



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

---

**Att expandera som svenskt e-handelsföretag**

En kvalitativ analys av den svenska e-handelsmarknaden och Sweef ABs möjligheter att expandera till nya marknader

**Kandidatuppsats i företagsekonomi, VT 2021**

Handledare: Martin Öberg

Författare: Simon Ericsson

Felix Nilsson

## Sammanfattning

Att e-handels betydelse i samhället blir allt större är något man kan se över de senaste årens utveckling. Inte minst i och med den rådande pandemin som mer eller mindre tvingar företag som innan bedrivit en fysisk handel att istället gå över till en digital handel. Möbelbolaget Sweef AB har sedan 2011 bedrivit en internetbaserad handelsform med ett stort fokus på att specialdesigna sina produkter utefter varje konsuments personliga preferenser. Denna studies syfte är att undersöka den svenska e-handelsmarknaden samt Sweefs expansionsmöjligheter, vilket kan brytas ned i två forskningsfrågor:

- Hur ser den svenska e-handelsmarknaden ut idag?
- Hur kan Sweef expandera sin verksamhet till nya marknader?

Studien är kvalitativ och utförs med ett abduktivt tillvägagångssätt mellan teori och empiri. Det har gjorts 5 stycken intervjuer där vi integrerat både kunnig personal på företaget Sweef samt externa aktörer som har en expertis inom e-handelsbranschen. Resultatet av intervjuerna analyserades sedan utifrån relevanta teorier kring företagets interna resurser, externa miljön, konkurrensfördelar samt etableringssätt och strategier.

Då Sweef är ett företag vars största del av försäljning består av soffor, har transporten av produkterna spelat en viktig del vid utformandet av analysen. Detta för att det både logistiskt och hållbarhetsmässigt är svårt för bolaget att frakta ut sofforna till nya marknader i en större utsträckning. Dessutom tappar man en del av kontrollen över transporten om man inte har en lokal förankring på den marknad man ska etablera sig på. Studien fokuserar även på vikten av att skapa konkurrensfördelar gentemot andra bolag på marknaden genom att antingen differentiera sig eller skapa kostnadsfördelar. Genom den e-handelsbaserade verksamheten har man med hänsyn till detta skapat en affärsmodell som bygger på differentierade produkter till ett likvärdigt eller till och med lägre pris än konkurrenterna.

Utifrån detta har vi sedan analyserat Sweef och kommit fram till att en expansion till de nordiska länderna är ett relevant steg att ta. Vi anser att man gör detta bäst genom en lokal distributör på den nya marknaden eller en kooperativ export. Med detta sagt måste man även ta hänsyn till de interna resurserna och den externa miljön vid en sådan etablering.

## Abstract

The growing importance of e-commerce in society is something that can be seen over the development of last years. Not least due to the prevailing pandemic, which more or less forces companies that have previously conducted a physical trade to instead switch to a digital trade. The furniture company Sweef AB has since 2011 conducted an internet-based form of trade with a strong focus on designing its products according to each consumer's personal preferences. The purpose of this study is to investigate the Swedish e-commerce market and Sweef's expansion opportunities, which can also be broken down into two research questions:

- What does the Swedish e-commerce market look like today?
- How can Sweef expand its operations to new markets?

The study is qualitative and is performed with an abductive approach between theory and empiricism. There have been 5 interviews where we have integrated both knowledgeable staff at the company Sweef and external actors who are knowledgeable in the e-commerce industry. The results of the interviews were then analyzed on the basis of relevant theories about the company's internal resources, external environment, competitive advantages, establishment methods and strategies.

As Sweef is a company whose largest part of sales consists of sofas, the transport of the products has played an important part in the design of the analysis. This is because it is both logistically and sustainably difficult for the company to transport the sofas to new markets to a greater extent. In addition, you lose some control over transport if you do not have a local foothold in the market you are to establish yourself in. The study also focuses on the importance of creating a competitive advantage over other companies in the market by either differentiating or creating cost advantages. With this in mind, through e-commerce-based operations Sweef has created a business model based on differentiated products at an equivalent or even lower price than competitors. Based on this, we have then analyzed Sweef and come to the conclusion that an expansion to the Nordic countries is a relevant step to take. We believe that this is best done through a local distributor on the new market or a cooperative export. Having said that, one must also take into account the internal resources and the external environment in such an establishment.

## **Förord**

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Ludvig, Sandra, Sofia, Per och Cassandra som tålmodigt har ställt upp på intervju och bidragit med utförliga svar som har givit oss intressanta insikter för studiens resultat, analys och till sist slutsats.

Vi vill även tacka vår handledare Martin Öberg och övriga medlemmar i vår uppsatsgrupp för värdefulla kommentarer och vägledning under arbetets gång. Detta har hjälpt oss att utvecklas i vårt skrivande under arbetets gång och även hjälpt oss att strukturera en färdig uppsats.

Tack!

/ Simon & Felix

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION.....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	10
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 RESURSBASERADE SYNSÄTTET.....	11
2.1.1 <i>Interna resurser</i> .....	11
2.1.2 <i>Tre delar av interna resurser</i> .....	12
2.2 IO-PERSPEKTIVET .....	13
2.2.1 <i>Extern miljö</i> .....	14
2.3 INTEGRERING AV IO-PERSPEKTIVET OCH DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET.....	14
2.4 KONKURRENSFÖRDELAR.....	15
2.4.1 <i>Kostnadsfördelar</i> .....	16
2.4.2 <i>Differentieringsfördelar</i> .....	18
2.5 ETabLERINGSSÄTT.....	19
2.5.1 <i>Nine strategic windows</i> .....	21
2.5.2 <i>Uppsalamodellen</i> .....	21
2.6 MATCHNING GENOM NÄTVERKSPROFILER .....	22
2.6.1 <i>Kundspecialistprofil</i> .....	22
2.7 HOMOGENISERING OCH HETEROGENISERING.....	23
2.7.1 <i>Segmentering</i> .....	23
2.8 STRATEGI.....	25
2.8.1 <i>Affärsstrategi vid internationalisering</i> .....	25
2.9 CSR .....	26
2.10 TEORETISK SUMMERING.....	27
<b>3. METOD.....</b>	<b>29</b>
3.1 METODVAL .....	29
3.2 INTERVJU .....	30
3.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSGRUPP.....	31
3.4 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER .....	32
3.5 TROVÄRDIGHET .....	32
<b>4. RESULTAT.....</b>	<b>34</b>
4.1 ATT INTERNATIONALISERA .....	34
4.2 SVENSK E-HANDEL .....	35
4.2.1 <i>Att bedriva ett e-handelsbolag</i> .....	37
4.3 RESURSER OCH HÅLLBARHET .....	37
4.4 SWEEFS ARBETSSÄTT .....	39
4.5 SWEEFS KUNDBAS .....	41
4.6 KONKURRENS.....	41
4.6.1 EXPANSIONSHINDER .....	43
4.7 STRATEGI.....	45
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>48</b>
5.1 INTERNA RESURSER .....	48
5.2 IO-PERSPEKTIVET .....	50

5.2.1 Extern miljö.....	51
5.3 KONKURRENSFÖRDELAR.....	53
5.4 ETABLERINGSSÄTT.....	54
5.4.1 Nine Strategic Windows.....	55
5.4.2 Uppsalamodellen.....	56
5.5 MATCHNING GENOM NÄTVERK KUNDSPECIALISTPROFIL.....	57
5.6 HOMOGENISERING OCH HETEROGENISERING.....	58
5.6.1 Segmentering.....	59
5.7 STRATEGI.....	60
5.8 CSR.....	62
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>64</b>
6.1 FRAMTIDA FORSKNING.....	66
<b>7. LITTERATURFÖRTECKNING.....</b>	<b>67</b>
7.1 BÖCKER.....	67
7.2 FIGURER OCH TABELLER.....	68
7.3 INTERVJUER.....	68
7.4 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	68
7.5 WEBBSIDOR.....	69
7.6 BLOGGAR.....	70
<b>8. BILAGOR.....</b>	<b>71</b>

# 1. Introduktion

*Det kommande kapitlet redogör för viktiga faktorer vid en expansion av verksamheten.*

*Vidare beskrivs den svenska e-handeln och relevant statistik om e-handeln idag presenteras, följt av en presentation av möbelbranschen. Sedan presenteras även information om företaget Sweef och hur man bedriver sin verksamhet idag.*

*Slutligen presenteras en problemdiskussion samt studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ofta strävar företag mot att bredda sina vyer och nå ut till nya marknader med sina idéer och produkter. Med dagens teknologi har e-handeln vuxit drastiskt och steget till nya marknader har aldrig varit kortare än vad det är nu. Detta innebär dock inte att en expansion till nya marknader är smärtfri. Många faktorer måste beaktas och tas hänsyn till när man planerar en expansion. Exempel på viktiga faktorer att ta hänsyn till är de kulturella skillnaderna, kundsegment och befintlig kompetens inom organisationen. För en lyckad expansion måste delar som dessa analyseras och utvärderas innan processen påbörjas för att i sin tur ha så goda möjligheter som möjligt att vara framgångsrik (Hollensen, 2017).

Möbelföretaget Sweef AB grundades 2011 i Sverige med endast 2 bäddsoffor i sortimentet. Sedan dess har företaget vuxit och idag består sortimentet av inredning till hela hemmet, med soffor som det primära fokuset. Sofforna tillverkas i Polen och tygerna som används produceras i Milano. Idag är försäljningen nätbaserad och för två år sedan öppnade Sweef upp dörrarna för sitt showroom i centrala Stockholm. Man har valt att skilja sig från andra möbelåterförsäljare genom att inte bedriva en vanlig fysisk butik, utan istället använda sig av ett showroom där kunder kan få en vy av sortimentet. Idag levererar Sweef främst inom Sverige, med undantag för ett fåtal exportörer till svenskar bosatta utomlands, och man jobbar med att etablera sig som det självklara valet för svenskar som letar efter möbler. Man arbetar varje dag för att bredda sina vyer och eventuellt expandera till nya marknader och således etablera sig på riktigt på marknader utöver den svenska (Sweef, 2021).

E-handeln har på senare år vuxit kraftigt och är i dagsläget det självklara valet för många konsumenter när nya produkter och tjänster skall införskaffas. Att handla på nätet ses ofta som ett enklare och smidigare val i relation till fysiska butiker. Den svenska e-handeln växte med 40% under 2019, en tillväxt som i kronor räknades till 35 miljarder kronor. Pandemin har satt sina spår i många branscher, men i e-handelsbranschen har just pandemin givit branschen en skjuts, det visar PostNords rapport E-barometern som publicerades 2020 (PostNord 2020). Just nu svarar e-handeln ensam för 14% av den svenska handeln och denna siffra tros fortsätta stiga.

Enligt en studie från Centre of Industrial Studie (CSIL) på uppdrag från TMF (Trä- och Möbelföretagen) framkommer informationen att Sverige är EUs näst största möbeltillverkare per capita. Svenska producenters andel av EUs totala produktion uppgår till 3.2% (TMF, 2018). Rapporten som täcker möbler för offentlig miljö och även kontorsmöbler visar att Sverige ligger på delad tredjeplats som den största exportören inom Europa och man intar plats nummer 7 som Europas största möbelproducent. Forskning och utveckling inom möbelindustrin genomförs i hög utsträckning i Sverige, vilket gör att man av internationella experter anses vara ledande inom innovation. Denna innovationsförmåga präglas av förmågan att möta höga kundkrav, hållbarhetsarbeten och en designförmåga som skiljer sig från andra marknader. Konsumtionen av möbler i Sverige är bland de högsta per capita inom EU då man är EUs tredje största möbelkonsument per capita (TMF, 2018).

Samtidigt som den svenska möbelindustrin har blomstrat under de senaste åren finns det en tendens bland företag i EUs medlemsstater att förflytta sin produktion till Central- och Östeuropa samt Asien. Växandet av den svenska möbelindustrin har pågått sedan 2014 och förväntas fortsätta trots en mer trög utveckling på den största exportmarknaden, Norge. Möbelsveriges främsta exportmarknader är Norge, Danmark, Tyskland, Finland och USA (TMF, 2018).

## **1.2 Problemdiskussion**

E-handelns utveckling och del i samhället har som tidigare nämnt ökat då vi rör oss mot ett mer digitaliserat samhälle. Alla former av handel sker allt mer online vilket är något som



företagen är tvungna att rätta sig efter för att hålla sig relevanta och inte riskera att tappa kunder. Detta kan vi se på matvaror exempelvis, vilket traditionellt har haft en stark koppling till fysiska butiker men som idag erbjuds via onlinetjänster på ett mer bekvämt tillvägagångssätt (Edlund, 2021, 26 mars).

