar när det kommer till logistik och leveranstider. Haypp äger ett lager i Pennsylvania, och har även tredjepartslager i New Jersey samt Colorado som nyligen öppnades och om några månader ska ytterligare ett lager öppnas i Texas. Planen är att ju mer de växer, desto mer ska de lokalisera sig med syfte att erbjuda bättre leveranstider och service till sina kunder (Head of Market USA, intervju, 2022-03-18). Sammanfattningsvis är möjligen den viktigaste lärdomen för både USA och Europa att inte försöka nå ut till alla länder och delstater samtidigt, utan snarare försöka ha en mer fokuserad strategi framöver där de investerar mer i utvalda marknader. Anledningen till detta är att Haypp sitter på mycket information som indikerar var det finns möjligheter, och om inträdet är framgångsrikt utifrån ett kulturellt och regulatoriskt perspektiv är det bättre att fokusera på de marknaderna, och vänta ut övriga marknader tills dess att de blir mer mogna (Vd, intervju, 2022-02-28).

## 4.5 Marknadsföring och kundförvärv

På de flesta marknader äger Haypp två eller tre olika e-handelsplattformar, vilket innebär att de kan äga samtliga tre toppresultat på Google och positionera dessa varumärken på olika sätt (Business Unit Manager Continental Europe, intervju, Haypp Group, 2022-03-11). Exempelvis i Norge lanserade de Snushjem.no i början av 2018 och bara några månader senare köpte de även upp Snuslagret.no. Samma strategi finns i Sverige där Haypp äger Snusbolaget, som har fokus på bekvämlighet för kunden, och Netto Tobak som konkurrerar

mer på pris och att nå ut till de som vill köpa större volymer. Även i Tyskland, Storbritannien och i USA har de samma strategi med två varumärken, där de exempelvis i USA har Northener med ett mer traditionellt varumärke som säljer klassiska tobaksprodukter, och NicoKick som mer liknar Haypp.com i Europa, med ett renare och modernare utbud av nikotinpåsar. Fördelen med detta är att Haypp kan arbeta mycket med positionering och på så sätt nå ut till olika målgrupper, samt bygga upp en stark sökordsoptimering och vara bland de första sökresultaten på Google. Målet är att alltid vara nummer ett, två och tre i det organiska sökandet på Google, till exempel som de är i Sverige tack vare deras tre olika plattformar; Snusbolaget, NettoTobak och Snusnetto (Vd, intervju, 2022-02-28).

Den huvudsakliga marknadsföringsstrategin är att erbjuda en bra tjänst till kunden och ha bra synlighet genom att vara bland toppträffarna på Google. På så sätt kan kunder som hittar tjänsten berätta för en vän och marknadsföring ske genom word of mouth (Business Unit Manager Continental Europe, intervju, Haypp Group, 2022-03-11). Även om det är tillåtet att annonsera så gör Haypp sällan det, då det exempelvis på sociala medier är svårt att garantera att mottagaren är över 18 år, och för Google-annonser finns en policy mot beroendeframkallande produkter, det vill säga för bland annat nikotinpåsar. För organiskt sök på Google däremot så optimerar Google sökrankingen och resultaten utifrån vad som ger bäst upplevelse för kunden utifrån fyra olika faktorer. Dessa är hur bra hemsidan presterar, hur länge hemsidan har funnits, konverteringsgrad, det vill säga hur många som handlar på hemsidan, och slutligen om samma kund besöker hemsidan och köper produkter där igen. Haypp får ungefär 97% av sina nya kunder genom organiskt sök så därför är dessa fyra faktorer kritiska för deras verksamhet (Vd, intervju, 2022-02-28).

*“Google is a very credible platform, directing more and more traffic. So the vast majority of our marketing efforts do not go into traditional paid marketing, or even digital paid marketing, it goes into optimizing our sites for SEO and optimizing our consumer experience for SEO.”*

*(Intervju med Vd, 2022-02-28)*

I samband med expansion till en ny marknad så lanserar de e-handelsplattformen genom att använda sig av gerillamarknadsföring. De går ut i olika forum för att väcka uppmärksamhet och försöker använda Google annonsering, och när de gjort detta i ett första skede ligger fokus istället på att öka rankingen för det organiska sökandet. Beroende på regleringar så ser

möjligheterna för marknadsföring lite olika ut, till exempel i Norge får man inte lov att göra Google-annonsering medan det i USA är tillåtet i vissa delstater. Eftersom Sverige är en betydligt mognare marknad med mindre regleringar och därför även ett större urval av produkter och varumärken än USA så skiljer sig marknadsföringen en del. I USA handlar det mer om att kommunicera fördelarna med nikotinpåsar i form av hälsoaspekter, att de går att använda överallt och närsomhelst samt bekvämligheten med Haypp's tjänst för att få personer att sluta röka, medan i Sverige handlar kommunikationen mer om att marknadsföra olika varumärken och nya produktlanseringar (Vd, intervju, 2022-02-28).

