



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Analys av svenska handelsföretags lokala anpassning av produktutbud och marknadskommunikation i Kina**

**- En fallstudie av H&M, IKEA och Gina Tricot**

Kandidatuppsats i Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Höstterminen 2017

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Olivia Pivén

Sara Svärd

Födelseårstal:

960704

940429

## Abstract

China has during the last 50 years developed into becoming the second largest economy in the world. There have been many changes in the global market with an increased globalization. Sweden's economy consists of approximately 50% export which means that the ongoing changes in the global market and China's growth have a big impact on Swedish companies.

Adapting international marketing to different consumers on the export markets are something companies are working differently with today. However, looking at the Chinese market that has a great distance from the Swedish market, local adaption may be essential. In order to examine how Swedish companies should work with local adaption within international marketing in China focus has been put on two factors. (1) The range of products being supplied on the Chinese market and (2) the local communication to the Chinese consumers. The study is based on a case study made on three big Swedish companies; H&M, IKEA, and Gina Tricot which all are active in the retail business and are positioned as low-end brands.

The three companies work differently with their international marketing and local adaption. However, a couple of conclusions are identified that describes the strategic areas in which a Swedish company should work with the local adaption to the Chinese market. The Swedish companies should focus on e-commerce and the best way to do that is to use one of the big Chinese platforms already established in China that provides many international brands. Whether or not the products should be adjusted according to the local market, the conclusion is that this is not necessary. In fact, there is a bigger chance of being successful on the Chinese market if a Swedish low-end brand is promoted as a high-end brand in China. The local communication to the Chinese consumers should be adapted but the companies needs to be careful with keeping the control of their values centralized.

**Keywords:** Export Strategy, Frugal Innovation, International marketing, Local Adaption, Marketing Communication, Psychic Distance, Retail, Sales Channel.

## Begreppsdefinitioner

**Bruttonationalprodukt (BNP)** är ett mått på den totala ekonomiska aktiviteten i ett land, i denna rapport räknat på ett år. BNP består av hushållens konsumtionsutgifter, offentliga konsumtionsutgifter, bruttoinvesteringar och export, import är borträknat. (Persson & Skult 2013) Om inget annat nämns så syftar användningen av begreppet BNP till en (icke-köpkraftsjusterad) nominell BNP i inhemsk valuta i denna rapport.

**Bruttonationalprodukt (BNP) per capita** räknas ut genom att dividera summan av landets BNP med antal invånare i landet. Användning av begreppet BNP per capita syftar i denna uppsats till en köpkraftsjusterad BNP per capita angivet i amerikanska dollar.

**Den västerländska marknaden** syftar på det geografiska området Europa och USA.

**Frugal Innovation** är en typ av innovation där man utvecklar en produkt för att möta låginkomsttagares svagare köpkraft. En process där man reducerar kostnaden och komplexiteten i en vara för att anpassa varan till försäljning i utvecklingsländer. Frugal Innovation är ett sätt för företagen att utveckla produkter och skapa värde med begränsade resurser. Arbetssättet används ofta vid utveckling av hälso- och sjukvårdsprodukter, transport, elektronik och i information- och kommunikationsteknik. (Hossain 2017)

**Försäljningskanal** är den typ av kanal ett företag använder för att distribuera företagets produkter ut till slutkonsument. Den typ av försäljningskanaler som behandlas i denna uppsats är fysisk butik och e-handel.

**High-end-varor** definieras som dyra varor vilket ofta innebär att produkten har en högre kvalitet. (Your dictionary 2017)

**Kannibalisering** refererar till en minskning i försäljning av en produkt när samma producent introducerar en ny produkt på marknaden. Vid användning av begreppet kannibalisering i denna

uppsats avser det till introducering av butiker och varuhus istället för produkter. (Berk & DeMarzo 2014)

**Köpkraftsjusterad BNP** jämnar ut skillnaderna i levnadskostnader mellan länder och räknas ut genom följande formel:  $\text{Köpkraftsjusterad BNP} = (\text{BNP i inhemsk valuta}) / (\text{Köpkraftsjusterad växelkurs})$  (Persson & Skult 2013)

**Low-end-varor** är motsatsen till high-end-varor där denna vara ofta är av lägre kvalitet och är av mer basal typ. (Your dictionary 2017)

**Marknadskommunikation** används i denna rapport som ett samlingsbegrepp för ett företags kommunikation med sina konsumenter. De medel som marknadskommunikation innefattar är annonsering, direktreklam, sponsring, varumärkesbyggande aktiviteter och PR. (Hultman & Kask 2016)

**Protektionism** är handelspolitiska åtgärder i syfte att gynna den inhemska produktionen i landet genom att försöka minska konkurrensen från importerade tjänster och varor. (Kommerskollegium 2017)

**Psykiskt avstånd** är definierat som en sammanslagning av faktorer som påverkar informationsflödet till och från en marknad (Johanson & Vahlne 1977). Dessa faktorer är exempelvis skillnader i kommunikation, utbildning, affärsmetoder, kultur och industriell utveckling. Det är ett bedömt avstånd som påverkas av uppfattningen om de kulturella men även de affärsmässiga skillnader som uppstår mellan två marknader. Ju längre det psykiska avståndet är desto högre blir osäkerheten vid en etablering på den marknaden. (Azar & Drogendijk 2014).

## Förord

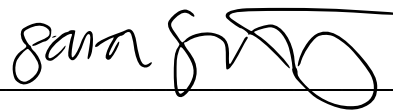
Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Gert Sandahl för engagemang och vägledning under arbetets gång. Vi vill också tacka Maria Olsson för korrekturläsning och värdefulla kommentarer. Avslutningsvis vill vi tacka vår respondentgrupp och våra opponenter för konstruktiv kritik och viktiga synpunkter.

Olivia Pivén

Sara Svärd



---



---

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	2
1.1.1 Om Kina	4
1.1.2 Kinas ekonomiska läge	4
1.1.3 Handel mellan Kina och Sverige	5
1.2 Avgränsningar	6
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte	7
1.5 Frågeställning	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Expansionsstrategier	8
2.1.1 Uppsalamodellen	8
2.1.2 Born globals	10
2.1.3 Waterfall- och shower-strategin	10
2.1.4 Sammanfattning av expansionsstrategier	12
2.2 Två synsätt på internationell marknadsföring	12
2.3 Internationalisering i en global värld	13
<b>3. Metod</b>	<b>14</b>
3.1 Val av metod	15
3.1.1 Fallstudie	15
3.1.2 Vetenskapligt angreppssätt	15
3.1.3 Val av respondenter	16
3.2 Datainsamling	16
3.3 Reliabilitet och validitet	17
3.4 Tidigare forskning	18
3.5 Etiskt ställningstagande	19
3.6 Analys av metod	19
<b>4. Empiri</b>	<b>21</b>
4.1 Intervjuer i Business Sweden	21
4.1.1 Exportrådgivare i Västra Götaland	21
4.1.2 Exportrådgivare i Shanghai	22
4.2 Intervju i Gina Tricot; Head of expansion	23
4.3 Intervju i IKEA; Strategic Focus Area Leader	25

4.4 Intervju i H&M; Head of Global Expansion	29
4.5 Sammanfattning av fallstudier	32
<b>5. Analys</b>	<b>33</b>
5.1 Lokalkännedom	35
5.2 Produktutbud	36
5.3 Marknadskommunikation	37
<b>6. Slutsats</b>	<b>38</b>
6.1 Fortsatt forskning	40
<b>Källhänvisning</b>	
<b>Bilaga 1</b>	

# 1. Inledning

---

I detta avsnitt presenteras bakgrund, avgränsningar, problemformulering, syfte med rapporten och slutligen rapportens frågeställning.

---

“The basic definition of international marketing is simple: international marketing is the marketing of goods, services, and information across political boundaries. Thus it includes the same elements as domestic marketing: planning, promoting, distributing, pricing and support of the goods, services, and information to be provided to intermediate and ultimate consumers.”

Definition av termen Internationell marknadsföring (Albaum & Duerr 2011, s. 21).

Internationell marknadsföring kan definieras som de processer ett företag arbetar med under en internationaliseringsprocess. Quack (1995) beskriver internationell marknadsföring som att det krävs mer än att enbart justera priser och ändra den nationella marknadsföringen, även andra faktorer som varierar i länder måste tas i beaktning. I rapporten ämnar vi besvara frågor som rör ett företags internationella marknadsföring vid expansion till Kina och i synnerhet arbetet med den lokala anpassningen av produktutbud och marknadskommunikation.

## 1.1 Bakgrund

I dag utgör ungefär hälften av Sveriges totala BNP av export, där varor står för 70 % av exporten (Statistiska Centralbyrån (SCB) 2017). Sveriges välfärd är således beroende av svenska företags förmåga att exportera sina varor. På sistone har det skett många förändringar på världsmarknaden i och med en ökad globalisering.

Företagens potentiella marknader har blivit allt större och företagen har tack vare globalisering fått möjligheter att lättare kunna expandera sin verksamhet utanför Sveriges gränser. Trots att exporten redan utgör en stor del av den svenska ekonomin har expansionstillväxten hos svenska företag potential till att bli ännu större. Den svenska marknaden kan upplevas som liten, i synnerhet om ett företags affärsidé är väldigt nischad. I de fall kan hemmamarknaden snabbt bli



mättad, varpå utlandsexpansion blir ett naturligt steg för att expandera verksamheten. (Falkeström & Emanuelsson 2017) Men hur ska ett företag gå tillväga för att lyckas med en expansion och vilken marknad är bra att satsa på?

De marknader som är bäst att satsa på beror på vilken bransch företaget verkar inom och hur långt företaget har kommit i sin utlandsetablering. De marknader som Daszkiewicz och Wach (2016) anser är mest attraktiva för företag att etablera sig på är tillväxtmarknader. Tillväxtmarknader definieras som länder med lägre ekonomisk standard och ett lågt BNP per capita (Daszkiewicz & Wach 2016). En expansion till länder närliggande Sverige innebär relativt låga risker då befolkningen vanligtvis uppvisar liknande konsumtionsbeteenden och ekonomierna ofta följer samma mönster (Johanson & Vahlne 1977). Det finns således stora fördelar för svenska företag att expandera till länder som ligger nära i både geografiskt och psykiskt avseende. En expansion till länder som ligger långt ifrån Sverige innebär högre risktagande, i synnerhet till länder med politiska svårigheter och stora kulturskillnader (Johanson & Vahlne 1977).

Jonsson (2017) anser att en ny världsbild kommer skapas och att den största ekonomin år 2050 kommer att vara Kina, en teori andra forskare också delar (McKelvey & Zaring 2016; Wilson & Purushothaman 2003). På bara några år har Kina vuxit till att bli en av världens viktigaste konsumentmarknader vilket gör att den kinesiska marknaden nu är intressant för tillverkande företag (Business Sweden 2017).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) beräknar att Kina kommer att bli världens största ekonomi redan år 2030 (OECD 2015). Enligt köpkraftsjusterad BNP är Kina sedan år 2013 det land med högst BNP i världen. Tittar man istället på nominell BNP är USA störst och Kina på andra plats som världens största ekonomi. (International Monetary Fund (IMF) 2016)

Trots att Kinas BNP är näst högst efter USAs, är Kinas BNP per capita betydligt lägre än USAs (IMF 2016). Kina kan av den anledning ses som en tillväxtmarknad då deras BNP per capita fortfarande är relativt låg trots stark ekonomisk tillväxt (Daszkiewicz & Wach 2016). Kinas BNP per capita uppgår till ungefär 13 500 amerikanska dollar och ligger på 80:e plats i världen (IMF 2016). Landets relativt låga BNP per capita kan förklaras av att det fortfarande råder stor fattigdom bland delar av Kinas befolkning, men den minskar nu hastigt samtidigt som medelklassen ökar (Business Sweden 2017).

Kinas e-handelsmarknad är under kraftig expansion och den digitala tillgängligheten ökar i takt med att medelklassen växer. Den digitala tillgängligheten bland invånarna möjliggör för företag att nå ut till fler. (Business Sweden 2017)

Den förväntade utvecklingen av Kinas ekonomi gör den kinesiska marknaden attraktiv. Däremot har Kina ett långt psykiskt avstånd från Sverige, varför en tydlig expansionsstrategi som behandlar den lokala anpassningen till landet är viktig för svenska företag. I denna rapport kommer ett företags lokalanpassning vid arbete med internationell marknadsföring i Kina att undersökas, för att identifiera faktorer som minskar det psykiska avståndet och därmed underlätta etableringen.

De tre företag som genom en fallstudie undersökts är tre stora svenska varuproducerande företag som kan kallas low-end-brands; H&M-gruppen, Inter IKEA Systems och Gina Tricot (Hädanefter refererade till H&M-gruppen, IKEA respektive Gina Tricot, vid användning av H&M refereras det endast till varumärket H&M). H&M och IKEA finns på den kinesiska marknaden och har en stor geografisk spridning över hela världen. Gina Tricot däremot har inte expanderat till Kina ännu men deras expansionsarbete och tankar har trots det varit av stor betydelse för utredningsarbetet. Intervjuer med Business Sweden i både Sverige och i Kina har också genomförts för att få en inblick i svenska företags expansionsarbete samt Kinas marknad.