Att den svenska e-handeln ökade år 2020 grundas inte bara i aspekter som bekvämlighet och smidighet utan beror även på den pågående pandemin som har hindrat handeln i de fysiska butikerna. Enligt mätningar har e-handeln ökat kraftigt sedan pandemins start vilket är en utveckling som inte kommer att ändras efter att människor går tillbaka till en normal tillvaro, denna förändring tros vara permanent. (Edlund, 2021, 26 mars).

Det som bland annat skiljer Sweef från andra möbelbolag är dess låga antal returer då man arbetar med en individanpassad produktionsmodell som bygger på att alla möbler konstrueras efter individens önskemål. På så sätt limiterar man frakten till en viss grad vilket ur en miljösynvinkel är positivt (Sweef, 2021). Ett rimligt förslag skulle då vara att etablera en bas på den nya marknaden för att dra ner frakten ytterligare och utgå från den marknad som produkten ska fraktas till för att på så sätt undvika steg i distributionsledet (Hollensen, 2017).

Ökningen av den onlinebaserade handeln är inte bara ett faktum i det svenska samhället utan en tydlig utveckling man kan se i många delar av världen. Redan innan pandemins utbrott förväntades e-handeln i Europa stiga med 14%, år 2019, jämfört med året innan. Detta innebar en e-handel som var värd 621 miljarder euro (ehandel, 2019). Med andra ord finns det stora möjligheter för svenska e-handelsföretag att expandera utanför sveriges gränser. Hur man går tillväga vid en sådan expansion är inte enkelt att veta. Därför anser vi att det är av högsta relevans att analysera e-handeln genom att titta på det växande bolaget Sweefs expansionsmöjligheter och hur man går tillväga vid en internationell expansion.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera företaget Sweefs expansionsmöjligheter med hänsyn till företagets resurser och den svenska e-handelsmarknaden. Vi anser att en sådan analys är lämplig då uppsatsen baseras på teoretiska metoder som sedan appliceras på

företaget i fråga och utvärderas utifrån företagets nuvarande ställning och kompetens på en lokal nivå.

Studiens syfte kan brytas ned till att svara på frågeställningarna:

- Hur ser den svenska e-handelsmarknaden ut idag?
- Hur kan Sweef expandera sin verksamhet till nya marknader?

Dessa frågor är relevanta då de ringar in uppsatsen och vad som ska analyseras. Det är företagets internationella expansion som står i fokus. För att undersöka detta krävs det att man redogör för företagets resursbas, konkurrenssituationen på nya marknader och eventuella etableringshinder för att sedan anpassa en strategi utefter förutsättningarna. Dessutom är det viktigt att man utifrån dessa frågor kan begränsa arbetet till vad som är relevant och inte fokusera på fel delar såsom ej lämpliga marknader med exempelvis stora kulturella skillnader.

## **1.4 Avgränsningar**

Denna studie fokuseras på den svenska e-handelsmarknaden och hur affärsklimatet för svenska e-handlare ser ut, för att sedan fördjupa analysen och utvärdera hur företaget Sweef på enklast vis etablerar sig på nya marknader. Studien belyser faktorer som är viktiga att beakta och utvärdera innan en internationalisering genomförs. Eftersom att analysen främst kommer att grundas i den kompetens och de resurser som finns internt i bolaget, kommer endast intervjuer att göras med företaget i fråga och aktörer med expertis inom e-handel. Detta innebär att inga analyser kommer att göras med utgångspunkt ur empiriskt material samlat från konsumenters synvinkel. Däremot kommer delar av teorin som appliceras att grunda sig ur ett konsumentperspektiv, exempelvis genom att belysa skillnader i kultur på olika marknader.

Vidare är studien begränsad till svenska e-handelsföretag som främst är verksamma inom Sverige, med fokus på Sweef AB. Vi har valt att fokusera den största delen av arbetet på Sweefs eventuella expansomöjligheter då vi anser att det är ett företag på en lokal nivå har lyckats men även har möjligheter för att expandera sin verksamhet utanför de svenska landsgränserna.

## 2.0 Teori

*Kommande kapitel behandlar relevanta teorier som används för att uppnå syftet med studien. Först förklaras de interna och externa faktorerna för företaget i fråga, som står i centrum för studien. Vidare förklaras konkurrensfördelar och möjliga etableringssätt och strategier vid intagande av nya marknader.*

---

### 2.1 Resursbaserade synsättet

För att analysera Sweefs framtida affärsidémöjligheter till skapande av en internationell konkurrenskraft som är långsiktig används Barneys modell ”Det resursbaserade synsättet” (RBV). Denna modell analyserar den interna strukturen och utgår från att ett företags internationella konkurrenskraft beror på organisationens finansiella, humana och teknologiska resurser. Det betonas dock i modellen av Barney (1991) att det endast inte räcker att besitta dessa attribut, utan att en stor del av organisationens eventuella framgångar beror på hur detta kapital används och appliceras i företags aktiviteter. Företaget måste beakta sina strategiskt starka resurser för att kunna utnyttja dem som en konkurrensfördel. För att ett kunna skapa och bevara en långsiktig konkurrenskraft menar Barney att företaget skall uppfylla fyra kriterier som karaktäriserar företags värdeerbjudande. Det måste vara värdefullt, ovanligt, inte gå att kopiera och inte heller att substituera. De första två kriterierna nämnda ovan symboliserar den långsiktiga konkurrensfördelen och de sistnämnda symboliserar den långsiktiga hållbarheten av konkurrensfördelen (Barney, 1991).

#### 2.1.1 Interna resurser

Det resursbaserade synsättet är ett vanligt och traditionellt sätt att analysera organisationers interna resursbas på. Synsättet beskriver hur organisationer och företag skall behandla sina interna styrkor och svagheter (Barney, 1991). Företag bör identifiera sin interna resursbas och jämföra sina styrkor och svagheter med sina konkurrenter på marknaden för att få en bättre bild av sin egna ställning (Grant, 2010). För att kunna analysera dessa styrkor och svagheter kan man använda sig av det som Porter (1990) kallar för värdekedjan. Med hänsyn till värdekedjan bryter man ned de interna processer som finns inom företaget och sedan analysera vad som görs bra och vad som görs mindre bra (Porter, 1990). För att den interna

resursbasen skall leda till långvarig konkurrenskraft skall den uppfylla fyra kriterier; den skall vara värdefull, oersättlig, ovanlig samt inte gå att kopiera (Barney, 1991).

### **2.1.2 Tre delar av interna resurser**

Företagets interna resurser delas upp i tre delar. Dessa tre delar är materiella resurser, organisatoriska resurser samt humana resurser. Nedan följer en beskrivning av dessa interna resurser (Barney, 1991):

#### **Materiella**

Barney beskriver de materiella resurserna som företagets fysiska och finansiella tillgångar. Exempel på vad dessa materiella tillgångar kan vara är teknologiska föremål man använder sig av, maskiner eller kontorsmaterial. Högteknologiska företag bygger sin konkurrenskraft på dessa materiella tillgångar i större utsträckning än företag som inte klassificeras som högteknologiska (Lee, Lee & Pennings, 2001).

#### **Humana**

De humana resurserna inom ett företag är de anställda och deras humana tillgångar består av egenskaper de har i form av kunskap, tidigare erfarenhet och utbildning (Barney, 1991). Förmågan att förvalta företagets resurser och förmågor och förvandla dessa till ett gemensamt resultat grundas i den kompetens som finns inom organisationen och hos de anställda. Hur detta genomförs beror till stor del på det som kallas för företagets kärnkompetens. Kärnkompetens kan beskrivas som specialförmågor inom företaget, alltså en kompetens inom företaget som särskiljer sig från andra förmågor, något man är extra duktiga på. Detta anses kunna ge specifika konkurrensfördelar då man besitter en högre kompetens inom specifika områden än vad sina konkurrenter gör. Beslutet kring vilka nya marknader man skall inta kan även grundas sig i vilken kärnkompetens man besitter (Grant, 2010). En granskning av den interna kärnkompetensen är en viktig del i företags internationaliseringsprocesser och ett företag som inte har någon tidigare erfarenhet av en internationaliseringsprocess tar generellt en större risk jämfört med företag som har en intern erfarenhet av en liknande process (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand & Sharma, 2004).

## **Organisatoriska**

De organisatoriska interna resurserna kan beskrivas som företagets osynliga resurser. Dessa kan vara varumärken, rutiner och relationer - både inom företaget och med andra aktörer (Barney, 1991). En viktig del av företags marknadsföring är affärsrelationer, vilket är en del av de organisationerna resurserna. Dessa nätverk är viktiga då dessa belyser företagets kunder, samarbetspartners, konkurrenter och leverantörer, vilka alla är viktiga att förstå och anpassa sig efter för att företaget skall nå framgång. Företag har ofta kontakt med andra aktörer inom samma nätverk, det kan vara både direktkontakt men även indirekt kontakt då aktörerna inom samma nätverk i många fall påverkas av förändringar i nätverket. Vid analyserandet av nätverk är det viktigt att skala ned nätverket till de faktorer som påverkar företaget i högre grad. Det innebär däremot inte att man skall bortse från det som sker längre bort i nätverket om man vill ha en rättvis och korrekt bild av företaget ställning (Ford, Gadde, Håkansson & Snehot, 2006).

## **2.2 IO-perspektivet**

I det industriella organisationsperspektivet, även kallat IO-perspektivet utgår man från två antaganden. Det första antagandet är att verksamheter som är verksamma inom samma industri tillhandahåller samma resurser. Det andra antagandet är att om det skulle uppstå ojämlikheter i resurstillgångar, så är denna ojämlikhet endast kortvarig och kommer med tiden att jämnas ut sig. Barney (1991) menar att konkurrensfördelar uppnås genom att erbjuda konsumenter icke-differentierade produkter till ett lågt pris, alternativt att erbjuda differentierade produkter som konsumenter är beredda att betala ett högre pris för. Strategin för att uppnå konkurrensfördelar baseras sedan på företagets agerande med hänsyn till de externa faktorer som finns relaterat till industrin. Med hänsyn till detta kan det fastställas att IO-perspektivet skiljer sig från det resursbaserade synsättet, där man istället för att fokusera på interna faktorer fokuserar på externa faktorer i IO-perspektivet.

IO-perspektivet handlar främst om att företag bör utforma sin strategi med hänsyn till hur anpassningsbar en industri är (Chin, Widing & Paladino, 2003). Om starka finansiella resultat kan härledas till faktorer inom industrin, bör företag lägga upp sin strategi så att man antingen selekterar vilken industri man vill vara verksam inom, alternativt att man utformar sin strategi

så att den kan anpassas inom de olika industrierna. Detta innebär att detta synsätt fokuserar på att omvärlden hanteras av företaget.

### **2.2.1 Extern miljö**

De externa faktorerna består av hot och möjligheter som kan påverka företaget i både stor och liten utsträckning, som företaget måste lära sig att hantera och ta tillvara på (Barney, 1991).

Ett företags externa faktorer anses vara avgörande för hur företag lyckas etablera sig på marknader och bibehålla en god konkurrenskraft (Zou & Cavusgil, 1996). Även inträdesbarriärer har diskuterats som en del av de externa faktorerna, där teorin om Porters five forces hävdar att inträdesbarriärer är en viktig del att analysera för att kunna bedöma hur konkurrenskraftigt ett företag är inom en viss bransch. Porters teori behandlar även fyra andra externa faktorer som påverkar företags konkurrenskraft. Dessa externa faktorer är leverantörer, kunder, konkurrens samt substitut. För att lyckas inom en viss industri eller marknad menar Porter att samtliga fem faktorer måste identifieras och utvärderas för att kunna etablera sig och utveckla en konkurrenskraft (Porter, 2004).

### **2.3 Integrering av IO-perspektivet och det resursbaserade perspektivet**

Det resursbaserade synsättet och det industriella organisationsperspektivet kan anses vara varandra motsatspoler. Zou & Cavusgil (1996) tar fram en integration av dessa synsätt för att ge ytterligare djup till diskussionen. Man skiljer på de externa och interna faktorerna, för att sedan integrera dessa och på så sätt kunna konstruera en global strategi som är mer applicerbar för verkligheten. Man betonar vikten av de interna resurserna och att de skall vara svåra att imitera, kopiera eller ersätta. Fem typer av interna resurser presenteras som viktiga i utformningen av en global strategi; organisationskultur, marknadsorientering, befintlig kompetens inom företaget, managementhantering och tidigare internationell erfarenhet. De externa faktorerna delas även de in i fyra delar; teknologifaktorer, kostnadsfaktorer, marknadsfaktorer och omgivningsfaktorer.