*“The value of the consumer is a reflection of how much that consumer's worth to the entire value chain. And that we were able to either understand that consumer or guide that consumer regarding different products.”*

*(Intervju med Vd, 2022-02-28)*

Även PR kan fungera som ett bra sätt att kommunicera med sina kunder och även visa att Haypp står bakom sina kunders val att konsumera nikotinportioner och köpa från Haypp. Haypp ser det som deras roll att lyfta fram deras konsumenters röst i media och till myndigheter, och försvara dem från kritik i debattartiklar, sociala medier, namninsamlingar och mediautspel (Head of External Affairs, intervju, 2022-03-11).

## 4.6 Användning av data

Haypp arbetar även nära sina leverantörer genom att erbjuda dem möjligheten att köpa synlighet på hemsidan, och även genom att sälja marknadsdata till dem. För att kunna erbjuda leverantörer att köpa denna data måste den hålla hög kvalitet, vilket har gjort att Haypp lagt mycket fokus på att sin hantering, lagring och analys av data genom maskininlärning. Både för Haypp och bland leverantörer finns ett extremt stort intresse av att ha tillgång till data och speciellt online där många leverantörer inte har särskilt mycket erfarenhet. Datan tillåter Haypp att vara ett steg före för att kunna påverka sina nyckelintressenter att skapa en kategori för nikotinpåsar på de marknader som Haypp tror att det finns potential. Data som de tittar på då är främst försäljningens utveckling och kundprofiler, och i utbyte får leverantörer, såsom British American Tobacco, Swedish Match och Japan Tobacco International, ta del av Haypps data. Den typen av data de säljer är exempelvis vilka varumärken, produkter och smaker som är mest populära, produktomdömen på Haypps hemsida, storlek på kundkorgar, vilka produkter som köps tillsammans samt ålder och kön på kunden. Detta kan sorteras

utifrån olika tidsaspekter; en dag, en vecka, en månad eller ett år, och även utifrån olika geografiska områden; alltifrån en specifik marknad till ett specifikt postnummer. Dessa insikter anses särskilt användbara då nikotinpåsar är en ny produkt på de flesta marknader. (Data & Analytics Insights Lead, intervju, 2022-03-21).

Att Haypp kan erbjuda sina leverantörer all denna data, innebär också att de själva har mycket information kring sina konsumenters preferenser och vanor, och vet vilka produkter som de ska rekommendera. Haypp skickar ut personliga mejl baserat på denna information, visar rekommenderade produkter i kassan, ger personliga erbjudanden och för de kunder som är inloggade på hemsidan kan Haypp ge personliga rekommendationer på produkter den kunden kan tänkas vara intresserad av. Utöver den statistik de samlar in så genomför Haypp även enkätundersökningar och fokusgrupper med utvalda kunder, med syfte att få mer information om kunders åsikter. Exempelvis anser norska kunder att Haypp.com kändes för utländskt, medan i USA är det positivt att en hemsida känns väletablerad och kommersiell. Det är alltså olika typer av insikter Haypp får ut genom den hårda datan om faktiska kundbeteenden och den mjukare datan där Haypp försöker förstå kunder och varför de beter sig som de gör. Efter att de blev mer datadrivna under 2020 och 2021, säljer de 60% mer genom nyhetsmejl än tidigare (Data & Analytics Insights Lead, intervju, 2022-03-21).

*Data analytics is about converting the data into information and visualizing this in a user-friendly way to make it available to everyone in the company. Consumer insights, on the other hand, answers why customers behave as they do, which sometimes the data can't describe on its own."*

*(Intervju med Data & Analytics Insights Lead, 2022-03-21)*

## 5. Diskussion och slutsats

### 5.1 Diskussion

För att göra diskussionsdelen mer lättläslig har vi delat upp diskussionen i externa faktorer, som främst handlar om hur internationaliseringsprocessen påverkas av faktorer “utifrån” och interna faktorer, där vi diskuterar hur olika variabler spelar in i bolagets interna miljö. Denna uppdelning stärks av litteraturoversikten, där både Born Global och teorin om “new-to-the-world”-produkter menar på att relationen mellan de interna och externa faktorerna är viktig (Bengtsson et al., 2011., & Hagen & Zucchella, 2014). Diskussionen avslutas med ett avsnitt om internationaliseringsprocessen för att knyta ihop analysen och besvara frågeställningen till fullo.