## 1.2 Kinas ekonomi

Kina är ett land i Asien som har en befolkning på 1,3 miljarder och en yta på 9 596 000 kvadratkilometer (Svenska Ambassaden Peking 2017). Landets storlek och befolkning innebär att allt eftersom Kinas konsumtionsmarknad växer kommer deras köpkraft att bli allt viktigare för globala företag. Jacques (2010) nämner att Kina är ett väldigt komplext land jämfört med de närliggande länderna i östra Asien sett till att den moderna omställningen tar längre tid då en stor andel av kinesiska befolkningen fortfarande bor på icke-urbana platser runt om i landet.

Den kinesiska ekonomins historia präglas av en outvecklad finansiell marknad vilket medfört att företags externa finansieringsmöjligheter har varit begränsade och samtidigt har arbetslösheten varit väldigt hög (Jun, Xiaolan & Shanping 2017). Under andra halvan av 1900-talet har Kinas ekonomi blivit allt mer liberal och år 2001 gick Kina med i världshandelsorganisationen WTO (Svenska FN-förbundet 2015). Myndigheterna i Kina har öppnat upp sig för utländska investeringar och EU, USA och Japan är landets viktigaste handelspartner (Svenska FN-förbundet 2015). Kina utvecklas till att bli ett allt mindre protektionistiskt land. Idag har Kina världens största e-handel och dess transaktionerna väntas öka till 11,1 biljoner kronor under 2018 (E-handel 2017).

Historiskt har Kina spelat en stor roll som producent till många delar av världen men Kinas konsumtionsmarknad är även växande och har nu en allt större betydelse. Ännu har den privata konsumtionen inte utvecklats i samma takt som Kinas totala BNP. År 1978 stod den privata konsumtionen för 48 % av landets BNP, år 2010 har den minskat till att bli 35 %, vilket är en låg andel jämfört med andra stora ekonomier världen över. Samma år (2010) stod USAs privata konsumtion för 68 % av landets BNP, i Storbritannien var motsvarande siffra 65 % och i Japan 59 %. Även detta påvisar att det finns en stor tillväxtpotential i Kina. (Tong & McManus 2017)

Idag är Kina Sveriges största handelspartner i Asien och handeln har ökat stadigt sedan Kinas inträde i WTO år 2001. År 2016 uppgick Sveriges export till Kina till 46 miljarder kronor vilket motsvarar 3,9 % av Sveriges totala export och gör Kina till Sveriges tionde största exportland. Drygt 500 svenska företag har verksamhet i Kina. (Svenska Ambassaden Peking 2017)

### 1.3 Avgränsningar

I rapporten kommer vi att utreda den problematik som är förknippad med att anpassa sin internationella marknadsföring till en lokal marknad. För att avgränsa arbetet har vi valt att genom en fallstudie undersöka tre svenska varuproducerande företag med ett low-end-brand som i dagsläget expanderar utanför Sverige. I rapporten undersöks problematiken ur ett företagsperspektiv där analys och slutsatser således kommer att riktas mot just svenska varuproducerande företag med ett low-end-brand. För att kunna studera arbetet mer ingående behövde det geografiska området begränsas vilket även möjliggjorde genomförbarheten under den begränsade tidsperioden. Valet av Kina baserades på att det är ett land med långt psykiskt avstånd från Sverige och således skiljer sig landet mycket från Sverige både sett till kultur och konsumentpreferenser. Dessutom har landet en stark tillväxt med en stor potential för svenska företag, varför det är ett relevant land för utredningen.

För att inom denna begränsade tidsram kunna djupdyka i hur en expansionsstrategi till Kina kan utvecklas har avgränsningar inom expansionsarbetet varit nödvändiga. Det som är mest intressant vid utlandsexpansion är hur företaget arbetar med de faktorer som ett långt psykiskt avstånd innebär. Faktorer som till stor del grundas i kulturella skillnader. Av denna anledning har just den lokala anpassningen vid en etablering på den kinesiska marknaden känts som det bästa valet. De faktorer som kan anpassas efter varje lokal marknad är många; prissättning, språkanpassning, marknadsföringsmedel, produktutbud med flera. Dessa faktorer ingår i definitionen av internationell marknadsföring och det är samlingsnamnet för de faktorer vi valt att undersöka i rapporten. De faktorer inom internationell marknadsföring som valts ut är de som ansetts mest intressanta och möjliga att undersöka sett till tillvägagångssätt, tidsram och utrymme och dessa är produktutbud och kommunikationsmedel.

## 1.4 Tidigare forskning

Den forskning som gjorts inom ämnet internationalisering av svenska företag är stor och det finns många artiklar som alla varierar utefter storlek på företag och exportmarknad, men just den specifika inriktning som denna rapport utreder har inte upptäckts.

Kao (2016) beskriver i sin avhandling *Institutional Change and Foreign Market Entry Behaviour of the Firm* tre företags tillträde på den kinesiska marknaden. Han undersöker om institutionella förändringar påverkar beteendet av dessa bolags tillträde i ett långsiktigt perspektiv. Slutsatserna i avhandlingen är bland annat att många internationella bolag kommer att vilja gå in på den kinesiska marknaden i framtiden och institutionella förändringar påverkar företagets beteende på lång sikt.

Kasnecovic & Niagolova (2011) skriver i sin kandidatuppsats *Etablering i Australien* om företags anpassning av sin marknadsmix vid etablering i Australien. De kartlägger framgångsfaktorer hos tre svenska företags etablering i Australien som visar sig vara bland annat exportmognad, startkapital och förstudie om marknaden. En slutsats är att produktmixen ska anpassas till marknaden men med undantag för kärnprodukten och varumärket.

## 1.5 Problemformulering

Idén till rapportens ämne väcktes under ett samtal om det tillfälle när IKEA blev kritiserade för att i IKEA-katalogen ha tagit bort samtliga kvinnor ur den som gavs ut i Saudiarabien. Detta resulterade i hård kritik mot IKEA vilka själva förklarade att felet skett vid framtagning av det saudiska förslaget av katalogen (SvD Näringsliv 2012; Carlsson 2012). Detta beskriver den problematik som finns för internationella företag att på en global marknad anpassa sig efter lokal kultur.

För de företag som är aktiva på en global marknad är det en balansgång i hur mycket anpassning som ska göras. Företag ska helst kunna behålla både de traditionella värderingar och uttryck de

har samtidigt som de ska kunna passa in på den lokala marknaden. Det finns svårigheter i att lokalanpassa marknadsföringen till varje marknad och på samma gång se till att alla olika kanaler överensstämmer med de värderingar företaget vill utstråla. Denna problematik och de konsekvenser som kan uppstå är vad som ligger till grund för rapporten och också det som kommer att utredas.

Marknaderna ser väldigt olika ut i olika delar av världen och det finns många faktorer som påverkar hur relevant en marknad är för varje respektive företag. Politiska situationer, geografiskt läge och konsumenternas preferenser är exempel på sådana faktorer som är viktigt för företag att beakta. (Price 2005)

## 1.6 Syfte

Syftet med denna rapport är att beskriva hur svenska varuproducerande företag med low-end-brand arbetar med sina expansionsstrategier med fokus dels i vilket stadie företagen valt att gå in på den kinesiska marknaden och vilka försäljningskanaler som valts, dels hur företagen arbetat med lokal anpassning av produktutbudet och marknadskommunikation.

## 1.7 Frågeställning

Med utgångspunkt i en fallstudie gjord på tre svenska varuproducerande företag ämnar denna uppsats att undersöka följande frågeställningar.

“Hur arbetar svenska handelsföretag med low-end-brand med sina expansionsstrategier och i vilket stadie har företagen valt att gå in på den kinesiska marknaden?”

“Hur arbetar företagen med lokal anpassning av produktutbudet och marknadskommunikation på den kinesiska marknaden?”

Utöver detta kommer, som nämnts innan, val av försäljningskanal att undersökas i syfte att identifiera den optimala kanal att använda för den kinesiska marknaden.

## 2. Teoretisk referensram

---

I detta avsnitt presenteras de teorier som är relevanta för rapporten och som kommer att användas vid analysen av det empiriska materialet.

---

### 2.1 Expansionsstrategier

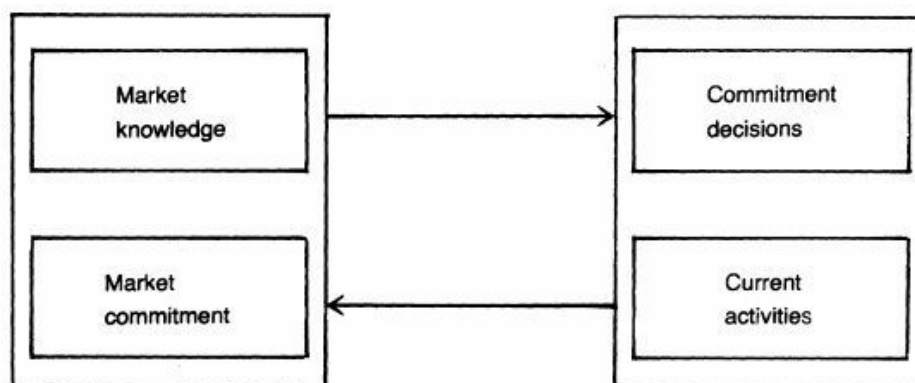
Elsner (2014) menar på att den mest kritiska delen som påverkar framgången i ett expansionsarbete är val av expansionsstrategi, då detta val är svårt att påverka i efterhand. Författaren hävdar att det är viktigt att företag är nära sin slutkonsument och att detta görs bäst genom att öppna butiker med stor geografisk spridning, även på utländska marknader. Det finns flertalet olika expansionsstrategier, och nedan presenteras några av dem.

#### 2.1.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen har utvecklats ur en studie som forskarna Johnsson och Vahlne gjort på fyra svenska företag vid Uppsala Universitet på 1970-talet. Modellen fokuserar på den internationaliseringsprocess ett företag genomgår och i synnerhet utvecklingen av integrationen på marknaden samt kunskapen om de utländska marknaderna och det arbete som sker där. Uppsalamodellen är den första modell som anser att internationaliseringsarbetet är inkrementellt och studien visar på att svenska företag ofta expanderar stegvis. En viktig punkt enligt författarna är relationen mellan tidslinjen för expansion och det psykiska avståndet mellan Sverige och exportmarknaden, där ett mindre psykiskt avstånd hänger ihop med en tidigare etablering på marknaden. (Johanson & Vahlne 1977)

I forskningen har en dynamisk modell tagits fram där fyra faktorer (se figur 1) inom internationaliseringsprocessen identifieras. Samspelet av dessa faktorer bidrar till

internationaliseringsarbetet över tid. Genomförandet av marknadskunskap och marknadsengagemang påverkar engagemangsbeslut och löpande aktiviteter, och vice versa. Därtill ger en ökad marknadskunskap en positiv effekt på marknadsengagemanget, och vice versa. Det som kännetecknar Uppsalamodellen är att utlandsetablering primärt sker till närliggande länder med mindre psykiskt avstånd från hemmamarknaden, för att successivt därefter etablera sig på marknader med större psykiskt avstånd. (Johanson & Vahlne 1977)



**Figur 1 Uppsalamodellen.** Marknadskunskap och marknadsengagemang påverkar engagemangsbeslut och löpande aktiviteter på marknaden, vilka i sin tur påverkar de två förstnämnda (Johanson & Vahlne 1977, s.26).

Uppsalamodellen är en 40 år gammal teori som på grund av det kan anses vara föråldrad. I artikeln *Adapting the Uppsala model to a modern world* beskrivs hur de mer digitaliserade företagen och New Venture Capital-bolag inte kan använda sig av teorin lika väl som de klassiska medelstora och stora företag som Uppsalamodellen i mångt och mycket bygger på (Coviello, Kano & Liesch 2017). Andersen (1993) kritiserar därtill de faktum att Uppsalamodellen inte tar upp de faktorer som påverkar internationaliseringsprocessen utan istället nämner att internationaliseringsprocessen när den väl satts igång inte påverkas av strategiska beslut som pekar åt en annan riktning. Det som i många hänseenden anses som positivt med modellen pekar Andersen (1993) på är negativt då den inte beskriver hur ett företag ska agera i olika situationer eller vad som gjort att ett företag har resonerat annorlunda i sitt expansionsarbete.