## 2.4 Konkurrensfördelar

Enligt Grant (2010) kan konkurrensfördelar beskrivas som när två eller flera företag konkurrerar inom samma marknad och ett av företagen skapar sig konkurrensfördelar när man tjänar eller har potential att tjäna en ihållande högre vinstnivå. Ett problem med detta synsätt är att konkurrensfördelarna inte endast går att se i företagets vinst i och med att de kan ha valt att investera vinsten så att den blir mindre.

Konkurrensfördelar handlar i stor utsträckning om att anpassa sig efter förändringar. Det är när det sker förändringar på marknaden som konkurrensfördelarna uppstår och ett företag som är anpassbart drar stor nytta av detta gentemot konkurrenterna (Grant, 2010). Källan till förändringen kan antingen vara intern eller extern för industrin. Att kunna dra nytta av förändringarna beror på tillståndet i förhållande till konkurrerande bolag kring tillgångar, möjligheter och strategisk position. Detta kommer dessutom att påverka i vilken utsträckning som den externa förändringen påverkar storleken av fördelen eller nackdelen som företaget får (Grant, 2010).

Om förändringar istället kommer inifrån ses det som innovation som i sin tur skapar konkurrensfördelar. Med innovation menas nya synsätt att bygga upp en affärsmodell på och inte nödvändigtvis en ny produkt. Att bibehålla konkurrensfördelarna som företaget skapat sig beror sedan på hur företaget arbetar med att förhindra möjligheten för andra företag att återskapa och imitera affärsmodellen. Ju effektivare företaget är på att skydda den interna verksamheten, ju längre kommer dem att bibehålla konkurrensfördelarna på marknaden (Grant, 2010). Att bibehålla konkurrensfördelarna är nödvändigt för att företaget ska vara lönsamt. Det gäller att företaget förstår konkurrenssituationen på marknaden genom att identifiera de kompetenser och resurser som krävs för att vara konkurrenskraftiga under de rådande omständigheterna (Grant, 2010).

Det finns två typer av konkurrensfördelar: kostnadsfördelar och differentieringsfördelar (Grant, 2010). Företaget kan då antingen erbjuda samma produkt som konkurrenterna men till ett lägre pris för att uppnå kostnadsfördelar. Man kan även differentiera sig från konkurrenterna genom att skapa en helt egen produkt som är så pass bra att konsumenterna vill betala extra för den och då skapa differentieringsfördelar.

## 2.4.1 Kostnads fördelar

Kostnads fördelar har länge erhållits vara den främsta konkurrens fördelen som ett företag kan anpassa sin strategi efter för att skapa en högre position på marknaden jämfört med sina konkurrenter. Vid en ökad produktion av enheter minskar även priset per enhet att tillverka. Kostnaden per enhet kan delas upp i åtta olika faktorer som alla påverkar priset, dessa kallas för kostnads drivare. Betydelsen av dessa kostnads drivare varierar från industri till industri, och även mellan de olika företagen inom samma industri (Grant, 2010). Nedan följer en genomgång av dessa åtta kostnads drivare.

**Economies of scale**, eller skalekonomi är förklaringen till många stora företags dominans i många branscher. Dessa skalekonomier beror på tre faktorer som nedan presenteras (Hollensen, 2017).

*Input kontra output.* Minskade driftskostnader i samband med ökad output kan härledas till erfarenhetskurvan och spridandet av fasta kostnader över större volymer (Grant, 2010).

*Ej delbar:* Aktiviteter och resurser kan vara odelbara och alltså inte tillgängliga i mindre volymer. Således tillkommer en fördel när denna kostnad kan spridas över större produktionsvolymer som i många fall leder till volymrabatter och lägre transaktionskostnader (Grant, 2010).

*Koncentrering:* Vid ökad produktion uppstår fler möjligheter till specialisering för utvecklandet av specifika produkter eller teknologier. För att genomföra en sådan specialisering behöver företaget dela upp personalen och på så vis möjliggöra för olika grupper att koncentrera sig på olika områden (Grant, 2010).

**Economies of learning**, eller inlärningsekonomi, baseras på erfarenhetskurvan, teorin om att lära sig genom att göra och gäller både för organisationen som helhet, men även på individuell nivå hos de verksamma inom företaget. Genom att upprepa processer och skapas en rutin inom organisationen samtidigt som den individuella skickligheten förbättras (Grant, 2010).



**Produktionsteknologier** utvecklas ständigt och för de flesta varor och tjänster existerar alternativa produktionsteknologier. Dessa nya tekniska lösningar kan användas vid produktionen för att sänka kostnaderna om de införs och används på rätt vis. Det anses dock vara viktigt att företaget förändras och anpassar sig i samband med att teknologin gör det, för att uppnå maximal vinning (Grant, 2010).

**Omarbetning av arbetsprocesser**, även kallat BPR, är en förändring av processer inom organisationen med syftet att uppnå förbättringar av kritiska mått på prestanda såsom kvalitet, service, kostnad och hastighet inom företaget. För att genomföra denna förbättring kan verktyg och tekniker av varierande grad användas (Grant, 2010). Exempel på dessa är:

- Kombinera flera arbetsuppgifter till en och samma tjänst
- Ge anställda chansen att ta beslut
- Utföra stegen i en process i naturlig ordning

**Produktdesign**, där produkten bör designas för produktion snarare än att produceras för funktionalitet och estetik. Detta kan medföra stora kostnadsbesparingar genom att låta produkterna ha gemensamma komponenter alternativt att utesluta komponenter som inte är nödvändiga (Grant, 2010).

**Kapacitetsutnyttjande** handlar om vilken kapacitet som organisationen besitter och hur den används och utnyttjas. Produktionsbortfall blir ödesdigert vid höga fasta kostnader eftersom att priset per producerad enhet då plötsligt stiger. Att anpassa kapaciteten till efterfrågan blir således en viktig fråga för företag vid permanenta nedgångar i efterfrågan (Grant, 2010).

**Input Costs**, eller ingående kostnader, där företag inom samma industri eller bransch inte nödvändigtvis betalar samma pris för identisk input. Detta kan bero på att företagen är baserade på olika geografiska platser, storlek på företag eller fackföreningar som påverkar lönesatser (Grant, 2010).

**Återstående effektivitet**, handlar om hur kostnadsfördelarna kan skiljas mellan organisationer inom samma industri även när alla kostnadsdrivare ovan har analyserats. Denna skillnad kan beskrivas som ”återstående effektivitet” och handlar om i vilken utsträckning företaget når sin effektivitetsgräns för optimal drift. Återstående effektivitet baseras på organisationens förmåga att eliminera ”organisatoriska glapp” (Organizational

slack). Detta fenomen sker ofta på individuell nivå och hindrar verksamma inom företaget att prestera på önskad nivå. Kostnader som kan härledas till detta är svårt att eliminera och det är generellt vid konkurshot eller exceptionellt avtagande lönsamhet som dessa kostnader lyckas sänkas (Grant, 2010)

## 2.4.2 Differentieringsfördelar

Differentiering handlar om att analysera kunderna för att sedan anpassa produkten efter efterfrågan på marknaden för att på så sätt dra en fördel gentemot sina konkurrenter. Det är med andra ord både företagets och kundens perspektiv som är relevant. Det är inte bara produkten utan även allt runt omkring som påverkar kundernas uppfattning om varans värde. Med andra ord omfattar differentiering alla steg på vägen fram till att kunden tar del av produkten (Grant, 2010).

Differentieringsfördelar går att dela in i gripbara eller ogripbara delar. De gripbara delarna angår de egenskaper som är direkt kopplade till produkten, som hur den ser ut och dess funktionalitet. De ogripbara delarna är istället abstrakta faktorer som känslan av pålitlighet, exklusivitet eller professionalitet (Grant, 2010).

Differentiering har under den senaste tiden erbjudit egenskaper till företagen som inte kan täckas av de mer traditionellt använda kostnadsfördelarna. I och med globaliseringsprocessen är det fler företag som konkurrerar på marknaderna. Detta innebär att företag som kan skilja sig från konkurrenterna och anpassa sig till konsumenternas efterfråga har en stor konkurrensfördel (Grant, 2010).

Man analyserar konsumenternas efterfråga, vilka attribut det är som är attraktiva och skapar ett värde för kunden för att lyckas med sin differentiering. För att lyckas med detta krävs det en analys över dels produktens egenskaper men även kundens livsstil och hur produkten kan anpassas till denna livsstil. Detta görs genom en analys av kundens beteende (Grant, 2010).

Det gäller sedan för företaget att välja den form av differentiering som på bästa sätt matchar dess position i konkurrensen samt värdesätts högst av kunderna. Denna form av differentiering måste sedan genomsyra alla aktiviteter i företaget och inte bara produktens attribut. Hur man kan bibehålla de interna och externa attributerna kring produkten kommer

att påverka effektiviteten av differentieringen. Dessa attribut måste sedan på ett effektivt sätt även kommuniceras ut till kunden (Grant, 2010).

När ett företag ska kommunicera ut attribut till sina kunder är varumärket en viktig del i att representera kvalitet. Om det är svårt för kunden att identifiera kvaliteten genom att inspektera produkten kommer även kostnaden att bli hög om det slutar med att kunden köper fel produkt. Detta gör att företagets varumärke spelar en stor roll när man kommunicerar ut vad företaget erbjuder (Grant, 2010).

## **2.5 Etableringssätt**

Vilken strategi företaget har vid expanderingsprocessen kommer att i stor utsträckning påverkas av vilket etableringssätt man väljer för att bygga en verksamhet på den nya marknaden. Etableringssätt kan man välja att dela upp i tre olika grupper, export, kooperativ etablering samt hierarkisk etablering (Hollensen, 2017).

Export är det etableringssätt som är den vanligaste för bolag som nyligen startat processen till att expandera och internationalisera verksamheten i och med att det inte krävs någon förflyttning av verksamheten. Denna etableringsform innebär att företaget producerar på en annan marknad för att sedan direkt eller indirekt exportera varorna till den nya marknaden. Vid en direkt export har företaget en agent eller distributör som är lokaliserad på den nya marknaden. Vid en indirekt export är denna agent eller distributör istället lokaliserad på samma hemmamarknad som företaget. Man kan även bedriva en kooperativ export genom att arbeta med ett annat företag som representerar produkterna på den nya marknaden. Denna etableringsform har låga risker men även låg kontroll då det ligger utanför företagets händer hur slutprodukten förmedlas till kunden (Hollensen, 2017).

En kooperativ etablering innebär att företaget lägger ut vissa delar av verksamheter på entreprenad eller att tillsammans med en extern partner starta en verksamhet på den nya marknaden. En kooperativ etablering kan göras genom olika strategier, kontraktstillverkning, licensiering, joint venture och franchising (Hollensen, 2017).

**Kontraktstillverkningen** innebär att företaget går samman med en extern partner för att placera produktionen på den utländska marknaden. På så sätt blir inte företaget lika uppbyggda till den specifika marknaden (Hollensen, 2017).

**Licensiering** innebär att företaget ger en extern partner på den nya marknaden rättigheten att framställa och använda dess produkter för att på så sätt inte behöva investera för mycket kapital i expansionen (Hollensen, 2017).

Ett företag som använder sig av **joint venture** ingår i ett samarbete med ett eller flera externa bolag för att bland annat använda sig av varandras kompetens. Detta innebär dock att företaget väljer att dela risk, kontroll och ägarskap med ett annat bolag (Hollensen, 2017).

**Franchising** innebär att företaget låter en extern part köpa konceptet som bedrivs för att bedriva en verksamhet på en ny marknad (Hollensen, 2017).

Det sista formen av etablering som presenteras av Hollensen (2017) är den Hierarkiska etableringen. Detta tillvägagångssätt innebär att bolaget etablerar en helt egen verksamhet på den nya marknaden utan externa parter hjälp. Det hierarkiska tillvägagångssättet kan delas in i fyra strategier;

- Utlandsbaserad säljstyrka innebär att företaget har personal baserade på hemmamarknaden som sedan reser runt i regionen för att bedriva en säljande verksamhet.
- Ett lokalt säljkontor innebär att man etablerar ett säljkontor på den marknaden man har expanderat till.
- Produktion och säljkontor innebär att man etablerar ett säljkontor och produktion på den nya marknaden.
- Lokalt huvudkontor etableras på den nya marknaden för att för att bedriva verksamheten samt bistå företags verksamhet runt om i regionen.

