

**LIV ZEINAB LYSTER EDO  
& MARKUS MOSAND**

**OSLOMET - STORBYUNIVERSITETET  
HANDELSHØYSKOLEN  
MASTEROPPGAVE VÅREN 2022  
MASTERSTUDIET I ØKONOMI  
OG ADMINISTRASJON**

**HVORDAN ETABLERER NORSKE  
MOTEBEDRIFTER SEG INTERNASJONALT?**

**MADE IN NORWAY**



# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b>	<b>3</b>
<b>FIGURER</b>	<b>6</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>7</b>
<b>FORORD</b>	<b>8</b>
<b>ORDLISTE</b>	<b>9</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>11</b>
1.1 Bakgrunn for valgt tema	11
1.3 Avgrensninger	16
1.4 Disposisjon	17
<b>2. TEORI</b>	<b>18</b>
2.1 Bakgrunn for valg av teori	18
2.2 Internasjonalisering av selskaper	19
2.2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter (SMB)	19
2.2.2 Definisjon av internasjonalisering	19
2.2.3 Internasjonalisering	20
2.2.4 Motiver for internasjonalisering	21
2.2.5 Uppsala modellen	21
2.2.6 Nettverksteori	22
2.2.7 Transaksjonskostmodellen	23
2.2.8 Internasjonal markedsseleksjon	25
2.2.9 Inngangsmodus (Entry modes)	26
2.2.9.1 Eksportmodus (Export Modes)	27
2.2.9.2 Mellomliggende inngangsmoduser (Intermediate modes)	28
2.2.9.3 Hierarkiske inngangsmoduser (hierarchical modes)	28
2.3 Internasjonalisering av motebedrifter	28
2.3.1 Internasjonalisering av motebedrifter	28
2.3.2 Motiver for internasjonalisering av motebedrifter	29
2.3.4 Kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av motebedrifter	31
<b>3. METODE</b>	<b>33</b>
3.1 Forskningsdesign	33
3.1.1 Forskningsmetode	33
3.1.2 Casestudie	34
3.2 Datainnsamling	35
3.2.1 Intervjuundersøkelsens syv faser	35
3.2.2 Valg av datainnsamlingsmetode	37

3.2.3	Utvalgsstørrelse	37
3.2.4	Utvalgskriterier, seleksjon og rekruttering	38
3.2.5	Informantene	39
3.2.6	Intervjuguide	40
3.2.7	Intervjuene	41
3.3	Dataanalyse	42
3.3.1	Transkribering	42
3.3.2	Dataanalyse	42
3.4	Kredibilitet	44
3.4.1	Pålitelighet (reliabilitet)	44
3.4.2	Troverdighet (intern validitet)	45
3.4.3	Overførbarhet (ekstern validitet)	45
3.4.4	Bekreftbarhet (objektivitet)	46
<b>4.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b>	<b>47</b>
4.1	Alpha	47
4.2	Bravo	49
4.3	Charlie	50
4.4	Delta	52
4.5	Echo	54
4.6	Foxtrot	56
4.7	Golf	58
4.8	Hotel	60
4.9	Pseudonym	61
4.10.	Oppsummering av sentrale funn	64
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b>	<b>66</b>
5.1	Har norske motebedrifter en proaktiv eller reaktiv tilnærming?	66
5.2	Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?	67
5.3	I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?	70
5.4	Hvordan påvirker nettverk internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter?	73
5.5	Hvilke kritiske suksessfaktorer gjelder for norske motebedrifter?	75
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</b>	<b>77</b>
6.1	Oppgavens bidrag	77
6.2	Konklusjon	80
6.3	Implikasjoner	81
6.4	Svakheter	82
6.5	Videre forskning	83
<b>7.</b>	<b>REFERANSELISTE</b>	<b>84</b>

<b>8. VEDLEGG</b>	<b>90</b>
8.1 VEDLEGG 1: Semistrukturert intervjuguide	90
8.2 VEDLEGG 2: Detaljert oppsummering av resultater	92

## **FIGURER**

**Figur 1** - Ordliste

**Figur 2** - Disposisjon av oppgaven

**Figur 3** - Faktorer som påvirker valg av inngangsmodus (Hollensen, 2019)

**Figur 4** - Faktorer som påvirker motebedrifters valg av inngangsmodus (Lu et al., 2011)

**Figur 5** - Oppsummering av teori

**Figur 6** - Trinn i forskningsprosessen

**Figur 7** - Oversikt over gjennomførte intervjuer

**Figur 8** - Oppsummering av sentrale funn

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven tar for seg norske motebedrifter og deres internasjonaliseringsprosess. Den norske motebransjen presterer dårligst i Skandinavia (Statista, 2021). I tillegg lykkes svært få selskaper med å etablere seg internasjonalt uavhengig av bransje (Stadler, Mayer og Hautz, 2015). Et interessant funn i forhold til norsk eksport er at den norske eksporten av klær og tekstil økte med 6,5% i 2019, mens den totale norske eksporten falt med 15% i samme periode. Den norske moteindustrien hadde i tillegg omsetningsrekord på 935.339.000 kr. i 2020 (Ekspertintervju, 2022). Selv om det ut ifra forskning ser ut til at få bedrifter lykkes med å etablere seg internasjonalt, finnes det klare teoretiske rammeverk som kan bidra til internasjonal suksess.

Gjennom en flercasestudie har vi samlet inn data fra åtte norske motebedrifter gjennom semistrukturerte intervjuer. Formålet med denne studien er å skape en forståelse av hvordan norske motebedrifter etablerer seg i utenlandske markeder. Studien tar utgangspunkt i sentral teori som omhandler bedrifters internasjonaliseringsprosess, og besvarer følgende problemstilling: *“I hvilken grad følger norske motebedrifter det gjeldende teoretiske rammeverket, når de etablerer seg utenfor landegrensen?”*

For å besvare oppgavens problemstilling, har vi basert studien på fem ulike forskningsspørsmål som omhandler norske motebedrifters motivasjon, inngangsmodus, markedsseleksjon, nettverk og kritiske suksessfaktorer. Studien indikerer at motebedriftene i stor grad følger det gjeldende teoretiske rammeverket vedrørende en proaktiv tilnærming, inngangsmodus og nettverk. Derimot følger de i mindre grad rammeverket som omhandler markedsseleksjon. Vi mener at studien gir en god pekepinn på hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Imidlertid ønsker vi å oppfordre til videre forskning på området.

**Nøkkelord:** *Internasjonalisering, motebedrifter, motivasjon, inngangsmodus, nettverksteori, markedsseleksjon, kritiske suksessfaktorer*

## FORORD

Denne masteravhandlingen ble skrevet våren 2022. Dette er en avsluttende oppgave for et toårig studieprogram i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen OsloMet.

Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innen vår hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse. Studiet har gitt oss faglig grunnlag og innsikt i internasjonaliseringsprosessen av norske motebedrifter.

Vi ønsker å takke vår veileder, Adrian Peretz, som har delt sin kunnskap rundt forskningsprosessen og oppgavens tematikk. Han har bidratt med forslag og gode tilbakemeldinger som har hjulpet oss med å sette i gang tankeprosesser, og ikke minst forme oppgaven slik den står i dag. Videre ønsker vi å takke Anneli Lyster, Hanne Grete Mosand og Håkon Skjørland for bidrag med korrekturlesing av oppgaven. Vi vil også gi en stor takk til designer Tim Allum Nielsen for en fin forside.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke alle grunnleggerne av motebedriftene som har stilt opp som informanter. Vi er takknemlig for at alle har satt av tid og bidratt med åpenhet rundt egen internasjonaliseringsprosess. Vi tar det ikke som en selvfølge at bedrifter ønsker å dele sine interne prosesser, og informasjonen de har bidratt med har vært helt avgjørende for vårt sluttprodukt.

Vi sitter igjen med kunnskap og erfaringer som vi kommer til å ta med oss videre inn i arbeidslivet som Siviløkonomer. Masteravhandlingen har vært lærerik og givende, men det har også vært utfordrende til tider. Avslutningsvis er vi begge veldig stolte over resultatet, og ikke minst det gode samarbeidet vi har hatt under hele perioden.

Oslo, mai 2022

Liv Zeinab Lyster Edo

Markus Mosand

## ORDLISTE

Begrep	Betydning
<b>Agent</b>	Et uavhengig selskap som selger videre på vegne av produsenten. Vanligvis vil de ikke se eller lagerføre produktet. De tjener vanligvis en forhåndsavtalt provisjon på mellom 5-10%
<b>Distributør (importør)</b>	Et uavhengig selskap som lagerfører produsentens (eksportør) produkt. De har frihet til å velge egne kunder og priser. De tjener på differansen mellom salgsprisen og innkjøpsprisen fra produsenten
<b>Eksportmodus</b>	Varer og tjenester som produserer i ett land, og selges i ett annet
<b>Fast Fashion</b>	Merkevarer i laveste prisklasse, som produserer raskt og følger nye trender
<b>Flaggskipsbutikker</b>	Den viktigste butikken til en bedrift
<b>Hierarkisk inngangsmodus</b>	Bedriften etablerer seg i utenlandske markeder ved å eie og kontrollere utenlandske organisasjoner.
<b>IMS</b>	Internasjonal markedsseleksjon
<b>Influensere</b>	Mennesker som jobber med markedsføring på ulike sosiale plattformer på vegne av ulike merkevarer
<b>Inkrementell</b>	Konsekvenser av en serie av beslutninger. Hva et selskap foretar seg i en periode, vil påvirke hva selskapet foretar seg i neste periode.
<b>Internasjonale nettbutikker</b>	Internasjonale markeds plasser på nett (Zalando, SSENSE osv.)
<b>Internasjonalisering</b>	Aktiviteter på selskapsnivå som krysser landegrensener, eller som tar sted i et annet land enn hjemlandet
<b>Kuratere</b>	Å velge elementer som skal inkluderes som en del av en liste eller samling
<b>Luksus merkevarer</b>	Merkevarer i øverste prisklasse



<b>Luksus retailbutikker</b>	Butikker i øverste prisklasse
<b>Mellomliggende inngangsmodus</b>	Bedriften samarbeider med andre aktører for å etablere seg i utenlandske markeder
<b>Mote</b>	Tekstil, klær, sko og tilbehør
<b>Motebedrift</b>	Bedrifter som selger tekstil, klær, sko og tilbehør
<b>Motekonsern</b>	Moteselskap med flere motebedrifter under seg
<b>Norgeknaggen</b>	Aspekter fra den norske populærkulturen som er anerkjent internasjonalt og som motebedrifter kan henge seg på (f.eks. musikk og arkitektur)
<b>Pop-up-shop</b>	Et midlertidig butikkonsept som brukes for å introdusere nye merkevarer, eller for å teste et nytt marked
<b>Premium merkevarer</b>	Merkevarer i medium pluss prisklasse
<b>Premium retailbutikker</b>	Butikker i medium pluss prisklasse
<b>Retailbutikker</b>	Butikker som selger tekstil, klær, sko og tilbehør direkte til kunder
<b>Shop-in-shop</b>	En merkevarer åpner en egen butikk på innsiden av en annen forhandlers butikk
<b>SMB</b>	Små og mellomstore bedrifter
<b>AA-Distributører</b>	Distributører med medium pluss rangering
<b>AAA-Distributører</b>	Distributører med høyeste rangering

*Figur 1 - Ordliste*

# 1. INNLEDNING

I dette kapittelet vil oppgavens tema presenteres. Vi vil først legge frem bakgrunn for valgt tema, før problemstilling og forskningsspørsmål presenteres. Deretter beskriver vi oppgavens avgrensninger, før vi til slutt gir en oversikt over oppgavens disposisjon.

## 1.1 Bakgrunn for valgt tema

Vi har valgt å skrive om norske bedrifters internasjonaliseringsprosess. I den anledning har vi bestemt oss for å fokusere på motebedrifter. Internasjonalisering kan defineres som *“aktiviteter på selskapsnivå som krysser landegrensener, eller som tar sted i et annet land enn hjemlandet”* (Wright og Ricks, 1994, s. 689). Begrepet mote kan dekke flere aspekter slik som klær, tekstil, sko, interiør, mat og musikk. Likevel er det klær, tekstil og sko det vanligvis refereres til når vi snakker om mote (Hines og Bruce, 2007, s. 2). I denne oppgaven, vil motebedrifter ansees som bedrifter som selger tekstil, klær, sko og tilbehør. Vi har valgt å legge til tilbehør i definisjonen, i lys av at dette er en kategori som ofte assosieres med motebransjen. Norske motebedrifter forstås i den sammenheng som bedrifter som er grunnlagt og driftet fra Norge, uavhengig av produksjonsstedet til produktene.

Det er flere grunner til at vi har valgt å fokusere oppgaven inn mot motebedrifter. Først og fremst har vi begge hatt en stor interesse for mote gjennom hele livet. I starten baserte interessen seg på et rent estetisk perspektiv. Derimot har interessen gradvis utviklet seg videre til å også omhandle andre områder, slik som motebedrifters forretningsmodeller. I den forbindelse synes vi områder som omhandler merkevarebygging, kultur, bærekraft og digitalisering er spesielt interessante. For det andre er kles- og tekstilbransjen verdens fjerde største bransje, og verdien av bransjen utgjør 2 % av verdens samlede BNP (Fashion United, 2022; Vilaça, 2022). I tillegg kjennetegnes moteindustrien av korte produktlivssykluser, uforutsigbar etterspørsel, enorm produktvariasjon og en kompleks forsyningskjede (Čiarniene og Vienazindiene, 2014). Vi mener at vår egen interesse for tematikken, i kombinasjon med størrelsen og kompleksiteten som hefter ved industrien, danner et solid grunnlag for en interessant oppgave.

Harvard Business Review (2015) publiserte en artikkel hvor det kommer frem at svært få selskaper lykkes med å etablere seg internasjonalt. Ifølge deres undersøkelse av 20 000 bedrifter fra 30 land, har bedrifter som etablerer seg internasjonalt en avkastning på investering (ROI) på kun 1% etter fem år, og 2,4% etter ti år. I tillegg har de en avkastning på eiendeler (ROA) på minus 1% etter fem år, og kun 1% etter ti år (Stadler, Mayer og Hautz, 2015). Med bakgrunn i at det er svært få bedrifter som lykkes med å etablere seg utenlands, synes vi at det er interessant å undersøke hvordan bedrifter etablerer seg utenfor hjemmemarkedet.

Ut ifra en akademisk kontekst, har bedrifters internasjonaliseringsprosess vært forsket på i flere tiår (Paul & Rosado-Serrano, 2019, s. 830). Dermed foreligger det et omfattende teoretisk grunnlag som forklarer hvordan bedrifter etablerer utenlands. Derimot har internasjonaliseringsprosessen til norske bedrifter vært svært lite forsket på. Når det kommer til mote som akademisk område, foreligger det forskning innenfor en rekke områder. Noe av denne forskningen baserer seg på motebedrifters internasjonaliseringsprosess, men med ulike vinklinger. Eksempelvis studerer Lopez & Fan (2009) internasjonaliseringsprosessen til en motebedrift innenfor “fast fashion” segmentet. På den andre siden, tar Guercini & Milanesi (2017) for seg internasjonaliseringsprosessen av motebedrifter innenfor luksussegmentet. Vi har derimot ikke lykkes med å finne forskning som omhandler norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess. I lys av at det foreligger lite forskning på internasjonaliseringsprosessen til hverken norske bedrifter generelt eller norske motebedrifter spesielt, vil oppgaven dermed bidra med ny kunnskap innenfor et område som er lite studert.

Vår oppfatning er at internasjonalisering både er nødvendig og ønskelig for mange norske motebedrifter. De siste tiårene har vi sett at “skandinavisk stil” og “skandinavisk mote” har blitt et globalt fenomen. Dette har resultert i stor internasjonal oppmerksomhet rettet mot den skandinaviske moteindustrien. Ifølge en norsk motebransjespesialist, har den norske moteindustrien lenge vært liten, med kun noen få aktører som har hatt internasjonal suksess. De seneste årene har det likevel vært en økning i antall norske motebedrifter som har etablert seg og lykkes internasjonalt (Ekspertintervju, 2022). På rangeringen over verdens ledende land i motebransjen kommer det imidlertid frem at Norge ligger langt bak Sverige og Danmark, som ligger på henholdsvis 8. og 13. plass (Statista, 2021).

Det kan være flere potensielle grunner til at den norske moteindustrien ligger bak Sverige og Danmark. En mulig forklaring kan ligge i landenes motehistorie. Eksempelvis ble svenske Hennes & Mauritz etablert i 1947, og er det tredje største selskapet i hele Norden (Statista, 2021). En annen forklaring kan ligge i utdanningsmulighetene som eksisterer innenfor mote i de respektive landene. Sett bort i fra forhold knyttet til motebransjen i landene, er de overordnede forutsetningene relativt like med hensyn til makroøkonomiske forhold. Vi mener dermed at det eksisterer gode muligheter for å løfte norsk moteindustri fremover. Til tross for at den norske moteindustrien ligger bak Danmark og Sverige, ser vi tendenser til en positiv utvikling. Under intervjuet med spesialist i bransjen, fremgikk det at den norske eksporten av tekstil og klær økte med 6,5% fra 2019 til 2020, mens den totale norske eksporten falt med 15%. Den norske moteindustrien hadde i tillegg omsetningsrekord på rett i underkant av 1 milliard i 2020. Dette tilsvarer en økning på 2,1% fra 2019 (Ekspertintervju, 2022).

Selv om det ut fra forskning ser ut til at få bedrifter lykkes med å etablere seg internasjonalt, finnes det klare rammeverk som kan bidra til internasjonal suksess. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. I den forbindelse ønsker vi å se hvorvidt norske motebedrifter følger teoretiske retningslinjer for internasjonalisering, eller om det er en mer tilfeldig prosess. Vi mener innsikten i hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt kan indikere områder med forbedringspotensial som kan gagne den norske moteindustrien.

Formålet med denne studien er å skape en forståelse av norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess. I den forbindelse ønsker vi å bidra med forskning innenfor en kontekst som er relativt lite studert. Vi ønsker først og fremst at resultatene vil ha verdi for norske motebedrifter, men også for norske bedrifter innenfor andre bransjer. Utover dette håper vi på å inspirere andre til å forske videre på norske bedrifters internasjonaliseringsprosess.

## 1.2 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Det er en rekke faktorer som er med på å avgjøre hvordan bedrifter etablerer seg internasjonalt. For å undersøke hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt, har vi valg å basere oppgavens problemstilling på et teoretisk rammeverk for internasjonalisering av selskaper. Sven Hollensen (2019) presenterer i boken “Global Marketing” et rammeverk med sentrale teorier og modeller som omhandler selskapers internasjonaliseringsprosess.

Det teoretiske rammeverket er delt inn i fem deler: avgjørelsen om internasjonalisering, markedsseleksjon, inngangsmodus, design av globalt markedsføringsprogram og implementering av dette. I utgangspunktet kan store deler av Hollensen (2019) sitt rammeverk ligge til grunn for oppgaven. Derimot har vi sett oss nødt til å avgrense oppgaven til å omhandle en håndfull temaer, i lys av internasjonaliseringsprosessens omfattende teoretiske spekter og oppgavens tidsramme. Derfor har vi selv kuratert et utvalg teorier ut ifra Hollensens teoretiske rammeverk, basert på de teoriene som vi oppfatter som mest interessante for oppgavens tematikk. Videre vil det kuraterte rammeverket bli beskrevet som *det gjeldende teoretiske rammeverket*. Rammeverket har som hensikt å gjøre selskaper bedre rustet til å oppnå global suksess (Hollensen, 2020, s. xxi). På bakgrunn av dette, ble følgende problemstilling formulert;

*“I hvilken grad følger norske motebedrifter det gjeldende teoretiske rammeverket når de etablerer seg utenfor landegrensen?”*

Videre har vi formulert fem forskningsspørsmål som baserer seg på det det gjeldende teoretiske rammeverket. Forskningsspørsmålene vil gi oss innblikk i hvorvidt norske motebedrifter har en tydelig internasjonal strategi, eller om det er en mer tilfeldig prosess. Samlet vil de være med på å besvare oppgavens problemstilling. Alle forskningsspørsmålene omhandler norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess;

- (1) Har norske motebedrifter en proaktiv eller reaktiv tilnærming?
- (2) Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?
- (3) I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?
- (4) Hvordan påvirker nettverk internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter?
- (5) Hvilke kritiske suksessfaktorer ser ut til å gjelde for norske motebedrifter?

Ved forskningsspørsmål (1) ønsker vi å kartlegge hvilke motiver som ligger bak norske motebedrifters ønske om å etablere seg internasjonalt. Ved å kartlegge motivasjonen, kan vi fastslå hvorvidt de har en proaktiv eller reaktiv tilnærming. I følge Wigley et al. (2005) vil en proaktiv tilnærming være mest vellykket ved internasjonalisering av motebedrifter. For forskningsspørsmål (2) ønsker vi å kartlegge hvordan norske motebedrifter etablerer seg i utlandet. Videre ønsker vi å undersøke hvordan norske motebedrifter velger hvilke markeder de skal etablere seg i ved forskningsspørsmål (3). Hollensen (2019) hevder at bedrifter som har en systematisk tilnærming til markedsseleksjon, presterer bedre. Ved forskningsspørsmål (4) ønsker vi å kartlegge hvordan norske motebedrifter bruker nettverket sitt når de etablerer seg utenfor landegrensene. Flere studier, slik som Johanson og Mattsson (1988), Ellis (2000) og Ojala (2009) hevder at nettverksrelasjoner har positiv innvirkning på bedrifters internasjonaliseringsprosess. Avslutningsvis ønsker vi ved forskningsspørsmål (5) å kartlegge kritiske suksessfaktorer for norske motebedrifter ved utenlands etablering. Dette bidrar til å fange opp andre sentrale faktorer som de øvrige forskningsspørsmålene ikke tar høyde for.

I denne studien har vi intervjuet åtte norske motebedrifter. Svarene deres blir analysert og tolket ut ifra det gjeldende teoretiske rammeverket. Dette leder oss avslutningsvis til en konklusjon på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

### 1.3 Avgrensninger

Hovedmotivasjonen bak oppgaven var å undersøke hvorfor norske motebedrifter tilsynelatende gjør det dårligere enn svenske og danske motebedrifter. I den forbindelse skulle vi ideelt sett undersøkt hvordan motebedrifter fra alle de tre landene etablerer seg internasjonalt. Dette ville gjort det mulig å kartlegge likheter og ulikheter mellom hvordan skandinaviske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Derimot har vi blitt nødt til å avgrense undersøkelsen til å kun gjelde norske motebedrifter, i lys av oppgavens tidsbegrensning.

Videre har vi avgrenset oppgaven til å kun omhandle små og mellomstore bedrifter, heretter forkortet til SMB. Flere av de største motebedriftene i verden er store motekonsern med massiv tilgang på ressurser. Derimot kategoriseres store deler av de norske motebedriftene som SMB, med unntak av et par større motekonsern (Ekspertintervju, 2022). For å sikre et godt sammenligningsgrunnlag, har vi dermed valgt å ikke ta med større motekonsern i undersøkelsen. Dette fordi det vil være store forskjeller blant SMB og motekonsern, i forhold til ressurser, kompetanse og nettverk i bedriftene.

Agenter og distributører er to begreper som ofte blir brukt synonymt, fordi begge bidrar til å bygge merkevare i det utenlandske markedet. Hollensen (2019) mener dette er uheldig på bakgrunn av at det er klare forskjeller mellom begrepene. For vår problemstilling har disse forskjellene lite merverdi fordi de utfører tilsvarende oppgaver med hensyn til selskaper internasjonaliseringsprosess. Vi har dermed avgrenset begrepet til å omfatte de aktivitetene som er felles for dem.