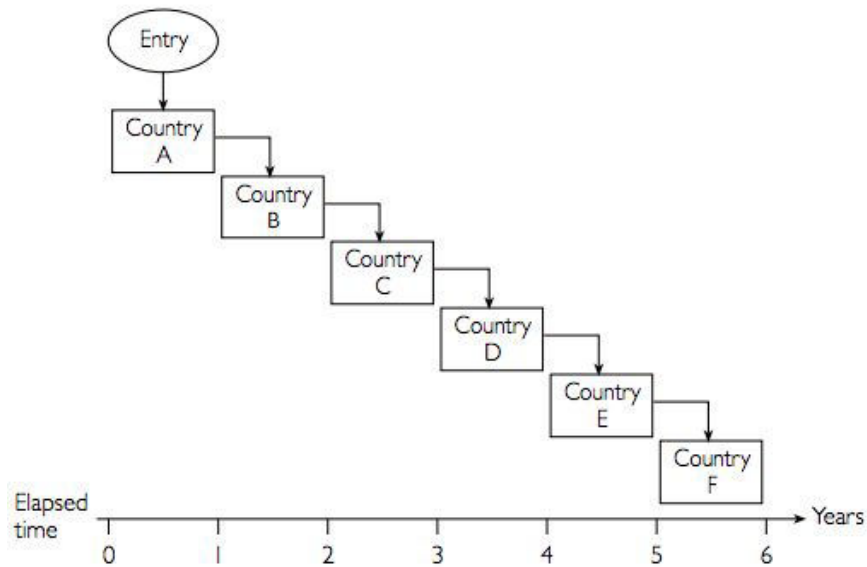
### 2.1.2 Born globals

Born globals syftar på de företag som blir internationaliserade direkt och där hemmamarknaden inte är den viktigaste marknaden (Brege & Öjdemark 2016). Detta är särskilt vanligt vid företag som är väldigt nischade och där den inhemska marknaden är för liten. Det handlar då ofta om start-ups, högteknologiska företag eller andra innovativa små och medelstora företag (Brege & Öjdemark 2016). Enligt Bell, McNaughton, Young, & Crick (2003) arbetar born globals utifrån en mer proaktiv internationell strategi redan från start, vilket de menar gör att företagets kompetens utnyttjas maximalt. De som grundar born global-företag anser inte att landsgränserna är hinder utan ser istället den globala marknaden som öppen (Madsen & Servais 1997).

### 2.1.3 Waterfall- och shower-strategin

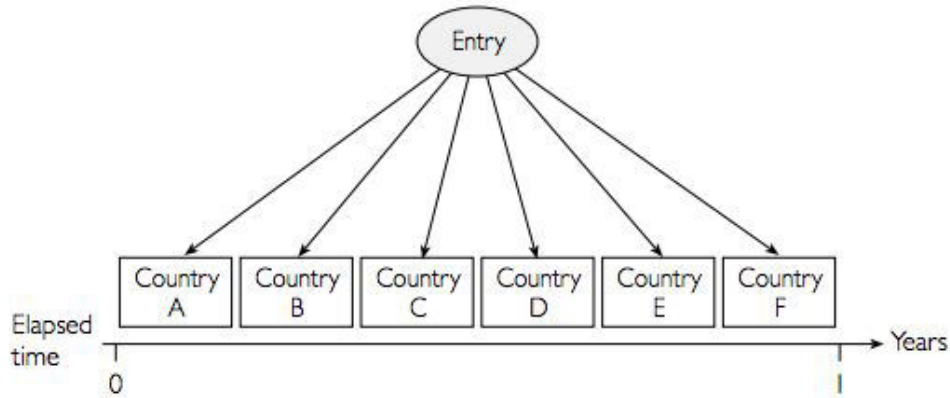
När beslut om att gå in på en ny marknad har bestämts måste företag bestämma sig för hur och när de ska gå in på marknaden. I boken *International marketing* beskrivs två grundläggande expansionsstrategier som kallas waterfall- respektive shower-strategin (Backhaus, Büschken & Voeth 2005).

Waterfall-strategin är en mer successiv expansionsstrategi som innebär att en etablering på nya marknader sker stegvis. Först när etableringen på hemmamarknaden är gjord tar företaget steget ut till en ny marknad, etablerar sig där för att sedan anta ännu en ny, och så vidare. Ofta väljs de nästkommande marknaderna efter de som är mest lika hemmamarknaden. I de fall där företaget har kommit längre i expansionsfasen väljs den marknad som är lik den senast nyetablerade marknaden. Detta för att få användning av sin tidigare erfarenhet på bästa möjliga sätt. Denna successiva expansionsstrategi bygger på att strategin kan revideras efter varje ny marknadsentré, för att se vilken marknad som ska tas an närmast. Fördelarna med detta expansionsarbete beskriver författarna som att risker med marknadsetablering minskar då etableringen sker i en långsammare takt, samt att mindre resurser krävs jämfört med en etablering på fler marknader samtidigt. Waterfall-strategin illustreras i figur 2. Denna typ av expansionsstrategi kräver en långsiktig plan för företaget och att den produkt företaget producerar har en lång livscykel. (Backhaus, Büschken & Voeth 2005)



**Figur 2 Waterfall-strategin. (Backhaus, Büschken & Voeth 2005, s.111)**

I shower-strategin expanderar ett företag istället genom att etablera sig på flera marknader samtidigt inom ett relativt kort tidsintervall, se figur 3. Denna strategi beskrivs som mer passande för de företag som producerar en produkt med kortare livslängd, exempelvis högteknologiska produkter som datorer, där konkurrensen ofta är hård. Produkterna kännetecknas också av att de kräver en lång process och stora investeringar för utvecklingen av dem. Shower-strategin innefattar en svårighet i att det är kostsamt att etablera sig på flertalet marknader samtidigt. Kritik förs rörande det faktum att gå in på flertalet marknader med samma produkt, utan någon anpassning efter respektive marknad. Författarna menar på att få produkter är så pass unika att de inte behöver anpassas. (Backhaus, Büschken & Voeth 2005)



**Figur 3 Shower-strategin. (Backhaus, Büschken & Voeth 2005, s 119)**

#### 2.1.4 Sammanfattning av expansionsstrategier

Uppsalamodellen syftar till att expansionsarbete sker stegvis, där den marknad som har kortast psykiskt avstånd är den marknad som företag etablerar sig på först. Detta kan liknas vid den strategi som Backhaus, Büschken & Voeth (2005) beskriver som waterfall-strategin, där expansion sker successivt.

Born globals är företag som har en internationell strategi från grunden och ser världens marknad som en global marknad istället för flertalet olika marknader. Detta kan liknas vid shower-strategin, där en expansion sker till flera marknader samtidigt (Backhaus, Büschken & Voeth 2005).

## 2.2 Två synsätt på internationell marknadsföring

Porter (1986) har identifierat två synsätt på företags internationella marknadsföring. En uppfattning av internationell marknadsföring som de flesta forskare delar är att marknadsföring ses som ett lokalt problem. Den mest väsentliga anledningen till den lokala marknadsföringen är att de ofta finns stora skillnader på olika typer av marknader, konsumenterna har ofta olika konsumtionsmönster som gör det fördelaktigt att skilja marknadsföringen åt. En skräddarsydd marknadsföring för varje marknad är därför att föredra. (Porter 1986)

Det som kan skilja marknader ifrån varandra är exempelvis olika nivåer av hushållsinkomst, utbildningsnivå, landets arbetslöshet och sociala normer. Konsumtionsvaror kan behövas marknadsföras som lågprisvaror i välutvecklade länder medan de kan behövas marknadsföras som exklusiva varor i mindre utvecklade länder. Det mest huvudsakliga skillnaderna mellan länder är psykisk miljö, transport- och kommunikationssystem, juridiska restriktioner, distributionssystem och marknadens konkurrens. (Porter 1986)

Det andra synsättet gällande internationell marknadsföring är idén om att marknadsföring är ett sakkunnande som kan appliceras på alla marknader. Det finns några få som tror att globala strategier kan användas på alla marknader samtidigt och fungera framgångsrikt. Denna typ av forskning lyfter fram de fördelar som finns med att ha en mer standardiserad marknadsföring. Homogeniseringen av konsumtionsbehov världen över har ökat och ger fler anledningar till att man som företag kan använda sig av en global strategi. (Porter 1986)

En annan definition av standardiserad marknadsföring är då ett företag erbjuder samma typ av produkter, till samma pris och samma marknadsföringskampanjer på alla världens olika marknader. Denna typ av arbetssätt är relativt ovanlig men det finns några framgångsrika exempel som företagen Coca Cola och Honda. (Porter 1986)

### 2.3 Internationalisering i en global värld

Boken *Internationalisering i en global värld* identifierar flertalet faktorer som är av stor vikt vid en expansion till utlandet. Författarna nämner inledningsvis att det är viktigt att i ett tidigt skede vara öppen för det faktum att alla marknader inte passar för alla affärsmodeller och att det kan uppstå situationer där det är bättre att inte gå in i ett land. Dessutom är det viktigt att ta in landets ekonomiska och politiska ställning vid utvärdering och val av marknad. (Brege & Öjdemark 2016)

En viktig punkt som lyfts är att företaget tidigt ska ta hjälp av personer som har bra kännedom om den lokala marknaden. Detta innefattar både affärsmässig och juridisk expertis. En viktig

kunskap den lokala parten kan bistå med är kännedom om landets inträdes- och utträdesbarriärer och att känna till deras för- och nackdelar. Ju lägre inträdesbarriärerna är och ju högre utträdesbarriärerna desto mer kritisk blir situationen och desto mer kännedom om landet krävs. Brege och Öjdemark (2016) beskriver också att den lokala parten ofta har ett väl uppbyggt kundnätverk som kan vara till stor hjälp. Dessutom har de ofta kännedom om de lokala konsumtionsmönstren. (Brege & Öjdemark 2016)

Brege och Öjdemark (2016) beskriver kulturella skillnader som ett faktum och att den kinesiska affärskulturen präglas av landets byråkratiska traditioner. De beskriver två alternativ att möta dessa kulturella skillnader som extern eller intern hantering. Externt syftar till att använda sig av *expats* på en marknad, vilket innebär att en svensk flyttar till den nya marknaden för att sköta en nyetablering. Internt syftar till att istället använda sig av lokala parter som då per automatik internationaliserar affärskulturerna. Författarna beskriver det interna alternativet som den bästa lösningen med anledningen till att de anser att "all business is local". Den lokala parten har bättre kännedom om den lokala marknaden och det minskar också de konflikter som kan uppstå vid möten eller förhandlingar. Brege och Öjdemark (2016) rekommenderar att den lokala parten ska finnas i de positioner där kontakt med marknaden sker och att företagets värderingar ska spridas globalt i företagskulturen. (Brege & Öjdemark 2016)

När etableringen är gjord är det viktigt att ge utrymme för lokal frihet, det vill säga att det sker en decentralisering så att affärerna får skötas lokalt. Här gäller det däremot att se till att värderingar och riktlinjer följs och att arbetet ligger inom affärsmodellens och strategins ramar. (Brege & Öjdemark 2016)

## 2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen består av tre olika teorier rörande ett företags expansionsstrategi. Uppsalamodellen fokuserar på den internationaliseringsprocess ett företag genomgår och i synnerhet den utveckling av integration på marknaden samt kunskap om de utländska marknaderna och arbetet som sker där. Born globals syftar till ett företag som direkt i sin

uppstartsfas blir internationaliserade och inte ser sin “hemmamarknad” som den viktigaste. Till sist används Waterfall- och shower-strategin. Waterfall-strategin behandlar en successiv expansionsstrategi där etablering på nya marknader sker stegvis. Shower-strategin berör istället en expansionsstrategi där ett företag etablerar sig på flera olika marknader samtidigt inom ett relativt kort tidsintervall.

Idéer och synsätt från Porter rörande ett företags internationella marknadsföring och flertalet faktorer som Brege & Öjdemark identifierat i sin bok “Internationalisering i en global värld” ligger även till grund för att analysera empirin.

### 3. Metod

---

I detta avsnitt presenteras val av metod samt en beskrivning av hur utredningsarbetet har gått till.

Reliabilitet och validitet, tidigare forskning, och etiskt ställningstagande tas upp för att sedan avsluta avsnittet med en diskussion kring den valda metoden.

---

#### 3.1 Val av metod

Metoden fallstudie valdes för att kunna undersöka företagens specifika fall då metoden ger förutsättningar för en mer detaljerad analys av företagens processer och anpassningar vid utlandsexpansion. En fallstudie ansågs kunna bidra med en bra datainsamlingsprocess där slutsatser om vår frågeställning skulle kunna dras.

##### 3.1.1 Fallstudie

En fallstudie innebär en detaljerad analys av ett fall, där fallet kan vara exempelvis ett företag, en organisation eller en person (Bryman & Bell 2011). I en fallstudie är det fråga om komplexiteten och det specifika som kan utläsas i ett fall och syftar till att ge en djupare belysning av fallet och hitta unika egenskaper (Bryman & Bell 2011). Patel och Davidsson (2011) menar på att

fallstudier är bra att använda vid studier av förändringar eller processer. Förhållandet mellan teori och empiri kan vara både induktivt och deduktivt. (Bryman & Bell 2011)

Som nämns passar fallstudie vid val av metod om djupare belysning av ett fall önskas. I vårt utredningsarbete önskades en undersökning av svenska företags arbete med ett par olika faktorer, varför en kvalitativ undersökning var att föredra framför en kvantitativ.