Med detta tillvägagångssätt har företaget en stor kontroll över verksamheten men löper i och med det även en större finansiell risk med låg flexibilitet i och med att man är mycket bunden till den nya marknaden som man har expanderat till (Hollensen, 2017).

### **2.5.1 Nine strategic windows**

För att analysera hur väl en organisation är förberedd inför en internationell expansion och internationalisering är en analys av de interna strukturer och resurser som finns inom organisationen av högsta relevans. Tidigare erfarenhet av internationell verksamhet och rutin från tidigare ledarskap i internationella sammanhang används för att analysera och utvärdera kapaciteten för att etablera sig och agera på nya marknader (Solberg, 1997).

Vi använder oss av Solbergs teori vid namn "Nine strategic windows" för att utvärdera den interna resursbasen inom Sweef i relation till möbelindustrins grad av internationalisering. Teorin redovisas i en matris där den ena axeln utgör globaliseringsgraden i industrin, och den andra axeln utgör resurser inom företaget för en internationalisering. Denna matris återfinns i bilaga 1. Enligt Solberg kan sällan enskilda företag påverka hela industrins grad av internationalisering, bortsett från om det handlar om stora multinationella företag, så kallade TNCs (Transnational Corporations) (Solberg, 1997).

### **2.5.2 Uppsalamodellen**

Uppsalamodellen upprättades för att förklara de sekventiella stegen i riktningen mot internationellt engagemang där man skiljer fyra olika steg för att komma in på en internationell marknad, som inte kan ses oberoende av företagets ställning, marknad och tidigare marknadskunskap (Hollensen, 2017).

Steg 1: Vanligtvis inga exportaktiviteter (sporadic export)

Steg 2: Export sker via oberoende representanter (Export mode)

Steg 3: Etablering av utländskt dotterbolag

Steg 4: Utländsk produktion

Forskningen visade att företag normalt inleder sin expansion med att röra sig mot psykiskt närliggande marknader där man har en ökad kunskap om marknaden och en större kontroll över sina resurser. När en etablering har skett på dessa psykiskt närliggande marknader och företaget har erhållit erfarenhet och en större resursbas sker en rörelse mot mer distanserade marknader. Dessa distanserade marknader präglas av skillnader i kultur, språk, politik och geografiska aspekter gentemot den inhemska marknaden.

## 2.6 Matchning genom nätverksprofiler

Tidigare har vi presenterat företagets interna och externa resurser, men en viktig komponent när företaget ska etablera sig på en ny marknad är också dess förmåga att använda sina resurser till rätt ändamål. För att förklara detta kan man använda sig av nätverksprofiler vilket handlar om hur företaget internationaliserar verksamheten på ett effektivt sätt. Det gäller att man har rätt resurser och förmågor i form av kunskap och färdigheter om marknaden i fråga. Nätverksprofiler hjälper då att analysera hur väl företaget kan utnyttja nätverken och kopplingar in och ut på marknaden (Jansson, 2007b).

Det finns två grundtyper av nätverksprofiler, individanpassad eller standardiserad hantering av produkter. Dessa två tillvägagångssätt grundas i hur företaget arbetar med problemlösningar som antingen individanpassas eller är allmänna för alla kunder. De företag som arbetar med kundanpassad problemlösning kallas för kundspecialistprofiler då fokuset hamnar på kunden. De som jobbar med generella lösningar kallas för produktspecialistprofiler i och med att fokuset i dessa företag tenderar att hamna på produkten. Dessa två typer av nätverksprofiler kan arbeta med olika typer av kundkontakt, indirekt och direkt. Kundspecialistprofiler och produktspecialistprofiler arbetar ofta med direktkontakt med kunderna men det finns även företag som arbetar med indirekt kontakt i form av mellanhänder (Jansson, 2007b).

### 2.6.1 Kundspecialistprofil

Kundspecialistprofilen beskrivs som en kombination av förmågor som kännetecknas av att varje kund behandlas individuellt och att marknadsaktiviteter fokuseras direkt mot kunderna. Därför samlas information kring kunderna, deras behov och deras preferenser, snarare än att genomföra övergripande generella marknadsundersökningar. Problemlösningens förmågan är direkt riktad till kunderna i denna profil vilket innebär att företag som väljer att profilera sig utefter detta har en anpassningsförmåga för att kunna uppfylla kundens önskan. Detta innebär att säljprocessen dras ut och därför blir tiden mellan första kundkontakt och slutlig försäljning lång. Denna process är ofta förknippad med högre kostnader, både för kund och företag, men det medför en långsiktig relation mellan köpare och säljare (Jansson, 2007b).

Ett företags kundspecialistförmåga uppstår och utvecklas genom upprepad integration med kunderna och på så vis får företaget en förståelse för vad som uppskattas av kunderna och vad man bör undvika. Därför anses det vara svårt att planera och etablera dessa förmågor från början. Den starka relationen man har med sina kunder gör att det blir dyrt och resurskrävande att byta kunder sporadiskt (Jansson, 2007b).

## **2.7 Homogenisering och Heterogenisering**

Ett företags strategi och marknadsföring anpassas efter vilken bild man vill skapa av varumärket samt vilken bild man har av olika marknader. Homogenisering och heterogenisering erbjuder två olika perspektiv av hur marknaderna formas och påverkas av varandra (Hartmann, Ostberg, Parment, och Solér, 2020).

Den homogena utgångspunkten tar sin grund i att olika kulturer anpassar sig mer och mer efter det globala och i och med det blir mer homogena än de har varit tidigare. Detta perspektiv lägger en stor vikt vid migrationen och den teknologiska utvecklingen som bidrar till att kulturer dras samman och integreras i varandra (Hartmann, Ostberg, Parment, och Solér, 2020).

Den heterogena utgångspunkten menar det motsatta, med andra ord att kulturer går tillbaka till sina grunder och blir allt mer differentierade mot varandra. Perspektivet betonar det essentiella med att förstå olika kulturer för att på så sätt förstå nya marknader men även det unika i sin egen kultur. Detta kan exempelvis innebära att lägga en stolthet i den svenska matkulturen som en del av sin marknadsföringsstrategi. (Hartmann, Ostberg, Parment, och Solér, 2020)

### **2.7.1 Segmentering**

Marknadssegmentering innebär att man delar upp marknaden i mindre delar efter olika variabler, som exempelvis demografiska eller geografiska. Detta görs för att den globala marknaden kan vara svår att greppa, konsumenter drivs av olika preferenser och värderingar vilket påverkar konsumtionsmönstret. Det kan handla om värdet man sätter på varumärken eller de egenskaper som varumärket medför.

## Tre segment på marknaden

Verhaal et al. (2017) beskriver marknaden i form av tre segment:

Marknadscenter-segmentet (*market-center segment*)

Periferi-segmentet (*periphery segment*)

Nära-center-segmentet (*near-center segment*)

Inom marknadscenter-segmentet erbjuder företaget produkter som tilltalar den breda massan, vilket handlar om massproduktion av produkter vars egenskaper tilltalar de flesta konsumenterna. Marknadsföringen och produktion drivs av stora skalfördelar samt stora distributionsnätverk inom detta segment. Till detta kan man räkna in de stora marknadsledande bolagen som exempelvis IKEA, ett bolag med försäljning på marknader över hela världen (Verhaal et al., 2017).

Periferi-segmentet handlar om bolag som i jämförelse med de marknadscentrerade bolagen har små resurser och troligen inte skulle kunna bedriva sin verksamhet om man började konkurrera med de marknadsledande bolagen. Istället väljer dessa bolag att inrikta sig på de konsumenter som har annorlunda preferenser, de som inte ingår i den stora massan (Verhaal et al., 2017).

Nära-center-segmentet befinner sig mellan de två ovannämnda segmenten och beskriver de bolag som fortfarande arbetar med små resurser men som har etablerat sig i en större grad på marknaden. De kan då konkurrera med både en tydlig identitet men även skalfördelar (Verhaal et al., 2017).

Verhaal et al. (2017) beskriver vidden av att bolaget skapar en identitet, framförallt för de bolag inom periferi-segmentet där dess närvaro inte är lika självklar. Att skapa en identitet hjälper konsumenterna att skilja företaget från konkurrenterna och uppskatta det som varumärket erbjuder. Att skapa en utpräglad identitet bidrar till att företaget ses som autentiskt gentemot konkurrenterna och de massproducerande bolagen. Detta skapar i sin tur en möjlighet för bolaget att bli allt mer synligt för konsumenterna och ta sig in till det nära-center-segmentet.



## **2.8 Strategi**

Företagets strategi i internationaliseringsprocessen är en kombination av de interna resurserna och externa faktorerna. Det krävs även en utvecklad strategi samt operativ effektivitet.

Strategi innebär att utföra aktiviteter som antingen skiljer sig helt från andras eller liknar andra företag men utförs annorlunda än vad konkurrenterna gör.

Operativ effektivitet innebär att företagets aktiviteter utförs effektivare än konkurrenterna, det kan vara vilken aktivitet som helst inom företaget där man ser förbättringspotential (Porter, 1996).

### **2.8.1 Affärsstrategi vid internationalisering**

Jansson (2007a) beskriver en internationell affärsstrategi som baseras på både de externa och interna faktorerna. Han beskriver två huvudsakliga perspektiv vid konstruering av en strategi, outside-in och inside-out. Med outside-in menas att de externa faktorerna kommer att styra strategin medans inside-out berättar det motsatta, att de interna faktorerna styr konstrueringen av strategin. Man menar att dessa synsätt dock är för ensidiga och tar i och med det inte hänsyn till hela perspektivet av att skapa en internationaliseringsstrategi. Det handlar istället om att kombinera dessa synsätt för att det ska bli mer stabiliserat samt att ta hänsyn till de ekonomiska och sociala faktorerna (Jansson, 2007a).

#### **Matching strategy**

Jansson (2007a) betonar det viktiga i de icke-ekonomiska faktorerna som påverkar företagets expansion. Detta innebär både de sociala faktorerna samt det problematiska med att skilja dem från ekonomiska faktorer. Ingenting grundas i helt ekonomiska faktorer utan har alltid en viss mån av sociala faktorer involverade. Matching strategy handlar i och med det om att kombinera de interna resurserna med de externa faktorerna för att lyckas med de icke-ekonomiska målen (Jansson, 2007a).

#### **Business marketing strategy**

Ett företag har en rad olika marknadsrelationer med bland annat kunder, distributörer, banker, leverantörer, med mera. Business marketing strategy berör dessa relationer men Jansson (2007a) menar även på att de sociala faktorerna spelar in här. På marknaden så är det de

ekonomiska målen som ska uppfyllas men utanför marknaden är det viktigt att underhålla de sociala relationerna (Jansson, 2007a).

### **Mix av strategierna**

De relationer företaget har med utomstående aktörer grundar sig antingen i ekonomiska eller sociala incitament men kan även vara en mix av dem båda. Företagets strategi måste vara länkad till de interna resurserna samtidigt som strategin både måste vara värdefull för kunderna samt konkurrenskraftig. De två huvudsakliga faktorerna för att ta fram en internationell affärsstrategi är institutioner och nätverk. Båda dessa kommer att påverkas av den omgivningen som företaget befinner sig i och strategin måste då anpassas till både de interna och externa faktorerna (Jansson, 2007a).

## **2.9 CSR**

CSR, Corporate Social Responsibility är ett koncept som har etablerat sig inom företagsstrukturer som en alltmer viktig del av det arbete som pågår inom organisationen. Den tidigare företagsparadigmen har alltid förespråkade starka kundrelationer, eftersom att det är de som i slutändan handlar från företaget. Konceptet om CSR har skiftat det smala fokuset på kundbaserad marknadsföring till en bredare vy där marknadsföringen istället fokuserar på att förbättra samhällets välmående. Detta innebär att företag har ett ansvar gentemot samhällsliga intressenter som sträcker sig bortom att skapa vinster åt företaget i sig. Dessa samhällsliga intressenter består av kunder, personal, samhället som stort, regeringen och den naturliga miljön (Hollensen, 2017).

CSR kan förklaras genom att undersöka hur mycket ett företag ger tillbaka till samhället i förhållande till vad som förbrukas. Företag har ett ansvar gentemot samhället där man verkar, hur man påverkar och arbetar med mänskliga rättigheter, miljö, socialt ansvar samt anti-korruption i strategi och verksamhet är sådana ansvar. CSR innebär att det finns ett ansvar i hur man tänker kring utveckling av sin affärsmodell (Hollensen, 2017).