I tillegg har vi avgrenset oppgavens teoretiske fundament. Som tidligere nevnt er internasjonaliseringsprosessen svært kompleks, og det eksisterer mange ulike faktorer som kan være betydningsfulle. For å sikre et håndterlig datamateriale, har vi dermed avgrenset oppgaven til å omhandle teorien som forskningsspørsmålene referer til. Videre har vi valgt å ikke fokusere på inngående internasjonalisering. I den forbindelse har vi ikke undersøkt hvor og hvordan norske motebedrifter produserer produktene sine. Selv om en rekke aspekter tilknyttet motebedrifters produksjon av varer er svært interessante, vil det bli for omfattende å inkludere dette i vår oppgave. I lys av at alle motebedriftene i utvalget vårt allerede har

etablert utenlandsk produksjon, har vi dermed valgt å fokusere på andre interessante områder tilknyttet internasjonaliseringsprosessen.

## 1.4 Disposisjon

For å gi en bedre leseropplevelse, vil vi nå redegjøre for oppgavens disposisjon. I kapittel 2 presenterer vi teori som omhandler oppgavens tema. Her beskriver vi bakgrunn for valg av teori. Deretter går vi grundig gjennom generell internasjonaliseringsteori, før vi presenterer internasjonaliseringsteori rettet mot motebedrifter. Avslutningsvis i kapittel 2 oppsummerer vi det teoretiske rammeverket i tabellform, for å gi en oversikt over hvordan vi vil anvende teorien i analysen. I kapittel 3 vil vi begrunne valg av forskningsdesign før vi presenterer datainnsamlingsmetode og dataanalyse. Her vil vi også redegjøre for oppgavens kredibilitet. I kapittel 4 presenteres studiens resultater på selskapsnivå, før de sentrale funnene blir oppsummert i tabellform i kapittel 5, se figur 8. I kapittel 6 vil resultatene analyseres i lys av presentert teori og forskningsspørsmål, før vi konkluderer problemstillingen i kapittel 7.



*Figur 2 - Disposisjon av oppgaven*



## 2. TEORI

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket presenteres. Teorikapittelet er inndelt i fire delkapitler. Først presenteres bakgrunnen for valg av teori. I del to presenteres teorier tilknyttet internasjonaliseringsprosessen for alle typer selskaper. Del tre presenterer sentrale aspekter for internasjonaliseringsprosessen til motebedrifter. Avslutningsvis oppsummerer vi i del fire det teoretiske rammeverket i tabellform, se figur 5.

### 2.1 Bakgrunn for valg av teori

Problemstillingen legger føringer for hvilke teorier som ligger til grunn for oppgaven. Basert på Hollensen (2019) sitt teoretiske rammeverk og tidligere forskning på internasjonalisering av motebedrifter, vil vi videre gi en kort begrunnelse for valg av teori.

Først presenterer vi en definisjon av SMB, etterfulgt av et utvalg definisjoner av begrepet internasjonalisering. Begrepet kan forstås både smalt og bredt. Dermed er det viktig å understreke hvilken definisjon som vil ligge til grunn for resten av oppgaven. Videre presenteres “Motiver for internasjonalisering” og “Motiver for internasjonalisering av motebedrifter”. Dette gjør det mulig å undersøke hvorfor norske motebedrifter etablerer seg utenlands. Ved å undersøke bedriftenes motivasjon, kan vi kartlegge ulike faktorer som samlet peker i retning av en proaktiv eller reaktiv tilnærming. Videre presenteres teori som omhandler inngangsmoduser. Dette kan benyttes for å kartlegge hvordan motebedrifter etablerer seg i utlandet. I den forstand vil også hovedprinsippene fra “Uppsala modellen”, gradvis inkrementell ekspansjon og lav psykisk distanse være viktig.

I lys av hvordan norske motebedrifter velger hvilke markeder de etablerer seg i, er det interessant å undersøke hvorvidt bedriftene baserer seg på en systematisk tilnærming. Det er også interessant å undersøke i hvilken grad de baserer beslutningene sine på intern og/eller ekstern research. Dette vil belyses ut ifra “Internasjonal markedsseleksjon (IMS)”, “Faktorer som påvirker motebedrifters inngangsmodus” og “Nettverksteori”. Nettverksteorien vil benyttes for å kartlegge hvordan nettverk påvirker internasjonaliseringsprosessen. For å kartlegge kritiske suksessfaktorer for internasjonalisering av norske motebedrifter, har vi undersøkt hvilke faktorer som har bidratt til bedriftenes suksess, men også hvilke faktorer

som har vært utfordrende. I den forbindelse vil hovedsakelig “Kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av motebedrifter” være aktuelt, i tillegg til det øvrige rammeverket.

## **2.2 Internasjonalisering av selskaper**

I dette kapittelet vil først små og mellomstore bedrifter defineres. Deretter vil teori tilknyttet internasjonalisering av selskaper presenteres. Her presenteres definisjoner og ulike former for internasjonalisering. Deretter presenteres det teoretiske rammeverket tilknyttet selskapers internasjonaliseringsprosess.

### **2.2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter (SMB)**

Små og mellomstore bedrifter, heretter kalt SMB, representerer 99% av alle bedrifter i EU (European Commission, 2020). Ifølge OECD (2005), ansees SMB som uavhengige bedrifter som sysselsetter færre enn et gitt antall ansatte. Dette tallet varierer derimot mellom land. I EU ansees bedrifter med under 250 ansatte som SMB, mens i USA ansees bedrifter med under 500 ansatte som SMB. I Norge derimot, defineres SMB som bedrifter med under 100 ansatte. Disse bedriftene har samlet en årlig verdiskapning på rundt 700 milliarder kroner. Dette tilsvarer nesten halvparten av den årlige verdiskapningen i landet (NHO, 2022). Den norske definisjonen av SMB ligger til grunn for denne oppgaven.

### **2.2.2 Definisjon av internasjonalisering**

Internasjonalisering er et begrep som tidligere har vært vanskelig å definere, hvilket har resultert i flere ulike definisjoner. Internasjonaliseringsteori har tidligere omhandlet utgående operasjoner, som eksport, mens inngående operasjoner, som import har fått mindre oppmerksomhet (Karlsen et al., 2003, s. 385).

Pieray (1981, s. 27) beskriver internasjonalisering som virksomhet oppnådd utenfor hjemmemarkedet. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975, s. 306) beskriver også internasjonalisering som en utgående prosess som oppstår gjennom en rekke trinnvise handlinger. Bak grunnlaget for å satse internasjonalt, ligger selskapets holdninger og tidligere internasjonale erfaringer. Welch & Luostarinen (1988, s. 36) definerer internasjonalisering

som *“prosessen av økende involvering i internasjonale operasjoner”*. Definisjonen er en bred beskrivelse av begrepet, og tar for seg både den utgående og inngående internasjonaliseringsprosessen. Wright og Ricks (1994, s. 689) definerer internasjonalisering som *“aktiviteter på selskapsnivå som krysser landegrenser, eller som tar sted i et annet land enn hjemlandet”*. Slike aktiviteter kan være knyttet til bevegelse av varer, penger, mennesker og kunnskap.

Welch & Luostarinen (1993, s. 54) argumenterer for at inngående og utgående internasjonalisering er like viktig, og at koblingen mellom de to kan skape muligheter og nettverk i utenlandske markeder. Selv om det argumenteres for at inngående og utgående internasjonalisering er like vesentlig, søker denne oppgaven å belyse hvordan norske motebedrifter etablerer seg utenfor hjemmemarkedet. Vi legger videre til grunn at internasjonalisering er en utgående prosess som omhandler aktiviteter som krysser landegrenser, eller som tar sted i et annet land enn hjemlandet (Wright og Ricks 1994, s. 689).

### **2.2.3 Internasjonalisering**

Selskaper kan etablere seg internasjonalt (1) gradvis, (2) radikalt eller (3) utsatt og radikalt. Gradvis internasjonalisering beskrives som en prosess der selskaper gradvis tilegner seg kunnskap om eksterne markeder, og deretter øker engasjementet mot nye markeder (Olejnik & Swoboda, 2012, s. 467). Radikal internasjonalisering, eller Born Global, er selskaper som oppsøker et høyt nivå av internasjonale aktiviteter umiddelbart ved oppstart, eller i kort tid etter (Knight & Cavusgil, 2004, s. 124-125). Born Global selskaper oppstår når hjemmemarkedet er lite. Imidlertid oppstår slike selskaper også i økonomier med store interne markeder. Det argumenteres også for at internett og annen teknologi har redusert kostnaden av internasjonalisering. Dette gjør det enklere for selskaper med færre ressurser å ekspandere internasjonalt (Cavusgil & Knight, 2015, s. 3-4). Utsatt og radikal internasjonalisering, eller Born-Again Global selskaper, er selskaper som har en sterk posisjon i det hjemlige markedet, som plutselig og raskt etablerer seg internasjonalt (Bell et al., 2001, s. 174). Born-Again Global selskaper oppstår som oftest ved endringer i eierstruktur eller utskifting av ledelsen (Olejnik & Swoboda, 2012, s. 468). Felles for alle selskaper er at det er ledelsen, som på bakgrunn av interne og eksterne faktorer, må beslutte

om selskapet skal internasjonaleses, hvilket resulterer i en av de tre retningene (Olejnik & Swoboda, 2012, s. 469).

#### **2.2.4 Motiver for internasjonalisering**

Hvilke faktorer som utløser at selskaper går internasjonalt er individuelt. Beslutningen om å ekspandere er ikke alltid bevisst eller planlagt. Flere studier rundt internasjonalisering fokuserer likevel på lederens egenskaper som mulige motiver, slik som leders bakgrunn, holdning til internasjonal ekspandering og vedkommende sin oppfatning av risiko og kostnader (Brush, 2013, s. 36).

Selskapers motiv for internasjonalisering kan kategoriseres som proaktive eller reaktive. Proaktive selskaper ser på internasjonalisering som selskapets hovedkilde til vekst. Reaktive selskaper internasjonaliserer som følge av uønskede bestillinger eller mett hjemmemarked. Selskaper med reaktive motiver er ofte mindre selskaper som søker høyere salgsvolum, mens selskaper med proaktive motiver gjerne er større selskaper som søker høyere profitt (Hollensen 2019, s. 52-53). Det argumenteres for at uønskede bestillinger og visjonære ledere som ser muligheter utenfor hjemmemarkedet er de mest vanlige årsakene til internasjonalisering (Kaynak, 1992, s. 164). Vi mener at faktorer som lederens motivasjon og perspektiv er styrende for motebedrifters tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. I denne oppgaven vil dermed selskaper som aktivt søker til utenlandske markeder for å dra nytte av muligheter, ansees som proaktive, med mindre annet spesifiseres.

#### **2.2.5 Uppsala modellen**

Uppsala modellen ble publisert i 1977 med formål om å forklare selskapers internasjonaliseringsprosess. Ifølge modellen er selskapers internasjonaliseringsprosessen en inkrementell prosess. En inkrementell prosess forstås i denne sammenhengen som konsekvensene av en serie av beslutninger. Dette innebærer at det som selskapet foretar seg i en periode, vil påvirke hva selskapet foretar seg i neste periode. Den underliggende antakelsen i Uppsala-modellen er at internasjonaliseringsprosessen er en sakte, tidkrevende og gjentakende prosess (Johanson & Vahlne, 1977, s. 28).

Modellen forutsetter at internasjonalisering forekommer etter etablering i hjemlandet. Johanson og Vahlne (1977) hevder at selskaper først ekspanderer til markeder med lav psykisk distanse. Psykisk distanse er definert som summen av faktorer som hindrer informasjonsflyten til og fra markedet, slik som forskjeller i språk, utdanning, kultur og industriell utvikling (Hörnell et al., 1973; Johanson og Vahlne, 1977; Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975). Etter hvert som selskapene blir mer erfarne og tilegner seg mer kunnskap og ressurser, vil de gradvis ekspandere videre utover. Hvert steg i modellen representerer en høyere grad av internasjonal involvering og markedsforpliktelse. Oppsummert antar modellen stegvis ekspansjon gjennom følgende fire trinn (Hollensen, 2019, s. 79):

1. Ingen regelmessig eksportaktivitet
2. Eksport gjennom uavhengige representanter
3. Utenlandsk datterselskap (salg)
4. Utenlandsk datterselskap (produksjon og salg)

### 2.2.6 Nettverksteori

I kontrast til Uppsala modellen, er nettverksperspektivet ikke en inkrementell prosess (Ojala, 2009 s. 3). Derimot internasjonaliserer selskaper i raskt tempo basert på tidligere erfaringer og nettverkspartnere (Mtigwe, 2006, s. 5). Emerson (1981) definerer et forretningsnettverk som *“et sett av to eller flere tilknyttede forretningsrelasjoner, hvor hver bytterelasjon er mellom selskaper som er konseptualisert som kollektive aktører”*. Et selskap er avhengig av ressurser kontrollert av andre selskaper, og kan få tilgang på disse ressursene ved å utvikle sin posisjon i et nettverk (Johanson & Mattsson, 1988). I disse nettverkene har selskapene felles interesser i å utvikle og opprettholde relasjonene, slik at det gir dem gjensidige fordeler (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Mattsson, 1992; Johanson & Vahlne, 2003).

Ifølge Johanson og Mattsson (1988), forekommer internasjonalisering når et selskap starter å utvikle en relasjon med et annet selskap som tilhører et nettverk i et annet land. Et selskap kan ha relasjoner med ulike aktører, slik som kunder, distributører, leverandører og konkurrenter. Slike relasjoner fungerer som en bro mot nye markeder (Johanson & Vahlne, 1990, s. 11). Utvikling av nettverksrelasjoner kan enten forekomme aktivt eller passivt. Ved

en aktiv tilnærming vil initiativet mot nettverket komme fra selgeren, mens ved en passiv tilnærming vil initiativet komme fra utsiden av selskapet (Johanson & Mattsson, 1988).

Ellis (2000) hevder at sosial struktur skaper muligheter for nettverkspartnere, og påpeker at beslutningstakere velger minste motstands vei. Når et selskap skal etablere seg internasjonalt, vil det være mer hensiktsmessig å benytte seg av eksisterende forbindelser enn å gjøre all research selv. Dessuten er det knyttet lavere risiko til å samarbeide med nettverkspartnere. Eksempelvis vil et selskap kunne redusere transaksjonskostnader og etablere seg internasjonalt i et høyere tempo (Ellis, 2000, s. 454-462).

Nettverksrelasjoner kan kategoriseres inn i løse- og sterke bånd. Løse bånd karakteriseres ved at selskaper opprettholder upersonlige og skiftende utvekslingsbånd. Slike relasjoner kjennetegnes ved forventinger om få interaksjoner, uavhengighet, og utveksling av offentlig og eksplisitt informasjon. På den andre siden karakteriseres sterke bånd som stabile nettverk hvor nære sosiale bånd opprettholdes. Slike relasjoner kjennetegnes ved gjentatte interaksjoner, gjensidig avhengighet og utveksling av unik og privat informasjon. Det konkluderes med at selskaper bør ha en kombinasjon av løse- og sterke bånd (Uzzi, 1997, s. 61-65).

Studier indikerer at ulike nettverksrelasjoner har sterk innvirkning på hvordan selskaper går inn i markeder. Selskaper tenderer mot å velge deres initiale markeder og inngangsstrategier ved å følge deres nettverksrelasjoner. Eksisterende formelle og uformelle nettverksrelasjoner driver selskaper mot geografisk og/eller psykisk nære markeder. Derimot, når selskaper går mot fjernere markeder, er det mer sannsynlig at de velger marked og inngangsmodus uten påvirkning fra nettverkspartnere. Deretter begynner de å utvikle nye relasjoner eller utnytte eksisterende relasjoner for å realisere inngangsmodusen. Valg av marked og inngangsmodus til et psykisk fjernt marked er dermed mer en konsekvens av strategiske årsaker enn initiering av nettverksrelasjoner (Ojala, 2009, s. 14).

### **2.2.7 Transaksjonskostmodellen**

Coase (1937) argumenterer at selskaper vil ekspandere inntil kostnaden av å organisere en ekstra transaksjon i selskapet blir lik kostnaden av å utføre samme transaksjon på det åpne markedet. Selskaper vil selv utføre aktiviteter som de kan gjennomføre til en lavere kostnad

gjennom intern ledelseskontroll og implementering av systemer. Samtidig vil selskaper benytte seg av markedet for å gjennomføre aktiviteter hvor uavhengige aktører har en kostnadsfordel. Transaksjonskostnader oppstår når markedet mislykkes med å operere under kravene for perfekt konkurranse. Imidlertid vil det alltid eksistere en eller annen form for friksjon mellom kjøper og selger, hvilket resulterer i transaksjonskostnad. Denne friksjonen kan forklares av opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd kan ansees som handlinger hvor man utnytter omgivelsene til egen fordel. Denne typen atferd er kjent som prinsipal-agent problematikk. For å redusere risikoen for opportunistisk atferd, er det viktig å opprette kontrollmekanismer med formål om å skape en oppfattelse av rettferdighet og likhet (Hollensen, 2019, s. 83-84).

Transaksjonskostmodellen argumenterer for at selskaper internaliserer for å redusere transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader kan deles inn i ulike former, basert på det transaksjonelle forholdet mellom kjøper og selger: *ex ante*- og *ex post* kostnader. *Ex ante* kostnader kan videre deles inn i søke- og kontraktskostnader. Søkekostnader inkluderer kostnadene ved å samle informasjon for å identifisere og evaluere potensielle eksport mellomledd. Kontraktskostnader kan på den andre siden ansees som kostnadene som er relatert til å forhandle og inngå en avtale mellom kjøper og selger. *Ex post* kostnader kan deles inn i overvåkings- og håndhevingskostnader. Overvåkingskostnader referer til kostnader relatert til å overvåke at både kjøper og selger forholder seg til kontraktens avtalte vilkår. Håndhevingskostnader referer på den andre siden til sanksjonskostnader dersom en av partene avviker fra kontraktens vilkår (Hollensen, 2019, s. 84-85).

Når selskaper skal vurdere den mest effektive formen for å organisere sine eksportaktiviteter, vil de ifølge transaksjonskostmodellen velge løsningen som minimerer transaksjonskostnadene. Med andre ord er nullhypotesen til modellen at lavt eierskapsnivå er å foretrekke inntil annet er bevist. Modellen konkluderer med at dersom friksjonen mellom kjøper og selger er høyere enn friksjonen i det interne hierarkiske systemet, så bør selskaper velge å internalisere (Hollensen, 2019, s. 85).

### 2.2.8 Internasjonal markedsseleksjon

Segmentering er ofte en kritisk prosess i selskapers ekspansjon til internasjonale markeder, og i ytterste konsekvens kan det være en avgjørende faktor for suksess eller fiasko (Hollensen, 2019, s. 262). Studier viser at selskaper i liten grad følger en systematisk tilnærming til IMS. Videre viser studier at selskaper som benytter seg av en systematisk tilnærming, presterer bedre (Nakos & Brouthers, 2005; Yip et al., 2000). Ved gjennomføring av IMS må selskaper søke synergien mellom det potensielle markedet, og dets egne styrker, mål og strategi. Selskapets valg av nye internasjonale markeder er sterkt påvirket av eksistensen av komplementære markeder og kompetansen som ligger i disse markedene (Hollensen, 2019, s. 263).

En systematisk tilnærming for IMS kan være svært tidkrevende og kostbart, spesielt for SMB. SMB benytter dermed gjerne en alternativ tilnærming til IMS, slik som den opportunistiske tilnærmingen (Silva et al., 2018). For SMB kan IMS være en reaksjon på stimulus gitt av en endringsagent i form av en uoppfordret ordre. Utover dette kan SMB basere IMS på pragmatiske kriterier slik som lav psykisk distanse, lav kulturell distanse og lav geografisk distanse. En slik tilnærming leder til en inkrementell IMS, med suksessivt større psykisk avstand etter hvert som selvtilliten vokser. Avgjørelsen vil i den forstand ikke dreie seg i stor grad av hvilket marked man skal ekspandere til. Istedenfor vil avgjørelsen dreie seg rundt hvorvidt selskapet skal ekspandere til nærliggende markeder (Hollensen, 2019, s. 262-263). I lys av den potensielle fordelene selskaper kan dra nytte av ved en systematisk tilnærming til IMS, vil fire sentrale steg bli kort presentert.

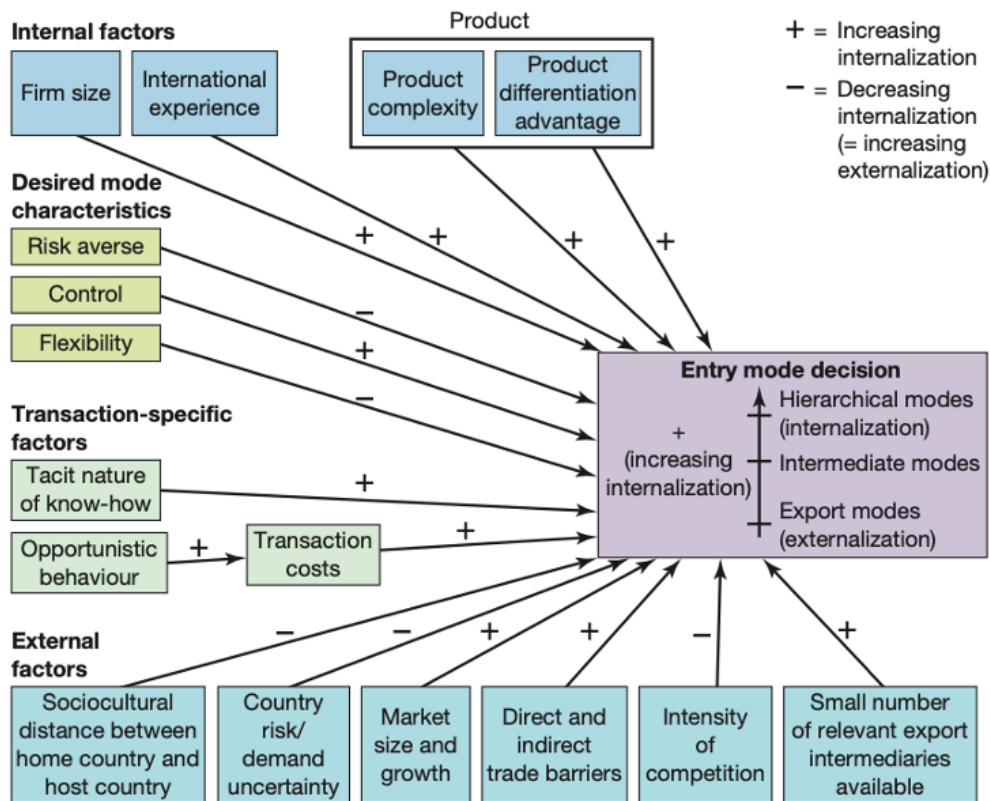
Først må selskapet definere kriterier og utvikle segmenter. Eksempelvis vil målbarhet, tilgjengelighet, lønnsomhet, og handlingsevne være aktuelle kriterier. Det skilles også mellom generelle (*geografi, språk, økonomi*) og spesifikke (*livsstil, kultur, holdninger*) kjennetegn ved markedet. Videre må potensielle segmenter screenes. I den forstand skilles det mellom innledende og finkornet screening. Den innledende screeningen skiller markeder ut fra eksterne screeningkriterier. På den andre siden, tar den finkornede screeningen selskapers konkurransekraft og de ulike markedenes kapabiliteter i betraktning. Dette fører gjerne til en kategorisering av A-, B- og C-land. Avslutningsvis mikrosegmenterer man markeder, hvilket innebærer å identifisere ulike grupper innad i landene basert på kjøpsatferd (Hollensen, 2019, s. 264-276).



## 2.2.9 Inngangsmodus (Entry modes)

Når et selskap har bestemt hvilket utenlandsk marked det ønsker å gå inn i, må selskapet ta stilling til hvilken inngangsmodus de skal benytte for å nå ut til markedet. Inngangsmoduser kan defineres som «en institusjonell ordning for inntreden av et selskaps produkter og tjenester i et nytt utenlandsk marked». Definisjonen referer til mekanismene hvor et selskap velger å gå inn i, utvikle og distribuere sine produkter og tjenester i et utenlandsk marked (Hill et al., 1990).