#### 5.1.1 Externa faktorer som har påverkat internationaliseringsprocessen

Vår bedömning är att Haypp huvudsakligen gynnas av två parallella externa trender, som kan kopplas till kulturellt avstånd (Ghemawat, 2001). Dels att efterfrågan för tobaksfria alternativ i allmänhet växer och dels att e-handel tar marknadsandelar från den fysiska handeln. De här trenderna är olika starka i olika länder, och vi bedömer att det påverkar vilken attraktivitet den specifika marknaden har för Haypp att träda in på. Haypp ser marknader med många rökare som väldigt attraktiva, men som en relativ liten aktör i ekosystemet arbetar de inte aktivt med att konvertera rökare till nikotinpåsar, utan snarare att få de som idag redan använder nikotinpåsar att köpa det online istället för att köpa det fysiskt. Det kan vi se genom att de vänder sig till konsumenter som köper större volymer snarare än förstagångsköpare, samt att de arbetar mycket med SEO för att vara bland de första sökresultaten på Google.

En betydande faktor i internationaliseringen för Haypp är den nya marknadens kulturella avstånd (Ghemawat, 2001) till Sverige, där nikotinpåsar redan har fäste och där bolaget redan säljer bra. Haypp är tydliga med att de har lyckats bäst i de stater i USA som är mest progressiva och urbana, med en kultur som är närmre svensk kultur och att det också är i de staterna som de fortsätter investera mest resurser i även framöver. Ytterligare en kulturellt betingad faktor som påverkar val av marknad att träda in på är användandet av substitut till rökning, så som exempelvis “vapeing” och nikotinplåster, eftersom det visar hur öppna befolkningen är till att använda substitut. I vilken utsträckning människor handlar online är en

annan viktig kulturell faktor, där ett digitalt bolag som Haypp har en stor fördel i att expandera till en marknad med en relativt stor andel köpare online.

Haypp utgick tidigt från tesen om att kulturellt närliggande länder som Norge och Schweiz är de bästa att expandera till först. Detta är helt i linje med CAGE-modellen och Uppsalamodellen (Ghemawat, 2001., Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Över tid har bolaget dock mer och mer bortsett från den sortens kulturella faktorer och är idag mer intresserade av hur många rökare som finns i landet, då det avgör hur stor potentiell kundgrupp som finns. Ett exempel på det är hur man lyfter Kina, som ligger långt ifrån bolagets existerande marknader geografiskt, men från ett kulturellt perspektiv ändå i många avseenden vore en "drömmarknad" att expandera till enligt vd:n med tanke på det stora antalet rökare.

En högst relevant del för Haypps internationalisering är det legala avståndet (Ghemawat, 2001), det vill säga de olika legala och regulatoriska faktorerna. Den legala situationen är avgörande för valet av nya marknader då det avgör om produkten får säljas överhuvudtaget. Möjligheten för expansion öppnas upp beroende på den regulatoriska situationen, och generellt är nikotinpåsar betydligt mer oreglerat i Europa och USA än vad snus är. Samtidigt skiljer sig fortfarande det regulatoriska från land till land och från delstat till delstat i USA. Den regulatoriska situationen är inte den enskilt viktigaste faktorn för val av marknad att expandera till, men likväl tas den alltid i beaktning och kan vara avgörande i valet att lämna en marknad, som exempelvis i fallet med Finland och även eventuellt Kalifornien framöver. Båda dessa marknader är attraktiva från ett kulturellt och beteendemässigt perspektiv men de starka regleringar som finns har inte ändrats som bolaget hade önskat. Det legala avståndet är på så sätt mer relevant för en "new-to-the-world"-produkt, som ofta rör sig på territorier som inte är reglerade sedan tidigare eller är mycket starkt reglerade och där det därför är mer osäkert hur produkten kommer att tas emot. På en starkt reglerad marknad där marknadsföring är förbjuden blir därför den digitala plattformen och SEO ännu viktigare.

### 5.1.2 Interna faktorer som har påverkat internationaliseringsprocessen

Bolaget har haft en uttalad ambition från start (i det här fallet i och med att fusionen där bolaget blev Haypp Group) att bli ett globalt bolag och "nä miljarder", likt en Born Global (Hagen & Zucchella, 2014). Varje enskild rökare är en potentiell kund för den nya gruppen

och då rökare finns utspridda över hela världen har bolaget således ett synsätt på sig själva som överlag stämmer överens med en Born Global (Hagen & Zucchella, 2014), och en internationaliseringsprocess som är i linje med en sådan. Den nya produkten som man säljer är något man ser som en produkt som är bedömd att ha internationell potential, och när den nuvarande vd:n gick in i bolaget var internationaliseringen därför en fråga om vilken ordning man skulle gå in på nya marknader snarare än om några marknader kunde vara lönsamma att gå in i.