Man har upptäckt att implementerandet av CSR-arbete inom en organisation leder till affärsmässiga fördelar, exempelvis ökad konkurrenskraft och en ökad förståelse för kundernas attityd gentemot företaget. En viktig del i företags CSR-arbete är att

involvera ”gröna” processer i sin verksamhet. Dessa processer kan exempelvis vara att använda återvunnet material, minimera användandet av material vid förpackning av produkter och även minimering av miljöfarliga utsläpp i sin produktion samt vid leverans. Detta innebär även att företagets kortsiktiga vinst måste vara sekundärt i förhållande till det långsiktiga tänkandet (Hollensen, 2017).

Företag måste ta större ansvar inom området än vad man någonsin tidigare har gjort. De som satsar på hållbarhet är även de som når störst legitimitet (Dryzek, Norgaard & Schlosberg, 2013). CSR är inget obligatorisk, det är ett frivilligt ansvar som företag tar på sig och kan delas in i tre olika huvudområden; ekonomiskt ansvarstagande, socialt ansvarstagande och ekologiskt ansvarstagande. Ekonomisk ansvarstagande handlar om att etablera företagsprocesser som genererar sunda kapitalflöden som ger aktieägare eller andra intressenter en ekonomisk trygghet. Ekologisk hållbarhet handlar om att man som företag beaktar och tar ansvar för planetens resurser. Social hållbarhet handlar om att driva företaget med hänsyn till människorna kopplade till företaget och dessa människors hälsa (Grankvist, 2009).

## **2.10 Teoretisk summering**

Ovan har vi behandlat de teoretiska grunderna för uppsatsen och de aspekter som kommer att vara relevanta vid analysen. Till en början förklaras det resursbaserade synsättet och de interna resurserna för att sedan gå över till den IO-perspektivet och den externa miljön. Vid en expansion av verksamheten behöver företaget ta de interna resurserna och de externa miljön i beaktning. Detta handlar om de materiella, humana och organisatoriska resurserna inom företaget likväl som hur företaget hanterar problem och möjligheter från externa faktorer. Företaget kan sedan använda dessa resurser för att skapa och verkställa en internationell affärsstrategi. Denna strategi kommer att påverkas av både ekonomiska och sociala faktorer samt mål.

Därefter presenterar vi hur ett företag kan arbeta för att skapa konkurrensfördelar gentemot andra bolag och hur man bevarar dessa för att behålla konkurrensfördelar på marknaden. Detta tar sin utgångspunkt i kostnadsfördelar och differentieringsfördelar, två olika typer av

strategier företaget kan arbeta med i affärsstrategin. Konkurrensfördelar genomsyrar hela strategin som utformas av bolaget.

Efter detta presenteras nätverksprofiler och hur företaget arbetar med kunder för att skapa en produkt och ett varumärke som kunderna uppskattar och förknippar med bra kvalitet. Man kan antingen arbeta med direktkontakt med kunderna och sätta dem i fokus eller jobba med mellanhänder och lägga ett större fokus på produkten. Bolaget måste även reflektera över produktanpassning på en ny marknad. Detta görs för att anpassa sin utgångspunkt beroende på hur man väljer att se och behandla nya marknader. Det presenteras även olika typer av etableringssätt som företag kan använda vid expansion av verksamheten.

Slutligen presenteras CSR som blir allt mer relevant för bolag att arbeta med för att kunna expandera sin verksamhet och skapa tillit.

I nästa kapitel presenteras den kvalitativa metod som använts för att samla in data. Denna data kommer att redogöras för samt kopplas till de teorier vi nu gått igenom.

## 3. Metod

*Följande kapitel behandlar metodiken som har använts för att genomföra studien och besvara de frågeställningar som studien innehåller för att uppfylla syftet. Nedan återfinns en beskrivning av hur data har insamlats, hur datan behandlas samt hur den bearbetas. Slutligen diskuteras trovärdighet, något som under hela forskningsprocessen har varit centralt. Med kritiska ögon har arbetssättet anpassats för att uppnå en trovärdighet och tillförlitlighet.*

---

### 3.1 Metodval

Denna uppsats fokuserar på att studera och analysera svenska e-handelsföretags expansionsmöjligheter med inriktning på möbelföretaget Sweef. Studien är en kvalitativ forskning och har sin grund i de mjuka värdena vilket innebär datainsamling i form av intervjuer och tolkande analyser av textmaterial. Detta ger utrymme för tolkning i och med att en kvalitativ forskning inte innehåller några tydliga rätt och fel. Studien har ett abduktivt tillvägagångssätt mellan teori och empiri (Patel & Davidson, 2011).

Målet med den kvalitativa forskningen var att ta del av Sweefs verksamhet och utvecklingsplaner för att få en bild av tillgångarna inom företaget samt att resonera kring läget inom den svenska e-handelsbranschen. Detta kopplades sedan till teoretiska grunder för att kunna stärka och tolka den information som samlats in. Detta skapade en koppling mellan empiri och teori som successivt tilläts växa fram under studiens gång (Patel & Davidson, 2011).

Metodstudierna hölls till en början öppna för att ta del av företagets tankar och på så sätt skapa ett brett perspektiv där inget utfall av studierna ses som omöjligt. Detta kompletterades sedan med teoretisk förankring vilket anses som ett önskvärt tillvägagångssätt i de kvalitativa studierna (Patel & Davidson, 2011).

## 3.2 Intervju

Innan en intervju skall genomföras är det viktigt att upprätta en intervjuguide för att genomföra en studie inom ramen för arbetet. En intervjuguide är en lista av stödord och ämnen som fungerar som en grund till själva intervjun. Det finns intervjuer som är strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Frågorna i en intervju skall vara något flytande, alltså inte för specifika, utan skall istället leda till följdfrågor eller teser så det är viktigt att intervjuaren har tillräckligt med kunskap inom området innan intervjun tar plats för att den skall leda till en intressant och informativ intervju (Bryman & Bell 2011). Som intervjuare skall man ha genomfört både online- och offline-undersökningar innan intervjun genomförs för att ha så mycket kunskap inom ämnet som möjligt. En intervju är kvalitativ, lång och informell, vilket skapar utrymme för en interaktion mellan intervjuaren/intervjuarna och den eller de som blir intervjuade. Denna interaktionen leder till en kunskap om kulturellt samordnade diskurser som präglar människors liv (Bryman & Bell 2011).

Kvalitativa intervjuer har en låg grad av strukturering där frågorna är öppna och ger den intervjuade utrymme för att formulera och utveckla svar med egna ord. För att göra detta effektivt utvecklas en semistrukturerad intervju där frågorna utgår från bestämda teman som skall beröras men att det fortfarande lämnas utrymme för frihet. Intervjun grundades i en intervjuguide som konstruerats utifrån syfte och frågeställningar vilket skapade en möjlighet att beröra alla aspekter. Samtidigt var inte heller intervjun låst till dessa aspekter utan lämnade även öppenhet för följdfrågor och nya infallsvinklar till det kommande teoretiska anknytningarna (Patel & Davidson, 2011).

Vår intervjuguide var öppen i sin struktur med generella, stora frågor kring organisationen i sin helhet till en början för att på sådant vis få en helhetsbild kring företaget och den intervjuade personens roll inom organisationen. En förklaring av studiens mening och syfte presenterades även för att ge den intervjuade en förståelse för deras roll i studien. Därefter följde mer djupgående frågor kring företaget och hur processer och marknadsföring inom företaget genomförs. Detta är något som kallas för tratteknik (Patel & Davidsson, 2011), vilket vi ansåg var lämpligt att använda sig av för att genomföra vår studie. Intervjuerna avslutades sedan mer öppna frågor igen där den intervjuade fick möjlighet att utveckla sina tidigare svar alternativt lägga till ytterligare kommentarer.

Intervjun med externa aktörer med kompetens inom e-handelsbranschen inleddes med en förklaring av studiens syfte och företagets inverkan på uppsatsen för att ge en bild av hur den intervjuade personen spelar en viktig roll för resultatet. Detta följdes sedan upp av stora generella frågor angående intervjupersonens roll i organisationen samt om organisationen i sin helhet. Därefter ställdes mer specifika frågor om hur svenska företag idag arbetar med expanderingsverksamheten, frågor kring hållbarhet och marknadsföring samt vikten av kompetens inom företaget för att skapa en bild av de möjliga utgångspunkterna för studien. Den avslutande delen inriktades på en generell och neutral diskussion angående bland annat intressanta marknader samt tankar kring expansionsplanens utförande där intervjuobjektet hade möjlighet för extra tillägg.

### **3.3 Val av undersökningsgrupp**

Då studiens syfte är att analysera och utvärdera e-handelsföretaget Sweefs expansionsmöjligheter har vi valt att utföra semi-strukturerade kvalitativa intervjuer med både verksamma i bolaget samt externa parter med kompetens inom e-handelsbranschen. Detta skapade en möjlighet att både besvara frågor om företaget samt branschen som stort.

Urvalet för intervjuerna bestod av VD och anställda på företaget Sweef samt kompetenta personer inom e-handel och expansion av svenska bolag. Nedan är de intervjuade listade:

**VD och grundare av Sweef:** Ludvig Ungewitter

**Medlem i marknadsgruppen på Sweef:** Sandra Samuelsson

**VD på Svensk Digital Handel:** Per Ljungberg

**Näringspolitisk expert på Svensk Handel:** Sofia Stigmar

**E-handelskonsult med erfarenhet inom internationell expansion av svenska företag:**

Cassandra Chua

Vi anser att detta urvalet gav en bra syn på hur en möjlig expansion av verksamheten kan gå till. Vi fick även ta del i resonemang kring hur framtiden av e-handel kommer att se ut samt hur många svenska e-handelsbolag väljer att expandera sin verksamhet. Relevanta marknader samt möjliga expansionshinder diskuterades likväl som hur externa parter syn på möbelbranschen ser ut.

### 3.4 Forskningsetiska aspekter

Under studien tog vi även hänsyn till de forskningsetiska aspekterna. Dessa har noga övervägts under planeringen och genomförandet. För att förhindra att någon skulle komma till skada under studiens gång diskuterades konsekvenserna av våra handlingar innan studiens start. För att försäkra sig om detta utgick vi ifrån Bryman och Bells (2011) fyra etiska principer:

- Om den medverkande skulle kunna komma till skada
- Om det föreligger bristfälligt samtycke
- Om det föreligger integritetskränkning
- Om det föreligger något bedrägeri

Redan från det initiala mejlet informerades dem om syftet med studien samt att detta är en del av en kandidatuppsats, det framgick även tydligt att medverkan var frivillig. För att inte strida mot några etiska principer pågick det ingen hemlig observation eller dold agenda under intervjun utan intervjuobjektet var alltid medveten om syftet. Med hänsyn till rådande pandemi genomfördes intervjuerna digitalt via Zoom och Microsoft Teams.

Inspelningen av intervjuerna var under samtycke och hade blivit godkända av alla parter innan dess start. Uppsatsen blev kontrolläst av Sweef för att det inte skulle råda något tvivel av att studien skett under rätt förhållanden och på rätt grunder (Bryman & Bell, 2011).

### 3.5 Trovärdighet

Bryman och Bell (2011) har fastslagit 4 principer för att en studie skall uppnå en trovärdighet. Dessa utvärderades, planerades och diskuterades löpande under arbetets gång för att studien inte skulle förlora sin trovärdighet. Nedan följer de principer som Bryman och Bells diskuterar.

- **Överförbarhet** (transferability). Genom att låta intervjuerna vara semistrukturerade och således tillåtit intervjuobjekten vara fria i sina svar har studien fått nyanserade och utvecklade beskrivningar och tankar. Genom att presentera nyanserad och utvecklad information underlättar det för läsaren att avgöra vad som kunnat vara applicerbart även utanför studien. Således finns en förhoppning att denna studie skall



vara överförbar och även applicerbar för andra aktörer inom e-handelsbranschen i Sverige.

- **Pålitlighet** (Dependability). Ambitionen var att under hela processen analysera ny information och resultat kritiskt och således bidra till en pålitlig slutsats.
- **Konfirmering** (Confirmability). Egna åsikter och värderingar uteslöts i högsta mån från studien. Det fanns en medvetenhet om att det är mycket svårt med en fullständig objektivitet så ambitionen var att i största möjliga mån utesluta egna åsikter och värderingar (Bryman & Bell, 2011).
- **Tillförlitlighet** (Credibility). Studien har genomförts med hänsyn till vad litteratur förslår i de sammanhang som var applicerbara för vår studie. Intervjuerna har även spelats in vid varje intervjutillfälle för att sedan transkriberas och analyseras i efterhand. Således har vi kunnat fastslå att den informationen vi presenterat stämmer överens med vad som sades under intervjun och på så vis har studien genomförts på ett tillförlitligt vis.