### 3.1.2 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Patel och Davidsson (2011) består forskarens arbete av att relatera teori och verklighet till varandra. De finns tre olika sätt att göra detta på; deduktivt, induktivt och abduktivt. Vi har arbetat efter ett abduktivt arbetssätt vilket är en kombination av ett deduktivt och induktivt arbetssätt. Forskaren utgår då från teorier för att sedan formulera en hypotes som kan förklara fallet. Därefter kan den ursprungliga teorin utvecklas än mer för att bli mer generell. Fördelarna med det abduktiva arbetssättet är att forskaren inte arbetar förutsättningslöst till en början, men inte heller låser sig vid ett arbetssätt i ett tidigt stadiet. (Patel & Davidsson 2011)

### 3.1.3 Val av fallföretag

Vid kontakt av potentiella fallföretag har vi följt vissa urvalskriterier. Fokus har legat på att studera svenska handelsföretag som driver försäljning av lågprisprodukter, de har inte funnits något krav på att företagen själva producerar sina varor. Gällande val av respondenter har utfallet påverkats av att ett par av de företag vi kontaktat tackat nej till att medverka i intervjuer delvis på grund av att de är börsnoterade, vilket skapar restriktioner i hur expensionsarbete får diskuteras. Utöver detta har flertalet företag också tackat nej på grund av andra anledningar, ofta tidsbrist eller brist på kunskap inom ämnet.

De tre företagen som har undersökts arbetar efter olika expensionsstrategier och har olika förhållningssätt och relation till den kinesiska marknaden. Det har varit ett medvetet val att intervjua företag som både är etablerade i Kina och som inte är det. Detta har bidragit till en större förståelse för resonemanget kring en marknadsentré i Kina och de för- och nackdelar som

finns på den kinesiska marknaden. Skillnaderna som finns företagen emellan har skapat mer nyanserade svar som har använts för att kunna dra slutsatser.

De tre studerade företagen befinner sig också i olika expansiva skeden, vilka har varit intressanta att ta i beaktning. H&M-gruppen och IKEA har funnits betydligt längre än vad Gina Tricot har, och har också en större position på världsmarknaden. Gällande de tre företagen är deras relation till varandra intressant då det finns olika likheter dem emellan. Exempelvis är både IKEA och H&M-gruppen multinationella företag som verkar på en global marknad medan H&M-gruppen och Gina Tricot delar bransch och producerar liknande produkter.

### 3.2 Datainsamling

För fallstudier är intervjuer en form av datainsamling som passar bra (Patel & Davidsson 2011). I rapporten har semistrukturerade intervjuer genomförts vilka enligt Patel och Davidsson (2011) syftar till kvalitativa intervjuer som genomförs med specifika teman. En semistrukturerad intervju ger frihet för respondenten att tolka frågorna brett (Bryman & Bell 2011). Denna intervjuform har spelat en stor roll i rapportens abduktiva arbetssätt då friheten som lämnas hos den intervjuade delvis kunnat forma den teori som sedan använts.

Empirin är insamlad med hjälp av intervjuer som genomförts med fem olika respondenter. De tre svenska företag som ligger till grund för fallstudien har spelat en avgörande roll för utredningsarbetet. Intervjuerna med H&M och IKEA har genomförts via telefon medan Gina Tricots intervju genomfördes personligt. Två exportrådgivare på Business Sweden har också intervjuats, den ena från Västra Götaland och skedde personligt i syfte att få ingående information om hur svenska företag arbetar med expansion. Den andra exportrådgivaren arbetar i Shanghai och intervjun genomfördes via telefon i syfte att få mer kunskap om den kinesiska marknaden såväl som konsumenten. Intervjuerna pågick i ungefär en timme och samtliga intervjufrågor kan hittas i Bilaga 1.



Utöver dessa fem intervjuer har en intervju genomförts med Stefan Jonsson som är professor i företagsekonomi vid Uppsala Universitet där han arbetar inom fältet organisation och samhällets organisering. Jonsson kontaktades efter att hans deltagande i ett seminarium "Litet land, gränslösa marknader - Svenska företag i en globaliserad värld" hittats där hans tankar om globalisering väckte intresse. Syftet med intervjun var därför att få mer fördjupad kunskap om globalisering och den framtida världsmarknaden, varför den insamlade information finns i bakgrund samt problembeskrivning och inte i empiri. Denna intervju skedde också semistrukturerat men med större bredd på frågorna.

### 3.3 Reliabilitet och validitet

I en kvalitativ undersökning är reliabilitet svårare att utläsa i en kvantitativ på grund av att inga reliabilitetsmått kan urskiljas (Patel & Davidsson 2011). I kvalitativa studier är reliabilitet och validitet nära ihopkopplade.

Reliabilitet kan enligt Bryman och Bell (2011) delas in i intern och extern reliabilitet. Intern reliabilitet syftar till hur forskaren tolkar de intervjuades svar vilket har försäkrats genom att ett sammanställt material från intervjuerna har skickats till respondenterna. På så vis reduceras de missförstånd som kan ha uppstått vilket försäkrar rättvisande påståenden.

Extern reliabilitet syftar till i vilken mån studien går att upprepas för att få samma svar (Bryman & Bell 2011). Generaliserbarhet är ett problematiskt begrepp vid kvalitativa studier (Patel & Davidsson 2011). Genomförande av intervju med samma respondent kan i efterhand trots samma frågor generera andra svar. Detta beskrivs däremot inte som något negativt enligt Patel och Davidsson (2011) utan det kan bero på att respondenten ändrat uppfattning, fått mer information eller liknande, varpå en upprepad studie naturligt kan resultera i andra slutsatser. Generaliserbarhet kan endast göras om intervjupersonerna valts ut genom systematiskt urval vilket inte har som gjorts i rapporten varför generaliserbarheten är osäker (Patel & Davidsson 2011).

Varje kvalitativ forskningsprocess är en unik process och därmed kan inte några regler fastställas som försäkrar validiteten. Däremot finns några aspekter som går att undersökas, så som triangulering av källor samt kommunikativ validitet. Den kommunikativa validiteten beskrivs av Patel och Davidsson som en försäkring där andra forskare samt de som medverkat i studien får ta del av resultatet. Detta är något som kommunicerats ut vid genomförandet av intervjuer och den slutliga rapporten kommer att skickas till de respondenter som visat intresse. Triangulering av källor stärker teorier eller påståenden och upprätthåller validiteten. Detta har försökt användas i så stor utsträckning som möjligt men hade kunnat utvecklas ytterligare. (Patel & Davidsson 2011)

### 3.4 Etiskt ställningstagande

För att säkra att en god forskningsetik finns fyra huvudkrav som anses nödvändiga. Dessa innefattar att respondenterna ska informeras om rapportens syfte, att respondenterna själva har möjlighet att bestämma deras medverkande samt att konfidentiell information ska skötas med sekretess. Det fjärde kravet syftar till att den insamlade information enbart får användas i forskningssyfte. Samtliga av dessa krav är arbetade efter för att säkerhetsställa rapportens etik. (Patel & Davidsson 2011)

### 3.5 Analys av metod

I denna uppsats har både primär- och sekundärdata använts vid insamling av data. Primärdatan är den information som presenteras i efterföljande avsnitt. Inledningsvis har även sekundärdata använts vid ett par av intervjuerna för att bidra med kompletterande bakgrundsfakta om företagen. Med anledning av arbetets begränsade tidsram har information från sekundära källor använts, hämtad från litteratur, vetenskapliga artiklar och hemsidor. Att använda sig av primärkällor är att föredra då information i sekundära källor i sin tur kan bygga på tidigare forsknings sekundärdata. Det finns då en risk att informationen har förvrängts när den passerat flera led. För att minska denna risk har sekundära källor som inte bygger på annan sekundärdata använts i så stor utsträckning som möjligt. (Patel & Davidsson, 2011)

Det är viktigt att vara kritisk mot den information som samlats in under intervjuerna då personerna i fråga arbetar för och representerar sina företag. Därför kan de välja att utelämma detaljer som kan skada företaget eller få dem framstå i dålig dager. Under intervjun med H&M-gruppen avböjdes ett par frågor med anledning av att de är börsnoterade på Nasdaq Stockholm. Oberoende av om företagen är börsnoterade eller ej är detta något som bör has i beaktning vid samtliga respondenters svar. Vi har under insamlandet av information haft i åtanke att Business Sweden kan ha ett egenintresse i att lyfta fram Kina som en viktig tillväxtmarknad för att attrahera företagskunder.

En annan aspekt är vikten av att vara kritisk mot den insamlade sekundärdatan som i stor utsträckning ligger bakom teoriavsnittet. Triangulering av källor som nämndes tidigare är en punkt där förbättring är möjlig. Utöver triangulering kan kritik föras mot det faktum att en del teorier som presenteras arbetades fram för många år sedan. Detta kan tyda på att de är föråldrade vilket är något som hafts i beaktning under arbetets process. Vi har i mångt och mycket försökt att samla in information som arbetats fram i en senare tid vilket har kunnat komplettera de äldre teorierna.

Av den anledning att Gina Tricot inte exporterar till Kina idag upptar den intervjun (avsnitt 4.2) inte heller lika stort utrymme av empirin som intervjuerna med IKEA och H&M. De två senare har bidragit med mer detaljerad information om deras expansionsarbete på den kinesiska marknaden. På grund av begränsningar i utrymme har inte all information som samlats in från intervjuerna inkluderats i empirin. Detta på grund av att stor del av informationen är irrelevant i förhållande till de faktorer vi valt att utreda i rapporten. Dessa irrelevanta delar har uppstått genom att intervjuerna skett semistrukturerat där respondenten haft mycket frihet vid svarande. Patel och Davidsson (2011) nämner problematiken i att exkludera insamlat material då det innebär att enbart den information som stödjer forskarens teser väljas ut, vilket skapar en skevhet och en falsk bild. Med detta sagt har den exkluderade informationen tagits bort med noggrannhet för att försäkra att en falsk bild inte skapas. Den information som presenteras har således inte heller tagits ur sin kontext eller presenterats felaktigt.

## 4. Empiri

---

I detta avsnitt presenteras den primärdata som samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Först presenteras intervjuerna som gjorts i Business Sweden för att därefter följas upp av de tre intervjuerna som bygger fallstudien.

---

### 4.1 Intervjuer i Business Sweden

Business Sweden är Sveriges exportråd och hjälper svenska företag att öka sin internationella försäljning, de hjälper dessutom internationella företag att expandera sin verksamhet i Sverige (Business Sweden 2017).

#### 4.1.1 Exportrådgivare i Västra Götaland

Jonas Englund har arbetat som Regional Exportrådgivare på Business Sweden i Västra Götaland sedan 2002. Englund arbetar med kunder som är i olika skeden av sitt internationaliseringsarbete.

En av de största riskerna vid utlandsetablering beskriver Englund är att gå in på en marknad utan kunskap om hur den ser ut. Att genomföra en marknadsanalys för att få kunskap om konsumentbeteende är ofta nödvändigt, i synnerhet i Kina då det är ett land som skiljer sig mycket från Sverige.

Englund poängterar att svenska företag bör kommunicera ut det svenska varumärket vid en etablering i utlandet. Det svenska varumärket har ett gott rykte och står ofta för kvalitet, tillförlitlighet, kompetens och innovation på flera plan vilket placerar Sverige högt på förtroendekartan. Han nämner att de brukar rekommendera företag att använda sig av den svenska flaggan och skriva ut "Made in Sweden" på sina produkter.

Englund beskriver fortsatt den rådande tillväxten i Asien med att invånare får det bättre ställt vilket han menar på gör att svenska företag bör finnas i Asien, och i synnerhet i Kina, just nu. Däremot måste företag tänka på att den kinesiska konsumenten skiljer sig mot den västerländska. Hur påtaglig skillnaden är beror på vilken bransch företaget verkar i. I många fall behövs produkten skalas av (d.v.s. frugal innovation) och på så sätt erbjudas till ett lägre pris. Ett sätt att skala av produkten är att ta bort funktioner eller dyra tillval för att kunna nå ut till den målgrupp som inte är lika penningstark. Å andra sidan nämner Englund att många asiater vill ha samma nivå och kvalitet på produkterna som västvärlden har, varför det är en viktig avvägning för företag att göra.