Vd:n hade sedan tidigare stor erfarenhet av tobaks-/nikotinbranschen samt även internationell erfarenhet och ett brett nätverk. Detta gjorde att han i grunden var säker på att han och bolaget hade de nödvändiga kunskaperna för internationell expansion, och troligtvis även att han hade förtroende från människor runt omkring honom i de beslut som togs. I Haypps internationalisering har entreprenörens och andra nyckelpersoners vision med andra ord trumfat ackumulerad kunskap av marknaden i enlighet med Born Global-teori (Hagen & Zucchella, 2014). Visionen har även kunnat stöttas av den marknadsdata som Haypp besitter och som gjorde att de kunde utgå från analyser om olika trender och risker med marknader snarare än att följa Uppsalamodellens mer försiktiga och gradvisa internationaliseringsprocess, där osäkerhet hanteras genom att expandera till närliggande marknader.

Med tanke på bolagets relativt ringa storlek jämfört med de större tobaksbolagen och bolagets digitala plattform har de kapitaliserat genom att i vissa sammanhang vara mer av en följare till tobaksbolagen och i andra sammanhang vara mer av en ledare. Genom att vara en följare får bolaget flera "second mover"-fördelar i expansionen till nya marknader. Haypp är ett ungt bolag som har begränsade resurser jämfört med de etablerade stora tobaksbolagen och har således inte resurser nog till att i hög utsträckning konvertera de som idag röker till att börja testa och använda en helt ny produkt. Att de stora tobaksbolagen lägger stora resurser på att marknadsföra den nya produkten gör alltså att de tar de största initiala kostnaderna att informera och konvertera kunder, vilket är en stor fördel i Haypps strategi att värva kunder till e-handeln. Bolaget kan också dra fördelar av att tobaksbolagen lägger resurser på legala situationer på olika marknader, jobbar med lobbying mot beslutsfattare i Bryssel och Washington DC och PR för exempelvis nikotinpåsens hälsoeffekter kontra rökning, och på så sätt minskar det legala avståndet (Ghemawat, 2001). Haypp låter alltså

sina leverantörer skapa den primära efterfrågan för den nya produkten, och själva fokuserar de på att värva redan konverterade kunder till deras e-handel.

Som vi uppfattar det kan Haypp samtidigt i andra sammanhang vara en ledande aktör och dra nytta av sin digitala plattform i enlighet med Coviello, Kano & Liesch (2017). De kan påverka leverantörerna att investera resurser i en intressant marknad genom att erbjuda dem värdefull data i utbyte. Genom sin digitala plattform kan Haypp nämligen erbjuda leverantörerna information såsom vilka varumärken som presterar bäst på olika marknader, och även information om kundprofiler och deras preferenser. Detta är särskilt värdefullt då Haypp genom sin digitala plattform kan erbjuda information om exempelvis hur lansering av en ny smak presterar relativt en testmarknad offline. Med andra ord har Haypp unik och värdefull data som ingen annan på marknaden har, just för att produkten är ny och för att det finns en frånvaro av andra digitala aktörer. Haypp är alltså en ledare i den digitala miljön, då de är det första e-handelsbolaget som säljer nikotinpåsar som internationaliserar sig till dessa nya marknader.

Vi ser det som att Haypp kan ha både fördelar som en följare och som en ledare inom e-handel, då de säljer en ny produkt som de inte själva har utvecklat och lanserat. Detta är ett viktigt kunskapsbidrag i vår studie, då det innebär att ett bolag som säljer en ny produkt kan få second mover-fördelar genom att låta andra aktörer lansera produkten och skapa den primära efterfrågan (Guiltinan, 1999). Detta beror på att för Haypp, liksom för andra återförsäljare är det mindre viktigt vilken leverantör som är ledare och får fördelarna med det, till exempel får en lojal kundbas och skapar ett emotionellt band med sina kunder på den nya marknaden (Bengtsson et al., 2011). Det viktiga är snarare att leverantörerna investerar resurser i marknaden för att skapa en primär efterfrågan, så att deras kunder senare kan tänka sig att handla nikotinpåsar från en återförsäljare. På så sätt får Haypp en first mover-fördel inom e-handel, och kan bli den dominerande aktören online inom snusbranschen på alla marknader de verkar på. Detta innebär att det är Haypp som äger relationen till den slutgiltiga kunden och därför har makt att genom sin digitala plattform skifta efterfrågan på leverantörers produkter.

Vår bedömning är att det är en stor fördel att Haypp liksom andra bolag kan jobba på det här digitala sättet (Coviello, Kano & Liesch, 2017) när de säljer en helt ny produkt. Vi baserar denna bedömning främst på att bolaget vid expansion inte behöver investera i några fysiska

tillgångar samt sitter på stora mängder data relativt traditionella bolag, som de kan använda för att fatta olika beslut om internationalisering. Marknadsdata kan användas för att se trender och den stora tekniska kunskapen om exempelvis SEO ger dem en stor fördel relativt sina konkurrenter, och gör att de kan vara mer kostnadseffektiva jämfört med sina leverantörer som lägger stora summor på mer traditionell marknadsföring. Kopplat till de regulatoriska faktorer som diskuterades i externa faktorer, blir SEO även särskilt viktigt på de marknader där marknadsföring är förbjudet.