Hollensen (2019) presenterer en inndeling av ulike inngangsmoduser. Denne inndelingen skiller mellom eksport-, mellomliggende- og hierarkiske moduser. Valg av inngangsmodus er ofte en kompleks prosess som involverer en rekke avveininger blant de ulike alternativene. Faktorene som er mest sentrale for valg av inngangsmodus, kan kategoriseres inn i: interne faktorer, eksterne faktorer, transaksjonsspesifikke faktorer og karakteristikker ved ønsket inngangsmodus. I figur 3 fremstilles et utvalg faktorer, og hvilken innvirkning de har på valg av inngangsmodus. Eksempelvis forklarer modellen at dersom konkurranseintensiteten (*intensity of competition*) i markedet er høy, bør bedrifter velge inngangsmodus med lavere involveringsgrad (Hollensen, 2019, s. 318).



Figur 3 - Faktorer som påvirker valg av inngangsmodus (Hollensen, 2019)

### **2.2.9.1 Eksportmodus (Export Modes)**

Selskaper benytter seg gjerne av eksport første gang de går mot et internasjonalt marked. Eksport kan forstås som varer og tjenester som produseres i et land, og selges i et annet (Segal, 2021). En slik tilnærming kjennetegnes ved lav kontroll, lav risiko og høy fleksibilitet. Det er vanlig å skille mellom indirekte-, direkte- og kooperativ eksport (Hollensen, 2019, s. 333).

Indirekte eksport involverer at selskapet selger sine produkter til uavhengige organisasjoner som er lokalisert i hjemlandet, som videre selger til kunder i det utenlandske markedet. Ved indirekte eksport foregår salget som et salg i hjemmemarkedet. Selskapet engasjerer seg i den forbindelse ikke i globale aktiviteter, fordi produktene fraktes til utlandet av andre aktører. Denne formen er relativt billig, og krever liten grad av internasjonal erfaring. Indirekte eksport kan derfor brukes av bedrifter med lite ressurser, som ønsker en gradvis tilnærming til internasjonalisering gjennom å teste ulike markeder (Hollensen, 2019, s. 335).

Direkte eksport involverer at selskapet selger direkte til en distributør, agent eller kunde i det utenlandske markedet. En distributør er et uavhengig selskap som søker eksklusive rettigheter for et spesifikt salgsområde. Distributør også kalt importør, lagerfører og selger produsentens produkter, med frihet til å velge egne kunder og pris. En distributør tjener på differansen mellom salgsprisen og innkjøpsprisen. I mange tilfeller har distributører egne retailbutikker og varehus som de selger produktene i (Hollensen, 2019, s. 339).

En agent er et uavhengig selskap som selger produkter videre til ulike forhandlere i det utenlandske markedet på vegne av eksportøren. En agent vil vanligvis ikke lagerføre eller se produktene. En agent tjener som regel på en forhåndsbetalt provisjon på mellom 5-10%. Agenter er ofte brukt for å etablere seg i nye markeder. Direkte eksport kan gi tilgang på agentenes og distributørenes nettverk, i tillegg til deres kjennskap til det lokale markedet (Hollensen 2019, s. 339-340).

Kooperativ eksport involverer samarbeidsavtaler med andre selskaper om utførelse av eksportfunksjoner (Hollensen, 2019, s. 333). Denne formen gir selskaper mulighet til å undersøke utenlandske markeder effektivt sammen, i tillegg til å oppnå bedre representasjon i dem (Hollensen, 2019, s. 347).

### ***2.2.9.2 Mellomliggende inngangsmoduser (Intermediate modes)***

Ved mellomliggende inngangsmoduser samarbeider bedriften med andre aktører for å etablere seg i utenlandske markeder. Denne formen skiller seg fra eksport, ved at de i større grad legger til rette for overføring av kunnskap og ferdigheter mellom partnere. De skiller seg også fra hierarkiske inngangsmoduser ved at det ikke involverer fullt eierskap, men delt eierskap og kontroll mellom selskapet og partneren. Blant de mellomliggende inngangsmodusene er lisensiering, franchising og joint ventures (Hollensen, 2019, s. 355).

### ***2.2.9.3 Hierarkiske inngangsmoduser (hierarchical modes)***

Ved hierarkiske inngangsmoduser eier og kontrollerer selskapet den utenlandske organisasjonen. En slik tilnærming kjennetegnes ved høy kontroll, høy risiko og lav fleksibilitet. Hovedspørsmålet ved slike tilnærminger baserer seg rundt hvor kontroll er lokalisert. Graden av kontroll vil avhenge av hvilke verdikjedeaktiviteter som kan overføres til det utenlandske markedet. Dette avhenger videre av fordelingen av ansvar og kompetanse mellom hovedkontoret og det utenlandske datterselskapet. Blant de hierarkiske inngangsmodusene er salgsrepresentant basert i hjemlandet, utenlandsk datterselskap og oppkjøp (Hollensen, 2019, s. 386-394).

## **2.3 Internasjonalisering av motebedrifter**

I dette kapittelet vil teori knyttet opp mot internasjonalisering av motebedrifter presenteres. Det teoretiske rammeverket baserer seg hovedsakelig på det samme teoretiske grunnlaget fra kapittel 2.2., men er forsket på i kontekst av motebedrifter. Vi vil dermed hovedsakelig presentere de momentene som er spesifikke for motebedrifter.

### **2.3.1 Internasjonalisering av motebedrifter**

Motebransjen er en av de mest aktive (Jin & Cedrola, 2016, s. 2), viktigste og mest suksessfulle bransjene når det kommer til internasjonalisering av selskaper (Hines & Bruce, 2007, s. 90). En av årsakene kan være at motebedrifter krever mindre plass, som resulterer i lavere investeringskostnader. Derfor kan motebedrifter bevege seg raskere inn i nye markeder

(Jin & Cedrola 2016, s. 2). Like raskt kan de bevege seg ut av de ulike markedene (Hines & Bruce, 2007, s. 90).

Hvilket marked motebedrifter beveger seg inn i, avgjøres i stor grad av markedsposisjonen til selskapet. Wigley et al. (2005) hevder at de fleste motebedrifter først ekspanderer internasjonalt til områder som er kulturelt like, for så å bruke kunnskapen og selvtilliten de opparbeider seg til å ekspandere andre steder. Derimot fokuserer luksusmerker i stor grad på flaggskipbutikker i verdens hovedsteder, uavhengig av hvorvidt landene er kulturelt like. Dette sørger for synlighet og opprettholdelse av en luksuriøs status (Hines & Bruce, 2007, s. 94). En flaggskipbutikk er den viktigste butikken til en bedrift (Collins Dictionary, 2022), og har som hovedformål å bygge merkevaren (Kozinets et al. 2002). Guercini & Milanesi (2017, s. 419) argumenterer for at motebedrifter i luksussegmentet ikke alltid bør ekspandere til markeder som er kulturelt like. I kulturelt ulike land er det mindre konkurranse, og selskapet vil ha større muligheter for å skille seg ut fra mengden.

### **2.3.2 Motiver for internasjonalisering av motebedrifter**

Hines & Bruce (2007) argumenterer for at det eksisterer ulike “press- og tiltrekningsfaktorer”. Disse kan enten presse motebedrifter ut av hjemmemarkedet, eller kan trekke motebedrifter mot det internasjonale markedet. Faktorene baserer seg i stor grad på landets politiske, økonomiske, sosiale og kulturelle forhold. Pressfaktorer oppstår gjerne når ledelsen møter hindringer, og tiltrekningsfaktorer der de ser muligheter. Eksempelvis kan et lite hjemmemarked presse motebedrifter ut av sitt primærmarked (Hines & Bruce, 2007, s. 96-97).

I tillegg til press- og tiltrekningsfaktorer kan selskapets interne kunnskap om internasjonale markeder, økonomi og ledelsens holdninger være avgjørende for internasjonaliseringen (Hines & Bruce, 2007, s. 96). Videre argumenteres det for at det er en forskjell i internasjonaliseringsmotivene til luksusmotehus og andre motebedrifter. Luksusforhandlere internasjonaliserer for å opprettholde sin posisjon og få tilgang til ny teknologi. Andre motebedrifter internasjonaliserer på bakgrunn av metning i primærmarkedet. Utover dette er det ikke funnet noen klare motiver som er spesifikke for motebransjen (Hines & Bruce, 2007, s. 99).

### 2.3.3 Faktorer som påvirker inngangsmodusen til motebedrifter

Lu et al. (2011) deler faktorer som påvirker motebedrifter sin inngangsmodus inn i tre kategorier: selskapsspesifikke-, landsspesifikke- og markedsspesifikke faktorer.

Motebedrifter bør velge inngangsmoduser som optimaliserer de gunstige forholdene som forventes i det utenlandske markedet, og som minimerer de ugunstige. For å sikre en mest mulig hensiktsmessig inngangsmodus, må motebedrifter vurdere alle faktorene, og akseptere avveininger blant dem (Lu et al., 2011 s. 68).

Selskapsspesifikke faktorer påvirker et selskaps konkurranseposisjon i markedet. Det skilles i den forbindelse mellom: selskapsspesifikke eiendeler, merkevareverdi, finansiell kapasitet og internasjonal erfaring. En motebedrift sine selskapsspesifikke eiendeler kan bli bygget på dets unike kapabiliteter, slik som utvikling av butikkonsept, distribusjon, lagerlogistikk eller produktinnovasjon (Park og Sternquist, 2008). For merkevareverdi, har kosmopolitisme, eksklusivitet og unikt design blitt identifisert som viktige egenskaper som kan gi motebedrifter konkurransefortrinn (Lu et al., 2011, s. 64). Motebedrifters finansielle kapasitet har innvirkning på selskapets tilgang på eiendomsinvesteringer, ansettelse, markedsføringsaktiviteter og produksjon av varer (Jernigan og Easterling, 1990). Mangel på internasjonal erfaring skaper usikkerhet. Dette betyr at motebedrifter må ha tilgang på internasjonal erfaring for å gjenkjenne og håndtere kompleksiteten som hefter ved å etablere seg internasjonalt (Lu et al., 2011, s. 65).

Landsspesifikke faktorer referer til investeringsmiljøet i et utenlandsk marked. I den forbindelse skilles det mellom landets risiko, kulturell distanse og restriksjoner fra myndighetene. Et lands risiko referer til usikkerheten ved det økonomiske og politiske miljøet. Faktorer som inflasjon, politisk stabilitet og arbeidsledighet kan skape usikkerhet, og har signifikant innvirkning på motebedrifters internasjonale aktiviteter (Sternquist, 1998). Den kulturelle distansen har også en sterk innvirkning på motebedrifter, og det er viktig at selskaper tilpasser seg lokale normer. I den forbindelse blir motebedrifter oppfordret til å samarbeide med lokale partnere (Lu et al., 2011, s. 66).

Markedsspesifikke faktorer omhandler det overordnede miljøet i det utenlandske markedet, slik som konkurranse, potensiell vekst og forventet avkastning på investeringer (Agarwal & Ramaswami, 1992). I den forbindelse skilles det mellom markedspotensialet og

markedskonkurranse. Markedspotensialet referer til størrelsen og vekstpotensialet i et utenlandsk marked. Markedskonkurransen kjennetegnes derimot av antall konkurrenter i markedet. Dersom konkurransen i markedet er høy, kan det bli knapphet på lokale ressurser slik som butikklokaler, distribusjonskanaler og reklamemuligheter (Lu et al., 2011, s. 67). I figur 4 presenteres de ulike faktorene, og hvilken innvirkning de har på motebedrifters inngangsmodus. Eksempelvis anbefales det å benytte en inngangsmodus med lavere grad av kontroll, dersom landets risiko er høy.

Kategori	Faktor	Valg av inngangsmodus	
		Høyere kontroll	Lavere kontroll
Selskapsespesifikke faktorer	Selskapsespesifikke eiendeler	Høy	X
		Lav	X
	Merkevareverdi	Høy	X
		Lav	X
	Finansiell kapasitet	Høy	X
		Lav	X
Internasjonal erfaring	Høy	X	
	Lav	X	
Landsspesifikke faktorer	Landets risiko	Høy	X
		Lav	X
	Kulturell distanse	Høy	X
		Lav	X
	Restriksjoner fra myndighetene	Høy	X
		Lav	X
Markedsspesifikke faktorer	Markedspotensialet	Høy	X
		Lav	X
	Markedskonkurranse	Høy	X
		Lav	X

Figur 4 - Faktorer som påvirker motebedrifters valg av inngangsmodus (Lu et al., 2011)

### 2.3.4 Kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av motebedrifter

Wigley, Moore og Birtwistle (2005) fremhever betydningen av merkevarerepresentasjon for at motebedrifter skal lykkes med internasjonalisering. I den forstand ansees produktdesign, kvalitet og markedskommunikasjon som kritiske elementer. Når et moteselskap ønsker å initiere en internasjonaliseringsstrategi, bør selskapet reflektere over samsvaret mellom produktvalg og merkevarebildet. Dette bør sees i lys av det utenlandske markedets

kulturelle og markedsmessige forhold. Produkt- og merkevareprofilen bør tilpasses det utenlandske markedet, og markedskommunikasjonen bør rettes mot å påvirke markedets kulturelle oppfatning av selskapet. Dette krever en bevisst tilnærming, koordinering av selskapets ressurser, kompetanseoverføring og internasjonale partnerrelasjoner. Disse faktorene bør stå i henhold til implementeringen av selskapets integrerte merkevare-, produkt- og markedsføringsstrategi. Det argumenteres også for at en proaktiv tilnærming vil være mest vellykket for internasjonalisering av motebedrifter (Wigley et al., 2005).

## 2.4 Oppsummering av teori

Figur 5 oppsummerer de viktigste momentene fra vårt teoretisk rammeverk. Figuren beskriver også hvordan den presenterte teorien vil benyttes videre i analysen.

Teori	Oppsummering	Analyseområde
Internasjonalisering	Definerer internasjonalisering som aktiviteter som krysser landegrenser	Gradvis internasjonalisering vs. Born Global vs. Born-Again Global
Motiver for internasjonalisering	Forklarer ulike grunner til at selskaper etablerer seg internasjonalt	Egenskaper ved lederen Proaktiv vs. reaktiv tilnærming
Uppsala	Forklarer selskapers internasjonaliseringsprosess	Gradvis inkrementell ekspansjon Psykisk distanse
Nettverksteori	Forklarer at selskaper internasjonaliserer basert på tidligere erfaringer og nettverks partnere	Aktiv vs. passiv nettverksbygging Tette vs. sterke bånd
Transaksjonskostmodellen	Forklarer at selskaper vil utføre aktiviteter som de kan utføre billigere enn markedet, og benytte seg av markedet hvor uavhengige aktører har en kostnadsfordel.	Transaksjonskostnader Opportunistisk atferd
Internasjonal markedsseleksjon	Forklarer at selskaper som benytter seg av en systematisk tilnærming til markedsseleksjon, presterer bedre	Systematisk vs. opportunistisk tilnærming A-, B og C-land
Inngangsmodus	Forklarer hvordan selskaper etablerer seg i det internasjonale markedet	Eksport, mellomliggende og hierarkiske inngangsmoduser Kontroll, risiko og fleksibilitet
Internasjonalisering av motebedrifter	Forklarer at flertallet av motebedrifter ekspanderer til kulturelt like områder, mens luksusmerker ekspanderer til ulike hovedsteder, uavhengig av kulturell distanse	Kulturell distanse Flaggskipbutikker
Motiver for internasjonalisering av motebedrifter	Forklarer at det eksisterer ulike press- og tiltrekningsfaktorer som enten presser motebedrifter ut av hjemlandet, eller trekker motebedrifter mot utlandet	Press- og tiltrekningsfaktorer
Faktorer som påvirker motebedrifter sin inngangsmodus	Forklarer at motebedrifter bør velge inngangsmoduser som optimaliserer de gunstige forholdene som forventes i det utenlandske markedet, og som minimerer de ugunstige	Selskapsspesifikke, landsspesifikke og markeds-spesifikke faktorer
Kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av motebedrifter	Forklarer at merkevarerepresentasjon er et kritisk element for å lykkes med internasjonalisering. I tillegg argumenteres det for at en proaktiv tilnærming vil være mest hensiktsmessig	Merkevarerepresentasjon Lokal tilpasning

Figur 5 - Oppsummering av teori



## 3. METODE

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vårt valg av forskningsmetode, i tillegg til andre tilnærminger vi har tatt for å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Innledningsvis vil vi begrunne vårt valg av forskningsdesign, etterfulgt av datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi redegjøre for oppgavens kredibilitet.

### 3.1 Forskningsdesign

I dette kapittelet vil oppgavens forskningsdesign og metode presenteres. Oppgavens forskningsdesign tar utgangspunkt i problemstillingen, og er en plan på hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2016, s. 69).

#### 3.1.1 Forskningsmetode

Formålet med denne oppgaven er å undersøke norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess, med hensyn til selskapenes motivasjon, inngangsmodus, markedsseleksjon, nettverk og suksessfaktorer. Oppgaven ønsker å besvare følgende problemstilling;

*“I hvilken grad følger norske motebedrifter det gjeldende teoretiske rammeverket, når de etablerer seg utenfor landegrensen?”*

Det teoretiske rammeverket innebærer komplekse operasjoner. Vi har dermed kategorisert fem sentrale områder, som vi mener kan gi et samlet bilde på hvordan norske moteselskaper etablerer seg i utlandet.

- (1) Har norske motebedrifter en proaktiv eller reaktiv tilnærming?
- (2) Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?
- (3) I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?
- (4) Hvordan bygger norske motebedrifter et internasjonalt nettverk?
- (5) Hvilke kritiske suksessfaktorer gjelder for norske motebedrifter?



For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, må det gjennomføres dyptgående analyse av norske moteselskapers tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. I den forstand vil en kvalitativ tilnærming være hensiktsmessig. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter, men det overordnede målet er imidlertid å kunne uttale seg spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område (Johannessen et al., 2016, s. 95). Den kvalitative tilnærmingen er valgt som følge av at vi ønsker å skape en forståelse for norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess. Ved bruk av kvalitativ metode vil vi i større grad få muligheten til å gå i dybden på oppgavens tematikk. I tillegg er det informantene som legger føringen for hvilken informasjon som er relevant.

### **3.1.2 Casestudie**

I lys av oppgavens problemstilling anser vi casestudier som en hensiktsmessig metode. Ringdal (2013) definerer casestudier som: “intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger”. Generelt er casestudier den foretrukne strategien når problemstillingen tar sikte på å forklare «hvordan» eller «hvorfor» noe skjer.

Yin (2014) argumenterer for at casestudier kan deles inn i fire kategorier. De ulike kategoriene baserer seg på hvorvidt man arbeider med et enkelt- eller flere caser, i tillegg til om man har en eller flere analyseenheter. Vi har valgt å benytte oss av et flercasedesign med en analyseenhet. I den forstand vil de ulike moteselskapene være casene, mens analyseenheten vil være den eller de individene med kjennskap til selskapets internasjonaliseringsprosess. Et flercasedesign har evnen til å beskrive et bestemt fenomen, og gir et sterkere grunnlag for teoribygging enn hva enkeltcasedesign gjør. I tillegg åpner et flercasedesign opp for å sammenligne ulike selskaper (Johannessen et al., 2016, p. 207). Dette sammenfaller godt med vårt ønske om å kartlegge norske motebedrifters internasjonaliseringsprosess.

## 3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet beskriver vi metoden som er benyttet til å samle inn data for å besvare problemstillingen. Det skilles mellom kvalitative og kvantitative metoder, hvor kvalitative metoder samler inn data gjennom observasjoner, intervju eller dokumentanalyser, mens kvantitative metoder samler inn data i form av blant annet spørreundersøkelser (Johannessen et al., 2021, s. 51 og 54).

### 3.2.1 Intervjuundersøkelsens syv faser

Kvale & Brinkmann (2015, s. 133-140) beskriver tidsforløpet i en kvalitativ undersøkelse gjennom syv faser for å systematisk planlegge intervjuundersøkelsen. Ved å planlegge intervjuundersøkelsen vil vi være bedre forberedt når vi gjennomfører intervjuene. Dette vil gi oss mulighet til å oppnå høy kvalitet på den kunnskapen som produseres i intervjusamspillet. I tillegg vil det gjøre etterbehandlingen av intervjuene enklere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 134). Undersøkelsen vår vil bli gjennomført i tråd med de syv fasene. De syv fasene fremstilles slik:

*1. Tematisering: Formulere formålet med undersøkelsen, og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes.* I den første fasen formulerer vi utgangspunktet for undersøkelsen. Her kartlegger vi temaet, problemstilling, forskningsspørsmål og en teoretisk avklaring av det undersøkte temaet, før metoden velges. Se kapittel 1 for tematisering av oppgaven.

*2. Planlegging: Planlegg studien, og ta hensyn til alle syv stadier, før du tar fatt på intervjuarbeidet.* Med utgangspunkt i de syv fasene la vi en plan for hvordan kunnskapen skulle innhentes. Vi valgte et flercasesdesign, utarbeidet en semistrukturert intervjuguide og kontaktet aktuelle informanter. Vi kom i kontakt informantene via telefon, mail, nettverk og LinkedIn. Se kapittel 3.1.2 til 3.2.6.

*3. Intervjuing: Utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjuets kontekst.* Vi utførte intervjuene utfra vår semistrukturerte intervjuguide, med en reflektert tilnærming til kunnskapen vi ønsket å innhente. Se kapittel 3.2.7.

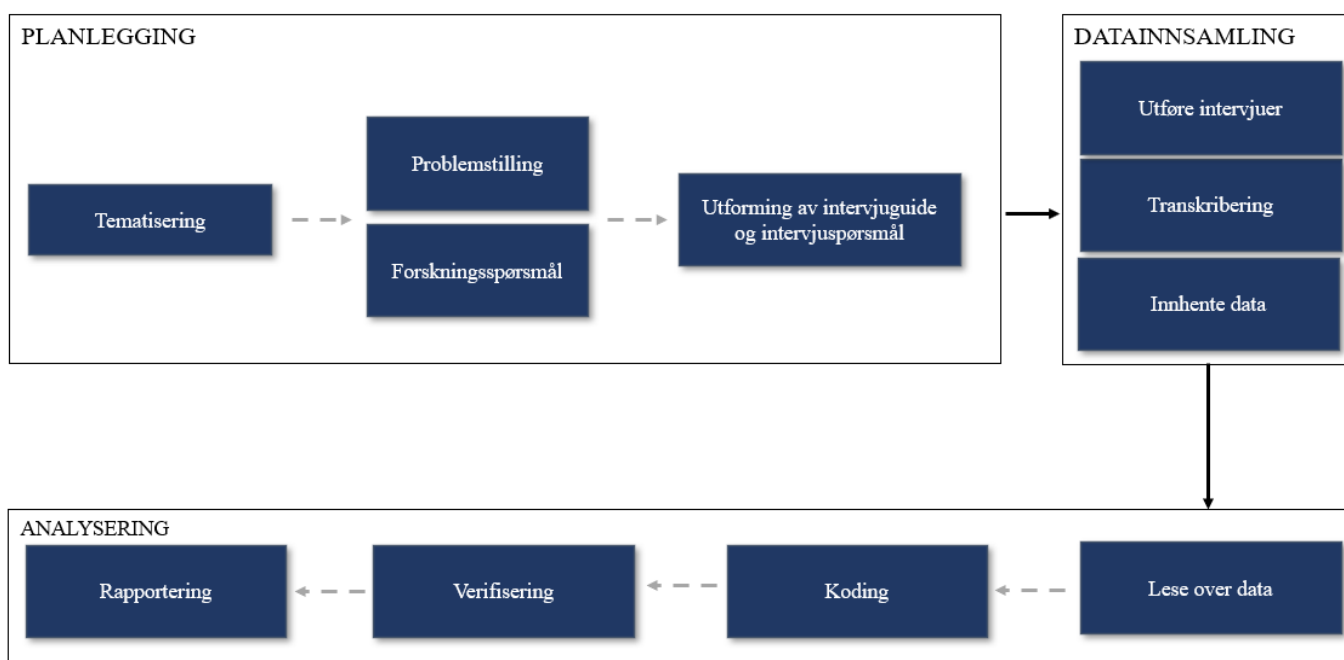
4. *Transkribering: Klargjør intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra tale til skriftlig tekst. Intervjuene med tatt opp med lydopptak, etter aksept fra informantene. Vi transkriberte datamaterialet ut fra lydopptaket for å klargjøre til analysering. Se kapittel 3.3.1.*

5. *Analysering: På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene. For å analysere innhentet materialet benyttet vi oss av koding. Vi kodet ved å opprette ulike hoved- og underkategorier. Se kapittel 3.3.2.*

6. *Verifisering: Undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet. Se kapittel 3.4.*

7. *Rapportering: Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier. Våre funn blir presentert i kapittel 4. Her presenterer vi informanten, selskapet og funn samlet.*

Se figur 6 for en egen formulert fremstilling av trinn i forskningsprosessen:



Figur 6 - Trinn i forskningsprosessen

### 3.2.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Ifølge Kvale & Birkmann (2015, s. 20) ønsker det kvalitative intervjuet å få frem erfaringer og opplevelser gjennom en strukturert samtale. I dette studiet er primærdata hentet fra informantene gjennom semistrukturerte kvalitative intervjuer. Et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men åpner for at vi kan tilpasse intervjuene til de ulike selskapene (Johannessen et al., 2021, s. 108). Vi benyttet semistrukturerte intervjuer fordi vi ønsket innblikk i selskapets holdninger, erfaringer og meninger rundt internasjonaliseringprosessen. Dette vil gjøre oss i stand til å kartlegge hvorvidt selskapene følger de utvalgte teoretiske prinsippene for etablering i utlandet.