#### 4.1.2 Exportrådgivare i Shanghai

Johan Wahlfors arbetar som exportrådgivare och projektledare på Business Sweden i Shanghai, Kina. Wahlfors ser att de finns ett stort intresse för svenska bolag att etablera sig i Kina. Flera stora industribolag är aktiva i Kina sedan långt tillbaka men nu börjar även små och medelstora företag se Kina som en attraktiv marknad. Wahlfors säger att Kina nu går från att vara en producerande marknad till att även bli en allt mer konsumerande marknad med starkare köpkraft. Medelklassen i Kina växer fort och med det skapas en helt annan marknad som är intressant för de företag som vill sälja direkt till slutkonsumenter.

Det är enligt Wahlfors lättare för svenska företag att börja med export till Skandinavien, Europa, USA och sedan eventuellt expandera till Kina. I framtiden kan det nog bli så att företag väljer Kina istället för USA. Ett problem i dag är att många svenska företag inte förstår att Kina är en stor och komplex marknad som behöver stort engagemang med en stor mängd kapital och resurser.

Då Kina är ett stort land geografiskt så är det svårt för ett företag att sprida sin verksamhet genom fysiska butiker över hela landet. Kina står för världens största onlineförsäljning, varför Wahlfors menar att det kan vara en bra idé att satsa på e-handel i Kina. Det som är bra att ha i beredskap är att kinesiska konsumenter förväntar sig professionell och snabb kundservice från hemsidan och snabba leveranser. Fördelen med att erbjuda onlineförsäljning är att hela landet

nås. Med detta beskriver Wahlfors sociala medier som ett viktigt och väl använt marknadsföringsmedel i Kina. Att som företag arbeta med sociala medier är därför ett bra sätt att nå ut till kinesiska konsumenter med sitt varumärke.

Wahlfors beskriver att genom att arbeta med en lokal part kan de svårigheter som är förknippat med en etablering i Kina minska. Bland annat är språket ett hinder som kan undvikas samtidigt som den lokala parten kan bidra med sitt affärsnätverk.

## 4.2 Intervju i Gina Tricot; Head of expansion

Gina Tricot är ett svenskt företag som grundades år 1997. Huvudkontoret i Borås har ungefär 200 anställda och totalt har Gina Tricot ungefär 2200 anställda. Gina Tricot har omkring 180 butiker varav hälften är belägna i Sverige. De har fysiska butiker i totalt 5 länder; Sverige, Finland, Norge, Danmark och Tyskland samt erbjuder e-handel för samtliga 28 EU-länder. Jessica Syrén arbetar som Head of Expansion på Gina Tricot sedan 12 år.

### *Expansionsarbete*

I dagsläget arbetar Gina Tricot inte så mycket med att expandera till nya marknader utan företaget fokuserar istället på de marknader och de butiker som redan finns. Fokus ligger på att förvalta de butiker de redan har öppnat, omförhandla hyresavtal, hitta butikslokaler där storleken matchar efterfrågan lokalt samt stänga ner de butiker som inte varit framgångsrika av olika anledningar. Syrén menar på att detaljhandeln är lite skakig i dagsläget och att den är i ett paradigmskifte då framtiden är oviss, därför vill Gina Tricot avvakta expansionen av fysiska butiker. Syrén tror att i framtiden kanske e-handeln tar över och således blir de fysiska butikerna mindre viktiga.

### *Syn på Kina*

Syrén nämner Kina som ett av utvecklingsländerna som är urbaniserat och välkomnande mot utländska företag. Hon jämför Kina med Japan och Sydkorea och menar på att Kina har en mer mogen marknad. Däremot skiljer sig konsumenter i Kina från den västerländska konsumenten,

men Syrén påpekar att kineser just nu efterfrågar de västerländska modet. Hon tar upp Zara som en framgångssaga i Kina vilket bygger mycket på just deras intresse i västerländska företag. Gina Tricot har med bakgrund till detta undersökt ett samarbete med den tyska modekedjan Zalando och möjligheterna att sälja sina produkter på Zalandos kinesiska hemsida. Syrén tror att Gina Tricots utbud är gångbart även i Kina och andra asiatiska länder då det till stor del kan anses som internationellt. Däremot ser hon en stor risk med att kineserna själva skapar företag som kan erbjuda produkter väldigt lika Gina Tricots.

### *Lokal kännedom*

I varje land där Gina Tricot har fysiska butiker arbetar en landschef som ansvarar för de operativa arbetet och driften av samtliga butiker. Landscheferna är bosatta i respektive land och har lokal kännedom om marknaden. De återkopplar ofta med idéer på kampanjer som de önskar införa i landet men Syrén menar att dessa ofta är svåra att genomföra varför Gina Tricot har valt att arbeta med en centralt styrd strategi. Anledningen är bland annat att det skulle ta för lång tid att kontrollera att varje enskilt lands kampanjer överensstämmer med det Gina Tricot vill att varumärket ska stå för. Syrén menar på att det finns nackdelar att arbeta så centraliserat som de gör då exempelvis ett samarbete med en känd svensk bloggare inte uppskattas på samma sätt i samtliga länder.

### *Produktutbud*

Gina Tricot har valt att inte anpassa sitt produktutbud till varje respektive marknad utan varje butik får leveranser som enbart har anpassats efter butiksyta, oavsett geografiskt läge. Landscheferna kommer ofta med önskemål om produktutbudet då de ser trender i landet men de får trots det inte påverka de inköp som görs till butikerna. Detta menar Syrén beror på att de tror på sitt internationella sortiment och att de vill ha ett utbud som är likadant på alla marknader. Hon förklarar att globaliseringen idag gör att samma modetrender sprids över många marknader, bland annat eftersom många följer samma bloggar och profiler på sociala medier.

### *Marknadsföring*

Syrén beskriver det som att Gina Tricot arbetar centralt styrt med sin marknadsföring då de använder sig av samma kampanjer i alla länder. Gina Tricot vill vara ett internationellt varumärke och marknadsför sig därför inte som svenskt. Syrén menar att det svenska varumärket står för en kvalitet som Gina Tricot inte kan leverera i den mån som konsumenter förväntar sig. Det svenska varumärket har därför inget värde för Gina Tricot utan kan snarare förstöra, menar hon.

### 4.3 Intervju i IKEA; Strategic Focus Area Leader

IKEA grundades år 1943 och öppnade sin först butik 1958. 1983 delades IKEA upp i Ingka och Inter IKEA Systems för att lättare kunna arbeta med försäljning samt IKEAs framtid på ett mer strukturerat sätt, där Ingka arbetar med det förstnämnda och Inter IKEA Systems med att säkra IKEAs framtid som varumärke. Inter IKEA Systems arbetar även med de potentiella partners som senare kan komma att bli de franchisetagare som arbetar med varuhusen runt om i världen. Samtliga IKEA-varuhus runt om i världen är franchisebaserade men ungefär 90 % ägs av Ingka. Anledningen till andra ägarstrukturer i de resterande 10 % beror ofta på legala förutsättningar på den specifika marknaden. Idag finns 411 varuhus runt om i världen med drygt 20 varuhus i Kina.

IKEA anpassar varje marknads IKEA-katalog utefter landets matkultur, religion och sedvänjor. De försöker med sina val av modeller respektera landets religion, kultur, lokala traditioner och övriga önskemål samtidigt som den ska spegla deras värderingar. (Carlsson 2012)

I staden Kunming i Kina upptäcktes ett möbelvaruhus som kopierat IKEAs koncept. Sett till både varuhusets skyltning, färger och de varor som var till försäljning var allt likt ett IKEA-varuhus. IKEA hade vid denna tid inget varuhus i denna stad. Pressansvarig vid IKEA, Ylva Magnusson, påpekar att för att kunna säkerställa att ett liknande varumärkesintrång inte händer igen krävs en bra expansionstakt i Kina för att öka tillgängligheten runt om i landet. På så vis behöver inte kunder gå till andra varuhus, menar hon. (SvD Näringsliv 2011)



Peder Elfving arbetar på Inter IKEA Systems huvudkontor i Holland som Strategic Focus Area Leader, Market Potential Development.

### *Expansionsarbete*

Idag arbetar IKEA efter en plan de har tagit fram där de utifrån externa och interna faktorer undersöker vilka möjligheter det finns att expandera till olika områden i världen. Dessa baseras dels på transport- och produktionsmöjligheter men också på risker som finns i landet. Riskerna beror mycket på landets maktförhållande samt de lagar och regler som måste förhållas till.

När IKEA ska gå in i ett nytt land genomför de en process som kallas New Country Assessment. Den börjar med att hitta en lokal partner som är intresserad av marknaden, en franchisetagare. Därefter undersöks marknadspotentialen där de interna och externa riskerna läggs till för att se om riskbilden är sådan att det är intressant att gå in där. Andra frågor som ställs är om rätt pris kan säkras på deras produkterna samt om deras produkter håller lokala krav. Dessa utvärderingar görs alltid i samråd med den lokala partnern. Den lokala partnern måste finnas för att säkra detaljfrågor som kan vara avgörande i ett senare skede. När de sedan kommer till det stadiet att de vill gå in i ett land utvärderar de partnern och identifierar dess risker, för ännu har partnerskapet inte fastställts. För IKEA är det viktigt att de två har en bra *strategic fit* och att partnern delar deras värderingar. Dessutom ska rätt finansiella muskler finnas och de ska kunna undersöka och förstå den lokala marknaden. Den centrala funktionen hos IKEA agerar ofta stödfunktion och bistår med mer övergripande kunskap om exempelvis tullfrågor.

När IKEA går in på en ny marknad börjar de alltid med ett varuhus men av erfarenhet har de märkt att om de inte fortsätter med att bygga upp ytterligare varuhus lämnas möjligheter för konkurrenter att kliva in på en marknad då har blivit redo. Elfving beskriver att IKEA idag är ett så pass starkt varumärke att när de öppnar ett varuhus på en ny marknad så påverkas marknadens intresse för heminredning och att den försäljningen överlag går upp i ett land.

För att lokalisera de risker som finns arbetar IKEA vid en New Country Assessment med en riskmatris där de säkerställer att de täcker alla kända aspekter. Den försöker de göra så objektiv som möjligt. Där arbetar de utefter att risk är en funktion av likelihood och impact. I detta arbete används STEEP-modellen som betraktar sociala, tekniska, ekonomiska, ekologiska och politiska risker, samt en specifik IKEA-matris. Elfving beskriver partnern som en viktig spelare varför en stor risk är just partnerskapet och att det inte ska bli, som nämns ovan, någon *strategic fit* dem emellan. Elfving beskriver att ofta är de största risker de som är svårast att påverka, det vill säga externa faktorer så som politisk-ekonomiska risker, tullar, stora förändringar i valutakurser samt miljöfrågor och liknande.

### *Syn på Kina*

I Asien ser IKEA en stor potential och en god framtid till mötes. Elfving beskriver att det händer mycket från makroperspektiv sett till regelverk och intresse för miljö- och hälsofrågor. Detta samtidigt som det antas ske en förflyttning upp i lönenivåer och levnadsstandard pekar på en enorm potential för IKEA i att vara där när det händer. I dagsläget står IKEA inför en väldigt expansiv fas i Kina för att finnas där när detta skifte sker. Den kinesiska marknaden växer så fort att Elfving menar på att de måste försöka att så fort som möjligt nå de kunder som finns där.

### *Lokal kännedom*

IKEA försöker se till att lokalt ansvar är delegerat så långt ut som möjligt, så nära den lokala marknaden som möjligt. De lokala lagar och regler som finns menar Elfving på är bäst att arbeta med så lokalt som möjligt. Därför är den lokala kännedomen väldigt viktig för dem i deras arbete så att de kan sälja hela sortimentet när de öppnar ett nytt varuhus.

Elfving vikten av att som företag ha en närvaro på den lokala marknaden. Inom några månader kommer IKEA att öppna upp ett nytt varuhus i Indien, och där har de exempelvis under många år varit närvarande inom inköp vilket har bidragit till att de har byggt upp en PR-grund samt relationer med regering, lokala myndigheter och liknande. Detta för att kommunicera ut IKEA

som varumärke och det IKEA står för så att de inte bara ses som ännu en butik när de öppnar sitt varuhus där.

### *Produktutbud*

Alla IKEAs varuhus världen över har ett basutbud på 70–80 % av de totala antalet artiklar. Av detta utbud sker den största delen av produktutveckling i Sverige. Utöver det kan varje land tillsammans med andra i en region efterfråga vissa specifika artiklar som de anser hade passat in bra på just den marknaden, exempelvis säljer varuhusen i Kina chopsticks (pinnar som används som bestick). Men dessa resterande 20-30 % kan vara allt från specifika artikelserier som är helt annorlunda till artiklar med mindre justeringar som färgval. Här försöker de alltid att leta upp lokala leverantörer så nära slutkonsumenten som möjligt samtidigt som de tar in miljöfrågor sett till transportsträckor. Dessa produkter är upp varje land i en region att identifiera.