Å andra sidan kan denna mera explosiva expansionsstrategi anses vara mindre kostnadseffektiv än Uppsalamodellen, då den gradvisa internationaliseringsprocessen tillåter bolaget att testa marknaden i en inledande fas innan de bestämmer sig för att fullt ut expandera. Haypps beslut att expandera till många marknader samtidigt har lett till en accelererad expansion, men också stora kostnader på de marknader de inte sett proof of concept på och senare bestämt sig för att träda ur. Av den anledningen hade det möjligen varit bättre för Haypp att redan från början vara någonstans mellan Born Global och Uppsalamodellen, eftersom all den data de sitter på tillåter dem att göra välgrundade beslut och ha en accelererad internationaliseringsprocess. För att vara mer kostnadseffektiva borde de fokusera på de marknader som de enligt sina analyser om legalt och kulturellt avstånd, andel rökare i ett land, e-handelstrender samt marknadsdata ser att de kan lyckas på - precis som den strategi de idag har valt.

### 5.1.3 Internationaliseringsprocessen

I och med att bolaget har haft en uttalad ambition från start (i det här fallet i och med att fusionen där bolaget blev Haypp Group) att bli ett globalt bolag, är de tidiga stegen i Uppsalamodellen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) inte särskilt relevanta för ett bolag som Haypp. Enligt Uppsalamodellen internationaliserar sig ett bolag mer stegvis vilket överlag inte stämmer helt överens med hur Haypp har utvecklat sin internationella närvaro i försäljningen av nikotinpåsar. Bolaget har gått direkt på frågan var de ska lansera sin tjänst och hur, det vill säga frågor om val av marknad, inträdesstrategier och hur de ska arbeta på de nya marknaderna snarare än att fundera på huruvida de överhuvudtaget ska investera resurser i enskilda länder eller inte.

När ett företag ska internationalisera sig är en rimlig strategi enligt Uppsalamodellen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) att handplocka någon eller några specifika marknader att expandera till som liknar hemmamarknaden och göra detta gradvis. Haypps digitala plattform har istället möjliggjort för att bolaget att internationalisera sig accelererat och på en gång, eftersom de enligt Coviello et al. (2017) kritik mot Uppsalamodellen inte behöver investera i fysiska resurser, utan endast humankapital. Detta innebär att Haypp kunde testa en stor mängd individuella marknader parallellt med varandra och på så sätt kunde se vilka marknader som de skulle investera mer eller mindre i, och vilka de helt skulle dra sig ur. Med andra ord har de baserat val av marknad på vad som fungerar och inte i mindre skala och utgått mycket från nätverk och entreprenörernas tidigare erfarenheter enligt Born Global-teori (Hagen & Zucchella, 2014). Det har gjort att de lagt mindre vikt vid avstånd och huruvida marknaderna de expanderat till är lika hemmamarknaden, i motsats till Uppsalamodellen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) Detta går i linje med det Tolstoy et al. (2022) skriver om att avstånd är mindre viktigt för digitala bolag än för traditionella bolag, och att digitala SMEs bör ha inställningen att forma den marknad de träder in på. Däremot kan avstånd vara av större betydelse för bolag med "new-to-the-world"-produkter, då regulatoriska och kulturella faktorer kan vara av större vikt för att produkten ska vara kompatibel med marknaden samt att dess relativa fördelar ska uppfattas bland kunder (Guiltinan, 1999).

Vår samlade bedömning är att Haypps internationaliseringsprocess hamnar någonstans mellan Uppsalamodellen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) och Born Global (Hagen & Zucchella, 2014), men närmre den sistnämnda. Medan internationalisering sker mer i en stegvis process i Uppsalamodellen, sker den accelererat och tidigt efter att företaget har grundats i Born Global-teorin. Haypps första del av internationaliseringsprocessen skedde gradvis, till exempel till Norge, även om ambitionen från vd:n redan från början var global. Haypp valde trots allt att gå in i kulturellt närliggande länder som Norge, Schweiz, Storbritannien och till sist USA innan de gjorde en mer fullskalig internationell satsning där de började sälja till i princip alla europeiska länder. Trots att bolagets inställning har varit att de har de nödvändiga erfarenheterna och kunskapen (i linje med Born Global-teori), har de samlat in viss kunskap om hur de ska gå tillväga genom faktisk närvaro på den internationella marknaden (i linje med Uppsalamodellen). Över tid har de också rört sig mer tillbaka till Uppsalamodellens gradvisa internationalisering, där de kommit fram till att de hellre investerar mer i vissa utvalda marknader, för att i ett senare skede expandera till ytterligare nya marknader.