For å få en bredere innsikt i norske motebedrifter og deres internasjonalisering prosess, har vi hentet sekundærdata fra markedsrapporter, statistiske rapporter og artikler. Vi har også hentet sekundærdata fra bedriftenes nettsider for å få en bedre forståelse av intervjuobjektene. Datamaterialet vårt inneholder derfor både primær- og sekundærdata.

### 3.2.3 Utvalgsstørrelse

Det er flere norske motebedrifter på det internasjonale markedet, og det vil ikke være hensiktsmessig å intervju alle. For å komme frem til et hensiktsmessig utvalg, krever vi at selskapene har hatt en aktiv internasjonal tilstedeværelse i løpet av de siste 20 årene. Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 114), er det i teorien ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. Ved mindre pilotprosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter, mens studentprosjekter muligens må begrense seg til færre enn 10 intervjuer (Johannessen et al., 2016, s.114). For at undersøkelsen skal være mulig å gjennomføre med våre tidsbegrensninger, har vi valgt å undersøke åtte norske motebedrifter. Derimot representerer en av informantene to forskjellige motebedrifter, hvilket innebærer at vi totalt har syv informanter fra åtte norske motebedrifter. I tillegg har vi intervjuet daglig leder av en norsk motebransjeorganisasjon. Dette gir oss en dypere forståelse av den norske motebransjen fra en ekstern part. Informanten har solid erfaring fra en årrekke innenfor norsk motebransje. I tillegg produserer selskapet en årlig tilstandsrapport som omhandler den norske moteindustrien. Hensikten med å intervju en bransjespesialist er å få en dypere innsikt i den norske motebransjen, gjennom sentrale nøkkeltall og erfaringer.

To av de planlagte intervjuene ble ikke gjennomført av ulike grunner. Begge intervjuene var planlagt sent i forskningsprosessen, og det var ikke mulig å finne en ny dato som passet etter kanselleringen. Det første intervjuet ble avlyst på grunn av at informanten ble hasteinnkalt til et annet møte, mens det andre ble avlyst av personlige årsaker. Dette resulterte i at begge bedriftene måtte utelates fra undersøkelsen. Begge bedriftene var to av de største motebedriftene i Norge, med over hundre ansatte hver.

Det er synd at vi ikke hadde anledning til å gjennomføre disse to intervjuene, i lys av at det hadde vært interessant å kartlegge hvorvidt det eksisterte forskjeller mellom SMB og større norske motebedrifter. I tillegg ønsket vi å ha minimum ti informanter for å gi oppgaven mer faglig tyngde. Derimot mener vi at oppgaven ikke mister noen særlig grad av relevans, da vi uansett har lyktes med å finne interessante opplysninger for bransjen på flere områder. Vårt mål har vært å skaffe et relevant utvalg informanter, ikke mange informanter. Et for stort utvalg kan føre til at datamaterialet blir for omfattende for en slik oppgave (Johannessen et al., 2016, 114).

### **3.2.4 Utvalgskriterier, seleksjon og rekruttering**

Rekruttering av informanter ved kvalitative undersøkelser har et klart mål, og kalles strategisk utvelgelse. Strategisk utvelgelse kjennetegnes ved at forskeren velger hvilken målgruppe som må delta for å få mest mulig kunnskap om et fenomen, uten å foreta statistiske generaliseringer. Deretter velger forskerne ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Det er flere måter å sette sammen strategiske utvalg på (Johannessen et al., 2016, s.106). Vi har satt sammen et strategisk utvalg ved en kombinasjon av kriteriebaserte utvelgelse og snøballmetoden. Kriteriebasert utvelgelse går ut på at informantene må oppfylle bestemte kriterier for å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 109). Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, har vi stilt følgende utvalgskriterier til informantene i denne undersøkelsen;

- (1) Informantene jobber i et norsk moteselskap som har aktiviteter i flere land.
- (2) Informanten er grunnlegger, eier eller er daglig leder av selskapet.
- (3) Informantene har vært, eller er, involvert i selskapets etablering i utlandet.

Disse kriteriene sikrer et representativt utvalg av norske motebedrifter på det internasjonale markedet. For å sikre et godt grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling, er det brukt mye tid på å hente inn solide informanter. Vi har rekruttert informantene på flere ulike måter. Fire av informantene ble rekruttert ved å ta direkte kontakt på e-post eller telefon. Én av informantene ble rekruttert via LinkedIn. Én av informantene var allerede i vårt eksisterende nettverk, og meldte seg frivillig etter at de ble informert om undersøkelsen. De resterende to informantene ble rekruttert gjennom snøballmetoden. Snøballmetoden går ut på å få informantene til å henvise oss videre til aktuelle kandidater (Johannessen et al., 2016, s. 109). Dette har redusert risikoen for at vi har oversett potensielle informanter som kunne tilført oppgaven verdi. I tillegg kan det argumenteres for at den norske motebransjen er relativt lukket. Dermed har henvisninger fra ulike mennesker i bransjen vært til stor hjelp for å rekruttere solide informanter.

Det kan også diskutere hvorvidt én av motebedriftene kan klassifiseres som en motebedrift. Selskapet selger hovedsakelig produkter innenfor fritid- og reiselivskategorien. Imidlertid er enkelte av selskapets produkter svært populære til bruk i hverdagen, hvilket kan klassifisere produktene innenfor tilbehørskategorien. I lys av at vi har valgt å forholde oss til en bred definisjon av motebedrifter, har vi valgt å inkludere selskapet i undersøkelsen.

### **3.2.5 Informantene**

Informantene representerer samlet åtte store norske motebedrifter. Utvalget er en blanding av større og mindre aktører, hvor alle motebedriftene ble etablert etter år 2000.

Ifølge Kvale & Birkmann (2015, s. 148) vil det være vanskelig å generalisere resultater dersom utvalget er for lite. På den andre siden vil det være utfordrende å foreta dyptgående analyser av intervjuene dersom utvalget er for stort. Andre forskere mener det bør gjennomføres datainnsamling helt frem til det ikke fremkommer ny informasjon under intervjuene. Dette er kjent som undersøkelsens metningspunkt (Johannessen et al., 2016, s. 114). Vi så tendenser til et metningspunkt ved flere av oppgavens hovedpunkter etter intervju nummer åtte. Dette kom til lys ved at det i liten grad fremgikk ny informasjon. Vi mener dermed at utvalget er stort nok til å kunne skape en forståelse av

internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter. Dersom vi hadde hatt mer tid og ressurser, ville vi likevel ønsket å intervju to til fire informanter til for å bekrefte oppgavens metningspunkt.

Vi har valgt å anonymisere informantene og selskapene, for å ikke formidle informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2016, s. 91). Vi vil derfor omtale bedriftene på følgende måte; Alpha, Bravo, Charlie, Delta, Echo, Foxtrot, Golf og Hotel. Bransjespesialisten vil omtales som Pseudonym.

### **3.2.6 Intervjuguide**

Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Derimot kan spørsmålene og rekkefølgen variere, hvilket gir en god balanse av standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2016, s. 148-149). Intervjuguiden vår har vært bygd opp av 18 spørsmål som er basert på oppgavens teoretiske rammeverk og forskningsspørsmål. Del 1 gikk ut på å kartlegge informantens erfaringer og bakgrunn. Del 2 gikk ut på å skape en forståelse av deres motiver for internasjonalisering, og del 3 omhandler selskapenes markedsseleksjon, inngangsmodus og nettverk. Del 4 omhandler selskapenes ytterligere internasjonaliseringsprosess.

Innledningsvis begynte intervjuene med løs prat og formaliteter. Avslutningsvis oppsummerte vi hovedtrekkene fra intervjuet, for å sikre at vi hadde forstått informanten riktig. Under avslutningen undersøkte vi også hvorvidt informanten hadde informasjon å tilføye til oppgaven som intervjuet ikke hadde fanget opp (Arsel, 2017, s. 946). Spørsmålene som har blitt stilt under de ulike intervjuene har variert noe, basert på momentene som informantene delte. Derimot har intervjuguiden sørget for at vi har hatt et rammeverk som sikrer at vi fikk dekket de områdene som var nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling.

Intervjuguiden ble sendt ut til alle informantene i forkant av intervjuene, slik at informantene fikk anledning til å sette seg inn i undersøkelsens tematikk. Dette gjorde vi for å oppfordre informantene til refleksjon rundt egen internasjonaliseringsprosess i forkant av intervjuet. I tillegg la vi merke til at informantene var mer villig til å delta i undersøkelsen når de fikk innblikk i hvilke temaer som ville bli gjennomgått under intervjuet.

I lys av at vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer, fikk vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål under intervjuene. Dette ga oss mulighet til å oppfordre informanten til å reflektere dypere over ulike temaer, og gi mer detaljerte svar (Johannessen et al., 2016, s. 154). Intervjuguiden ble utarbeidet med vår veileder, som har bidratt med tilbakemeldinger og innspill på hvordan vi kunne forbedre intervjuguiden. Vi har benyttet den samme intervjuguiden gjennom alle intervjuene, med få tilpasninger. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

### **3.2.7 Intervjuene**

Vi har gjennomført intervjuene på en tidsperiode på syv uker, i mars og april måned. Dette ga oss rom for å diskutere og transkribere hvert intervju, før vi gikk videre på neste. I lys av at to informanter måtte trekke seg, har vi gjennomført ni intervjuer med åtte informanter. Alle informantene ble informert om at personalia og selskapsnavn vil bli anonymisert i oppgaven. Intervjuene ble tatt opp med lydopptak etter aksept fra informantene. Lydopptakene vil i tråd med krav fra NSD slettes etter endt studie. Vi hadde en målsetning om å gjennomføre alle intervjuene ansikt-til-ansikt, hvor vi begge var med på intervjuet og transkriberingen. I lys av at februar - april er blant de travleste månedene i motebransjen, var flere av informantene ute av landet i perioden. Dette resulterte i at ett av intervjuene ble avholdt via Teams, og fire intervjuer ble avholdt via telefon. Fire av ni intervjuer ble dermed gjennomført ansikt til ansikt, hvor intervjuene ble avholdt på de respektive informantenes arbeidsplass. Disse omstendighetene medførte at det var tre intervjuer hvor kun én av forfatterne var til stede. På bakgrunn av at alle intervjuene ble tatt opp har begge forfatterne hørt gjennom alle intervjuene. Alle ni intervjuene ble avholdt med en informant.

En oversikt over bedriftene, informantenes stilling, intervjuform og lengde på intervjuet fremkommer av figur 7.



Selskap	Intervju	Posisjon	Intervjuform	Lengde (min)
Pseudonym	Ekspertintervju	Daglig leder	Telefon	52:27
Alpha	Bedrift	Grunnlegger, daglig leder og designer	Telefon	31:03
Bravo	Bedrift	Grunnlegger og designer	Telefon	20:16
Charlie	Bedrift	Grunnlegger og salgsansvarlig	Microsoft Teams	56:46
Delta	Bedrift	Grunnlegger og administrerende direktør	Telefon	21:52
Echo	Bedrift	Grunnlegger og daglig leder	Besøk	66:16
Foxtrot	Bedrift	Med-grunnlegger og daglig leder	Besøk	59:18
Golf	Bedrift	Grunnlegger, daglig leder og designer	Besøk	72:11
Hotel	Bedrift	Grunnlegger og daglig leder	Besøk	32:15

*Figur 7 - Oversikt over gjennomførte intervjuer*

### 3.3 Dataanalyse

Vi vil her redegjøre for hvordan vi har behandlet datamaterialet. Først vil vi gi en oversikt over transkriberingen, før vi går mer detaljert inn på hvordan vi har analysert dataene.

#### 3.3.1 Transkribering

Transkribering er prosessen hvor data blir overført fra muntlig til skriftlig form (Ghuri & Grønhaug, 2010). Arbeidet med å transkribere intervjuene ble satt i gang umiddelbart etter at hvert intervju var gjennomført. Dette sikret at vi kunne utheve emner og sitater som vi fant interessante, slik at vi gradvis kunne forbedre oss for hvert intervju. For å sikre at ingen verdifull informasjon ble utelatt, ble lydopptakene transkribert ordrett. Sitater som brukes i oppgaven har ikke blitt endret på, for å sikre at informantenes budskap er korrekt. Derimot redegjør vi for vår tolkning av ulike sitater i analysen.

#### 3.3.2 Dataanalyse

Dataanalyse har to formål. Først må datamaterialet organiseres etter tema, slik at forskeren har et godt utgangspunkt for å analysere uten å miste viktig informasjon. Videre må datamaterialet analyseres og tolkes, for å identifisere temaer og mønstre (Johannessen et al.,

2016, p. 163). Før arbeidet med å analysere datamaterialet kan starte, må imidlertid datamaterialet reduseres ned til et håndterlig format (Johannessen et al., 2016, p. 161). Datamaterialet vi satt igjen med etter transkriberingen var i mange tilfeller massivt og uoversiktlig. Temaet vi undersøker krever at informantene forteller utfyllende historier fra ulike aspekter vedrørende selskapenes internasjonaliseringsprosess. I den forstand ønsket vi å la respondentene få prate relativt fritt ut ifra intervjuguidens tematikk. Dette førte til at vi fikk en bredere og rikere forståelse av selskapenes internasjonaliseringsprosess. Samtidig førte det også til at deler av datamaterialet var irrelevant for oppgaven. Dermed gikk vi gjennom hver eneste transkribering, og fjernet all informasjon som åpenbart var irrelevant for oppgaven. Dette førte til at vi satt igjen med et mer konsist datamateriale, som enklere ville la seg sammenlignes, analyseres og tolkes uten unødvendige distraksjoner.

Etter at arbeidet med å redusere datamaterialet var ferdig, begynte prosessen med å kategorisere respondentenes svar inn i ulike kategorier. Det eksisterer flere ulike måter å gjøre dette på, men vi valgte primært å benytte oss av koding (Johannessen et al., 2016, s. 187-188). Vi kodet ved å opprette ulike hoved- og underkategorier. Hovedkategoriene besto av begreper fra det overordnede teoretiske rammeverket, mens underkategoriene besto av spesifikke elementer hentet fra de ulike teoriene.

Videre ble materialet satt inn i en kontekstuell dataorganisering. Ved en kontekstuell dataorganisering ser forskere på visse deler, kontekster eller caser i datamaterialet, samtidig som de har en helhetlig tilnæringsmåte (Johannessen et al., 2016, p. 169). Dette er hensiktsmessig siden formålet vårt er å opparbeide oss en samlet forståelse av norske moteselskapers internasjonaliseringsprosess, i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og forskningsspørsmål. Etter å ha redusert, kodet og organisert datamaterialet, satt vi igjen med et dokument som viste de ulike respondentenes svar innenfor hver hovedkategori. Dette blir presentert under resultatkapittelet. Vi valgte å fremstille resultatene til de ulike selskapene hver for seg, siden dette gjør det enklere for leseren å få et helhetsbilde av hvert selskap. Dette sikret også at arbeidet med å analysere og tolke datamaterialet var svært effektivt. Deretter presenterer vi i tabellform forskjeller og likheter mellom selskapene i henhold til oppgavens forskningsspørsmål.

For å finne sammenhenger i datamaterialet, markerte vi underkategoriene i respondentenes svar i ulike farger innenfor hver hovedkategori. Dette gjorde det enkelt å se de ulike respondentenes tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. Eksempelvis så vi at alle selskapene hadde en gradvis tilnærming til internasjonaliseringsprosessen, utenom Bravo og Delta som kan kategoriseres som Born Global selskaper.

### **3.4 Kredibilitet**

I dette delkapittelet vil oppgavens kredibilitet diskuteres. Innenfor kvalitativ forskning benyttes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet. Guba og Lincoln (1985; 1989) beskriver derimot at kvalitative undersøkelser måler kvalitet ut ifra følgende begreper; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2016, s. 231).

#### **3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)**

Et grunnleggende spørsmål for all forskning omhandler hvorvidt datamaterialet er pålitelig. Undersøkelsens reliabilitet omhandler hvor nøyaktig dataene i undersøkelsen er, hvilke data som er brukt, måten de er samlet inn og hvordan disse bearbeides (Johannessen et al., 2016, p. 232). Vi har lagt vekt på gjennomsiktighet i forskningsprosessen, ved å tydelig dokumentere hvilke metoder og valg som er tatt i bruk. Oppgavens reliabilitet kan imidlertid svekkes gjennom misforståelser mellom forsker og informant. For å unngå misforståelser, er det viktig at vi stiller tydelige spørsmål, i tillegg til å oppklare usikkerhetsmomenter dersom dette oppstår. Imidlertid er det viktig å erkjenne at full nøytralitet er lite realistisk. Dermed arbeider vi aktivt med å reflektere over retningen de ulike intervjuene tar. I lys av at det benyttes en semistrukturert tilnærming, vil det være viktig at informantene får stor frihet til å besvare de ulike spørsmålene. Dette innebærer å unngå ledende spørsmål, i tillegg til å stille oppklarende spørsmål. Dersom informanten ikke er kjent med enkelte av temaene eller spørsmålene, vil vi være påpasselig med å forklare disse. Vi har benyttet taleopptak for å sikre at informasjon ikke går tapt ved informantens lengre utredelser og fri tale omkring tema. Dette vil også gjøre transkriberingen av intervjuene mer effektiv og presis.

### **3.4.2 Troverdighet (intern validitet)**

Saunders et al. (2012) definerer validitet som «i hvilken grad datainnsamlingsmetoder måler det de var ment å måle, og hvorvidt funnene omhandler hva de utgir seg for å handle om». Johannessen et al. (2016) skiller mellom intern- og ekstern validitet. Intern validitet omhandler i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å styrke sannsynligheten for troverdige resultater har vi benyttet oss av triangulering. Triangulering går ut på å bruke flere datakilder for å legitimere funn (Yin, 2003). Alternativt kunne vi benyttet oss av vedvarende observasjon, men i lys av prosjektets tidsramme og kompleksitet, fant vi dette lite hensiktsmessig. Hovedvekten av resultatene som denne undersøkelsen har ført frem til, har kommet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med informanter fra sentrale norske moteselskaper. For å øke den interne validiteten, har vi forsøkt å stille grundige spørsmål fra ulike vinkler. I tillegg har vi bedt informantene om å gi konkrete eksempler fra ulike steg ved deres internasjonaliseringsprosess. Imidlertid kan ikke usikkerheten rundt hvorvidt informantene snakker sant elimineres totalt. For å få et objektivt synspunkt på norske moteselskapers internasjonaliseringsprosess, har vi gjennomført et intervju med en ekspert innenfor den norske motebransjen.

### **3.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)**

Ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene kan generaliseres utover den aktuelle studien. Imidlertid kan ikke den eksterne validiteten bli statistisk generaliserbar slik som ved kvantitative studier. For å sikre ekstern validitet i kvalitative studier må forskningens opplysninger systematiseres og analyseres (Johannessen et al., 2016). Metoden for hvordan vi har systematisert og analysert opplysningene våre fremgår i delkapittelet om dataanalyse. Denne oppgaven har ikke som hensikt å statistisk generalisere funn. Derimot er det rimelig å anta at en stor andel av studiens resultater kan overføres til andre norske motebedrifter (SMB) som ikke er i utvalget vårt.

Vi mener også at resultatene fra vår studie kan overføres til motebedrifter i andre land enn Norge. I den forbindelse kan det argumenteres for at de overordnede fundamentale prinsippene for moteselskapers internasjonaliseringsprosess vil være relativt like i store deler

av verden. Imidlertid vil det være nødvendig med en viss grad av tilpasning ut ifra lokale forhold.

I tillegg kan det argumenteres for at studiens resultater kan overføres til større norske motekonsern. Som tidligere nevnt har trolig større motekonsern tilgang på mer ressurser og kompetanse, som kan resultere i at de har en annen tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. Likevel kan studiens resultater gjøre dem bevisst på gjeldende teoretiske prinsipper og egen internasjonaliseringsprosess. Vi mener også at resultatene fra studie kan ha overføringsverdi til bedrifter som selger andre typer varer og tjenester til utlandet. Det vil naturligvis være forskjeller mellom ulike industrier, men flere av de overordnede prinsippene kan tenkes å være like.

#### **3.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)**

Selv om kvalitativ forskning skal frembringe et unikt perspektiv, er det viktig at det ikke er et resultat av forskernes subjektive holdninger. Det er dermed viktig at forskeren legger vekt på å gjøre rede for alle beslutninger som fattes gjennom forskningsprosessen. Videre er det viktig at forskeren er selvkritisk. I tillegg må det gjøres avveininger vedrørende tidligere erfaringer, avvik, fordommer og andre forhold som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen til prosjektet (Johannessen et al., 2016, p. 234). For å sikre studiens bekreftbarhet, må vi kontinuerlig beskrive de ulike beslutningene vi fatter, i tillegg til motivasjonen bak beslutningene. Dette er spesielt viktig vedrørende vår metodiske tilnærming, hvordan vi har analysert funnene og hvordan disse har blitt tolket. Dermed kan leseren selv følge og vurdere de ulike valgene som er gjort. Vi har også jobbet aktivt med å være djevelens advokat overfor oss selv. Dette innebærer å stille oss kritisk til vår egen forskning, og gjennomføre passende endringer underveis i de tilfeller hvor vi har identifisert problemer med vår egen forskning.

## 4. PRESENTASJON AV FUNN

Resultatene som presenteres i dette kapittelet er de mest sentrale funnene som vi har identifisert gjennom vårt arbeid. Vi vil først presentere motebedriftene hver for seg. For å gi en bedre leseropplevelse, har vi valgt å presentere hver informant, selskap og resultat samlet. Dette gir et klart og tydelig helhetsbilde av hvert selskap. For å illustrere viktige momenter, har vi valgt å belyse enkelte resultater gjennom direkte sitater fra informantene. Videre vil vi presentere ekspertintervjuet med bransjespesialisten, etterfulgt av en oppsummering av de mest sentrale funnene i tabellform.

### 4.1 Alpha

Alpha ble opprettet i 2003, og har hatt en omfattende internasjonal tilstedeværelse over mange år, før det gikk konkurs i 2017. Selv om bedriften har gått konkurs, tilføyer informanten relevant informasjon til denne oppgaven. Informanten er en av grunnleggerne av selskapet, og hadde hovedansvaret for internasjonaliseringen av bedriften. Bedriften solgte klær og tilbehør i alle produktkategorier og prisklasser. I tillegg solgte de sporadisk produkter i andre produktkategorier utenom klær. Informanten hevder selv at selskapets konsept var internasjonalt fra starten av. Han har også studert i USA, og hadde en langvarig drøm om å etablere selskapet der. I tillegg hevder informanten at vekstpotensialet som ligger i utenlandske markeder er viktig å dra nytte av. Det er tydelig at selskapet hadde en proaktiv tilnærming.