Vid framtagande av en ny produkt skapas den utifrån en funktion som i stort sett alla konsumenter har behov av. Elfving beskriver att om de ska producera en stol producerar de den under funktionen *seating* och inte utefter ett typ av utseende. Detta för att produkten inte ska få ett utseende som är säreget något specifikt land eller någon viss trend. Istället utgår de efter funktioner och formkrav som exempelvis *modern* eller *traditionell*.

### *Marknadsföring*

IKEAs marknadsföringsarbete anpassas mycket på respektive marknad. Ofta sätts marknadsföringsstrategier centralt men sedan får länderna själva styra hur deras marknadsföring ska se ut för att knytas an till deras konsumenter. IKEA-katalogen är styrd helt centralt ifrån och produceras i Älmhult, men givetvis med små justeringar för länderna.

IKEA använder sig mycket av Sverige i sin marknadsföring och Elfving anser att detta har spelat en väldigt stor roll för IKEAs framgång. Varuhusen är blågula och utanför står den svenska flaggan tillsammans med flaggan från det lokala landet. Internt pratas enligt Elfving mycket om *swedishness* vilket baseras på de värderingar som finns i Sverige och som på många sätt stämmer

överens med IKEAs värderingar, vilket i sin tur är något värt att framhäva internationellt. Han beskriver att i omvärlden finns en positiv bild av Sveriges värderingar om jämlikhet, kvalitet och människors lika värden och det är också något som genomsyrar IKEAs arbetssätt. Dessutom följer Sveriges kvalitetsstämpel med på alla IKEAs produkter då de använder sig av texten “Designed and qualified by IKEA in Sweden” på produkterna.

Att använda sig av det svenska varumärket i marknadsföring beskriver Elfving däremot kan vara en negativ aspekt också. När svenska utrikesdepartementet kritiserade Saudiarabien för några år sedan fick det en direkt effekt på IKEAs försäljning i Saudiarabien, vilket i detta fall tyder på att det var en negativ aspekt att IKEA kopplades ihop med Sverige.

#### 4.4 Intervju i H&M-gruppen; Head of Global Expansion

H&M-gruppen har vuxit fram ur varumärket Hennes som grundades år 1947. H&M-gruppen innefattar varumärkena; H&M, H&M Home, COS, & Other Stories, Arket, Monki, Weekday och Cheap Monday. Alla märken står för olika stilar och riktar sig mot olika målgrupper. Idag har varumärket H&M fysiska butiker runt om i 69 olika länder i världen och har e-handel på 43 marknader. (H&M, 2017a) Idag har H&M strax över 400 butiker i Kina och gick in på marknaden 2007.

Alexander Kreffe är Head of Global Controlling and Business Development inom H&M-gruppen. Vid introduktion av en potentiell butiksöppning går han igenom finanserna tillsammans med de lokala marknaderna, detta innefattar bland annat KPI-värden, geoeconomiska faktorer och eventuell kannibalisering som kan uppstå i området.

##### *Expansionsarbete*

H&M-gruppens expansionsmål är att varje marknad ska växa med 10-15 % per år. Under 2016 öppnade H&M-gruppens e-handel på åtta nya marknader och planerar att fortsätta expandera framöver. Att erbjuda e-handel på en marknad utan att öppna fysiska butiker är något de kommer

arbeta mer med, detta är något som bland annat gjorts vid etableringen av H&M-gruppens senaste varumärke Arket. (H&M, 2017b)

Innan de potentiella expansionsplanerna når Kreffe utvecklas de av ett lokalt team som arbetar på alla respektive marknader. Dessa lokala organisationer som kallas lease managers och har bland annat hand om all förhandling med hyresvärdar. De lokala teamen utvecklar den nya butiksexpansionen som ett första business case och presenterar för sin executive board i deras land. När de godkänt detta skickas det i sin tur vidare till Kreffes team i Stockholm. Därifrån utvärderas business caset ytterligare. De lokala teamen arbetar inom olika regioner på respektive marknad och i Kina finns tre regioner där de har olika team kopplade till expansionsarbete.

Kreffe beskriver flertalet risker vid en nyetablering och den absolut största är att fel research görs. En annan aspekt är att hitta den butikslokal som är den absolut bästa för just det varumärke de ska expandera, och här skiljer lokalerna sig åt beroende på vilket varumärke det är, då de alla har olika kundgrupper. Kreffe nämner också risken med hur varumärket kommer att bli mottaget när de väljer att gå in på en helt ny marknad och att det är väldigt specifikt från marknad till marknad hur konsumenterna tar emot varumärket.

### *Syn på Kina*

En stor utmaning med Kina är enligt Kreffe de olika inkomstgapen som finns jämfört med exempelvis den europeiska marknaden. I Kina finns däremot en stor medelklass som tekniskt sett kan täcka upp hela den europeiska marknaden i antal. Kreffe beskriver att det finns städer på två till tre hundra tusen invånare som de väljer att inte gå in i, men hade staden istället legat i USA hade de gått in där. Anledningen till detta är att de kinesiska konsumenterna generellt sett inte har lika stark köpkraft, och då resonerar de som så att e-handeln istället kan nå konsumenterna i den staden. Kreffe beskriver däremot svårigheten i att hitta en balans mellan e-handel och fysisk butik då en fysisk butik innebär att kännedom om varumärket automatiskt ökar.

Det bästa sättet att driva onlineförsäljning i Kina är enligt Kreffe att samarbeta med stora e-handelsplattformar, exempelvis Alibaba. Detta är av den anledning att trafiken som genereras där är väldigt stor. De erbjuder däremot e-handel på H&Ms egna hemsida i Kina också, men den säljer bättre tack vare e-handelsplattformen.

H&M-gruppens olika varumärkens expanderings till Kina varierar beroende på att de olika varumärkena har olika strategier. H&M etablerade sig på marknaden 2007 och har gått väldigt bra. Varumärket Monki har expanderat kraftigt i Asien vilket beror på att deras produkter passar bra för den asiatiska konsumenten. COS har istället expanderat mycket i västvärlden och planerna på att expandera till Kina sker i långsammare takt. Det beror på att COS produkter är mer skandinaviska och dessutom ska deras butiker vara belägna i mer exklusiva shoppingcenter än exempelvis H&M. COS konsumenter är generellt mer selektiva, varför det tar längre tid och kräver mer arbete att hitta rätt butiklokal. Kreffe menar på att när COS har etablerats i Europa expanderar de vidare till Asien och Nordamerika, en strategi som delas av de flesta varumärken inom H&M-gruppen.

### *Lokal kännedom*

Förväntningarna från Kreffes håll är att de lokala marknaderna ska bistå med den lokala expertisen. Den lokala expertisen handlar om att veta vilken stad inom en region, och vilken gata eller shoppingcenter i den staden, som är bäst att etablera sig på. De arbetar med en roadmap där de lokaliserar de städer som finns och vilken som är mest relevant sett till konsumentköpkraft, lokalisering och lokaler. I många fall krävs också kunskap för det lokala språket vilket de teamet besitter. På central nivå görs istället lite mer kritiska utvärderingar av de olika business casen. Eftersom de i Stockholm går igenom flera hundra olika business case årligen har de en mer övergripande koll. De kan helt enkelt erbjuda lite mer kritiska ögon och har inte heller någon personlig koppling, något de lokala teamet kan ha fått efter att ha arbetat på hyreskontrakt i flera år. Centralt kan den också bistå med trender som kan utläsas från andra marknader.

### *Produktutbud*

Varumärket H&M anpassar inte sitt produktutbud särskilt mycket till den marknad de etablerar sig på och inte något annat varumärke inom H&M-gruppen heller. Den anpassning de gör är det som företaget måste göra sett till lagar och regleringar. Till exempel får det inte säljas en viss typ av kvinnokläder i Mellanöstern så där måste kollektionerna justeras. En annan aspekt är hur årstiderna skiljer sig åt norr och söder om ekvatorn, anpassningen av den säsongsmässiga cykeln kräver att de länderna hanteras olika. Detta arbetar buying- och merchandisingkontoren med centralt.

### *Marknadsföring*

H&M arbetar med en globalt kopplad marknadsföringsstrategi men har lokala initiativ också. Kampanjer är styrda centralt ifrån men i princip alla hemsidor har lokala modeller i sina bilder, lokala valutor och anpassade språk. Trots att H&M är ett svenskt företag marknadsför de inte sig som svenska. Enligt Kreffe vet en liten minoritet om att H&M är svenskt. Det som han antar återspeglas i att H&M är svenskt är att de arbetar mycket med värderingar som i mångt och mycket är svenska, alltså värderingar som Sverige har kommit långt med. H&M arbetar till exempel mycket med hållbarhet.

I övrigt försöker H&M att behålla sin identitet som ett internationellt företag, i dagsläget är en stor majoritet av de anställda internationella vilket bidrar till en internationell kultur och det är också något H&M vill uppnå.

## **4.5 Sammanfattning av fallstudier**

Nedan presenteras en kort sammanfattning av intervjuerna som genomförts med de tre företag som ligger till grund för rapporten. Detta för att på ett tydligare sätt kunna avläsa vilka likheter och skillnader som finns företagen emellan.

	<b>Gina Tricot</b>	<b>IKEA</b>	<b>H&amp;M</b>
<b>Etablerade på den kinesiska marknaden idag?</b>	Nej	Ja	Ja
<b>Antal butiker/varuhus som företagen har i Kina</b>	0	20+	400+
<b>Erbjuds e-handel i Kina idag?</b>	Nej	Ja	Ja
<b>Företagens syn på den Kinesiska marknaden</b>	Positiv	Väldigt positiv	Positiv
<b>Expansionsplaner för den kinesiska marknaden</b>	Undersöker möjlighet att sälja på e-handelsplattform	IKEA vill expandera ytterligare genom att öppna fler varuhus	H&M har redan en stark position på marknaden och har inte planer på att expansivt öppna fler butiker.
<b>Arbetar företagen med lokal kännedom?</b>	Nej	Ja	Ja
<b>Anpassar företagen sitt produktutbud till Kina?</b>	Nej	Ja	Nej
<b>Anpassar företagen sin marknadsföring till Kina?</b>	Nej	Ja	Delvis

Figur 4 - Sammanfattning av fallstudier. Ja - arbetar med. Nej - arbetar inte med.

## 5. Analys

---

Det här avsnittet innehåller en analys baserat på den empiri som samlats in vilken jämförs med rapportens teoretiska referensram. Inledningsvis diskuteras företagens expansionsarbete, deras syn på Kina och val av försäljningskanal, för att sedan mer djupgående analysera rapportens huvudfaktorer; produktutbud och marknadskommunikation.

---



IKEA och H&M har båda arbetat efter en successiv expansionsstrategi där de primärt har fokuserat på närliggande länder för att sedan etablera sig på marknader utanför Europa. Detta är i linje med Uppsalamodellen. Båda dessa företag har funnits länge och har hunnit genomföra många nyetableringar sedan de grundades. IKEA gick in på den kinesiska marknaden för 20 år sedan och IKEA för drygt 10 år sedan, vilket innebär att marknadsentrén i Kina skedde många år efter att företagen grundats. Kreffe (2017) säger att för H&M skedde en expansion till Kina först när varumärket uppnått en stabil marknadsposition i Europa, alltså först när de psykiskt närliggande marknaderna var etablerade på. Den sena marknadsutövelsen i Kina kan förklaras av det stora psykiska avståndet mellan Sverige och Kina, vilket överensstämmer med Uppsalamodellen. Även Kinas ojämna inkomstfördelning och den kinesiska konsumentens svagare köpkraft har för H&M gjort att etablering i Kina kommer i ett senare skede då det pekar på ökad risk (Kreffe 2017).

Gina Tricot som ännu inte är verksam på den kinesiska marknaden ser framförallt positivt på möjligheten med onlineförsäljning i Kina. Sett till de fem marknader Gina Tricot har fysiska butiker på har även deras expansion skett i linje med Uppsalamodellen då de marknader är psykiskt närliggande den svenska. Gina Tricots expansionsarbete när det kommer till deras onlineförsäljning kan däremot kopplas ihop med shower-strategin då Gina Tricot valde att gå in i samtliga EU-länder på en gång. Hos Gina Tricot kan därmed en skillnad i strategi utläsas mellan de två olika försäljningskanalerna. En förklaring till detta kan vara det faktum att Gina Tricot grundades relativt nyligen och att de därför naturligt har en mer utpräglad born global-anda. H&M-gruppens senaste varumärke Arket har på ett liknande sätt arbetat med en shower-strategi sett till deras expansiva e-handel, vilket även den visar på en born global-anda.

IKEA som redan har ett tjugotal varuhus på den kinesiska marknaden ser fortfarande en väldigt stor utvecklingspotential där. Elfving (2017) menar på att tillväxten kommer fortsätta att öka vilket stämmer överens med prognoserna om Kinas framtida ekonomi. Detta tillsammans med en

ökad andel medelinkomsttagare påverkar IKEAs vilja att expandera kraftigt i Kina nu, för att vara väletablerade på marknaden när skiftet sker.