## 5.2 Slutsatser

Denna uppsats har analyserat hur en digital SMEs internationaliseringsprocess påverkas av att den säljer en “new-to-the-world”-produkt. Utifrån detta har vi kommit fram till tre huvudsakliga slutsatser. Det är dessa faktorer som tillsammans och i relation till varandra är mest avgörande för internationaliseringsprocessen för en digital SME som säljer en “new-to-the-world”-produkt, och som täcker tidigare diskuterade kunskapsglapp.

### **1. Det regulatoriska och kulturella faktorerna är särskilt viktiga för hur internationaliseringen av en “new-to-the-world”-produkt ser ut.**

Den regulatoriska och kulturella situationen är väsentlig i internationaliseringsprocessen för bolag som säljer en ny produkt, då det är högst avgörande för om produkten alls kan tas emot av marknaden. Lagstiftningen kan ständigt ändras för en ny produkt, och kan hindra bolag att gå in på en ny marknad överhuvudtaget. Även frekvensen av användningen av liknande produkter och substitut och kulturellt betingade köpbeteenden kan avgöra huruvida den nya produkten tas emot väl på den nya marknaden, och om det är värt att investera resurser i den nya marknaden.

### **2. Betydelsen av den digitala plattformen och insamlingen av marknadsdata är särskilt viktig för internationaliseringen av en “new-to-the-world”-produkt.**

För en digital SME som säljer en ny produkt på en ny marknad blir data särskilt eftertraktad och betydelsefull för att det finns en stor brist på data om den nya produkten. Tillgång till marknadsdata som möjliggörs av den digitala plattformen gör att de kan analysera kundbeteenden och bättre anpassa sitt erbjudande till kunder på olika marknader. De starka regleringar som finns för marknadsföring av “new-to-the-world”-produkter gör att betydelsen av den digitala plattformen och SEO blir ännu mer betydelsefull.

### **3. Entreprenörens vision och erfarenheter är särskilt viktig för hur en “new-to-the-world”-produkt internationalisering ser ut .**

När produkten är ny så finns det inte någon färdig mall eller kunskap för hur internationaliseringen ska se ut, vilket gör att entreprenörens egna erfarenheter och visioner spelar större roll.

### 5.3 Framtida forskning

Existerande teorier på detta område är som sagt inte anpassade för nyutvecklade produkter, på samma sätt som att en vanlig kritik mot Uppsalamodellen är att den inte är anpassad till digitala bolags internationaliseringsprocess. Samtidigt är vår studie avgränsat till en fallstudie på ett bolag, vilket gör att det är svårt att dra alltför långtgående generaliserbara slutsatser.

Som framtida forskning kan det därför vara rimligt att göra fler fallstudier på internationaliseringsprocessen för bolag som säljer en ny produkt för att få en bättre bild för de gemensamma dragen hos sådana bolag. Framförallt kan det vara värdefullt med studier som tittar på flera bolag samtidigt (multiple case study) och testar hur väl våra tre slutsatser stämmer in på internationaliseringsprocessen för andra digitala SMEs som säljer en ny produkt.

## 6. Referenslista

Ambos, B., Leicht-Deobald, U., & Leinemann, A. (2019) Understanding the formation of psychic distance perceptions: Are country-level or individual-level factors more important? *International Business Review*, Volume 28, Issue 4, August 2019, Pages 660-671.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.003> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Augusto, M., & Coelho, F. (2007) Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, Volume 38, Issue 1, January 2009, Pages 94-108.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.007> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Bengtsson, L., Gjurovski, K., & Valler, D. (2011) *Launching a new-to-the-world product*. Examensarbete, Linnaeus School of Business and Economics, Institutionen för marknadsföring. Från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:427543/FULLTEXT02> [Examensarbete hämtad från nätet]

Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Business research methods*. (3 uppl.) Oxford: Oxford University Press. [Bok av två författare]

Carlson, J. & Muller, P. (2021) *Born Digitals: A Multiple Case Study on the Internationalization Process of Nordic Healthtech Firms*. Examensarbete, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law. Från: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/68891/gupea\\_2077\\_68891\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/68891/gupea_2077_68891_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Examensarbete hämtad från nätet]

Coviello, N., Kano, L. & W. Liesch, P. (2017) Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies* (2017) 48, 1151–1164. Från <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/s41267-017-0120-x.pdf> [Artikel hämtad från nätet]

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G. & Del Vecchio, P. (2020) Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*. Vol. 58 No. 8, pp. 1543-1562. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>. [Artikel av flera författare med doi-nr]

Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. September 2001. Från [https://www.academia.edu/3211410/Distance\\_still\\_matters?auto=citations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/3211410/Distance_still_matters?auto=citations&from=cover_page) [Artikel hämtad från nätet]

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. (2 uppl.) Mill Valley, CA: Sociology Press. [Bok av två författare]