Dessa kriterier för trovärdighet applicerades vid intervjutillfällena, där intervjuobjekten fick en tydlig beskrivning av studien från oss som forskare, för att enklare kunna genomföra intervjun och få tydliga svar. Kvalitativa studier är sällan generaliserande, utan snarare ämnesspecifika, således försvårar det överförbarheten i studien. Kriteriet om pålitlighet hanterades genom att granska framkomna resultat och jämföra respondenternas svar med varandra. Liknande frågor ställdes till samtliga intervjuobjekt, vilket gav oss indikationer på om resultatet från intervjuerna var pålitliga. Studien har präglats av objektivitet med ambitionen att inte påverka respondenternas svar med inslag av våra egna reflektioner och åsikter. För att uppnå en trovärdighet i studie är ett objektiva förhållningssätt essentiellt.

## 4. Resultat

*Följande kapitel behandlar det empiriska material som under genomförda intervjuer har insamlats. Först följer en beskrivning om valet att internationalisera sin verksamhet, följt av en redogörelse för svensk möbelindustri och den svenska e-handeln. Slutligen presenteras en genomgång av företaget Sweef.*

*Citat är markerade med citattecken och presenteras i kursiv stil för tydlighet, följt av namn och organisation. Det är viktigt att notera att respondenterna och svaren som har angivits till stor del grundas i egna uppfattningar. Med tanke på att samtliga respondenter dagligen arbetar med frågor kopplade till studien och således har en expertis inom området anser vi att svaren är trovärdiga.*

---

### 4.1 Att internationalisera

I samband med globaliseringens framfart och en alltmer sammankopplad värld, strävar företag efter att hela tiden utöka sin försäljning till nya marknader. Internationell expansion tillhandahåller nya potentiellt lönsamma marknader, som hjälper att öka företagets konkurrenskraft och möjliggör en enklare tillgång till nya produktidéer. Däremot är en internationalisering osannolikt att lyckas med om inte företagets beredskap är tillräcklig. Således är planering i förväg ansett som avgörande huruvida internationaliseringens utfall blir positivt, alternativt negativt (Hollensen, 2017).

Företag kan mycket sällan påverka graden av internationalisering inom industrin man är verksam i då detta i stor utsträckning bestäms av den internationella marknadsföringsmiljön. Istället beror det strategiska beteenden hos företaget på den internationella konkurrensstrukturen inom industrin. I fallet med en hög grad av globalisering inom industrin finns det många ömsesidiga beroenden mellan marknader, konsumenter och leverantörer, och industrin anses domineras av några få stora aktörer (globala), medan mindre lokala aktörer verkar på mer lokala marknader (Hollensen, 2017).

Hur väl förberedd man är inför en internationalisering som företag bestäms av företaget själv. Graden av förberedelse är beroende av förmågan att framföra strategier på den internationella

marknadsplatsen, exempelvis intern kompetens inom internationell affärsverksamhet. Denna kompetens kan bestå av organisationella förmågor, exempelvis personliga karaktärsdrag som språkanpassning och känslighet gentemot kulturskillnader. Även tidigare erfarenhet hos chefer och finansiella tillgångar inom företaget är viktiga faktorer inför en internationalisering. Ett väl förberett företag (moget) har goda möjligheter att etablera sig på internationella marknader och således även goda möjligheter att överta stora marknadsandelar (Hollensen, 2017).

## 4.2 Svensk e-handel

Den svenska e-handeln är ett fenomen som vuxit kraftigt under de senaste åren och spås inte heller minska i framtiden.

*“Vi gjort prognoser om vad framtidens handel kommer att bestå av och vi är ju just nu i en digital era så e-handeln ökar enormt och alla våra prognoser pekar på att det kommer fortsätta så”.*

- Sofia Stigmar, Svensk Handel.

Många företag som grundas idag baserar redan från start sin verksamhet på digital handel och de bolag som tidigare arbetat med butiker drar sig allt mer mot e-handeln, inte minst under den senaste tidens restriktioner. Även möjligheterna inom e-handeln är stora då man kan se en trend i att företag inte använder sig av webb-shoppar utan baserar sin försäljning på instagram eller facebookshoppar. Fysiska butiker blir idag mer som ett showroom där man har konsultation och skaffar information om produkterna medans handeln sker via nätet, detta blir en allt tydligare trend, enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Det finns en tendens bland svenska e-handelsföretag att expandera till de nordiska länderna först i och med att det finns klara fördelar rent geografiskt och logistiskt samt att konsumentpreferenserna i stor utsträckning är mer lika de svenska.

*“I think usually, after the company have some skill in the nordics then the usual pathway would be Europe just because i think in terms of language or in terms of preferences it is quite similar.”*

- Cassandra Chua, e-handelskonsult.

Detta är något som bekräftas av Per Ljungberg på Svensk Digital Handel, som utöver konsumentpreferenserna betonar de logistiska fördelar som finns med att expandera till de nordiska grannarna.

*“Många väljer att gå på Norge för att det är enkelt naturligtvis, för att språk funkar lätt, man har någorlunda samma kultur och inga långa logistiksträckor. Så det är ganska naturligt att gå till de nordiska länderna och då vet man ju att det är Norge och Finland som går lättast.”*

- Per Ljungberg, Svensk Digital Handel.

Även Sofia Stigmar på Svensk Handel diskuterar fördelarna med att inleda med en expansion till de nordiska länderna och förklarar att det finns ett tydligt mönster bland svenska företag att påbörja sin expansion i de nordiska länderna.

*“Absolut vanligaste är att man expanderar till de nordiska länderna, dels fördelar geografisk med frakt om man har sitt lager i Sverige så kan det vara lättare logistikmässigt, så det skulle jag säga är ett tydligt mönster.”*

- Sofia Stigmar, Svensk Handel.

Tidigare var även Storbritannien en stor marknad för e-handelsbolagen då det är en mogen marknad inom digital handel, men på senare tid har marknadens betydelse minskat. Detta beror på att de lämnade EU och att det då krävs ett större arbete att sälja på den brittiska marknaden, bland annat krävs det dubbelt produktsäkerhetsarbete för att differentiera sig. Det kommer krävas två olika produkter, en för den interna EU marknaden och en för Storbritannien. Det finns heller inte de logistiska fördelarna som exempelvis finns i Norge vilket är en populär marknad för svenska e-handelsbolag trots att de inte är med i EU enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Dessa utmaningar som tillkommer med att sälja utanför EU bekräftas av Per Ljungberg som menar att detta är något som många bolag har mött.

*“Brexit har ju varit en ganska stor utmaning för alla dom som har koll på Storbritannien just nu innan allting är på plats. Och det blir ju därmed bökigare att sälja utanför EU.”*

- Per Ljungberg, Svensk Digital Handel.

### **4.2.1 Att bedriva ett e-handelsbolag**

Att bedriva ett e-handelsbolag kommer med många fördelar gentemot att sälja produkter i fysiska butiker. Sweef arbetar med en internetbaserad verksamhet med undantag för deras showroom i Stockholm, Sverige. Att bedriva en sådan verksamhet blir allt mer vanligt då man kan se en tydlig ökning av försäljning via nätet gentemot handeln i fysiska butiker, det ligger allt mer i tiden att bedriva en digital verksamhet enligt Per Ljungberg (Intervju, 17/5, 2021).

En av de stora fördelarna med e-handel är de låga priserna vilka har sin grund i många faktorer. Först och främst har man inga fysiska butiker vilket i sin tur leder till att det krävs mindre personal som företaget behöver betala ut lön till. Dessutom är butiker lägesberoende, ju bättre läge, ju bättre kommer försäljningen att bli, men ett bra läge kommer leda till en högre hyra som även det ökar de kostnader som ska täckas av försäljningen enligt Per Ljungberg (Intervju, 17/5, 2021). Som ett internetbaserat bolag är det istället marknadsföringen av varumärket som står i fokus då man kan nå ut till ett stort kundsegment i och med att hemsidan är tillgänglig för alla, dygnet runt. Bolaget behöver inte vara närvarande under tiden som konsumenterna handlar produkterna utan försäljningen kan ske utan att företaget är delaktiga, beroende på hur affärsmodellen ser ut. Genom att kapa kostnader kan e-handelsbolag istället arbeta med snabbare och effektivare leveranser till kunderna samt som tidigare nämnt, marknadsföringen (attstarta, 2019).

### **4.3 Resurser och hållbarhet**

En viktig del när man diskuterar hållbarhetsfrågor är vad man lägger in i begreppet. Svensk Handel pratar om likväl miljö som social och ekonomisk hållbarhet. Att ta hänsyn till hållbarhet är enligt Sofia Stigmar en nödvändighet för att vara ett starkt varumärke i Sverige idag (Intervju, 6/5, 2021). Detta är något som bekräftas av Per Ljungberg på Svensk Digital Handel. Konsumenter har även, enligt mätningar från Svensk Handel, visat att man har stor tilltro för de svenska e-handelsbolagen och att deras verksamhet arbetar utifrån hållbarhetslinjer. Man har däremot en större skepticism mot företag utanför EU vilket skapar en stor konkurrensfördel på den interna EU-marknaden enligt S.Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

*“Sverige legat långt fram för att vi var tidiga att tänka i dom banorna, men jag tror att man inte kan säga att vi skall expandera genom att bara tänka hållbart rakt igenom för att ingen annan gör det på de andra marknaderna, så funkar det inte riktigt.”*

- Per Ljungberg, Svensk Digital Handel.

Det går att se en tydlig trend hos e-handelsbolag att hållbarhet är en central del i verksamheten. Det handlar om frågor som returerna, globala värdekedjor, produktsäkerhet samt last mile leveranser som innebär hur varan transporteras den sista biten innan den når till kunden. Enligt rapporter som tagits fram av Svensk Handel kan man även se att hållbarhetsfrågor är något som konsumenterna tycker är viktigt och som företag aktivt bör arbeta med (Svensk Handel, 2021).

Det finns även utmaningar i form av stora branschledande bolag som Wish och Amazon som inte tar hänsyn till hållbarhetsaspekter vilket skapar problematik och gör det konkurrensrättsligt svårt. Mindre e-handlare upplever utmaningar när det kommer till framförallt den sociala hållbarheten enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Något som talar för mindre svenska e-handelsföretag i förhållande till de stora etablerade bolagen är det faktum att det går att vinna mycket mark genom att göra hållbara val från början. Ett större bolag som arbetat med hållbarhet i 20 år är ofta så välutvecklade att ytterligare förändringar kräver mycket arbete. Miljövinsterna är i och med det större om man ligger långt bak i sitt arbete då man inte behöver ta långsiktiga beslut enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

På Svensk Digital Handel tror man att de företag som från början har tänkt att de skall ha ett högre syfte än att tjäna pengar på sin verksamhet samt tänker på att bedriva en hållbar verksamhet kommer att vara framgångsrika.

*“De framgångsrika företagen i framtiden kommer att ha byggt utifrån att de från början har tänkt att de skall ha ett högre syfte än att tjäna pengar på sin verksamhet. De säljer direkt till konsument, de äger sitt varumärke och går digitalt samt vid sina egna butiker”*

- Per Ljungberg, Svensk Digital Handel

## 4.4 Sweefs arbetssätt

Ett företag kan utgöras av en liten eller stor organisation som tillhandahåller och samordnar en viss mängd resurser. Dessa kan vara både materiella och personella, där många små företag, som i fallet med Sweef, har en mindre resursbas på det personella planet jämfört med större företag (Företagande, 2012). Detta gör det lättare för bolaget att upprätta en god social hållbarhet inom företaget. Antal anställda på Sweef uppgår till 17 stycken, således är den interna personella resursbasen liten i jämförelse med andra aktörer inom branschen. Då man fortfarande är relativt liten aktör finns det i nuläget inget behov att utöka sin personalbas menar Ludvig Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

Det finns ingen tidigare erfarenhet hos personalen av en internationalisering av företag som man är, eller har varit verksam i, bortsett från hos VDn och grundaren Ludvig Ungewitter. Ungewitter menar att tidigare erfarenhet av internationell expansion kan vara en fördel, men att en avsaknad av detta inte heller behöver vara en nackdel. Detta är något som bekräftas av Cassandra Chua.