Innledningsvis solgte selskapet produktene sine gjennom både egne og eksterne butikker i Norge. Etter en periode med hjemlig salg og sporadisk eksport, etablerte selskapet en flaggskipbutikk på hver sin kant av USA. Informanten hevder at: *“å etablere en egen butikk er ekstremt viktig, fordi det gir deg muligheten til å vise produktene og merkevaren i sitt rette element”*. Den første ble åpnet i Los Angeles i 2009, mens den andre ble åpnet i New York i 2012. Ønsket om å etablere egne flaggskipbutikker var en refleksjon av selskapets ønske om å ha høy kontroll over merkevarens profilering. I tillegg anså informanten USA som *“the place to be”*. Parallelt med storsatsningen i USA benyttet selskapet direkte eksport gjennom agenter og distributører for å etablere seg i Europa og Asia. Informanten hevder at: *“du kan skryte av det du skaper i USA for å etablere deg i Europa. Er produktene dine bra nok for LA*

og NY, så er de også det for London og Paris”. For å sikre en viss grad av kontroll over merkevarens fremstilling, var selskapets salgssjef ansvarlig for å følge opp agentene og distributørene i utlandet. Samlet sett benyttet selskapet seg av en kombinasjon av eksport- og hierarkiske inngangsmoduser.

*«Du er kun så god i et land som agenten din er»*

Grunnleggerne var såpass sikre på at produktene kom til å slå an i USA, at selskapet ikke gjennomførte noen undersøkelser av markedet. Derimot ble det gjennomført omfattende og tidkrevende undersøkelser for å finne lokaler i verdensklasse. Det var viktig for selskapet å finne lokaler som lå i trendy og moteriktige områder av byene, hvor også andre kjente merkevarer var lokalisert. I forbindelse med etableringen i Europa og Asia gjennomførte de i liten grad undersøkelser av de aktuelle markedene selv, men baserte seg på agentenes og distributørens kunnskaper og erfaringer.

Når det kommer til nettverk, hadde grunnleggerne et eksisterende internasjonalt nettverk fra før. Blant annet var grunnleggerens mor selv designer, og satte selskapet i kontakt med ulike fabrikk i utlandet. En sentral del av den videre nettverksbyggingen tok imidlertid plass på ulike messer rundt om i verden. På messene møtte selskapet ulike agenter, distributører, konkurrenter og andre potensielle samarbeidspartnere, som de bygget relasjoner til. Videre benyttet de flaggskipsbutikkene sine som en arena for å bygge videre på nye og gamle relasjoner. Det er tydelig at selskapets nettverk var av både sosial og profesjonell karakter.

Blant nøkkelfaktorene for etablering i utlandet trakk informantene frem «*Norgeknaggen*». Dette innebærer at dersom man skal promotere at man kommer fra Norge, er det viktig å finne andre norske aspekter fra populærkulturen som man kan henge seg på, slik som musikk og arkitektur. På den andre siden trakk han frem ulempen med å vokse for fort, og bli for bred i sortimentet, som store utfordringer. En annen utfordring er at det er vanskelig å finne riktig distributør på første forsøk. Dette utspilte seg blant annet i form av distributører som overdrev om hvor flinke de var og hvilke kunder de hadde. I tillegg opplevde selskapet flere ganger å bli nedprioritert hos nye distributører. For å håndtere slike utfordringer ble det svært viktig for selskapet å knytte tettere bånd med de distributørene som var av solid karakter.

## 4.2 Bravo

Bravo ble etablert i 2020, av samme grunnleggere som Alpha. Informanten er grunnlegger, daglig leder og designer. Selskapet har spesialisert seg innenfor yttertøyskategorien, og har syv produkter i ulike farger. Produktene er i luksussegmentet. Siden informanten tidligere hadde startet Alpha, og har erfaring med internasjonalisering av motebedrifter, ble Bravo skapt med hensikten om å gå internasjonalt fra dag en. Bravo ser vekstpotensialet som ligger i utenlandske markeder som svært attraktivt. Selskapets motiv for å etablere seg internasjonalt var proaktiv.

Selskapet etablerte seg først i noen av de mest eksklusive butikkene i Norge, slik som YME. Deretter benyttet selskapet agenter og distributører i de største motebyene for å få tilgang til de mest attraktive butikkene. Allerede ett år etter oppstart hadde selskapet tilstedeværelse i over 40 butikker over hele verden gjennom direkte eksport. Selskapet gikk internasjonalt kort tid etter oppstart, og kan kategoriseres som et Born Global selskap.

*“Nå lager vi mindre kolleksjoner, og går rett på de beste butikkene i utlandet”*

Selskapet har ikke en bevisst tilnærming til hvilke marked de ville inn i, men lener seg hovedsakelig på agenter og distributørers markedskunnskap. Informanten hevder at selskapet har en klar strategi på at de ville inn i de mest eksklusive butikkene verden over. Det er dermed butikkens plasseringer som avgjør hvor de etablerer seg. Informanten forklarer at: *“Vi ser mer etter en viss type mennesker og butikker, enn spesifikke land”*. Derimot poengterer han at USA, Japan, Sør-Korea og Kina er svært spennende markeder i lys av deres størrelse og økonomiske vekst.

*“Man lager en butikkliste over hvilke butikker man har lyst på, også bruker man agenter og distributører for å få innpass i butikkene. Så er det egentlig opp til butikkene hvilke land produktene til slutt blir solgt.*

Informanten hadde et stort internasjonalt nettverk i bransjen fra sine tidligere arbeidserfaringer. Selskapet jobber likevel stadig med å etablere nye relasjoner på diverse motemesser og andre sosiale arrangementer internt i bransjen. Selskapets nettverk består av både sosiale og profesjonelle relasjoner.



Det fremkommer tre faktorer som har vært viktige for selskapets internasjonale suksess. Det første er å ikke ha for mange produktkategorier. Dette er med på å signalisere hva merkevaren står for. Det andre er å finne riktig distributør som passer til bedriften og har de butikkene man ønsker å være i. Avslutningsvis påpekte han lærdommene fra sin tidligere motebedrift Alpha, at det lønner seg å ikke vokse for fort.

### 4.3 Charlie

Charlie ble etablert i 2014 av to søsken som identifiserte et behov som markedet ikke tilfredsstilte. Informanten er en av grunnleggerne av Charlie, og har hovedansvaret for design, produksjon, salg og den internasjonale driften i selskapet. Selskapet anser seg selv som spesialister innenfor et nisjemarked i tilbehørskategorien. Produktet er et premiumprodukt, og de konkurrerer på passform, størrelse og kvalitet. Det var flere grunner til at selskapet ville etablere seg i utlandet. For det første hadde begge grunnleggerne studert og bodd i utlandet i åtte år, og hadde et internasjonalt perspektiv på konseptet fra starten. For det andre opererer selskapet i et nisjemarked, hvilket betyr at hjemmemarkedet fort blir mettet. Selv om et mettet hjemmemarked argumenterer for en reaktiv tilnærming, er det tydelig at selskapet er proaktive. Informanten sier selv at: *“Vi hadde aldri gjort dette om vi trodde at det kun var et marked for det i Norge”*.

Selskapet startet først med å etablere en flaggskipsbutikk på Oslos vestkant, hvor de i starten inviterte venner og bekjente. Dette førte til at de fikk møtt både potensielle kunder og innkjøpere, og kort tid etter begynte de å selge produktene sine gjennom en rekke norske premium retailbutikker. I denne perioden var de på jakt etter tilbakemeldinger fra markedet og innkjøpere, som førte til at de fikk forbedret og raffinert produktet. Etter fem år med relativt god suksess i Norge, etablerte selskapet en pop-up butikk i St. Tropez, og deretter i München. Informanten beskriver en pop-up butikk som et midlertidig butikkonsept som brukes for å introdusere nye merkevarer, eller for å teste et nytt marked. En butikk i pop-up format var gunstig for selskapet, fordi det tillot dem å teste produktet i en internasjonal kontekst, uten å binde seg til langvarige og kostbare leiekontrakter. Selskapet ekspanderte så videre til premium retailbutikker i USA, og flere europeiske og asiatiske land. I disse landene benyttet de i hovedsak direkte eksport, gjennom utenlandske agenter og distributører.

Samtidig etablerte de en shop-in-shop i det mest velrennomerte kjøpesenteret i Paris. Informanten beskriver shop-in-shop som et konsept der en merkevarer åpner en egen butikk på innsiden av en annen forhandlers butikk. Dette kan ifølge informanten være med på å skape synergieffekter mellom merkevarene. Selskapet har dessuten økt fokuset sitt mot netthandel de siste årene. Det er tydelig at selskapet har en gradvis inkrementell tilnærming til internasjonaliseringsprosessen.

*“For vi ville jo selge gjennom fete butikker, og da måtte vi jo prøve å gjøre produktet enda mer spesielt”*

Selskapet er svært nøye på hvor de åpner butikker, og ønsker kun de beste lokasjonene. Fellestrekket for stedene selskapet har etablert seg, er at det er relativt høy grad av velstand. Selskapet valgte St. Tropez som sitt første internasjonale marked basert på deres eget kjennskap til stedet, i tillegg til oppfattelsen av at målgruppen deres ferierte der. Under denne perioden ønsket selskapet å teste produktene sine, og hadde samtidig et stort fokus på registrering av alle kundene. Selskapet valgte München som marked nummer to, fordi en stor overvekt av kundene i St. Tropez var tyske turister. Informanten forklarer at: *“Du kan gjøre så mye analyser som du bare vil, men den beste researchen et selskap kan gjøre er å legge produktet på bordet, og se om noen andre er villige til å legge penger på det samme bordet”*. I dag anser selskapet USA og Frankrike som sine primærmarkeder. Det fremkommer at selskapet i liten grad baserer valg av marked på research, utover å kartlegge hvor de kan skape og bygge videre på momentum.

Selskapet benyttet seg ikke av et internasjonalt nettverk da de etablerte seg i St. Tropez. Derimot har de hatt fokus på nettverksbygging etter at de etablerte seg utenlands. Det har vært viktig for selskapet å bygge relasjoner med ulike aktører de har møtt under utenlandssatsingen, slik som kunder, innkjøpere og andre potensielle samarbeidspartnere. Dessuten har de også deltatt på messer, hvor de satte nettverksbygging høyt på agendaen. Nettverksbyggingen har ført til relasjoner av sosial og profesjonell karakter. På messene så de dessuten verdien av å være spesialiserte. Informanten hevder at det ikke var noen tvil rundt hvilke produkter de leverte, eller hva merkevaren signaliserte. I tillegg tar selskapet del i norske moteklynger, hvor norske motebedrifter deler erfaringer og kompetanse.

I tillegg til å ha en tydelig og spiss merkevare, trakk informanten frem at det var viktig å holde fokus, og ikke prøve å nå mange ulike markeder samtidig. Informanten understreker at selskapets mantra er: *“fokus, fokus, fokus”*. Dette innebærer blant annet å ikke vokse for fort, men ta ett steg av gangen. Han trakk også frem betydningen av å selge produktene i de riktige butikkene, siden det gjør jobben med å komme inn i andre butikker veldig mye enklere. I tillegg har de opplevd stor internasjonal oppmerksomhet i forbindelse med ulike limited edition kolleksjoner. Han trakk også frem språkbarrierer og kulturforskjeller som utfordrende til tider, men løsbart.

#### **4.4 Delta**

Delta ble etablert i 2012 av to venner som identifiserte et behov som markedet ikke tilfredsstilte. Informanten er grunnlegger og administrerende direktør. I løpet av de første årene hadde informanten ansvaret for alle roller i selskapet, utenom markedsføring som med-grunnleggeren hadde ansvar for. Selskapet har spesialisert seg innenfor fritid- og reiselivskategorien. Produktene er premiumprodukter, og de konkurrerer på design, kvalitet og funksjonalitet. Selskapet gikk internasjonalt allerede ved lansering, og kan kategoriseres som et Born Global selskap.

*“Vi solgte vårt første produkt til 12 land i løpet av den første uken. Da vi lanserte, var det nesten ingen som visste at vi var norske engang”*

Selskapet hadde aldri et mål om å kun være i Norge. De var opportunistiske fra starten, og grep de mulighetene de fikk. I starten henvendte de seg til hele verden gjennom sin egen nettbutikk. Informantens med-grunnlegger er tidligere idrettsutøver og influenser, med over en million følgere på ulike sosiale plattformer. Dette gjorde det mulig for selskapet å nå ut til en stor målgruppe fra dag en. Selskapets motiv for å etablere seg utenlands var dermed tydelig proaktiv fra starten. Hovedsakelig selger selskapet produktene sine gjennom direkte eksport, i form av sin egen nettbutikk. Informanten hevder denne formen er attraktiv for selskapet, siden den er mindre kompleks enn andre inngangsmøder. Siden selskapet har en sterk tilstedeværelse på sosiale medier, ønsker de foreløpig ikke å ha egne fysiske butikker. I 2014 vant selskapet en innovasjonspris, hvilket medførte høy etterspørsel fra agenter og

distributører. Distributørene og agentene dro produktet videre ut til butikker i en rekke land. I dag selges produktene over hele verden.

I starten hadde selskapet en opportunistisk tilnærming til markedsseleksjon. De lot etterspørselen de hadde skapt på ulike plattformer dra produktene ut til ulike markeder. Etter hvert som de vokste, benyttet de seg av analyser for å avgjøre hvilke markeder de skulle etablere seg videre i. Blant annet er selskapet opptatt av å registrere hvilke land bestillingene kom fra. Informanten påpeker at selskapet var opptatt av å etablere seg i områder hvor etterspørselen var høy. Utover dette gjennomfører de også analyser av ulike konkurrenter for å få markedsinnsikt. De baserer seg også på distributører og agents kunnskap og erfaringer. Informanten anser USA, Tyskland, Frankrike og UK som de mest ideelle markedene for selskapet.

Selskapet hadde et stort internasjonalt nettverk fra starten. Hovedsakelig gjennom med-grunnleggeren sitt eksisterende nettverk, som han har bygget gjennom flere år som en internasjonal profil. Utover dette har selskapet gradvis utvidet nettverket sitt på blant annet messer, og har nå ifølge informanten nettverk i nesten alle relevante land. Nettverket er en blanding av både sosial og profesjonell karakter. Informanten understreker at nettverk er viktig for å knytte til seg gode folk og partnere. Han forklarer imidlertid at: *“Det er litt sånn som vennskap, det er mer verdt med noen solide enn mange overfladiske”*.

Informanten trakk frem fire suksessfaktorer som har vært sentrale for selskapets internasjonale suksess. For det første er det viktig at man har det riktige nettverket og ambassadørene. I tillegg er det viktig å levere produkter for både sommer og vinter for å opprettholde sin internasjonale relevans. Han trakk også frem betydningen av god logistikk, og argumenterte for at det er mer komplekst enn mange tror. Derfor har selskapet outsourcet logistikken til en tredjepart. Til slutt understreket han at det viktigste er å ha tilgang på relevant kompetanse fra oppstart.

*“Hvis jeg skulle etablert selskapet på nytt, ville jeg hatt med en 2022-versjon av meg selv som mentor. Da hadde jeg gjort mindre feil”*

## 4.5 Echo

Echo ble etablert i 2013. Informanten er co-founder og daglig leder. I dag har han hovedansvaret for blant annet økonomi, strategi, bærekraft og kompetanse- og kulturbygging i selskapet. Tidligere har selskapet solgt både klær og tilbehør. I 2022 bestemte de seg imidlertid for å kutte ut klær, for å bygge en enda tydeligere merkevare. Selskapet er spesialister innenfor en av tilbehørskategoriene, og produktene deres er i luksussegmentet. Tidligere har informanten jobbet flere år som markedssjef i Norge for en stor internasjonal merkevare. Grunnleggerens tidligere erfaringer og kompetanse førte til at selskapet tenkte internasjonalt fra første stund. Dette gjorde at grunnleggerne var bevisst på potensialet som ligger i de utenlandske markedene. Selskapet har hele veien fokusert på å bygge estetikk og merkevare hånd i hånd, hvilket reflekteres i alt fra produkt til kommunikasjon. Selskapets motiv for å etablere seg utenlands var med andre ord tydelig proaktiv fra starten.

Selskapet har ekspandert stegvis og organisk. I starten solgte selskapet produktene sine til et par butikker i Norge. Etter noen måneder dro selskapets to grunnleggere på en messe i København. Her traff de flere agenter og distributører som ønsket å selge produktene deres i utlandet. I 2016 åpnet selskapet sin første butikk i Oslo. Samtidig jobbet selskapet aktivt med å etablere seg i flere butikker i ulike land. Informanten trekker frem at de gjerne tester produktene i ulike markeder, også jobber aktivt med hvordan de skal vokse i de ulike markedene. I 2021 åpnet de sin første flaggskipbutikk i Oslo sentrum, og er nå godt i gang med å åpne en flaggskipbutikk i Japan. Ifølge informanten er en av hovedfordelene med flaggshipsbutikker at man i større grad kan bygge en enda tydeligere merkevare. Selskapet selger i dag produktene sine i over 300 butikker fordelt på 30 land, og 80% av omsetningen kommer fra utlandet. Fremover vil de fokusere videre på blant annet ulike asiatiske markeder, slik som Sør-Korea og Kina. Det er også verdt å nevne at selskapet anså Russland som et svært spennende marked, men dette er ikke lenger aktuelt i lys av Russland sin invasjon av Ukraina. Det er tydelig at selskapet har en gradvis inkrementell internasjonaliseringsprosess.

*“Det er viktig å ikke gjøre alt på en gang, man kan ikke prøve å etablere seg i Sør-Korea, USA og Kina samtidig”*

Selskapet er bevisst på hvilke markeder de etablerer seg i, og baserer beslutningene i stor grad på research og data. For at et land skal være aktuelt, er det elementært at det er

tilfredsstillende demografi og distribusjon. Selskapet undersøker blant annet hvor de har momentum, nettverk og hvor de har lyst til å lykkes. Når det kommer til distribusjon, er selskapet kompromissløse på det de kaller “AAA-distributører”. “AAA-distributører” refererer til de beste distributørene i verden, og stammer fra den øverste rangeringen innen finans. Dette er et begrep vi vil bruke videre i oppgaven. Echo sin bruk av AAA-distributører innebærer at selskapet aldri tar til takke med nest beste butikk i området, men jobber for å komme inn i den mest ettertraktede butikken. Informanten hevder at dersom man først starter å selge gjennom B-distributører, vil man aldri klare å få innpass hos AAA-distributørene. Etter hvert som de får fotfeste i et marked, tillater de seg imidlertid å selge produktene sine gjennom “AA-distributører” (jfr. de nest beste distributørene). Selskapet bygger hovedsakelig butikk basert på lokasjon. Informanten trekker frem at det gjerne er enkelte elementer som kan appliseres og kopieres fra et marked til et annet. Imidlertid poengterer han at det er mye som ikke kan appliseres, siden kultur, distribusjon og den estetiske smaken varierer mellom land.

*“Når vi bygger butikken i Tokyo, er det viktig at butikken signaliserer vår merkevare, samtidig som den må tilpasses det Japanske universet. Det er en hårfin balansegang”*

Når det kommer til nettverk og nettverksbygging, startet selskapet med å bygge sitt internasjonale nettverk på Copenhagen Fashion Week. Etter å ha vært der i tre år, åpnet de et showrom i Paris. Her har de innsalgsmøter fire ganger i året hvor innkjøpere setter ordre. Utover dette arrangerer de også sosiale sammenkomster med innkjøperne, hvor de bygger relasjoner av mer sosial karakter. Mye av nettverket blir også bygget gjennom referanser, slik som når en leverandør setter selskapet i kontakt med en noen som kan hjelpe dem med en utfordring. I tillegg samarbeider de også med et PR-byrå som jobber med flere av verdens største luksusmerker. Selskapet bruker dessuten flaggskipbutikkene som en møteplass hvor nettverk kan bygges. Det er tydelig at nettverket til selskapet utvikler seg organisk og kontinuerlig, og at det består av relasjoner av både sosial og profesjonell karakter.

*“På fest blir man gjerne introdusert til en ny gutt eller jente, mens man i jobbsammenheng blir introdusert til nye aktører som har spesialisert seg på noe du kanskje trenger”*

Informanten trakk frem tre suksessfaktorer som har vært, og som er, kritiske for deres suksess i utlandet. For det første er kultur- og kompetansebygging elementært. Hver ansatt har en egen utviklingsplan, og selskapet har solide rutiner på både etablering og oppfølging av mål på ansatt-, avdeling- og selskapsnivå. Informanten poengterer at dersom den enkelte ansatte i selskapet lykkes, er det desto større mulighet for at selskapet kan lykkes. For det andre har det vært viktig å bygge en tydelig merkevare, som holder høy kvalitet i absolutt alle ledd. Til slutt trakk informanten frem at bærekraft er en stor utfordring. Bærekraft var blant annet et av hovedmotivene bak hvorfor selskapet ønsket å bli spissere i sortimentet sitt. Informanten hevder at infrastrukturen som kreves for å gjøre tekstilnæringen bærekraftig, har en rekke utfordringer som det vil ta lang tid å utbedre. Selskapet benytter i dag kun resirkulerte metaller i sine produkter. Informanten hevder at i motsetning til tekstil, beholder metaller 100% av kvaliteten sin selv om man resirkulerer det.

## 4.6 Foxtrot

Foxtrot ble etablert i 2006. Informanten er med-grunnlegger og daglig leder, med ansvaret for den internasjonale driften i selskapet. Selskapet opererer i et nisjemarked, og har spesialisert seg på klær og tilbehør i yttertøyskategorien. De startet først med ett produkt, og har i løpet av de siste 16 årene utvidet til flere produktkategorier innenfor samme segment. Produktene er premiumprodukter, hvor målet er å ta klassiske produkter og tilføre de noe nytt, i form av uvanlige materialer. Informanten forklarer at: *“Produktene er ikke nytt i seg selv, men utformingen og identiteten var ulikt alt annet som eksisterte i markedet”*. Begge grunnleggerne har studert og jobbet i utlandet, og hadde et globalt perspektiv fra oppstart. Dette på bakgrunn av at grunnleggerne mener produktene er egnet for storbyer, og mulighetene for skalering er begrenset i Norge. I tillegg påpeker informanten at internasjonalisering er en nødvendighet for norske motebedrifter fordi hjemmemarkedet er lite. Et mett hjemmemarked kan argumentere for en reaktiv tilnærming. Imidlertid var selskapet proaktive, i form av at de etablerte seg i utenlandske markeder i god tid før hjemmemarkedet ble mett.

Selskapet etablerte seg først i premium retailbutikker i Norge. Informanten hevder at det er viktig å ikke spre seg for tynt, men heller være til stede i et utvalg gode butikker, for å øke synligheten til produktene. Selskapet benyttet messer for å komme i kontakt med distributører

og agenter, som igjen dro produktene ut i det internasjonale markedet. Informanten hevder at valg av inngangsmodus avhenger av risikoen i markedet. Han forklarer at ved bruk av agenter vil risiko og fortjeneste være høy. Ved bruk av distributør vil risiko og fortjeneste være lav. Videre har selskapet gjennom franchisevirksomhet åpnet seks butikker i Midtøsten. Selskapet utvikler butikkonseptene selv, men overlater driften til franchisetakeren. Informanten poengterer derimot at en av ulempene ved franchisevirksomhet er at selskapet mister mye av kontrollen over hvordan produktene blir presentert. Dette kan igjen være skadelig for merkevaren. I 2018 etablerte selskapet sin første flaggskipsbutikk i Oslo sentrum. Selskapet har hatt en gradvis inkrementell tilnærming til internasjonaliseringsprosessen.

*“På messen ble vi introdusert for en italiener gjennom-gjennom, som synes dette var en god ide, og ønsket å bli vår distributør i Italia”*

Til å begynne med ønsket selskapet å etablere seg i flest mulige land, uten en klar strategi på valg av marked. Etter hvert som selskapet har vokst, har de lagt mer tid på å utarbeide analyser og undersøkelser. I tillegg kartlegger de hvor de har momentum. Eksempelvis gjennomfører de analyser av potensialet i de ulike markedene, og ressursene som kreves for suksess i de respektive markedene. I tillegg benytter selskapet markedsinnsikten til sine agenter og distributører, og ble mer bevisste på hvilke markeder de etablerte seg i. Selskapet anser Norge, USA og Midtøsten som sine primærmarkeder.