Guiltinan, J P. (1999) Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 16, Issue 6, November 1999, Pages 509-529. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00013-2) [Artikel av en författare med doi-nr]

Hagen, B., & Zucchella, A. (2014) Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review* 54, 497–525 (2014). <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0214-7> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Haypp. (2022) *Prillans historia: Allt om snusets och nikotinpåsens historia*. Hämtad 2022-03-22 från <https://www.haypp.com/se/prillans-historia/> [Text från webbsida]

Haypp Group AB. (2020) *Årsredovisning och koncernredovisning*. Från <https://hayppgroup.com/app/uploads/2021/05/A%CC%8Arsredovisning-Haypp-Group-AB-2020.pdf> [Årsredovisning hämtad från nätet]

Holme, I M., & Solvang, B K. (1997) *Forskningsmetodik : Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur. [Bok av två författare]

Johanson, J. & Vahlne J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. Från

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf> [Artikel hämtad från nätet]

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Jones, C. (2019) *Nikotinpåsnas revolution*. Snusbolaget. Från

<https://www.snusbolaget.se/snusjournalen/nikotinpasarnas-revolution/> [Artikel från webbsida]

Nyhetsbyrån Direkt. (2019, 1 februari) Tobaksfritt snus visar stor potential. *Dagens Industri*.

Hämtad 2022-03-28 från <https://www.di.se/nyheter/tobaksfritt-snus-visar-stor-potential/>

[Tidningsartikel hämtad från nätet]

Patel, R., & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5 uppl.) Lund: Studentlitteratur. [Bok av två författare]

Pettersson, E., & Uppström, J. (2019) *Barriers in online internationalization - The reality for online service providers*. Examensarbete, Uppsala Universitet, Department of Business

Studies. Från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1334716/FULLTEXT01.pdf>

[Examensarbete hämtad från nätet]

Stallkamp, M., & Schotter, A. (2019) Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*. 2021;11:58–80. DOI: 10.1002/gsj.133658.

Från <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/gsj.1336> [Artikel hämtad från nätet]

Swift, J.S. (1999) "Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance", *International Marketing Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 182-201.

<https://doi.org/10.1108/02651339910274684> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Tolstoy, D., Hånell, S. & Özbek, N. (2022) Effectual market creation in the cross-border e-commerce of small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*:

*Researching Entrepreneurship* 2022, Vol. 0(0) 1–20.

<https://doi.org/10.1177/02662426211072999> [Artikel av flera författare med doi-nr]

Vadana, I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2019). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, Volume 37 Issue 3, December 2019. DOI: 10.1108/IMR-04-2018-0129. Från [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160457/vanada\\_et\\_al\\_digitalization\\_of\\_companie\\_s\\_author\\_accepted\\_manuscript.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160457/vanada_et_al_digitalization_of_companie_s_author_accepted_manuscript.pdf?sequence=1) [Artikel hämtad från nätet]

Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. (3 uppl.) Thousand Oaks, California : SAGE. [Bok av en författare]

## 7. Bilagor

### 7.1 Generell intervjuguide för alla intervjuer

- 1) Kan du berätta lite kort om vad du har för roll på företaget och hur länge du har jobbat där?

### 7.2 Intervjuguide med Vd (2022-02-28)

- 1) Could you start with giving us an overview of the industry and the category?
- 2) What are the key milestones in the company history and the most important parts of your strategy etc?
- 3) Could you tell us a bit about your internationalization journey as a Swedish company to when you started to expand? (Tidslinje typ)
  - a) What do you think are the main keys to your success?
  - b) Was your plan from the start to internationalize? (Born Global)
- 4) What is your overall expansion strategy? Acquisition, new website etc? Why not choose to only have snusbolaget.se and adapt to different markets?
- 5) Which factors have you taken into account to determine which markets to expand to?
  - a) Legal considerations
  - b) Cultural considerations
- 6) When you have chosen a particular country, what does the entry and internationalization process look like? Standard procedure or is it different for every country?
- 7) Looking back at these choices and strategies, what would you have done differently? Have you chosen the right/ wrong markets?
  - a) Obstacles?
  - b) Success stories?
- 8) You have a new and controversial product, could you describe your experiences and strategy in working with that? Different between different countries?
- 9) How do you adapt the marketing to different countries? Do you target different segments depending on the market, for instance regarding gender, age or similar? In

Sweden it is common that both women and men use nicotine pouches, while internationally it might be mostly men?