*“Obviously things are always changing so you still need those ”dreamers” in the company to challenge what has been done before. Having new ideas is still good, so i think a combination of experience and dreamers would be ideal.”*

- Cassandra Chua, e-handelskonsult.

Istället läggs mycket fokus på att skapa ett “innerligt gäng med unika karaktärer, som alla delar samma värdefulla värdegrund”. Denna värdegrund består av följande punkter och är tagna från företagets hemsida (Sweef, 2021).

- **KUL** En arbetsdag på Sweef är lika med showtime! Genom min oslagbara energi går jag in till 100% för att skapa en rolig stämning för kunder, kollegor och alla som råkar komma i min väg.
- **POSITIV ATTITYD** För varje problem är lösningen oftast en M8, verktygslåda, eller ett samtal bort. Vilken situation som än uppstår ser jag alltid saken från den ljusa sidan och möjligheter istället för bekymmer.
- **ANSVAR** På Sweef gäller Scout's honor! Fast minus kortbyxor och beiga skjortor. Jag står för mina handlingar och håller vad jag lovar. På så vis blir jag trovärdig.

- **RESPEKT R.E.S.P.E.C.T** sjöng Aretha Franklin och vi sjunger med! Jag tar mig tid att se, lyssna och försöka förstå allt och alla i min omgivning och behandlar andra som jag själv vill bli behandlad.

Sweef AB erbjuder personifierade möbler med fokus på komfort och estetik via sin nätbutik. Man har valt att endast finnas online för att underlätta tillkomsten för sina kunder. Man har differentierat sig gentemot andra möbelförsäljare genom att endast erbjuda sina produkter online och inte via någon egen affär eller återförsäljare vilket i sin tur även hjälper bolaget att erbjuda bättre priser. Således har man inget större varulager, utan istället tillverkas majoriteten av produkterna efter beställning, enligt L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

Genom att inte erbjuda varken fria returer eller fri frakt till sina kunder, hoppas Sweef att detta skall ge incitament för kunder att inte köpa några möbler för att "testa" dessa, och sedan returnera. Man strävar efter att vägleda kunden snarare än att fokusera på att sälja. Därför uppmanar man kunden att tänka igenom sitt köp innan en beställning görs när man märker att kunden är osäker på sitt val. Bolaget har i och med det uppnått ett returantal på cirka 0.5% av samtliga ordrar till kunder. Man erbjuder inte heller några rabatter eller kampanjer då man vill undvika spontana köp från kunder. Man tror att det är genom denna strategi som man gör den största vinsten ur ett hållbarhetsperspektiv, då det blir väldigt många frakter vid en felbeställning.

*"Det är skönt för kunden att veta att den köper inte kommer att reas ut några veckor senare efter att jag har betalat det. Så det tror jag också är en bidragande faktor till kundnöjdheten."*

- Sandra Samuelsson, Sweef.

Utöver detta arbetar man för att se till att de tyger och stommar man använder produceras på ett bra sätt. Man betonar att trots att dessa processer genomsyrar verksamheten, så gör det inte företaget till miljökamper. Det finns fortfarande beståndsdelar i verksamheten som kan förbättras ur ett hållbarhetsperspektiv men att de processer man har implementerat är ett steg i rätt riktning menar L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

*"Att sälja fel soffor som många konkurrenter gör för att man har fri frakt och fri retur, det är mycket värre än allting du kan göra, det vill vi inte hålla på med, fri retur är vansinne."*

- Ludvig Ungewitter, Sweef.



## 4.5 Sweefs kundbas

Största delen av Sweefs försäljning är till privatpersoner. Man säljer även större kvantiteter till företag, men man ser på denna typ av försäljning på samma vis som man ser på privatförsäljningen. Med andra ord görs det ingen skillnad på företagsförsäljning och privatförsäljning. Det finns ambitioner om att i framtiden ingå samarbeten med hotellkedjor då man anser att det finns potential i ett sådant samarbete. Redan idag finns det en god relation med Conventum som är den största företagskunden. Conventum etablerar "Coworking spaces" i centrala affärsdistrikt där många av möblerna på dessa kontor kommer från Sweef enligt L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

Utöver försäljning till kunder bosatta i Sverige, erbjuder man även leverans till Finland, Norge, Danmark och Tyskland. Leveranserna utanför Sveriges gränser är mycket få och präglas av svenskar bosatta i dessa länder och man har sett en reaktion med många svenskar runt om i Europa som hör av sig och vill köpa. Detta innebär långa leveranser utan övergripande kontroll från det att produkten skickats tills att den når kunden, något som Sweef har haft problem med. Med anledning av detta finns det en önskan inom organisationen att förankra sig lokalt i det landet försäljning sker i form av en knytpunkt för leveranser och ett showroom.

*"Det är knepigt med långa leveranser, inget vi skulle vilja göra 10 gånger om dagen. Man vill göra lokala leveranser av den här typen av varor då soffor inte är så lättransporterade."*

- Ludvig Ungewitter, Sweef.

Bolaget har en relativt ung kundbas, det är även relevant att anta att det kommer se ut på ett liknande sätt på andra marknader.

*"Jag upplever att vi försöker nå ut så många som möjligt, att vi inte liksom riktar in oss på en målgrupp på det sättet, samtidigt är det ju folk i åldrarna 25-30 eller något äldre som verkligen har möjligheterna att investera i en soffa."*

- Sandra Samuelsson, Sweef.

## 4.6 Konkurrens

Den svenska möbelindustrin hade under året 2019 en produktion på 25,2 miljarder kronor, en export till ett värde av 19,1 miljarder kronor samt en import på 20,8 miljarder kronor. Under

2019 bestod den svenska möbelbranschen av 2 304 företag, varav 842 hade anställda och 1426 var enmansföretag. (TMF. 2019)

Konkurrenssituationen på den Svenska marknaden ser annorlunda ut idag i jämförelse med när Sweef startade sin verksamhet 2011. Den dåvarande möbelbranschen drevs av stora massproducerande bolag som exempelvis EM Home där försäljningen låg i fokus. Möblerna producerades inte efter kundens preferenser utan gjordes i standardmodeller som skulle passa alla konsumenter enligt L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

Många företag som arbetade med liknande affärsmodeller har sedan dess sett en annorlunda utveckling än vad Sweef har gjort då dess försäljning minskat och butiker fått stänga igen. Det beror i stor utsträckning på att man inte kan komma rätt i priset när man jobbar med både fabriker och återförsäljare. På så sätt finns det en marknad över för de mindre bolagen där man kan konkurrera med lägre priser och bra kvalitet.

*“Det finns fortfarande många bolag och alla som jobbar med den traditionella affärsidén av att ha en fabrik som du jobbar med och så är det ett märke som du säljer via återförsäljare som aldrig kan komma rätt i pris.”*

- Ludvig Ungewitter, Sweef.

En annan konkurrens fördel för e-handelsbolag som jobbar utan återförsäljare är det faktum att man undgår det tredje steget i distributionskedjan. Aktörerna i Sweefs distributionskedja består av företaget samt utomstående produktion, transport och leverans, beroende på vart kunden befinner sig. Genom att skala ner de involverade aktörerna kan man erbjuda lägre priser då kostnaderna för att sälja varan sjunker när den största delen av försäljningsledet sker inom företaget, menar L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

Möbelbutiken Englessons, som även dom jobbar med en fabrik i Polen, har en affärsmodell som grundas i att utomstående parter ska visa upp möblerna för den stora massan. De arbetar med återförsäljare, inte bara på den svenska marknaden utan även runt om i framförallt Norden (Engelsson, 2021). Att jobba med återförsäljare av företagets produkter resulterar i en prisökning, med fler aktörer i distributionskedjan är det fler som ska betalas för att varan säljs, vilket i sin tur innebär att det blir större kostnader som ska täckas av försäljningen. Fördelen med återförsäljare är dock att det kan skapas en naturlig väg för företaget att

expandera verksamheten genom att man använder samma affärsmodell som för resterande försäljning inom Sverige.

*“Jag upplever att många varumärken kommunicerar och höjer upp en bild av sig själva som att man är det absolut bästa i hela världen. Sweef känns mer personlig sköna, vi vet vad vi står för och vi vet vad vi gör bra vilket gör att vi blir mer relaterbara”*

- Sandra Samuelsson, Sweef.

Detta skapar en möjlighet för Sweef att komma närmre sin kundbas och konkurrera på ett marknadssegment där de stora marknadsledande bolagen inte är tillgängliga.

#### **4.6.1 Expansionshinder**

E-handelsmarknaden i Norden är förhållandevis mogen, jämfört med andra delar av världen. Svenska konsumenter har sedan länge vant sig vid digitala verktyg som Swish eller mobilt BankID. Svenska konsumenter har även sedan länge handlat mer från andra medlemsstater i EU än vad konsumenter i dessa medlemsstater har handlat från svenska e-handelsföretag. Enligt rapporter som Svensk Handel tagit fram finns det en tydlig obalans mellan den svenska importen och exporten. Detta bekräftas av Sofia Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Många svenska e-handelsbolag värdesätter det som ofta kallas för plattformsansvar vilket är en kärnfråga som Svensk Handel som man har arbetat med sedan 2017. Innebörden är att svenska bolag behöver efterleva produktsäkerhetsregler och känna till vilka de ingår avtal med i form av fabriker utanför EU. När produkten sedan kommer in i EU skall det finnas det någon ansvarig för produkten fram tills att den säljs vidare till konsumenten. Detta hjälper även konsumenten att kontraktuellt ha någon att vända sig till om det skulle vara något problem med produkten. När man handlar på en plattform på EUs inre marknad finns inte tydliga regelverk vilket skapar ett kryphål i lagstiftningen och stora aktörer som Wish eller Amazon saknar detta ansvaret. Detta skapar i sin tur en konkurrensnedvridning på marknaden enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Vidare kan man se en politisk trend av protektionism som kan skapa problem för de svenska e-handelsbolagens internationalisering inom EU. Många länder vill skydda den inhemska

produktionen och företagen genom att försvåra för utomstående bolag att konkurrera på den inhemska marknaden. Detta har i sin tur blivit allt tydligare under den pågående COVID-19 pandemin. Ett svenskt bolag vid namn Mölnlycke med fabriker i Frankrike råkade ut för detta när landet stängde gränserna och behöll företags material. Detta går emot principerna inom EU eftersom att produkter, personer och tjänster ska kunna röra sig fritt på den inre marknaden. Sverige som är ett exporterande land är helt beroende av den inre EU-marknaden och dessa tendenser kan ses som oroväckande för svenska e-handelsbolags framväxt enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Liknande tendenser går även att se utanför EU i länder som Indien exempelvis, där marknaden har höga inträdeskrav och handelshinder. En export utanför EU till länder som Storbritannien eller USA kan innebära att man får skapa en produkt för den interna marknaden inom EU och en för den externa marknaderna beroende på vad kraven är i det land man vill exportera till. Inom EU tror många länder på en fungerande inre marknad vilket är positivt för svenska e-handelsbolag enligt S. Stigmar (Intervju, 6/5, 2021).

Det finns tendenser kring expansion av verksamheter inom EU som visar att det fortfarande finns ofrivilliga handelshinder. Det kan vara i form av språkskillnader, arbetsrättsliga frågor eller skattefrågor exempelvis. Dessa ofrivilliga handelshinder kan försvåra processen, men enligt Cassandra Chua går det att överkomma dessa med rätt kompetens i organisationen. *“Language could be a barrier of entry but i think today it is easy to overcome if you talk about making the branding or the marketing more culturally sensitive. You can always work with local agencies to edit the messages or edit the content, i think those are easy to overcome. “*

- Cassandra Chua, e-handelskonsult.

Dessa kulturella skillnader är något man bör ta i beaktning innan man går i på en ny marknad, vilket man i stor utsträckning slipper om man expanderar till de nordiska länderna. Enligt Sofia Stigmar är de nordiska marknaderna generellt i ganska lika i form av digital utveckling, hur konsumenterna fungerar och även kundpreferenser (Intervju. 6/5. 2021).

## 4.7 Strategi

Enligt Ludvig Ungewitter vill man på Sweef att varumärket skall förknippas med produkter av hög kvalitet. Man har medvetet positionerat sig på marknaden som ett prisvärt alternativ med enkel design, då man ansåg att det fanns stor potential inom det området på möbelmarknaden. Konkurrenternas kunskap inom branschen var relativt svag och det faktum att företaget valde att vara helt onlinebaserat gav dem vissa fördelar. En internetbaserad verksamhet skapade möjligheten att undgå ett flertal steg försäljningsprocessen som i sin tur resulterade i reducerade kostnader och priser för slutprodukten. Sweef kunde då erbjuda en affärsmodell som var baserad på individuella preferenser med en hög kvalite utan att öka priserna, menar Ludvig Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

På Svensk Digital handel ser man två typer av strategier som är möjliga för att etablera sig som ett starkt bolag, brett eller nishat.