Sett till vilka försäljningskanaler som ska användas vid en etablering på den kinesiska marknaden så delar både Wahlfors (2017) och Kreffe (2018) åsikten om att användning av en e-handelsplattform är ett bra tillvägagångssätt. H&M erbjuder e-handel i Kina både via en plattform och sin egna hemsida. Syrén menar på att för Gina Tricot är det första steget troligtvis att öppna onlineförsäljning i Kina. Att satsa på e-handel, oavsett om fysiska butiker finns i landet eller inte, är fördelaktigt eftersom Kinas e-handel förväntas växa än mer framöver (E-handel, 2017). Även Wahlfors (2017) poängterar fördelen med att erbjuda e-handel i Kina. Dels når företaget ut till en större mängd av befolkningen och kan genom att använda sig av de e-handelsplattformar som finns, utnyttja en enorm trafik då internetanvändningen i Kina är stor. Den trafik som finns på plattformarna kan utnyttjas på liknande sätt som ett shoppingcenters flöde av människor kan utnyttjas, fast i ännu större skala. Genom e-handel undviks dessutom de svårigheter som uppkommer i samband med att etablera nya butiker, exempelvis val av geografisk plats och butikslokal (Kreffe, 2018).

Det är fördelaktigt att samtidigt öppna flera butiker i Kina då kinesiska producenter är så pass konkurrenskraftiga att de snabbt kan härma och konkurrera ut genom att öppna liknande butiker. Som nämns i föregående avsnitt händer precis detta i Kina där ett möbelvaruhus kopierade IKEAs koncept, vilket förklarar varför IKEA har detta i åtanke vid nyetableringar i dagsläget. Denna strategi vid marknadsentré kan liknas vid en lokal shower-strategi där ett företag öppnar flera butiker på en marknad med en gång. Däremot är det svårt och kostsamt att nå hela befolkningen med fysiska butiker på grund av landets stora yta.

Ska det ske en distinktion mellan fysiska butiker och e-handel i Kina (vilket vi anser sig bör) kan slutsatsen rörande onlineförsäljning dras att en etablering på den kinesiska onlinemarknaden bör arbetas utefter shower-strategin där e-handel i hela Kina bör vara tillgänglig. Detta sker bäst genom att använda sig av en e-handelsplattform.

## 5.1 Lokalkännedom

Brege och Öjdemark (2016) beskriver den lokala kännedomen som en kritisk punkt vid etablering i utlandet. Englund (2017) påpekar just att ett vanligt misstag är att företag saknar kunskap om marknad och kultur i det land de expanderar till. Att arbeta med en lokal partner som har kännedom om den lokala marknaden, traditioner och affärskultur är därför en framgångsfaktor. Brege och Öjdemark (2016) beskriver att det optimala sättet att arbeta med lokal kännedom är att använda sig av lokala personer. IKEA arbetar decentraliserat då de låter personer så nära den lokala marknaden som möjligt hantera beslut som rör varuhusen och de varierande lokala produktutbudet, vilket kommer att diskuteras mer nedan. Både Englund och Wahlfors (2017) nämner att val av lokal partner är en kritisk punkt, vilket samtliga företag är eniga om.

Gina Tricot arbetar nästintill uteslutande efter ett centraliserat arbetssätt och justerar enbart ett fåtal faktorer på de marknader där de har fysiska butiker. Gina Tricot har som nämnt en landschef i varje land som arbetar med den lokala kännedomen men denna har lite om ens något inflytande på det strategiska arbetet. Detta går emot vad Brege och Öjdemark (2016) beskriver som nödvändigt vid en internationaliseringsprocess. En anledning till att Gina Tricots centraliserade arbetssätt fungerar kan vara det faktum att deras fysiska marknader är belägna med ett litet psykiskt avstånd. Hade Gina Tricot valt att expandera ytterligare och så småningom etablerat sig på marknader med längre psykiskt avstånd från Sverige hade de troligtvis behövt arbeta mer med den lokala kännedomen.

## 5.2 Produktutbud

Det går att understryka några likheter mellan hur de företag som analyserats i denna rapport arbetar med sitt produktutbud internationellt. Båda modeföretagen Gina Tricot och H&M erbjuder samma utbud på samtliga internationella marknader. Porter poängterade redan år 1986 att modetrender sprids betydligt snabbare än andra produkter världen över vilket möjliggör att ett

standardutbud kan fungera på internationella marknader. Som Syrén (2017) nämner har en stor del av världens befolkning möjlighet att följa samma profiler på sociala medier vilket påverkar trendspridningen än mer. Porters teori är således än mer aktuell idag vilket kan förklara framgången bakom Gina Tricots och H&Ms internationella utbud.

IKEA anpassar ungefär 20% av sitt sortiment till varje lokal marknad där lokala produktutvecklingsteam får friheten att utveckla dessa produkter. Detta görs för att kunna erbjuda de produkter som efterfrågas av marknaden, exempelvis en viss produkt eller färgserie. Elfving (2017) beskriver att de huvudsakligen utvecklar sina produkter utefter funktioner som en stor del av världens befolkning behöver. 20% av produkterna uppskattas trots detta behöva lokalanpassas till marknaden. En anledning som kan förklara varför detta produktutbud måste anpassas är att de varor IKEA säljer inte är lika globaliserade och trendkänsliga jämfört med mode. Dessutom är många av de produkter som köps på IKEA väldigt påverkade av kultur och de varor som anses självklara på en lokal marknad är kanske inte det på en annan, exempelvis chopsticks i Kina. Huruvida produktutbudet kräver lokal anpassning är alltså beroende av vilken typ av produkt det handlar om och hur globaliserad den är.

Vid första anblick kan den kinesiska marknaden antas kräva frugal innovation vid utveckling av produkter. Detta för att kunna möta konsumenter med svagare köpkraft (Englund 2017). I denna fallstudie påvisas dock att en sådan anpassning inte krävs. Det har gått att urskilja att kinesiska konsumenter ofta efterfrågar samma produkter som i västvärlden vilket innebär att frugal innovation inte krävs. I och med att kineserna dessutom är så framgångsrika i att producera till låga kostnader skulle en frugal innovation-produkt ändå kunna konkurreras ut av inhemska producerade varor. Även här antas typ av produkt vara avgörande för frugal innovation. Frugal innovation kan vara mer relevant när det kommer till teknologi och mer komplexa varor som på ett tydligt sätt kan avskalas jämfört med exempelvis kläder.

### 5.3 Marknadskommunikation

De tre företag som undersökts i rapporten arbetar med olika typer av strategier när det kommer till marknadskommunikation. Porter (1986) diskuterar kring vilket arbetssätt som gynnar företaget mest; en standardiserad eller en lokalt anpassad marknadsföring. Gina Tricots arbetssätt passar inom ramen för ett standardiserat arbetssätt då de i princip uteslutande använder sig av samma kampanjer och språk i samtliga länder de är verksamma i. IKEA däremot anpassar sin marknadsföring till varje marknad; i Kina är hemsidan på kinesiska och kampanjbilder är anpassade lokalt. Även H&M anpassar språket på hemsidan efter olika marknader och har delvis anpassade kampanjbilder efter lokala marknader. Av de tre intervjuade företagen är det endast IKEA som trycker på det svenska varumärket i sin marknadsföring. Den analys som kunnat göras är att det svenska varumärket kan vara positivt att marknadsföra men att det inte är nödvändigt för det svenska företagens framgång.

Porter (1986) lyfter fram det huvudsakliga problemet med användandet av en standardiserad internationell marknadsföring är att köpkraft och konsumtionsmönster ofta skiljer sig åt mellan länder. Som Wahlfors (2017) påpekar har Kinas befolkning fortfarande en svagare köpkraft än västerländska konsumenter. Porter (1986) menar att vissa lågprisvaror i välutvecklade länder kan behöva marknadsföras som exklusiva varor i utvecklingsländer. Wahlfors (2017) beskriver att västerländska low-end-varors kvalitet kan mätas med kinesiskt producerade high-end-varor. Med detta menar Wahlfors också att en likvärdig prissättning i Kina som i västerländska länder uppfattas som högre i Kina då de generellt har lägre priser. H&M ses som ett high-end-brand i Kina (Wahlfors, 2017) vilket kan innebära att även IKEA och Gina Tricot kan uppfattas som mer exklusiva än vad de gör i västvärlden. Huruvida detta är något som aktivt behöver arbetas med eller om det sker per automatik vid en etablering i Kina kan diskuteras. Sker det automatiskt kan detta stärka den tes som presenterats tidigare, att frugal innovation inte är relevant för de typer av varor som undersöks i rapporten.

En nackdel med att låta marknads kommunikationen styras lokalt är att det kan uppstå krockar med de värderingar som varumärket har. Riskerna vid dessa värderingskrockar är anledningen till varför Gina Tricot har valt att styra sina kampanjer centralt (Syrén 2017). Denna svårighet i att behålla värderingarna centralt styrda poängterar också Elfving (2017) som en viktig punkt när IKEA ingår i nya partnerskap. För IKEA ska värderingarna stämma överens mellan dem och partnern, oberoende av vilket land de arbetar i. Detta är något som IKEA historiskt sett inte alltid lyckats med där ett exempel är den kritiserade version av IKEA-katalogen som gavs ut i Saudiarabien och som skapade stora konsekvenser för företaget. Även H&M är tydliga med sina värderingar vilket är en viktig fråga på central nivå. Det råder en svår balansgång i att lyckas med att styra en del faktorer centralt samtidigt som möjligheter för anpassning på den lokala marknaden ska finnas.

## 6. Slutsats

---

Nedan presenteras de slutsatser som vi kunnat dra baserat på den genomförda fallstudien. Avsnittet introduceras med en kort förklaring om den slutsats som kunnat dras gällande exportstrategi. Efterföljande konstateranden ämnar besvara rapportens frågeställningar.

---

Den utveckling som Kina står inför är enorm och tack vare den växande medelklassen och ökning i inkomst och levnadsstandard finns en stor potential på marknaden. Men den kinesiska konsumenten skiljer sig mycket från den svenska och därför finns många faktorer som bör tas i beaktning innan en marknadsentré sker. Det som kan utläsas är att för att kunna ta del av den tillväxt som förväntas ske är det fördelaktigt att etablera sig på marknaden redan nu.

*“Hur arbetar svenska handelsföretag med low-end-brand i sina expansionsstrategier och i vilket stadie har företagen valt att gå in på den kinesiska marknaden?”*

Tidigt i utredningsarbetet insåg vi att e-handel spelar en viktig roll för framgång på den kinesiska marknaden. Då internetanvändningen generellt är stor i Kina och i synnerhet användandet av sociala medier, är dessa de vanligaste och mest effektiva sätten att nå ut till konsumenter på. Det bästa sättet att erbjuda e-handel på är via de e-handelsplattformar som finns i landet då den trafik som kan utnyttjas därigenom är fördelaktig. E-handel är en viktig försäljningskanal oavsett om företaget etablerat sig med fysiska butiker eller ej. Om en marknadsentré på den fysiska marknaden ska genomföras är det viktigt att etablera sig med en lokal shower-strategi i den mån det är möjligt. Kannibalisering bör inte ses som ett problem utan de risker med att inte öppna butiker på många ställen i landet är större. Om inte detta görs kan lokala konkurrenter istället ges möjlighet att öppna konkurrerande butiker och ta marknadsandelar. En fördel med att öppna fysiska butiker är att öka kännedomen om varumärket. Det är således gynnande att vid val av försäljningskanal arbeta med en hybrid av fysiska butiker och e-handel då båda pekar på en hög sannolikhet för tillväxt. Svårigheten med att arbeta med både shower-strategin och en hybrid av försäljningskanaler är att det krävs stora resurser.

*“Hur arbetar företagen med lokal anpassning av produktutbudet och marknadskommunikation på den kinesiska marknaden?”*

Lokal kännedom är en kritisk punkt i expansionsarbetet där en lokal person är det bästa alternativet, det som Brege och Öjdemark beskriver som intern hantering. Här beskrivs flertalet gånger vikten av att detta partnerskap kantas av en god relation med delade värderingar och förtroende. På så sätt kan den lokala kännedomen säkras samtidigt som den lokala partnern besitter kunskap om språk, affärskultur och liknande vilket är fördelaktigt i ett land som Kina med ett stort psykiskt avstånd från Sverige.

Om det produktutbud ett svenskt företag erbjuder på den kinesiska marknaden ska lokalanpassas eller inte beror på vilken typ av produkt det är. Detta påverkas av företagets affärsidé och om produkterna är internationella och antas kunna följa globala trender. Under förutsättningen att produkten är relativt internationell kan slutsatsen dras att ingen lokalanpassning av

produktutbudet behöver göras. Om en anpassning ska göras är däremot en viktig del att arbetet med denna sker lokalt i landet och inte centralt styrda. Detta för att förbättra anpassningen till den lokala marknaden maximalt.