Selskapet brukte nettverket sitt aktivt fra første stund. Dette hjalp dem med å komme i kontakt med en industridesigner, som lagde de første 3D-tegningene av produktet. Det var også nettverket som ga dem informasjon om, og tilgang til, messer som har vært vesentlige for ekspanderingen utenfor Norge. I tillegg har de et showrom i Oslo hvor de blant annet inviterer innkjøpere fra hele verden. Selskapet var tidlig ute med å lage limited edition produkter i samarbeid med to av de største motehusene i verden. De har nylig begynt å utforske samarbeid med influensere for å nå ut til deres nettverk, som kan åpne døren til nye kundegrupper. Her presiserer informanten at det må være en profil som passer til merkevaren. Videre trekker han frem at nettverket kan bidra med kompetanse og erfaringer, som gjør at man kan styre unna unødvendige feil. Vi ser at nettverket til selskapet utvikler seg kontinuerlig, og består av relasjoner av både sosial og profesjonell karakter.



*“Når IKEA skal inn i Japan, så ringer de bort til HM, ikke sant, for å se hvilke erfaringer de har hatt”*

Informanten viser til fem faktorer som er elementære for suksess i utlandet. Det første er å være spesialisert, slik at det er enkelt for kunden å forstå hva merkevaren står for. Samtidig må man ha nok produkter til å holde seg relevante både sommer og vinter. Videre er det viktig å bygge opp en referanseliste av gode butikker. En solid referanseliste kan fungere som en døråpner inn mot andre aktuelle butikker. For det tredje, er det viktig å være til stede i de største motebyene slik som Paris, London, New York, Milano og Tokyo. Til slutt trekker informanten frem kultur- og landsforskjeller som en stor utfordring. Han påpeker at det er viktig å sette seg godt inn i regelverk, og være bevisst på valutasingninger, dynamiske tollpriser og korrupsjon.

#### **4.7 Golf**

Golf ble etablert i 2008. Informanten er grunnlegger av selskapet, og er i dag daglig leder og designer. Selskapet selger produkter i flere produktkategorier. Tidligere har produktene vært i medium prissjiktet, men i dag er selskapet i en prosess med å profilere seg mer eksklusivt innenfor premium retail. Selskapet har en lite aggressiv internasjonaliseringsprosess, og fokuserer først og fremst på det norske markedet. Informanten sier at selskapet i realiteten ikke har gjort store tiltak for å profilere seg internasjonalt, og understreker at: *“Jeg tror at det på lang sikt lønner seg for oss å være profet i eget land. Da kan man ta seg råd til å prøve og feile i utlandet, uten at det skader oss”*. Til tross for at selskapet selger produktene sine i flere land, er det tydelig at selskapet har en reaktiv tilnærming til internasjonaliseringsprosessen.

Selskapet etablerte seg først i en rekke klesbutikker i Norge, i tillegg til å ha sin egen butikk. Etter hvert deltok selskapet på messen i København, hvor blant annet svenske agenter og distributører viste stor interesse for produktene. Dette førte til at selskapet etablerte seg i en rekke svenske butikker, ved hjelp av agenter og distributører. I tillegg ansatte selskapet en egen salgssjef, med hovedansvar for å følge opp agentene og distributørene. Videre etablerte selskapet seg i Tyskland og Italia. For å opprettholde en viss kontroll over merkevaren, har enten informanten eller salgssjefen besøkt samtlige butikker som selskapet har etablert seg i. I dag fokuserer selskapet på å bygge videre på sin egen nettbutikk, rettet mot både det norske

og det internasjonale markedet. I tillegg selges produktene deres gjennom ulike internasjonale nettbutikker. Med tiden håper selskapet på å etablere seg i USA, primært i Los Angeles og New York. Selskapet har hatt en tydelig gradvis inkrementell internasjonaliseringsprosess, hvor de i starten etablerte seg i land med lav psykisk distanse.

Som tidligere nevnt har selskapet hatt en reaktiv tilnærming til internasjonaliseringsprosessen, og har latt agenter og distributører dra produktene ut til det internasjonale markedet. Selskapet baserer seg i den forbindelse på agentene og distributørens kunnskap og erfaringer. Utover dette baserer selskapet seg i liten grad på research. Tidligere var selskapet lite opptatt av hvilke butikker som solgte produktene deres. Derimot har de i den senere tiden blitt mer selektive.

*“Fremover vil vi kun etablere oss i de beste butikkene. Det handler ikke lenger om kvantitet, men om kvalitet”.*

Informanten hadde ikke et veletablert internasjonalt nettverk i starten. Derimot hadde hun et solid nettverk innenfor det norske motemiljøet. Dette nettverket benyttet hun aktivt for å komme i kontakt med ulike internasjonale aktører. Utover dette har en stor andel av nettverksbyggingen forekommet på messer, primært i København. I tillegg har selskapet et eget showrom og en nyåpnet flaggskipsbutikk i Oslo, hvor de inviterer samarbeidspartnere fra både inn- og utland. Informanten understreker at de hovedsakelig foretrekker å bygge et lite og solid nettverk. Derimot er det ikke til å unngå at noen relasjoner blir av mer perifer og profesjonell karakter.

En av nøkkelfaktorene bak selskapets suksess, er ifølge informanten at hun har vært tro mot sin egen merkevareprofil. Dette innebærer blant annet at informanten setter selskapets visjon over de ulike trendene som til enhver tid dominerer motebildet. I tillegg trekker informanten frem betydningen av å ha riktig posisjon på messer. Hun understreker at posisjonen må velges ut ifra hvor man har størst sjanse for å møte på de riktige agentene og distributørene. I tillegg er det viktig å være posisjonert blant selskaper med tilsvarende merkevareposisjon. Avslutningsvis trekker informanten frem bærekraft som en stadig voksende utfordring. I takt med strengere reguleringer og økende krav fra kundene, mener informanten at dette er en utfordring som alle motebedrifter må arbeide med å løse for å lykkes i tiden fremover.

## 4.8 Hotel

Hotel ble etablert i 2019 av to venner som har drevet agentur sammen siden 2013. Informanten er grunnlegger og daglig leder, med ansvaret for produksjon, logistikk og PR. Hotel leverer klær innen flere produktkategorier, og produktene ligger i medium prisklasse. Begge grunnleggerne har bodd i København, og informanten jobbet tidligere i et internasjonalt motemagasin. Etter første lansering fikk selskapet over 50 norske forhandlere. I tillegg fikk de henvendelser fra tre butikker i St. Tropez og en i Cannes som ønsket å selge produktene deres. Informanten forklarer derimot at: *“Dette ligger det ikke noe penger i, men det høres veldig kult ut. Så det er med på å bygge hype i Norge og Europa da”*. Dette antyder at selskapet har hatt en reaktiv tilnærming til internasjonaliseringsprosessen.

Selskapet etablerte seg først i egen butikk før de solgte produktene gjennom flere forhandlere i Norge. Deretter brukte de nettverket sitt fra den norske motebransjen for å etablere samarbeid med to av Norges største influensere. Informanten hevder at influenserne økte trafikken mot selskapets nettbutikk og sosiale medier betraktelig. Etter hvert som selskapet har lyktes i Norge har de fokusert mer mot utenlandske butikker, hovedsakelig nettbutikker. I tillegg har selskapet benyttet agenter og distributører for å få produktene fysisk ut i ulike markeder. Informanten påpeker derimot at de ikke har deltatt på messer. Dette fordi det er kostbart, og krever at de klarer å visuelt fremstille merkevaren på en god måte. I dag har selskapet tilstedeværelse i Sverige, Irland, Italia, Nederland, Luxemburg, Belgia. Sverige og Italia er deres største satsningsområder. I tillegg planlegger de å ekspandere mot det amerikanske markedet. Selskapet har hatt en gradvis inkrementell internasjonaliseringsprosess.

Hotel baserer seg i liten grad på research. Informanten forklarer at utenlandske agenter selv har tatt kontakt med selskapet, med et ønske om å representere merkevaren lokalt. Videre forklarer informanten at de har et ønske om å etablere seg i Danmark og USA, basert på egen kjennskap til områdene. Grunnleggerne har gjennom tidligere arbeidserfaringer etablert et stort nettverk i den norske motebransjen, som de har benyttet for å etablere seg i Norge. I tillegg har selskapet et eget showrom i Oslo som de bruker aktivt. Informanten beskriver nettverket som både sosiale og profesjonelle relasjoner.

*“Første sesongen hadde vi over 50 forhandlere, ikke sant. Det hadde vi aldri klart om vi ikke hadde hatt nettverket. Så det var kjempeviktig.”*

Informanten påpekte tre nøkkelfaktorer bak selskapets suksess. Det første er å være tro mot egen merkevare, og ikke bli påvirket av nye trender i markedet. I tillegg er det viktig å holde prisenivået nede, selv etter suksess. Avslutningsvis trakk hun frem at de har begynt å aktivt bruke influensere i USA for å bygge en sterk merkevare i det amerikanske markedet.

## 4.9 Pseudonym

Pseudonym er en person med lang erfaring fra motebransjen. Vedkommende har de siste åtte årene vært daglig leder i Norges største motebransjeorganisasjon. Pseudonym er også prosjektleder og kommunikasjonsansvarlig i en norsk tekstilorganisasjon. Organisasjonen bistår norske motebedrifter med strategi, forretningsutvikling, kompetanseheving, digitalisering og internasjonalisering. I dag er 69 norske motebedrifter medlem av organisasjonen. Fire av selskapene i oppgaven er i dag medlem av organisasjonen, hvor to av informantene sitter i styret. Bransjeorganisasjonen produserer en årlig rapport som omhandler den norske moteindustrien basert på tall fra SSB. Pseudonym beskriver følgende som de mest vesentlige punktene fra 2021 rapporten:

- Til tross for pandemien hadde den norske moteindustrien en omsetningsvekst på 2,1% fra 2019 til 2020. Dette tilsvarer en rekordomsetning på 935.339.000 kroner.
- Den totale norske eksporten sank med 15% fra 2019 til 2020, mens eksport av tekstiler, klær og lærvarer økte med 6,5%. Dette tilsvarer en økning på 270 millioner.
- Det er en nedgang i antall kles- og skobutikker i 2019, og samtidig en økning av nettbutikker i samme segment.

Basert på interne analyser i bransjeorganisasjonen fremkommer det at:

- Det er økning i internasjonal satsning blant medlemmene.
- Flere av medlemmene klarer å gjøre den internasjonale satsingen mer lønnsom enn tidligere.

Pseudonym hevder at det norske markedet er lite, hvilket fører til at mange norske motebedrifter ønsker å etablere seg utenlands. Informanten forklarer at: *“Først og fremst så*

*handler det om lønnsomhet og vekst, man må ofte ut for å oppnå en tilfredsstillende lønnsomhet. Vi har ikke oppdaterte tall på dette, men tidligere snakket vi om at av en 100% kjøpekraft i norsk befolkning, så kjempet norske motemerker om ca. 30%. Det er en liten del". Pseudonym forklarer også at norske motebedrifter gjerne får større anerkjennelse i Norge, dersom de har tilstedeværelse i de store motebyene. Dette er med på å motivere bedriftene til å søke mot internasjonale markeder. Informanten beskriver dette som "Big in Japan"- fenomenet. Vedrørende markedsseleksjon, mener informanten at det har skjedd et skifte i hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Informanten forklarer at: "Jeg ser en tydelig endring. Opplevelsen tidligere var at de dro på messe, også ble de kjøpt inn av noen her og der. Nå opplever jeg at flere i større grad er researchdrevet og nettverksorientert. At de faktisk jobber strategisk med visse markeder. Når vi gjør behovsundersøkelser og sånt, så har de veldig definerte markeder, og er tydelige på hva de satser på".*

Informanten beskriver motebransjen som spesielt nettverkspreget, og forklarer at en av hensiktene med bransjeorganisasjonen er å bistå norske motebedrifter med å bygge nettverk på tvers av landegrensener. Videre belyser Pseudonym tre interessante observasjoner som er verdt å merke seg ved den norske moteindustrien. For det første, ser informanten at flere nisjebedrifter med spesifikke kundesegmenter lykkes utenfor Norge. For det andre påpeker Pseudonym at spesielt smykkebedrifter gjør det bra internasjonalt. For det tredje ser informanten at det har skjedd et skifte når det kommer til grunnleggere av motebedrifter. Det er stadig flere gründerprofiler med en kommersiell bakgrunn som starter motebedrifter nå enn tidligere, hvor grunnleggerne i hovedsak hadde designbakgrunn.

Informanten påpeker også tre utfordringer. For det første er det problematisk at Norge ikke er en del av EU. I den forbindelse er ulike tollregler med på å gjøre det utfordrende for norske bedrifter å selge utenfor landegrensen, da det blir dyrere for internasjonale kunder å handle fra Norge. Informanten forklarer at dette resulterer i at flere norske motebedrifter har lager utenfor Norge. Dette medfører dessuten at det er vanskelig for bransjeorganisasjonen å fange opp det faktiske salget. For det andre, beskriver informanten logistikk som en utfordring. Avslutningsvis beskriver informanten bærekraft som en bra, men utfordrende faktor for hele motebransjen. Med nye lover og regler stilles det krav til at motebedriftene må klare å følge opp alle ledd i organisasjonen, og endre seg raskt etter nye kriterier for bærekraft.

For å lykkes med internasjonal etablering forklarer informanten at det er fem klare suksessfaktorer. De tre første og viktigste elementene er å (1) ha et grunnleggende kvalitetsprodukt, (2) en tydelig merkevareidentitet og (3) solid likviditet i bedriften. For det fjerde legger informanten til at man må (4) tørre å satse og feile. *“Vi har en kultur for at alle skal lykkes, men den erfaringen man kollektivt som bransje får ved å gå på noen smeller, den er også ganske viktig”*. I tillegg kommer det stadig større endringer i motebransjen, hvilket gjør at bedrifter som kan ta raske beslutninger og snu skuta fort har større grunnlag til å lykkes. Derfor må norske bedrifter være (5) agile for å overleve.

*“Vi kommer til å se en endret bransje innen 2030”*

## 4.10. Oppsummering av sentrale funn

I dette kapitlet presenterer vi en oppsummering av oppgavens mest sentrale funn i tabellform. Tallene representerer hvor mange informanter som poengterte de respektive resultatene. Se vedlegg 2 for en mer detaljert beskrivelse av studiens funn.

FORSKNINGSSPØRSMÅL	RESULTAT (0-8)
1. Er norske motebedrifter proaktive eller reaktive?	<p><b>Motivasjonsfaktorer:</b> Egenskaper ved lederen (8) Svar på etterspørsel (2)</p> <p><b>Tilnærming:</b> Proaktiv (6) Reaktiv (2)</p>
2. Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?	<p><b>Internasjonalisering:</b> Gradvis inkrementell (6) Born Global (2)</p> <p><b>Eksport modus:</b> Agent og distributør (8) Egen nettbutikk (8) Internasjonal nettbutikk (8)</p> <p><b>Mellomliggende modus:</b> Franchise (1)</p> <p><b>Hierarkisk modus:</b> Flaggskipsbutikk (2) Pop-up-shops (1) Shop-in-shops (1)</p>
3. I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?	<p><b>Markedsseleksjon:</b> Agenter og distributører (8) Testing (2)</p> <p><b>Markedskriterier:</b> Eget ønske (8) Nettverk (8) Momentum (4) Demografi (3) AA-distributører (6) AAA-distributører (2)</p>

	<p><b>A-Marked:</b>  USA (4)  Norge (4)  Frankrike (2)  Sverige (2)  Tyskland (2)  Midtøsten (1)  Italia (1)  Japan (1)</p> <p><b>B-Marked:</b>  Europa (5)  USA (3)  Asia (3)</p> <p><b>C-Marked:</b>  Resten av verden (8)</p>
4. Hvordan påvirker nettverk internasjonaliseringprosessen til norske motebedrifter?	<p><b>Nettverksbygging:</b>  Aktivt (8)  Referanser (8)  Messer (7)  Flaggskipsbutikk (5)  Showroom (4)  Fashion Week (1)</p> <p><b>Nettverksform:</b>  Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner (8)</p>
5. Hvilke kritiske suksessfaktorer ser ut til å gjelde for norske motebedrifter	<p><b>Kritiske suksessfaktorer:</b>  Spesialisert (5)  Tro mot egen merkevare (4)  Ikke vokse for fort (4)  Nettverk (3)  Referanser (2)  Kultur- og kompetansebygging (2)  Lokaltilpasning (1)  Limited edition kolleksjoner (2)  Stabilt prisnivå (1)  Effektiv logistikk (1)  Produktkvalitet (1)  Motebyer (1)  Riktig plassering på messer (1)</p>

Figur 8 - Oppsummering av sentrale funn



## 5. ANALYSE

I dette kapittelet vil resultatene bli analysert og diskutert i lys av forskningsspørsmålene som ble introdusert innledningsvis. Diskusjonen vil være bundet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk, og leder frem mot en endelig konklusjon av oppgavens problemstilling i kapittel 6.

### 5.1 Har norske motebedrifter en proaktiv eller reaktiv tilnærming?

Et klart flertall av motebedriftene har en proaktiv tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. For det første er det tydelig at selskapets grunnlegger(e) har stor innvirkning på selskapets motiv for å etablere seg internasjonalt. Et klart flertall av grunnleggerne til de proaktive selskapene har hatt et internasjonalt perspektiv på konseptet allerede fra oppstart. I tillegg har flere av grunnleggerne enten bodd eller studert i utlandet. Grunnleggerens tidligere arbeidserfaringer tenderer også mot å ha en sterk innvirkning. Dette er åpenbart hos Alpha, Bravo, Echo og Foxtrot.

På den andre siden er det kun Golf, og til dels Hotel, som har en reaktiv tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. Golf har i en årrekke hatt som hovedmål å være solid i det norske markedet. Imidlertid begynner dette selskapet å bli mer proaktivt i form av økt fokus mot nye markeder og netthandel. Hotel er et av de yngste selskapene i utvalget og har, som følge av en lengre periode med Covid-19, ikke hatt optimale forutsetninger for å etablere seg utenlands. I tillegg kan det argumenteres for at det er hensiktsmessig å opparbeide seg tilstrekkelig erfaring, kapital og en stabil kundegruppe i hjemlandet, før man tar steget mot utlandet. I lys av at begge selskapene har fått økt oppmerksomhet fra det internasjonale markedet, har de gradvis økt fokuset på internasjonale markeder. Det kan dermed argumenteres for at både Golf og Hotel er reaktive i dag, men med potensiale mot å bli proaktive.

I lys av at det norske klesmarkedet er relativt lite, kan det argumenteres for at et stort flertall av selskapene blir presset ut av hjemmemarkedet. Utover dette har vi ikke identifisert noen andre gjennomgående pressfaktorer. En mulig forklaring kan være at hovedvekten av selskapene er proaktive, og dermed vil ulike tiltrekningsfaktorer være dominerende. Blant de

ulike tiltrekningsfaktorene vi har identifisert i undersøkelsen, fremkommer tilstedeværelse i store motebyer og vekstpotensialet som de mest sentrale.

Oppsummert ser vi indikasjoner på at egenskaper ved motebedriftenes ledere er en viktig motivasjonsfaktor. I den forbindelse er lederens perspektiv, studiebakgrunn og tidligere arbeidserfaringer sentrale faktorer. I tillegg ser tilstedeværelse i store motebyer og vekstpotensialet som ligger i utenlandske markeder ut til å være to tiltrekningsfaktorer. Et klart flertall av motebedriftene er proaktive.

## **5.2 Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?**

Et klart flertall av selskapene har hatt en gradvis inkrementell internasjonaliseringsprosess. Derimot er det kun Golf og Hotel som har fulgt prinsippet om lav psykisk distanse (Johanson og Vahlne, 1977). Potensielle grunner for dette vil bli diskutert under forskningsspørsmål nr. (3).

På den andre siden, har Bravo og Delta hatt en rask og radikal internasjonaliseringsprosess, hvilket kan kategorisere dem som Born-Global selskaper. Imidlertid kan det argumenteres for at disse selskapene ikke møter kriteriene som inngår i definisjonen av Born-Global. Ifølge Knight og Cavusgil (2004), må et Born-Global selskap oppsøke et høyt nivå av internasjonale aktiviteter umiddelbart ved oppstart. Det er tydelig at Bravo og Delta raskt solgte produktene sine til en rekke land, hvilket peker i retning av Born-Global. Imidlertid har vår undersøkelse ikke klart å avdekke ytterligere internasjonale aktiviteter innenfor nivået som definisjonen krever. Derimot har vi valgt å legge grunnleggernes egen oppfattelse av selskapet til grunn, i lys av at grunnleggerne besitter mer informasjon enn oss på dette området. Bravo og Delta blir dermed behandlet som Born-Global selskaper i denne undersøkelsen.

Det er tydelig at faktorene i figur 2 og 3 samstemmer i stor grad med norske motebedrifters valg av inngangsmodus. Imidlertid ønsker vi å kommentere ett avvik. Modellene argumenterer for at dersom konkurranseintensiteten i et marked er høy, vil selskaper foretrekke lavere nivå av internasjonalisering. Derimot fremkommer det i undersøkelsen vår at tre av motebedriftene, Alpha, Charlie og Echo, etablerer seg med fysiske butikker i områder med høy konkurranseintensitet. Imidlertid poengterer Charlie at det er vanskelig å

finne gode lokaler i markeder med høy grad av konkurranse (Lu et al., 2011). I tillegg er det tydelig at et klart flertall av motebedriftene selger produktene sine i markeder med høy konkurranseintensitet, gjennom agenter og distributører. Vi ser antydninger til at motebedrifter ønsker å etablere seg i markeder med høy konkurranseintensitet, fordi dette skaper assosiasjonseffekter for motebedriftenes merkevare. Dette understrekes av blant annet Alpha, Bravo, Charlie, Echo og Foxtrot.

Motebedriftene i utvalget har benyttet et bredt spekter av inngangsmoduser. For det første har samtlige selskaper benyttet seg av eksport. I den forstand er direkte eksport, gjennom agenter og distributører en vanlig tilnærming. Flertallet av motebedriftene har benyttet denne inngangsmodusen på et tidlig stadium, hvor den internasjonale erfaringen i selskapene har vært lav. Dette kommer til lys ved blant annet Bravo, Echo, Foxtrot og Hotel. En slik inngangsmodus kjennetegnes av lav kontroll, lav risiko og høy fleksibilitet (Hollensen, 2019, s. 332), hvilket er gunstig for selskaper med begrensede ressurser. Alpha, Golf og Foxtrot trakk i den forbindelse frem agentene og distributørene sine eksplisitte kunnskaper og erfaringer i de respektive markedene som gunstig. Vi ser dermed en antydning til at agenter og distributørers lokale kunnskap kan dekke opp for et selskaps lave internasjonale erfaringer.

Det vil være mer gunstig for motebedriftene å basere seg på agentene og distributørenes kunnskap, enn å gjennomføre omfattende research på egen hånd (Ellis, 2000). I den forbindelse kan det argumenteres for at agentene og distributørene har en kostnadsfordel over motebedriftene. Dette er med på å redusere selskapenes transaksjonskostnader (Hollensen, 2019, s. 83). Derimot fremgår det at flere av motebedriftene har hatt utfordringer knyttet til opportunistisk atferd hos ulike agenter og distributører. For å oppnå en høyere grad av kontroll, har dermed enkelte av selskapene ansatt egne salgssjefer med ansvar for å følge opp disse.

Selskapene finner primært distributører og agenter på ulike messer rundt omkring i verden. Alle informantene presiserer at referanser, i form av en "skryteliste", gjør det enklere å få tak i gode agenter og distributører. Referanser er i den forbindelse med på å fjerne risiko hos agentene og distributørene. I tillegg gir det en indikasjon på merkevarens posisjon. Flere av informantene understreker dessuten betydningen av å finne en distributør eller agent som passer profilen til motebedriften. Bravo og Echo er eksempelvis kompromissløse i forhold til

å kun samarbeide med AAA-distributører. Vi ser at samsvar mellom selskapets merkevare og butikkens profil, tenderer mot å være et viktig kriterium for motebedriftene i det øvre prissjiktet. Videre ser vi også en tendens til at denne inngangsmodusen benyttes for å bygge videre på, og opprettholde momentum i ulike markeder, hvilket Charlie, Delta, Echo og Foxtrot fremhever.