- 10) Working with suppliers, how is your relationship with Swedish match etc? Lobbying together? Etc

### 7.3 Intervjuguide med Business Unit Manager Continental Europe (2022-03-11)

- 1) Hur har er europeiska expansionshistoria sett ut?
- 2) Hur mycket tar ni kulturella och legala aspekter, samt sociala trender into consideration innan ni expanderar till ett land?
- 3) Vad ser ni för gemensamma faktorer/nämnare på de marknader i Europa där ni lyckats? Alltså både marknadsmässiga faktorer, och vad ni specifikt gjort.
- 4) Hur ser er marknadsföring ut när ni expanderar? Skiljer den sig åt mellan olika länder i Europa eller har ni en liknande strategi för alla europeiska marknader? Märker ni att det finns olika målgrupper och anpassar er till det osv?
- 5) Vad tittar ni på när ni utvärderar huruvida ni lyckats på en marknad eller inte?
- 6) Med facit i hand vad hade ni gjort annorlunda? Har ni valt rätt/fel marknader?
- 7) Vad har ni stött på för hinder och vad har ni gjort för att övervinna dem?
- 8) Vad har varit mest avgörande i er expansionsstrategi?
- 9) Vilka olika medier använder ni er marknadsföring och anpassar ni kanalerna utifrån vad ni ser för trender i det landet? T ex om TV är väldigt stort i ett land så satsar ni på TV-reklam. SEO?
- 10) Jobbar ni med suppliers, och i så fall hur?

### 7.4 Intervjuguide med Head of External Affairs (2022-03-11)

- 1) Hur arbetar ni med att förutse framtiden och förbereda er för det som kommer?
- 2) Hur mycket tar ni in legala och juridiska aspekter innan ni går in i ett land? Har ni några exempel?
- 3) Hinder och problem med regleringar?
- 4) Vi hörde att ni gick ur Finland, och undrar därför varför ur ett regulatoriskt perspektiv samt hur hanterade hela den situationen?
- 5) Hur hänger regulatoriska situationen ihop med framgången i landet?
- 6) Märker ni att regleringar påverkar invånarnas inställning till snus/ kulturella faktorer?

- 7) Hur jobbar ni med lobbying?
- 8) Kontroversiell? backlash? Är det från anti-tobacco-rörelser?
  - a) Vän? Fiende? Båda?
- 9) Har ni några exempel på när ni utsatts för negativt PR och hur ni hanterat det?
- 10) Har ni några exempel på när ni fått positivt PR och vilka effekter märker ni av det?

## 7.5 Intervjuguide med Head of Market USA (2022-03-18)

- 1) Team/Nätverk i USA?
- 2) Hur har amerikanska expansionshistoria sett ut?
- 3) Varför valde ni att expandera till USA och till de specifika delstater som ni valt att fokusera på?
- 4) Hur mycket tar ni kulturella och legala aspekter, samt sociala trender into consideration innan ni expanderar till ett land? Kulturellt? Legalt?
- 5) Med facit i hand vad hade ni gjort annorlunda? Har ni valt rätt/fel marknader?
- 6) Vad har ni stött på för hinder och vad har ni gjort för att övervinna dem?
- 7) Vad har varit mest för avgörande i er expansionsstrategi?
- 8) Marknadsföring?
  - a) Hur ser er marknadsföring ut när ni expanderar? Skiljer den sig åt mellan olika länder i Europa eller har ni en liknande strategi för alla europeiska marknader? Märker ni att det finns olika målgrupper och anpassar er till det osv?
  - b) Vilka olika medier använder ni er marknadsföring och anpassar ni kanalerna utifrån vad ni ser för trender i det landet? T ex om TV är väldigt stort i ett land så satsar ni på TV-reklam. SEO?
- 9) Jobbar ni med suppliers?

## 7.6 Intervjuguide med Data & Analytics Insights Lead (2022-03-21)

- 1) Could you tell us a bit about your team and what different functions you have?
- 2) How do you work with data/ how do you analyze data?
- 3) How do you use the information internally? Do you use it to decide whether to enter and exit markets, and if so, which factors do you look at?
- 4) How do you weigh size to growth to regulatory?
- 5) How do you use this data for market insights and to improve the platform/ attract current customers back to the site and new customers?

- 6) It seems like you work a lot with data, when did you decide to start doing that and why? Do you think it is extra important as you sell new products in the form of nicotine pouches?
- 7) Less useful insights in categories that are not new? More useful with New-to-the-world products?
- 8) Do you analyze and work with keywords on google?
- 9) What have you done most successfully with this so far?
- 10) What is your biggest mistake in working with this so far?

## 7.7 Intervjuguide med Vd (2022-04-29)

- 1) What do you think is the biggest challenge when launching a new product category at a new market?
- 2) What is the difference between this new product and an established product when expanding internationally?
- 3) What were your thoughts on internationalizing early and quickly?
- 4) Vision: How fast did you think that you would be able to grow the business? Has the growth gone as planned?
- 5) How do you think your characteristics and past experiences have affected Haypp's vision and way of working?
- 6) What did you think about the early employees that you took with you? What kind of experiences and characteristics did they have that contributed to Haypp's strategy?
- 7) Looking back, would you have chosen to have an accelerated or gradual internationalization process?