De internationella varor som anses vara low-end-varor i västvärlden bör inte omarbetas efter frugal innovation. Kinesiska producenter är överlägsna oss svenskar i att producera low-end-varor varför det är mer fördelaktigt att behålla produkten som den är och marknadsföra den som en high-end-vara.

Arbetet med den internationella marknadsföringen sett till marknadskommunikation kräver till viss del en lokalanpassning i Kina. Detta kan också härledas till den anledning att Kinas psykiska avstånd från Sverige är långt och konsumtionsmönster och traditioner skiljer sig åt. De grundläggande faktorer som kinesiskt språk på hemsidan och lokala kampanjbilder är nödvändiga. Både H&M och IKEA som är aktiva på den kinesiska marknaden arbetar med det Porter nämner som lokalt anpassad marknadsföring. En kritisk punkt med den lokala anpassningen är att kunna behålla viss kontroll centralt, där företagets värderingar är en återkommande punkt. Företagens värderingar beskrivs alla som viktiga i deras affärsidé och till viss del även framgång, varför målet om att kommunicera ut dessa är starkt. Vikten av att behålla kontrollen över värderingarna centralt och att se till att de kommuniceras ut och arbetas efter korrekt är därför en fin balansgång som måste genomföras.

Avslutningsvis har en genomgående positivitet om svenska företags potential på den kinesiska marknaden identifierats. Den kinesiska marknaden urskiljs fortfarande som annorlunda och det psykiska avståndet från Sverige kommer troligtvis att vara långt under en lång tid framöver. Med det sagt tror vi ändå att med en väl uttänkt internationell marknadsföringsstrategi där fokus ligger på lokal kännedom och arbete med en lokalt anpassad marknadskommunikation finns stor potential för svenska varuproducerande i Kina framöver.



## 6.1 Fortsatt forskning

Med anledning av den starka tillväxt som förväntas ske i Kina och utvecklingen av den kinesiska ekonomin kommer troligtvis fler länder i Asien att växa. Indien är till exempel en marknad som uppkommit ett par gånger under vår arbetsprocess som en växande ekonomi. En intressant aspekt är, att på liknande sätt som i denna rapport, undersöka Indiens marknad för svenska företag att etablera sig på framöver.

I rapporten har utgångspunkten varit att ur ett företagsperspektiv undersöka en expansion till Kina. Att istället undersöka liknande ämne fast ur den kinesiska konsumentens perspektiv hade varit intressant för att få mer ingående kunskap i hur företagen bör lokalanpassa sin internationella marknadsföring.

Frugal innovation lyfts i denna rapport som ett arbetssätt svenska varuproducerande low-end-brands inte behöver arbeta med vid expansion till Kina. Trots detta är fenomenet fortfarande intressant varför det hade varit intressant att pröva den tes som lyfts i analysen; att frugal innovation passar att arbeta med vid produktion av mer komplexa eller högteknologiska varor.

## 6.1 Fortsatt forskning

Med anledning av den starka tillväxt som förväntas ske i Kina och utvecklingen av den kinesiska ekonomin kommer troligtvis fler länder i Asien att växa. Indien är till exempel en marknad som uppkommit ett par gånger under vår arbetsprocess som en växande ekonomi. En intressant aspekt är, att på liknande sätt som i denna rapport, undersöka Indiens marknad för svenska företag att etablera sig på framöver.

I rapporten har utgångspunkten varit att ur ett företagsperspektiv undersöka en expansion till Kina. Att istället undersöka liknande ämne fast ur den kinesiska konsumentens perspektiv hade varit intressant för att få mer ingående kunskap i hur företagen bör lokalanpassa sin internationella marknadsföring.

Frugal innovation lyfts i denna rapport som ett arbetssätt svenska varuproducerande low-end-brands inte behöver arbeta med vid expansion till Kina. Trots detta är fenomenet fortfarande intressant varför det hade varit intressant att pröva den tes som lyfts i analysen; att frugal innovation passar att arbeta med vid produktion av mer komplexa eller högteknologiska varor.

# Källhänvisning

## Litteratur

Albaum, G. & Duerr, E. (2011). *International Marketing and Export Management*. Seventh ed., Pearson Education M.U.A.

Backhaus, K., Büschken, J. & Voeth, M. (2005). *International Marketing*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Berk, J. & De Marzo, P. (2014). *Corporate Finance* (3th global ed.) New York, NY: Pearson.

Brege, S. & Öjdemark, C. (2016). *Internationalisering i en global värld : från innovation till marknadsledare* 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3. uppl. Oxford : Oxford University Press

Elsner, S. (2014). *Retail Internationalization Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities*, SpringerLink. Wiesbaden: Gabler.

Persson, M. & Skult, E. (2013). *Tillämpad makroekonomi*, upplaga 5, Lund: Studentlitteratur.

## Artiklar

Azar, G. & Drogendijk, R. (2014). *Psychic Distance, Innovation, and Firm Performance*. *Management International Review*, 54(5) ss.581–613.

Bell, J., McNaughton, R, Young, S & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), ss.339–362.

Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *J Int Bus Stud*, 48(9), ss.1151–1164.

Hossain, M. (2017). Mapping the frugal innovation phenomenon. *Technology in Society*, 51, ss.199-208.

Hultman, S. & Kask, J. (2016). Blanda kanalerna rätt - Lämplig mix av marknadskanaler i detaljhandeln. *Handelsrådet*. 2016:2

Jacques, M. (2010). China Rising. *Global Finance*, 24(2), ss.49–53.

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), ss.23-32.

Jun, Z., Xiaolan, F. & Shanping, Y. (2017). Symposium: Structural Change, Industrial Upgrading and China's Economic Transformation. *Economic Systems*, 41(2).

Madsen, T.-K. & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), ss.561–583.

McKelvey, M. & Zaring, O. (2016). Sveriges entreprenöriella ekosystem : Företag, akademi, politik. *Entrepreneurship Small Business Research Institute*. (Upplaga 1:1. ed.). Stockholm: Esbri. Kapitel 21.

Porter, M. (1986). Competition in global industries. *Boston: Harvard Business School Press* ss.112-115

Price, T. (2005). Measuring Political and Economic Risk. *Franchising World*, 37(12), ss.58–59.

Tong, J.-T. & McManus, J. (2017). China's economic growth and future prosperity. *Strategic Change*, 26(3), ss.281–285.

Wilson, W. & Purushothaman, R. (2003). Dreaming with BRICs: The Path to 2050 Global Economies. *Goldman Sachs*, Paper no: 99

## Webbsidor

Business Sweden (2017). *Kina*.

<https://www.business-sweden.se/Export/marknader/asien-och-oceanien/Kina/> [2017-10-12].

E-handel (2017). *Kinas e-handel går över gränsen, passerar 10 biljoner*. E-handel.

<http://www.ehandel.se/Kinas-e-handel-gar-over-gransen-passerar-10-biljoner.11219.html>

[2017-12-28]

Falkeström, J. & Emanuelsson, N. (2017). “Så kan små och medelstora företag lyckas med Export”, Business Sweden.

<https://www.business-sweden.se/contentassets/c0893730594c48e49660668161a367a8/sa-kan-sm-a-och-medelstora-foretag-lyckas-med-export.pdf> [2017-10-25]

Forextrading (2017) *Köpkraftsparitet*.

<http://www.forextrading.se/kopkraftsparitet> [2017-12-17].

International Monetary Fund (IMF) (2016) *Report from selected Countries and Subjects*.

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/weorept.aspx?sy=2015&ey=2022&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=28&pr1.y=16&c=924%2C134%2C158%2C111&s=NGDPD%2CPPPDPD%2CNGDPDPC&grp=0&a=> [2017-10-12].

H&M (2017a). *H&M-gruppen i korthet*.

<http://about.hm.com/sv/about-us/h-m-group-at-a-glance.html> [2017-12-20].

H&M (2017b). *Marknader och expansion.*

<http://about.hm.com/sv/about-us/markets-and-expansion.html> [2017-12-20].

Carlsson, S. (2012). *Angående IKEA-katalogen i Saudiarabien*

[http://www.ikea.com/se/sv/about\\_ikea/newsitem/2012\\_IKEA\\_kommenterar\\_katalogen\\_media](http://www.ikea.com/se/sv/about_ikea/newsitem/2012_IKEA_kommenterar_katalogen_media)  
[2017-12-22]

Kommerskollegium (2017). *Protektionism.*

<https://www.kommers.se/verksamhetsomraden/Handelsfragor/Handelshinder/Protektionism/>  
[2017-12-22]

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). *China in a changing global environment.*

[https://www.oecd.org/china/china-in-a-changing-global-environment\\_EN.pdf](https://www.oecd.org/china/china-in-a-changing-global-environment_EN.pdf) [2017-12-22]

Svenska Ambassaden Peking (2017). *Handel Sverige - Kina.*

<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Peking/Handel--service-till-svenska-foretag/Handel-mellan-Sverige-och-Kina-Fakta-och-framjande/> [2017-12-27].

Svenska FN-förbundet (2015). *Kina.*

<https://www.globalis.se/Laender/Kina> [2017-12-27].

Statistiska Centralbyrån (SCB). *Export och import av varor och tjänster.*

<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/export-och-import-av-varor-och-tjanster/> [2017-12-28]

SvD Näringsliv (2011). *Falskt IKEA upptäckt i Kina.*

<https://www.svd.se/falskt-ikea-upptackt-i-kina> [2017-11-24]

SvD Näringsliv (2012). *Kvinnor raderade i Saudisk Ikeakatalog*.

<https://www.svd.se/kvinnor-raderade-i-saudisk-ikeakatalog> [2017-11-26]

Your dictionary (2017).

<http://www.yourdictionary.com/high-end> [2017-12-15]

### **Avhandlingar**

Kao, P.-T. (2013). *Institutional Change and Foreign Market Entry Behaviour of the Firm: A Longitudinal Study of Three Swedish Firms in China*. Diss. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 2013.

[https://gu-se-primoxhosted.exlibrisgroup.com/primox-explore/fulldisplay?docid=TN\\_swepuboi:DiVA.org:uu-210147&context=PC&vid=46GUB\\_VU1&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=sv\\_SE](https://gu-se-primoxhosted.exlibrisgroup.com/primox-explore/fulldisplay?docid=TN_swepuboi:DiVA.org:uu-210147&context=PC&vid=46GUB_VU1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE)

### **Uppsatser**

Kasnecovic, S & Niagolova, N. (2009). *Etablering i Australien - En komparativ fallstudie om anpassning av marknadsmixen och identifiering av framgångsfaktorer hos tre svenska företag*. Kandidatuppsats, Institutionen för företagsekonomi. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

## **Bilaga 1: Insamling av empiri**

### **Personliga intervjuer**

Elfving, P	2017-12-15	Inter IKEA systems
Englund, J	2017-12-11	Business Sweden Västra Götaland
Jonsson, S	2017-11-17	Uppsalas universitet
Krefte, A	2018-01-03	H&M-gruppen
Syrén, J	2017-11-12	Gina Tricot
Wahlfors, J	2017-12-18	Business Sweden Kina

### **Intervjufrågor till Business Sweden (Västra Götaland, Sverige & Shanghai, Kina)**

- Ser du ett stort intresse från svenska företag att etablera sig i just Kina?
- Vilka tror du är de största utmaningarna för svenska företag som vill etablera sig i Kina?
- Hur skulle du beskriva Kinas konsumenter? Skiljer de sig mycket från de svenska konsumenterna?
- Många tror att Kina blir den största ekonomin i världen inom närmsta 30 åren, vilka utmaningar tror du att svenska företag står inför i framtiden med en sådan världsbild?
- Hur ska man anpassa sina produkter till konsumenter i Kina?
- Tror du att det är en fördel att profilera sig som ett svenskt varumärke i Kina?

### **Intervjufrågor (Jonsson, S)**

- Tror du att en global strategi är något som kommer behöva vara implementerat hos ett företag redan från start eller är det något som kan arbetas upp?
- Hur ska svenska företag anpassa sig till en allt mer globaliserad marknad? Och mer specifikt mot Asien?
- Vilka är de största riskerna med en expansion till utlandet? Skiljer riskerna sig åt mellan olika länder? Kulturer?
- Hur anpassad tycker du företags marknadsföring måste vara till respektive marknad?

### **Intervjufrågor företag (H&M-gruppen, Inter IKEA Systems & Gina Tricot)**

- Vilka länder är ni verksamma i idag?
- Hur arbetar ni med expansion till nya länder?
- Vilka är de största riskerna med en expansion till utlandet? Skiljer riskerna sig åt mellan olika länder? Kulturer?
- Hur anpassad måste marknadsföring vara till respektive marknad?
- Finns det en risk i att lokalanpassad marknadsföring kan skada ert varumärke och de värderingar som ni står för?
- Hur ser ni på den kinesiska marknaden och den tillväxt som sker där?