Alle motebedriftene selger dessuten produkter gjennom sin egen nettbutikk. Det er derimot svært varierende hvor mye ressurser de ulike motebedriftene bruker på å drive nettbutikkene. Charlie og Hotel har inntil nylig hatt et relativt lite fokus på sine egne nettbutikker, mens Delta satset stort på sin egen nettbutikk allerede fra oppstart. En mulig forklaring kan eksempelvis være at Charlie selger et produkt som stiller høyere krav til passform enn Delta. Charlie sine produkter har dermed et større behov for å bli prøvd fysisk, mens det vil være mer forutsigbart hvordan Delta sine produkter vil tilfredsstille målgruppen.

I tillegg til sin egen nettbutikk, selger alle motebedriftene produktene sine gjennom store internasjonale nettbutikker. Golf og Hotel selger eksempelvis gjennom rimeligere nettbutikker slik som Zalando og Boozt. Bravo og Echo selger på den andre siden gjennom nettbutikker i luksussegmentet, slik som SSENSE, Browns og Matchesfashion. Flertallet av motebedriftene fremhever at de vil allokere flere ressurser mot netthandel i tiden fremhever. Det ser ut til at netthandel fikk et solid momentum under Covid-19 pandemien, hvilket selskapene tenderer mot å bygge videre på.

Et flertall av motebedriftene har også benyttet seg av hierarkiske inngangsmoduser. Den vanligste formen har i den forbindelse vært å opprette et utenlandsk datterselskap, hovedsakelig i form av egen butikk. Det varierer imidlertid stort hva slags type butikker de ulike motebedriftene har etablert i utlandet. Eksempelvis har Charlie etablert både pop-up og shop-in-shop butikker. Dette kan forklares ved at selskapet var relativt små da de ekspanderte utenlands, og ønsket å begrense risikoen som hefter ved å satse internasjonalt. Pop-up og shop-in-shop er butikkonsepter som gjerne har en kortere tidsramme og lavere omfang enn mer tradisjonelle butikker. Slike butikker kjennetegnes med andre ord av høyere grad av fleksibilitet, og krever lavere grad av investeringer. Denne formen kan virke hensiktsmessig for mindre selskaper som ønsker å teste produktene sine i en internasjonal kontekst, eller som

har begrensede ressurser. Derimot vil det kreves ytterligere undersøkelser av andre selskaper som har praktisert samme tilnærming for å kunne konkludere nærmere.

Flere av motebedriftene har etablert egne flaggskipsbutikker. Hovedmotivasjonen for å etablere en flaggskipsbutikk, er ifølge Alpha og Echo at man kan bygge en enda tydeligere merkevare. I tillegg viser undersøkelsen vår at flaggskipbutikkene blir brukt som arenaer for nettverksbygging. Dette blir videre diskutert under forskningsspørsmål nr. (4). Det er på den andre siden tydelig at norske motebedrifter i liten grad benytter seg av mellomliggende inngangsmoduser. I utvalget vårt, er det kun Foxtrot som har gjort dette, i form av franchising. Det ser dermed ut til at motebedriftene i utvalget enten foretrekker lav grad av kontroll, lav grad av risiko og høy grad av fleksibilitet, eller høy grad av kontroll, høy grad av risiko og lav grad av fleksibilitet (Hollensen, 2019, s. 333-394).

Oppsummert ser vi at motebedriftene i hovedsak velger inngangsmoduser som samstemmer med faktorene som påvirker valg av inngangsmodus, men unntak av psykisk distanse og konkurranseintensitet. Motebedriftene benytter en blanding av eksport- og hierarkiske inngangsmoduser. I den forbindelse er agenter/distributører, netthandel og etablering av utenlandsk butikk de vanligste formene.

### **5.3 I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?**

Det er flere faktorer som bestemmer hvilke markeder norske motebedrifter velger å etablere seg i. Et flertall av motebedriftene tenderer mot å ha en lite systematisk og opportunistisk tilnærming til valg av marked, spesielt ved sine første utenlandske markeder. Dette kan illustreres av Alpha som fulgte magefølelsen, og Foxtrot som samlet på land. Derimot ser vi en tendens til at selskapene blir mer profesjonelle på markedsseleksjon, etter hvert som de vokser og opparbeider seg internasjonal erfaring.

Hvilke kriterier de ulike motebedriftene benytter for markedsseleksjon varierer. Som tidligere nevnt ser vi at motebedriftene i liten grad følger prinsippet om lav psykisk distanse for sine første markeder (Johanson og Vahlne, 1977; Wigley et al., 2015). I utvalget vårt er det kun Golf og Hotel som har fulgt dette prinsippet. En mulig forklaring kan være at de

skandinaviske markedene er relativt små, sammenlignet med andre store motebyer i verden. Det kan argumenteres for at motebedrifter kan dra større nytte av å være til stede i store motebyer, enn å etablere seg i markeder som er like hjemmemarkedet (Guercini & Milanese 2017, s. 419). I tillegg ser vi antydninger til at flere av motebedriftene har visjonære ledere som vektlegger andre kriterier tyngre. Et utvalg kriterier vil bli videre diskutert under.

Som tidligere nevnt, ser vi en tendens til at motebedriftene verdsetter fysisk tilstedeværelse i markeder som er ansett som viktige motebyer, slik som London, Paris, Milano, Tokyo, New York og Los Angeles. Felles for disse motebyene er at det eksisterer en viss form for demografi. For det første er det relativt høy grad av velstand i befolkningen. I tillegg kjennetegnes disse byene også av en høy andel turister som er relativt velstående. Dessuten er konkurranseintensiteten i disse markedene høy. I den forbindelse er det tydelig at butikkens lokasjon er en sentral faktor. Dette poengteres av Alpha, Bravo, Charlie og Echo.

Alle motebedriftene trekker frem hvor de selv har lyst til å etablere seg som et viktig kriterium. Videre velger flere av motebedriftene marked basert på hvor de har momentum. Dette illustreres av Charlie, Delta, Echo og Foxtrot som har et fokus rettet mot blant annet registrering av kunder. Ved å registrere hvor kundene kommer fra, kan motebedrifter identifisere geografiske områder hvor etterspørselen etter produktene er særlig høy. Dette kan indikere hvor det vil være hensiktsmessig å bygge merkevaren videre.

Samtlige selskaper velger dessuten marked basert på nettverket sitt. I den forbindelse ser vi en tendens til at agenter og distributører spiller en viktig rolle. Disse besitter ofte høyere grad av kunnskap og erfaringer om utenlandske markeder enn norske motebedrifter. I den forstand kan agenter og distributører fungere som bro mot nye markeder (Johanson og Vahlne, 1990; Ellis, 2000). Det ser imidlertid ut til at initiativet både kommer fra motebedriftene og fra nettverkspartnerne. Seks av motebedriftene har en oppsøkende tilnærming mot agenter og distributører, gjennom deltakelse på messer. Derimot opplever også et flertall av motebedriftene at agenter og distributører uoppfordret tar kontakt med selskapet, for å få tilgang til å selge eller distribuere produktene. Dette er synlig for blant annet Hotel, som ikke hadde tilstedeværelse på messer, men likevel ble oppsøkt av agenter og distributører fra ulike markeder. I tillegg er det tydelig at referanser spiller en svært sentral rolle. Nettverkets

innvirkning på motebedrifters internasjonaliseringsprosess vil bli ytterligere diskutert i kapittel 5.5.

Selv om flertallet av motebedriftene baserer valg av marked på visse kriterier, er det tydelig at de færreste benytter seg av en systematisk tilnærming. En mulig forklaring kan være at et stort flertall av motebedriftene i utvalget vårt er mindre selskaper, med begrenset tilgang på ressurser (Silva et al., 2018). Av motebedriftene i utvalget, skiller Echo seg ut som et selskap som har en systematisk tilnærming til valg av marked. Echo baserer beslutningene sine i stor grad på research og data. I tillegg har de tydelige kriterier med hensyn til blant annet demografi og AAA-distribusjon. De vektlegger dessuten hvilke markeder de selv har lyst til å lykkes i.

Selv om flere av motebedriftene har en lite systematisk tilnærming med hensyn til hvilke markeder de etablerer seg i, varierer det stort hvilket fokus og ressurser de retter mot de ulike markedene (Hollensen, 2019, s. 272). Et gjennomgående funn er at samtlige motebedriftene anså USA som enten deres primærmarked, eller som et marked med potensiale for å bli deres primærmarked. Foxtrot forklarer at til og med motebedrifter som selger produkter innenfor en liten nisje, kan oppnå svært solid omsetning dersom man klarer å oppnå en viss grad av fotfeste i dette markedet. Utover dette ser vi en klar tendens til at flere av motebedriftene anser det asiatiske markedet som stadig mer interessant. I den forbindelse er Japan, Sør-Korea og Kina svært godt ansett. Videre trakk enkelte av informantene frem at de inntil nylig har ansett Russland som et marked med enormt potensiale. I lys av Russlands invasjon av Ukraina, har imidlertid selskapene skrinlagt sine planer om å etablere seg der.

Oppsummert er ser vi at det varierer stort hvordan motebedriftene velger hvilke markeder de skal etablere seg i. Det er tydelig at motebedriftenes eget ønske om hvor de har lyst til å lykkes er viktig. Utover dette ser vi antydninger til at nettverk, tilgang på passende agenter og distributører, momentum og demografi er viktige kriterier. Imidlertid var det lite systematikk å spore i bruken av kriteriene. Det er tydelig at motebedriftene i liten grad baserer seg på en systematisk tilnærming til markedsseleksjon. Derimot ser vi tendenser til at etter hvert som motebedriftene opparbeider seg internasjonal erfaring, får de en mer systematisk tilnærming til markedsseleksjon.

## 5.4 Hvordan påvirker nettverk internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter?

Motebedriftene hadde varierende grad av nasjonalt og internasjonalt nettverk ved oppstart. Alpha, Beta, Delta, Echo, Foxtrot, Golf og Hotel hadde både nasjonalt og internasjonalt nettverk. Av selskapene var det kun Charlie som hverken hadde nasjonalt eller internasjonalt nettverk ved oppstart. Likevel hadde de etablert et solid nettverk innenfor den norske motebransjen i tiden før utenlandsetableringen. I følge Mitgwe (2006) internasjonaliserer selskaper i raskt tempo basert på tidligere erfaringer og nettverks partnere. Dette er tydelig for Born Global selskapene Beta og Delta, som brukte nettverket aktivt for å ekspandere raskt til utlandet. Det kan argumenteres for at de hadde muligheten til å ekspandere raskt på bakgrunn av at begge selskapene hadde et stort internasjonalt nettverk allerede ved oppstart. Derimot ser vi at Foxtrot, som også hadde et stort internasjonalt nettverk ved oppstart, hadde en mer inkrementell tilnærming til internasjonaliseringsprosessen. Flertallet av bedriftene i denne studien bruker likevel en kombinasjon av nasjonalt og internasjonalt nettverk ved etablering i utenlandske markeder.

Det fremkommer at alle, foruten Hotel, beskriver internasjonale motemesser som en viktig plattform for nettverksbygging. Her kommer selskapene i kontakt med agenter, distributører og andre potensielle samarbeidspartnere, som igjen tar produktene inn i nye markeder. Dette er i tråd med Johanson og Mattsson (1988), som beskriver at internasjonalisering oppstår når et selskap utvikler en relasjon til et annet selskap som tilhører et annet land. Vi ser antydninger til at selskapene med en mer reaktiv tilnærming ikke har prioritert internasjonale motemesser. Dette fordi de først og fremst har hatt fokus på det norske markedet, og heller gått internasjonalt som et svar på etterspørsel. Hotel nevner ikke messer i det hele tatt, mens Golf har deltatt på én messe i København.

Videre hevder Alpha, Charlie, Echo, Foxtrot og Golf at de benytter flaggskipsbutikker som arena for å bygge og vedlikeholde relasjoner. I den forbindelse kan flaggskipbutikkene enten være lokalisert i hjemlandet eller utlandet. Her argumenterer bedriftene for at de får vist frem merkevaren og produktene i sitt rette element. Echo og Hotel nevner også at PR-byråer er et sentralt virkemiddel for å lykkes i utenlandske markeder. Noen av selskapene påpeker også verdien av å bruke showrom for å bygge relasjoner, slik som Echo, Foxtrot, Golf og Hotel. Det kan dermed argumenteres for at motebedriftene har en aktiv tilnærming til



nettverksbygging (Johanson og Mattsson, 1988). En aktiv tilnærming til nettverksbygging må likevel ikke forveksles med at selskapene primært søker sterke nettverksbånd. Flertallet av motebedriftene understreker betydningen av å ha et nettverk bestående av både løse og sterke bånd (Uzzi 1997). Samtlige motebedrifter forklarer at det er vesentlig med gode referanser når man skal etablere seg i nye markeder, da nettverket kan fungere som bro mot nye markeder (Johanson og Vahlne, 1990). Referanser er et resultat av aktivt arbeid mot å skape et bredt og variert nettverk.

Ojala (2009) forklarer at selskaper velger deres initiale markeder og inngangsstrategier ved å følge nettverksrelasjoner. Vi ser tendenser til at flertallet av motebedriftene baserer seg på research og anbefalinger fra agenter og distributører. Alle bedriftene påpeker at nettverket blir benyttet som en kilde til markedsinformasjon og markedsinnsikt.

Flertallet påpekte imidlertid å finne agenter og distributører som en utfordring. Det at selskapene blir nødt til å ha tillitt til agenter og distributørers markedskunnskap kan slå feil, dersom man skulle være uheldig med nye partnere. Vi ser at det er knyttet *ex ante* og *ex post* kostnader i forbindelse med oppsøking og oppfølging av agenter og distributører. Alpha beskriver følgende: *“Du treffer aldri riktig agent på første forsøk, systemet deres kan være for dårlig, kanskje de ikke har de riktige kundene, eller at de lyver om hvor gode de er”*. Alle informantene mener derimot at det er mer hensiktsmessig å bygge tillit til samarbeidspartnere, enn å gå inn i nye markeder på egenhånd. Dette samsvarer med Ellis (2000) som hevder at det er knyttet lavere risiko til å samarbeide med nettverkspartnere, enn å gjøre all research selv.

Videre argumenterer Ojala (2009) for at nettverksrelasjoner driver selskaper mot geografisk og/eller psykisk nære markeder, mens at etablering i fjerne markeder ofte skjer uten påvirkning fra nettverkspartnere. I denne studien ser vi at selskapene i stor grad benytter seg av nettverksrelasjoner også ved etablering i fjerne markeder.

Oppsummert ser vi at nettverk har spilt en sentral rolle for internasjonalisering av norske motebedrifter. Det kan argumenteres for at Charlie som opprinnelig ikke hadde et nasjonalt og internasjonalt nettverk, ikke har benyttet nettverk i like stor grad under deres etablering i

utenlandske markeder. Likevel ser vi at også at relasjonene som Charlie har bygget underveis, har vært en døråpner mot nye internasjonale markeder.

## **5.5 Hvilke kritiske suksessfaktorer gjelder for norske motebedrifter?**

Vi fant lite teori som omhandlet kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av motebedrifter. Likevel ønsket vi å undersøke om informantene hadde noen formening om hvilke faktorer som er avgjørende for motebedrifters internasjonale suksess. Wigley, Moore og Birtwistle (2005) presenterer et par suksesskriterier som samsvarer med våre funn i undersøkelsen. Først og fremst er det tydelig at en spesialisert og spiss merkevare er en viktig suksessfaktor. Dette kommer til lys ved Alpha, Bravo, Charlie, Echo og Foxtrot. En spiss og spesialisert merkevare er gunstig blant annet fordi det er enklere å få utenlandske markeder til å forstå produktene og merkevaren. Alpha mener konkurransen bunner i at de leverte for mange produktkategorier, som gjorde det vanskelig for både kunder og selskapet å holde oversikt. Beta og Charlie har vært spesialisert siden oppstart. Echo og Foxtrot har derimot vært bredere i sortimentet tidligere, men har de seneste årene redusert produktkategorier for å oppnå en tydeligere merkevareprofil. Dette samsvarer med Wigley, Moore og Birtwistle (2005) som fremhever betydningen av markedskommunikasjon som et kritisk element for internasjonalisering av motebedrifter.

Delta, Golf og Hotel påpeker derimot ikke et spesialisert sortiment som en suksessfaktor. Delta er likevel en av selskapene som var spesialisert fra oppstart. Vi kan se en sammenheng ved at Golf og Hotel var reaktive, og fokuserte i hovedsak på det norske markedet. Det kan dermed diskuteres hvorvidt et spisst produktsortiment i hovedsak gjelder for de motebedriftene som ønsker å satse utenfor hjemmemarkedet. Hvorvidt det er like viktig med et spisst sortiment på hjemmemarkedet er usikkert. Vi kan likevel se tendenser til at bedriftene med en proaktiv tilnærming til internasjonalisering har vært mer spisse og spesialiserte, enn de bedriftene som har hatt en reaktiv tilnærming. Derimot må dette undersøkes nærmere for å kunne gi en tydelig konklusjon.

Det kom også frem at flertallet argumenterer for at motebedrifter må være tro til sin egen merkevareprofil på tvers av landegrenser. Her argumenterte bedriftene for at motebedrifter må tilpasse seg markedene de går inn i, men allikevel være tro mot sin egen merkevare. Dette

innebærer å ikke bli for påvirket av nye trender og produkter. Dette samsvarer også med Wigley et al. (2005) som forklarer at man må tilpasse merkevareprofilen til det utenlandske markedet, uten å gå på kompromiss med selskapets merkevare-, produkt- og markedsføringsstrategi.

Flertallet mente også at nettverk var en kritisk suksessfaktor ved internasjonalisering av motebedrifter. Det fremkommer at alle motebedriftene i studiet mener samarbeid med riktige agenter og distributørene er vesentlig for selskapet. I den forbindelse ble faktorer som pålitelighet, kvalitet og riktig match mellom nettverkspartner og selskapets merkevare trukket frem. Dette samsvarer med Wigley, Moore og Birtwistle (2005) som beskriver at en bevisst tilnærming til internasjonale partnerrelasjoner er vesentlig for en vellykket internasjonalisering av motebedrifter. Charlie, Foxtrot og Hotel, fremhevet også limited edition kolleksjoner og samarbeid med anerkjente personer og selskaper, som en god mulighet for å skape internasjonal oppmerksomhet.

Samtlige informanter forklarte at det har vært en krevende prosess å etablere seg internasjonalt. I den forbindelse påpekte Alpha, Bravo, Charlie og Echo at det er viktig å ikke vokse for fort, men heller bygge sten for sten. Imidlertid trakk flere av informantene frem at man må tørre å satse dersom man skal lykkes på det internasjonale markedet. Delta forklarer det slik: *“Det er beinhard jobbing, så man må være litt naiv og tørre å satse”*.

I tillegg til det overstående, påpeker Delta og Echo kultur- og kompetansebygging som et vesentlig element for å lykkes. Echo beskriver at: *“Vi kan ha hvilke som helst planer og strategier, men hvis ikke vi får med oss de som sitter rundt her, så er det ganske verdiløst. Hvis den enkelte i Echo lykkes, så er det desto større mulighet for at vi som merkevare lykkes”*. Avslutningsvis, beskriver informantene referanser, stabilt prisnivå, effektiv logistikk, produktkvalitet og riktig plassering av butikker og på messer som viktige suksessfaktorer for internasjonal suksess.

Studien har identifisert fire suksessfaktorer som går igjen hos flere av motebedriftene i utvalget; (1) spesialisert/spiss sortiment, (2) merkevarepresentasjon, (3) ikke vokse for fort og (4) nettverk. Her samsvarer (2) merkevarepresentasjon med tidligere forskning av Wigley,

Moore og Birtwistle (2005), mens de tre andre bidrar til ny innsikt og potensielle interessante forskningsområder.

## **6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER**

I dette kapittelet vil studiens hovedtrekk raskt oppsummeres. For å kunne besvare oppgavens problemstilling, vil hvert forskningsspørsmål konkluderes i kapittel 7.1. Videre vil gi en konklusjon på oppgavens problemstilling i kapittel 7.2. Avslutningsvis vil vi diskutere implikasjoner og svakheter ved oppgaven i kapittel 7.3 og 7.4, før vi til slutt kommer med forslag til videre forskning 7.5.

### **6.1 Oppgavens bidrag**

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, har vi tatt utgangspunkt i sentral teori som omhandler bedrifters internasjonaliseringsprosess. I den forbindelse har vi valgt å fokusere på motebedrifters motivasjon, inngangsmodus, markedsseleksjon, nettverk og kritiske suksessfaktorer ved etablering i utlandet. Oppgavens fem forskningsspørsmål vil nå besvares. De fem forskningsspørsmålene utgjør oppgavens bidrag, og danner fundamentet for å besvare oppgavens problemstilling.

#### (1) Har norske motebedrifter en proaktiv eller reaktiv tilnærming?

Hensikten med forskningsspørsmål (1) er å kartlegge hvilke motiver som ligger bak norske motebedrifters ønske om å etablere seg internasjonalt. Ved å kartlegge motebedriftenes motivasjon, kan vi indikere hvorvidt de har en proaktiv eller reaktiv tilnærming til internasjonalisering. I følge Wigley et al. (2005) vil en proaktiv tilnærming være mest vellykket for internasjonalisering av motebedrifter. Studien vår indikerer at egenskaper ved lederen er en motivasjonsfaktor for norske motebedrifter. Lederens perspektiv, studiebakgrunn og tidligere arbeidserfaringer er sentrale faktorer i den forbindelse. I tillegg indikerer studien at tilstedeværelse i store motebyer, og vekstpotensialet som ligger i de utenlandske markedene er to tiltrekningsfaktorer. Vi konkluderer med at flertallet av motebedriftene i utvalget er proaktive.

## (2) Hvilke inngangsmoduser benytter norske motebedrifter?

Forskningsspørsmål (2) har som hensikt å kartlegge hvordan norske motebedrifter etablerer seg i utlandet. Seks av motebedriftene har en gradvis inkrementell internasjonaliseringsprosess, mens to av motebedriftene kan kategoriseres som Born Global. Blant faktorene som påvirker valg av inngangsmodus, skiller motebedriftene seg fra teorien med hensyn til psykisk distanse (Johanson og Vahlne, 1977) og konkurranseintensitet (Lu et al., 2011; Hollensen, 2019).

Motebedriftene i utvalget benytter seg hovedsakelig av en blanding av eksport- og hierarkiske inngangsmoduser. Ved eksport er agenter og distributører, i tillegg til netthandel mest utbredt. Det er kun en av motebedriftene som har benyttet seg av mellomliggende inngangsmodus, i form av franchising. Ved hierarkiske inngangsmoduser, er etablering av fysisk butikk i utenlandske markeder mest utbredt. Vi konkluderer med at agenter/distributører, netthandel og utenlandsk butikk er de vanligste inngangsmodusene for de norske motebedriftene i utvalget.

## (3) I hvilken grad har norske motebedrifter en systematisk tilnærming til markedsseleksjon?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å kartlegge hvordan norske motebedrifter velger hvilke markeder de skal etablere seg i. Forskning hevder at bedrifter som har en systematisk tilnærming til markedsseleksjon, presterer bedre (Nakos og Brouthers, 2005; Yip et al. 2000). Flertallet av motebedriftene har en relativt primitiv og opportunistisk tilnærming til markedsseleksjon. For å kompensere for dette, er det tydelig at motebedriftene bruker nettverket sitt aktivt ved etablering i utenlandske markeder. Vi konkluderer med at utvalget har en lite systematisk tilnærming til markedsseleksjon.

## (4) Hvordan påvirker nettverk internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter?

Hensikten med forskningsspørsmål (4) er å kartlegge hvordan norske motebedrifter bruker nettverket sitt når de etablerer seg utenfor landegrensene. Flere studier, slik som Johanson og

Mattsson (1988), Ellis (2000) og Ojala (2009) hevder at nettverksrelasjoner har en positiv innvirkning på bedrifters internasjonaliseringsprosess.

Undersøkelsen vår finner at motebedriftene har en aktiv tilnærming til nettverksbygging. Nettverksbyggingen forekommer både på interne arenaer (flaggskipbutikk eller showrom) og eksterne arenaer (messer). Nettverket fungerer dessuten som en døråpner mot nye muligheter og nye markeder. Det er tydelig at motebedriftene er opptatt av å ha nettverksrelasjoner av både sosial og profesjonell karakter. Vi konkluderer med at motebedriftene i utvalget bruker nettverk aktivt for å få tilgang på ressurser og realisere muligheter.

(5) Hvilke kritiske suksessfaktorer ser ut til å gjelde for norske motebedrifter?

Hensikten med forskningsspørsmål (5) er å kartlegge kritiske suksessfaktorer ved internasjonalisering av norske motebedrifter. Dette for å fange opp andre sentrale faktorer som de øvrige forskningsspørsmålene ikke tar høyde for. I følge Wigley, Moore og Birtwistle (2005) ansees merkevareprestasjon og lokaltilpasning av merkevareprofilen som kritiske suksessfaktorer. Denne studien har identifisert fire kritiske suksessfaktorer som ser ut til å være viktige for motebedriftene i utvalget; (1) spesialisert og spisst sortimentet, (2) merkevarepresentasjon, (3) ikke vokse for fort, (4) nettverk.

## 6.2 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi konkludere oppgavens problemstilling. Studiens resultater indikerer at norske motebedrifter har en relativt lik tilnærming til internasjonaliseringsprosessen på enkelte områder, samtidig som det er større forskjeller på andre områder. Siden studiens forskningsspørsmål er førende for konklusjon av problemstillingen, vil disse først bli kort oppsummert. Oppgavens problemstilling er:

*“I hvilken grad følger norske motebedrifter det gjeldende teoretiske rammeverket, når de etablerer seg utenfor landegrensen?”*

For det første ser vi at hovedvekten av motebedriftene i utvalget er proaktive. Dette samstemmer med teori som hevder at en proaktiv tilnærming vil være mest vellykket for motebedrifter (Wigley et al., 2005). For det andre er agenter/distributører, netthandel og etablering av fysisk butikk i utenlandske markeder de vanligste inngangsmodusene. Motebedriftene velger i stor grad inngangsmoduser som samstemmer med faktorer som påvirker valg av inngangsmodus, med unntak av psykisk distanse og konkurranseintensitet (Johanson og Vahlne, 1977; Lu et al., 2011; Hollensen, 2019). For det tredje baserer motebedriftene seg i liten grad på en systematisk tilnærming til markedsseleksjon. Dette avviker fra forskning som peker i retning av at bedrifter som har en systematisk tilnærming til markedsseleksjon, presterer bedre (Nakos og Brouthers, 2005; Yip et al. 2000). For det fjerde er det tydelig at motebedriftene bruker nettverket sitt aktivt for å få tilgang på ressurser og muligheter. Dette samstemmer med argumentene til Johanson og Mattsson (1988), Ellis (2000) og Ojala (2009). For det femte ser vi antydninger til at et spesialisert og spisst sortiment, nettverk, merkevarepresentasjon og ikke vokse for fort er sentrale kritiske suksessfaktorer for motebedriftene.

Vi konkluderer med at motebedriftene i stor grad følger det gjeldende teoretiske rammeverket vedrørende en proaktiv tilnærming, inngangsmodus og nettverk. Derimot følger de i mindre grad rammeverket som omhandler markedsseleksjon.

### 6.3 Implikasjoner

Denne studien hadde som mål å bidra med innsikt i hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Vi har analysert åtte norske motebedrifter opp mot det teoretiske rammeverket, for å skape en forståelse av deres internasjonaliseringsprosess. Vi finner flere funn som vi mener har viktige teoretiske og praktiske implikasjoner.

Når det kommer til oppgavens teoretiske implikasjoner, har denne studien bidratt med å gi en bedre forståelse av hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Det eksisterer noe forskning som omhandler internasjonalisering av motebedrifter. Likevel er det få studier som omhandler internasjonaliseringsprosessen til norske motebedrifter. Vi har studert internasjonalisering av norske motebedrifter i lys av Hollensens (2019) teoretiske rammeverk, i kombinasjon med forskning som er rettet direkte mot moteindustrien.

Vedrørende praktiske implikasjoner, har denne studien funnet at nettverksrelasjoner er viktig for å lykkes med etablering i nye markeder. Nettverk gir tilgang på ressurser og kunnskap som ville tatt lang tid for bedriftene å opparbeide seg på egenhånd. Alle bedriftene i undersøkelsen har vært avhengige av internasjonalt nettverk, som agenter og distributører under utenlands etableringen. Vår anbefaling er dermed at ledere av norske motebedrifter bør fokusere på bygge, utvikle og opprettholde nettverksrelasjoner.

Videre finner vi at et flertall av motebedriftene i undersøkelsen ikke har en tydelig strategi når det gjelder markedsseleksjon. Bedriftene har en formening om hvilke butikker og områder de ønsker å etablere seg i, men har en lite systematisk tilnærming utover det. Dette samsvarer med tidligere forskning, som også påpeker at bedrifter som har en systematisk tilnærming presterer bedre (Nakos & Brouthers, 2005; Yip et al., 2000). Ledelsen kan dra nytte av å ha en mer systematisk tilnærming til valg av nye markeder.

Opgavens teoretiske rammeverk kan bidra til å gi en pekepinn på hvilke områder norske motebedrifter bør fokusere på ved utenlands etablering. Videre kan resultatene i oppgaven bidra til at norske bedrifter har en bevisst tilnærming til internasjonaliseringsprosessen.



## 6.4 Svakheter

Det kan argumenteres for at studien vår har visse svakheter som bør poengteres og diskuteres. For det første har vi kun intervjuet åtte motebedrifter. Ideelt sett skulle vi ha intervjuet minst ti, hvilket også var planlagt. Av ulike årsaker var dessverre to av intervjuene ikke mulig å gjennomføre. Dersom vi hadde lyktes med å gjennomføre flere intervjuer, ville vi i større grad kunne konkludert med mer tyngde på oppgavens ulike forskningsspørsmål og problemstilling. Derimot har vi klart å identifisere en rekke områder som gir klare indikasjoner på hvordan norske motebedrifter etablerer seg internasjonalt. Oppgaven har ikke som formål å generalisere funn.

Det kan også diskuteres hvorvidt oppgaven faktisk undersøker de områdene som er mest sentrale for motebedrifters internasjonaliseringsprosess. Som tidligere nevnt er internasjonaliseringsprosessen til selskaper svært kompleks, og det vil være tilnærmet umulig å dekke alle relevante aspekter. Vi har dermed måtte velge hvilke områder som vi selv mener kan bidra med å gi et samlet og forenklet bilde. Derimot er vi åpne for at det også eksisterer sentrale elementer som oppgaven ikke tar høyde for. For å forsøke å fange opp andre potensielt interessante aspekter, fokuserte vi i intervjuene på å sette av tid til å undersøke ulike utfordringer og kritiske suksessfaktorer (jfr. forskningsspørsmål 5).

En annen potensiell svakhet kan være at en av informantene er grunnlegger av to av motebedriftene i utvalget. Det kan argumenteres for at deler av internasjonaliseringsprosessen vil være lik mellom selskapene. Vi ser derimot at selskapene har hatt en ulik tilnærming, med hensyn til internasjonaliseringsstrategi, inngangsmodus og nettverk. I tillegg har dette vært positivt fordi det har gitt oss muligheten til å se hva informanten har lært av sin første utenlandssatsing.

Til slutt vil vi trekke frem motebedriftenes alderssprik. Enkelte av motebedriftene har erfaring fra flere tiår på det internasjonale markedet, mens andre har så vidt begynt å etablere seg internasjonalt. Dette kan ha innvirkning på oppgavens resultater, i form av hvor langt de har kommet i internasjonaliseringsprosessen. Vi har derimot forsøkt å ta høyde for dette ved å synliggjøre etableringsår på alle motebedriftene i oppgaven.

## 6.5 Videre forskning

Denne studien omfavner et bredt spekter med områder som vil være interessante for videre forskning. For det første, vil vi i lys av at Danmark og Sverige er større motenasjoner enn Norge (Statista, 2020), anbefale at det forskes videre på skandinaviske motebedrifters internasjonaliseringsprosess. Det vil i den forbindelse være interessant å kartlegge hvorvidt danske og svenske motebedrifter har en annerledes tilnærming til internasjonaliseringsprosessen enn norske motebedrifter.

I tillegg vil vi i lys av oppgavens resultater anbefale at det forskes videre på hvorvidt det lønner seg for motebedrifter å være spesialisert ved utenlands etablering. Ettersom at flere av informantene i undersøkelsen påpekte et spesialisert varespekter som suksessfaktor, kan det være interessant å undersøke hvorvidt dette gjelder for flere motebedrifter. I den anledning kan et utvalg bedrifter med mange produktkategorier, og et utvalg med spesialiserte motebedrifter studeres. Dette for å undersøke hvem som presterer best på det internasjonale markedet.

Det kan også undersøkes hvorvidt norske motebedrifter bør etablere seg internasjonalt, sett i lys av at få selskaper lykkes med dette (Stadler, Mayer og Hautz, 2015). På den ene siden kan det argumenteres for at norske motebedrifter gjerne er mindre bedrifter, og dermed ikke har tilstrekkelig ressurser for å etablere seg internasjonalt. I den forbindelse kan det argumenteres for at enkelte norske motebedrifter vil ha mer nytte av å kun fokusere på være solide i hjemmemarkedet. Derimot kan det på den andre siden argumenteres for at det norske motemarkedet er relativt lite, hvilket fører til at norske motebedrifter må etablere seg internasjonalt dersom de ønsker å oppnå en viss grad av suksess. I den forbindelse kan det vært interessant å gjennomføre en undersøkelse på hvorvidt norske motebedrifter bør strebe etter å etablere seg internasjonalt eller ikke.

Avslutningsvis kan det også være interessant å studere internasjonaliseringsprosessen til norske motekonsern. Dette for å undersøke hvorvidt større motekonsern har en annen tilnærmingen til internasjonaliseringsprosessen. Ettersom større motekonsern ofte har tilgang på mer ressurser, kan det undersøkes om disse har en mer systematisk tilnærming til markedsseleksjon.

## 7. REFERANSELISTE

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Arsel, Z. (2017). Asking Questions with Reflexive Focus: A Tutorial on Designing and Conducting Interviews. *The Journal of consumer research*, 44(4), 939-948.  
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucx096>
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.  
[https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Brush, C. (2013). *International Entrepreneurship (RLE International Business): The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization*. Taylor & Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9780203077115>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.  
[doi:10.1057/palgrave.jibs.8400056](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056).
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Čiarniene, R. Vienazindiene, M. (2014). Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 63 – 68.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.120>
- Doherty, A. (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of*

*Marketing Management*, 16, 223-245.

<https://doi.org/10.1362/026725700785100514>

Emerson, N. H. (1981). Realistic Goals for Corporations. *The American Review of Public Administration*, 15(3), 250–252.

<https://doi.org/10.1177/027507408101500306>

Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

<http://www.jstor.org/stable/155651>

European Commission. (2020). SME definition. Lastet ned 22.04.2022

[https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)

Fashion United. (2022). Global Fashion Industry Statistics. *Fashion United*.

<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications.

[https://books.google.no/books?id=k\\_zxEUst46UC](https://books.google.no/books?id=k_zxEUst46UC)

Guercini, S., & Milanese, M. (2017). Extreme luxury fashion: business model and internationalization process. *International marketing review*, 34(3), 403-424.

<https://doi.org/10.1108/IMR-08-2015-0183>

Hill, W. L. C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.

<http://www.jstor.org/stable/2486659>

Hines, T., & Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing: Contemporary Issues* (T. Hines & M. Bruce, Eds.). Butterworth-Heinemann.

<https://doi.org/10.4324/9780080506241>

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. Pearson.

Hörnell, E., Vahlne, J.-E., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). *Export och utlandsetableringar*. Almqvist & Wiksell.

- Jernigan, M. H., & Easterling, C. R. (1990). *Fashion Merchandising and Marketing*. Macmillan.  
<https://books.google.no/books?id=4KbxAAAAMAAJ>
- Jin, B., & Cedrola, E. (Eds.). (2016). *Fashion Brand Internationalization: Opportunities and Challenges*. Palgrave Macmillan US.  
 DOI 10.1057/978-1-137-52337-2
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6th ed.). Abstrakt forlag.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. *Stockholm School of Economics*, p.287-314.  
[https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_gale\\_vrl\\_3609800031&context=PC&vid=HIOA&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,Internationalization%20in%20Industrial%20Systems:%20A%20Network%20Approach&offset=0](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_gale_vrl_3609800031&context=PC&vid=HIOA&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,Internationalization%20in%20Industrial%20Systems:%20A%20Network%20Approach&offset=0)
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1992). *Network Positions and Strategic Action: An Analytical Framework*. Univ.  
<https://books.google.no/books?id=Is7cMQAACAAJ>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.  
<https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).  
<https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.

[https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_61188844&context=PC&vid=HIOA&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any.contains.The%20internationalization%20of%20the%20firm:%20Four%20Swedish%20cases.&offset=0](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_proquest_miscellaneous_61188844&context=PC&vid=HIOA&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any.contains.The%20internationalization%20of%20the%20firm:%20Four%20Swedish%20cases.&offset=0)

- Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R.G., & Welch, L. S. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward–outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.  
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00012-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00012-9)
- Kaynak, E. (1992). A Cross Regional Comparison of Export Performance of Firms in Two Canadian Regions. *Management International Review*, 32(2), 163-180.  
[https://www-jstor-org.ezproxy.oslomet.no/stable/pdf/40228098.pdf?refreqid=excelsior%3A06945f5d351f82354acf326a720f2b70&ab\\_segments=&origin=](https://www-jstor-org.ezproxy.oslomet.no/stable/pdf/40228098.pdf?refreqid=excelsior%3A06945f5d351f82354acf326a720f2b70&ab_segments=&origin=)
- Knigh, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kvale, S., & Birkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3rd ed.). Gyldendal.
- Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., & Storm, D. (2002). Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects. *Journal of Retailing*, 78(1), 17-29.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00063-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00063-X)
- Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of fashion marketing and management*, 13(2), 279-296.  
<https://doi.org/10.1108/13612020910957770>
- Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 58-75.  
<https://doi.org/10.1108/13612021111112340>

- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 5-25.  
<https://doi.org/10.1007/s10843-006-5872-5>
- Nakos, G., & Brouthers, L. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. *ERP/N: Venture Performance (Sub-Topic)*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x>
- NHO. (2022). Små og mellomstore bedrifter. Lastet ned 22.03.2022.  
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- OECD. (2005). Small and Medium-Sized Enterprises (SMES). Lastet ned 22.03.2022.  
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive Smes: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review*, 18, 50-59.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
- Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International marketing review*, 29(5), 466-496.  
<https://doi.org/10.1108/02651331211260340>
- Park, Y., & Sternquist, B. (2008). The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 281-299.  
<https://doi.org/10.1108/09590550810862688>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International marketing review*, 36(6), 830-858.  
<https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>

- Pieray, N. (1981). Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European journal of marketing*, 15(3), 26-40.  
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004876>
- Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold. *Fagbokforlaget*.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.  
<https://books.google.no/books?id=u4ybBgAAQBAJ>
- Segal, T. (2021). Export. Investopedia. Lastet ned 29.05.2022  
<https://www.investopedia.com/terms/e/export.asp>
- Silva, S., Radomska, J., & Meneses, R. (2018). A Holistic Perspective on the International Market Selection Phenomenon. *Journal for East European Management Studies*, 22.  
<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-4-579>
- Statista. (2021). *Fashion industry worldwide 2021: leading countries*. Statista. Lastet ned 15.05 2022  
<https://www.statista.com/statistics/1202694/fashion-industry-leading-countries-worldwide/>
- Statista. (2021). Leading Nordic Brands in 2021. Lastet ned 29.05.2022  
<https://www.statista.com/statistics/589403/ranking-of-nordic-brands-by-value/>
- Stadler, C. Mayer, M. og Hautz, J. (2015). Few Companies Actually Succeed at Going Global. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2015/03/few-companies-actually-succeed-at-going-global>
- Sternquist, B. (1998). *International Retailing*. Fairchild Publications.  
<https://books.google.no/books?id=f-5Xml58elsC>
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.  
<https://doi.org/10.2307/2393808>



- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vilaça, J. (2022). *Fashion Industry Statistics: The 4th Biggest Sector Is More Than Clothing*. Fashioninnovation. Retrieved May 14, 2022, from  
<https://fashioninnovation.nyc/fashion-industry-statistics/>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.  
<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44-56.  
<https://www.jstor.org/stable/25048483>
- Wigley, S. M., Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2005). Product and brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-544.  
<https://doi.org/10.1108/09590550510605596>
- Wright, R. W. & Ricks, D.A. (1994) Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25, 687-701.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490219>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.  
[https://books.google.no/books?id=BWea\\_9ZGQMwC](https://books.google.no/books?id=BWea_9ZGQMwC)
- Yip, G., Gómez Biscarri, J., & Monti, J. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing - J INT MARKETING*, 8, 10-35.  
<https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>

## 8. VEDLEGG

### 8.1 VEDLEGG 1: Semistrukturert intervjuguide

Dette er en generell intervjuguide, vi vil gjøre individuelle tilpasninger til hvert intervju.

Tema for oppgaven: Hvordan norske motemerker etablerer seg internasjonalt

- Overleverer informasjonsskriv - samtykke for deltakelse på prosjektet som må signeres (ved digitalt intervju må samtykke signeres og oversendes før intervjustart)
- Informasjon - Vedr. anonymitet og lydopptak (videoopptak ved digitalt intervju)
- Starter opptak - Opptak vil bli slettet så fort prosjektet er ferdig

#### *Erfaringer*

- Kan du fortelle kort om hvem du er, og hva din rolle er i selskapet?
- Hvordan fant du ut at det var mote du hadde lyst til å jobbe med?

#### *Motiver for internasjonalisering*

- Hva er bakgrunnen for at dere ønsket å starte et eget merke?
- Kan du ta oss gjennom historien deres, fra hvordan dere startet selskapet og frem til der dere er i dag?
- Hvordan startet prosessen med å etablere merket deres i utlandet?
- Hadde du et internasjonalt nettverk eller kontakter rundt tiden dere gikk internasjonalt?
  - Hvilken rolle spilte det for ekspansjonen?

#### *Hvordan velge internasjonalt marked*

- Kan du forklare hvordan dere velger hvilke land dere ønsker å selge produktene deres i?
- Gjør dere noe reserach av markedene dere ønsker å etablere dere i?
- Hva er det som gjør enkelte land mer attraktive å etablere seg i enn andre?
- Er det noen avgjørende faktorer som gjør at dere styrer unna enkelte markeder?
- Gjør dere noen vurderinger rundt konkurransen i markedene dere vurderer å etablere dere i?

#### *Internasjonaliseringsprosessen*

- Kan du forklare hvordan dere har etablert dere i de utenlandske markedene?
- Hva er det som avgjør hvordan dere selger produktene deres i de ulike landene?
- Kan du ta oss igjennom suksessfaktorene som har vært avgjørende for deres etablering?
- Hvilke utfordringer har dere møtt på i forbindelse med å etablere dere i utlandet?

#### *Avslutning*

- Hvordan oppfatter du norsk mote på det internasjonale markedet?
- Er det noe annet du mener er relevant for oppgaven som vi ikke har vært innom?

## 8.2 VEDLEGG 2: Detaljert oppsummering av resultater

SELSKAP	ALPHA	BRAVO	CHARLIE	DELTA	ECHO	FOXTROT	GOLF	HOTEL
Bakgrunn								
Oppstart	2003	2020	2014	2012	2013	2006	2008	2019
Motiver for internasjonalisering								
Proaktiv/reaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Proaktiv	Reaktiv	Reaktiv
Motivasjonsfaktorer	Egenskaper ved ledelsen: Student i utlandet Langvarig drøm	Egenskaper ved ledelsen: Student i utlandet Langvarig drøm Tidligere erfaringer	Egenskaper ved ledelsen: Student i utlandet 2. Misymerked	Egenskaper ved ledelsen: Opportunistisk	Egenskaper ved ledelsen: Tidligere erfaringer	Egenskaper ved ledelsen: Student i utlandet Tidligere erfaringer 2. Misymerked	Svar på etterspørsel	Svar på etterspørsel
Imngangsmodus								
Internasjonalisering	Gradvis inkrementell	Born Global	Gradvis inkrementell	Born Global	Gradvis inkrementell	Gradvis inkrementell	Gradvis inkrementell	Gradvis inkrementell
Eksport modus	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker	Egen nettbutikk Agent og distributør Internasjonale nettbutikker
Mellomliggende modus	-	-	-	-	-	Franchising	-	-
Hierarkisk modus	Flaggskipbutikk	-	Pop-up shop Shop-in-shop	-	Flaggskipbutikk	-	-	-
Valg av marked								
Markedsseleksjon	Lite research Agenter og distributører	Lite research Agenter og distributører	Lite research Agenter og distributører Testing	Neø research Agenter og distributører	Opfølgende research Agenter og distributører Testing	Neø research Agenter og distributører	Lite research Agenter og distributører	Lite research Agenter og distributører
Markedskriterier	Eget ønske AAA-distributører Nettverk Demografi	Eget ønske AAA-distributører Nettverk	Eget ønske AA-distributører Nettverk Demografi Momentum	Eget ønske AA-distributører Nettverk Momentum	Eget ønske AAA-distributører Nettverk Demografi Momentum	Eget ønske AA-distributører Nettverk Demografi Momentum	Eget ønske AA-distributører Nettverk	Eget ønske AA-distributører Nettverk
A-, B-, C-markeder	A: USA B: Europa og Asia C: Resten av verden	A: USA og UK B: Europa C: Resten av verden	A: USA og Frankrike B: Asia og Europa C: Resten av verden	A: USA, UK, Tyskland, og Frankrike C: Resten av verden	A: Japan og Norge B: England, Sør-Korea, Kina, USA og Canada C: Resten av verden	A: Norge, Midøsten og USA B: England C: Resten av verden	A: Norge, Sverige og Tyskland B: USA og Tyskland C: Resten av verden	A: Norge, Sverige og Italia B: USA og Europa C: Resten av verden
Nettverk								
Nettverksbygging	Aktivt Messer Referanser Flaggskipbutikk	Aktivt Messer Referanser	Aktivt Messer Referanser Flaggskipbutikk	Aktivt Messer Referanser	Aktivt Messer Referanser Flaggskipbutikk Showroom Fashion weeks	Aktivt Messer Referanser Flaggskipbutikk Showroom	Aktivt Messer Referanser Flaggskipbutikk Showroom	Aktivt Messer Referanser Showroom
Nettverksform	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner	Kombinasjon av sosiale og profesjonelle relasjoner
Kritiske suksessfaktorer								
Kritiske suksessfaktorer	Spesialisert Nettverk Ikke vokse for fort Norgeknaggen	Spesialisert Nettverk Ikke vokse for fort Norgeknaggen	Spesialisert Nettverk Ikke vokse for fort Referanser Limited edition kolleksjoner	Nettverk Produkter for alle sesonger Effektivt logistikk Kultur- og kompetansebygging	Spesialisert Ikke vokse for fort Kultur- og kompetansebygging Produktkvalitet To mot egen merkevare Lokaltilpassing	Spesialisert Referanser Limited kolleksjoner Produkt for alle sesonger To mot egen merkevare Motebyer	Spesialisert Riktig plassering på messer	Nettverk To mot egen merkevare Stabil prisnivå
Utfordringer	Uørlige agenter og distributører	Uørlige agenter og distributører	Språkbarrierer Kulturforskjeller	Logistikk	Bærekraft	Lands- og kulturforskjeller	Bærekraft	Uørlige agenter og distributører