*“Antingen måste man vara stor, stark och bred eller så måste man vara väldigt nischad med sitt eget varumärke och ha den strategin för att klara sig framåt.”*

- Per Ljungberg, Svensk Digital Handel.

I dagsläget är man fortfarande mycket små men man hoppas att kunna etablera sig som det självklara valet för svenska möbelkonsumenter. Vid en eventuell expansion vill man inte anpassa sina priser eller sortiment utifrån vald marknad då man anser att en sådan justering skulle påverka varumärket i hög utsträckning. Man vill förmedla känslan av högkvalitativa produkter med lång livslängd, således kan anpassningar efter marknader påverka den bilden av varumärket. I dagsläget har Sweef endast en svensk hemsida, men man planerar att behålla samma sortiment och priser vid internationalisering enligt L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021).

*“Vi tror att det kommer att finnas intresse från framförallt yngre konsumenter på nya marknader, men det kan ju vara så att det inte är så, vi vet ju inte. Men vi går inte in i ett land och kompromissar, det gör vi inte.”*

- Ludvig Ungewitter, Sweef.

Vidare finns produkterna endast tillgängliga via hemsidan och i showroomet beläget i Stockholm. Majoriteten av försäljningen sker via hemsidan då ca 70% av företagets kunder

aldrig besöker showroomet innan lagd beställning. Man arbetar tydligt med att minska antalet returer genom att inte erbjuda fri retur eller fri frakt på sina varor. Därför är man tydliga från initial kontakt med kund att man vill undvika returer och således vägleder man kunden till att köpa en produkt som skall användas under längre tid. Detta är något som präglar hela verksamheten då 80% av det som tillverkas är beställningsprodukter. Produkterna anpassas efter kundens önskemål vilket gör att returaspekten blir essentiell enligt L. Ungewitter (Intervju, 29/4. 2021).

Man har en viss lagerhållning, men den är inte så stor och det finns en tendens som går mot att man säljer mer och mer beställningsvaror. Då man får en flera lastbilar med beställningar som skall till kunder dagligen krävs det dock ett visst lagerutrymme. Frakten till kund beror på vart kunden är belägen. Alla ordrar som skall till Stockholm eller Mälardalen körs ut av Sweef själva och man har även avtal med parter i Göteborg och Malmö som levererar till kunder i dessa områden. Om det är leveranser som skall högre upp i landet bokar man leverans externt. Majoriteten av orderna och leveranserna (ca 75%) av dessa hanterar man själv. Många nätbaserade bolag som Sweef kan undgå en stor del av lagerhållningen genom att bara använda lagret som en form av mellanhand där varorna kontrolleras. Med andra ord finns det inga varor i lagret som stannar där, utan processen mellan leverantör och kund blir snabbare än vid den stora lagerhållning som fysiska butiker jobbar med enligt L. Ungewitter (Intervju. 19/4. 2021).

Marknadsföringen av sina produkter och sitt varumärke sker via Google AdWords främst och det är denna marknadsföringen man lägger störst fokus och mest resurser på. Man använder sig även av sociala medier i marknadsföringssyfte i form av Instagram, Facebook och Pinterest. Utöver detta har man även använt sig av influencer-marknadsföring i form av samarbeten med influencers och även en liten andel printannonser i tidningar, främst i Stockholmsområdet enligt S. Samuelsson (Intervju, 14/5, 2021).

*“De allra flesta som vi gör samarbeten med är personer som har hört av sig till oss. Det är viktigt att det känns genuint och i och med att vi inte står för massproduktion på det sättet, utan att de mesta specialgörs för vår kunder så känns det viktigt att det skall rimma där.”*

- Sandra Samuelsson, Sweef.

Sweef har en stor vikt i dess autenticitet och design av möbler vilket inte heller kommer att anpassas efter den nya marknaden. Detta lägger en stor vikt på de kulturella aspekterna av globalisering i och med att preferenserna kring möbler bör vara liknande till de svenska enligt L. Ungewitter (Intervju, 19/4, 2021). Då globaliseringstrenden innebär att marknader blir allt mer liknande och de kulturella skillnaderna hos den yngre generationerna är mindre, börjar allt fler marknader att öppna upp sig som potentiella marknader. De finns i och med det en stor potential i ett flertal länder i Europa, framförallt de närliggande med en likartad kultur som den svenska.

## 5. Analys

*I det följande kapitlet analyseras det empiriska materialet från intervjuerna med utgångspunkt i det teoretiska underlag som tidigare har presenterats. Strukturen i analysen är anpassad efter valda teorier, där vissa teorier i hög utsträckning liknar varandra eller samverkar. Resultatet av detta blir att vissa teorier behandlas under samma rubrik för en mer djupgående och utförlig analys.*

*Först analyseras den interna strukturen och de resurser som finns inom företaget, för att sedan gå vidare till den externa miljön och konkurrensfördelar. Slutligen analyseras strategier utifrån Sweefs marknadsposition för att inta nya marknader och på så vis expandera sin verksamhet.*

---

### 5.1 Interna resurser

Med interna resurser menas de materiella, humana och organisatoriska tillgångar som finns inom företag som man sedan kan bryta ner för att analysera vad som görs bra och vad som görs mindre bra. Enligt Barney (1991) ska de interna resurserna uppfylla fyra kriterier för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden: de skall vara värdefulla, oersättliga, ovanliga samt inte gå att kopiera.

Sweef skapar värde i sina produkter genom att jobba med en individanpassad affärsmodell där värdet byggs kring kundens preferenser. Detta är något som man inom företaget sätter ett stort värde på och något som man dagligen arbetar med för att optimera utfallet av varje enskild försäljning. Barney (1991) menar att de anställda på bolaget är en form av human resurs och dess kunskap är den humana tillgången vilket innebär att för en lyckad verksamhet som är konkurrenskraftig krävs det rätt person på rätt plats.

Sweef arbetar även för innovation och nyskapande där man designar egna modeller av möbler som man sedan anpassar efter kunden istället för att kopiera redan befintliga modeller som många andra konkurrenter har i sitt sortiment. Detta innebär att det krävs humana resurser i form av tekniskt kunnig personal som kan designa modellerna och på så sätt särskilja sig från konkurrenterna rent konkurrensmässigt.



Inom företaget arbetar man med att skapa värde utifrån värdegrunder vars generella innebörd är att respektera varandra och kunna stå för vad man gör. I och med att företaget är relativt litet och personalstyrkan är begränsad är det viktigt att varje person på en daglig basis arbetar för att maximera utnyttjandet av sin förmåga och för att komplettera sina kollegor. En kunskap som är bristfällig för Sweef är erfarenheten av tidigare expansion i ett företag vilket är en form av human resurs som både kan vara bra och dålig. Kunskap baserad på tidigare erfarenheter spelar en central roll när man väljer att internationalisera (Blomstermo et al. 2004). Företag utan tidigare erfarenhet av internationella affärer är mer benägna att belysa risker som tillkommer med internationaliseringen, jämfört med företag som besitter tidigare erfarenhet (Zou & Cavusgil, 1996). Däremot behöver det inte vara en nackdel utan erfarenhetsbaserad kunskap. Genom att ha en relativt låg erfarenhet öppnar man upp dörren för nytänkande och låser sig inte till gamla modeller och tillvägagångssätt samtidigt som det är lätt att man inte vågar ta det nästa steg.

De humana resurserna är inom företaget mycket värdefulla och utgör en stor del i verksamhetens värdeskapande. Vi anser att man uppfyller de krav Barney (1991) satt upp för att humana resurser ska kunna omvandlas till konkurrensfördelar. I och med att man arbetar med innovation i form av egna modeller differentierar man sig gentemot konkurrenterna och skapar kunskap inom bolaget som är svåra att imitera eller ersätta.

Organisatoriska resurser finns i form av varumärken, rutiner och relationer - både inom företaget och med andra aktörer (Barney, 1991). Sweef har ett kvalitativt varumärke som även lägger en stor vikt vid hållbarhet, något som kan anses vara fördelaktigt när man intar nya marknader. Detta beror på att många har en stor tillit till svenska företag, framförallt i förhållande till bolag utanför EU, enligt mätningar gjorda av Svensk Handel.

Sweef lägger stor vikt vid bra kvalite till ett lågt pris, vilket är möjligt i och med att man arbetar med en e-handelsbaserad affärsmodell utan mellanhänder eller återförsäljare. Man kan kapa kostnader genom att hoppa över steg i försäljningsprocessen och i och med det även erbjuda lägre priser. Att skapa ett varumärke som symboliserar bra kvalite till låga priser samt att man är aktiv inom hållbarhetsfrågor är enligt Barney (1991) en stor organisatoriskt intern resurs. En ytterligare del i att driva en digitalt baserad verksamhet med endast ett showroom är att man skär bort kostnader för hyra, vilket i sin tur även det blir en

organisatorisk intern resurs då detta sänker priserna i slutändan, i samband med att färre kostnader ska täckas av den faktiska försäljningen. Företaget har med många faktorer som låga priser, bra kvalite och kundanpassad tillverkning genererat nöjda kunder med endast 0,5% returer av den totala försäljningen.

När det kommer till relationer till utomstående aktörer har Sweef ett samarbete med företaget Convendum som arbetar med att bygga företagshotell. Detta är ett samarbete som hjälper bolaget att exponera produkterna i Sverige. Convendum har verksamhet i både Göteborg och Stockholm där de har ett flertal olika företagshotell. Dessa former av samarbeten är en organisatorisk resurs som kan hjälpa företaget att vara konkurrenskraftigt, även på nya marknader (Barney, 1991).

Utöver kunder och samarbeten har företaget även organisatoriska resurser i form av leverantörer från framför allt Polen och Italien. Tygerna till sofforna görs i Italien som sedan skickas till Polen där stommen byggs och sätts samman med tyget efter kundens preferenser. Att samarbeta med en fabrik i Polen är inte helt ovanligt inom möbelbranschen då bland annat bolaget Engelsson även gör det, dock utifrån en annorlunda affärsmodell.

Vi anser att även de organisatoriska interna resurserna uppfyller kraven av Barneys modell om interna resurser (1991) då man arbetar med att skapa en kundrelation med lågt antal returer som både är svår att kopiera och efterlikna. Däremot går produktionsformen att arbeta med i och med att de inte är de enda möbelföretaget som arbetar med en fabrik i Polen.

## **5.2 IO-perspektivet**

Sweef erbjuder möbler av hög kvalité och är anpassade efter kundens önskemål. Som kund har du möjlighet att personifiera din produkt vilket är något som man på Sweef anser är mycket viktigt. Som tidigare nämnt använder man sig inte heller av mellanhänder eller återförsäljare i sin distributionskedja. Konsekvensen av detta är att man kan ta lägre priser för högkvalitativa möbler då man undgår kostnader som kan härledas till återförsäljning hos annan part. Detta kan kopplas till det industriella organisationsperspektivet där man antar att konkurrensfördelar uppnås genom att erbjuda konsumenter icke-differentierade produkter till ett lågt pris alternativt erbjuda differentierade produkter till ett högt pris som konsumenter är

villiga att betala (Barney, 1991). I fallet om Sweef kan man således argumentera för att man erbjuder konsumenter differentierade produkter där kunden har en stor påverkan och valmöjlighet kring slutproduktens sammanställning. Denna strategi har utformats med hänsyn till sina produktions- och distribueringsmöjligheter då man har möjligheten att leverera möbler av högre kvalitet än sina konkurrenter, men till liknande priser.

Denna tendens kan anses vara genomgående hos aktörer verksamma inom e-handeln då man i många fall säljer direkt till kund, utan några mellanhänder. Således finns det möjligheter att erbjuda högkvalitativa produkter till liknande, eller lägre priser än vad konkurrenter inom samma bransch utan någon form av e-handel kan erbjuda. Detta innebär att samma konkurrensfördelar kan appliceras på nya potentiella marknader, där denna fördel också finns gentemot konkurrenter utan liknande distributionskedja.

### **5.2.1 Extern miljö**

Den svenska möbelmarknaden präglas av många stora aktörer. Något som inte hindrade Sweefs etablering, utan snarare sporrade företaget till att förbättra det som andra aktörer gjort samt fortfarande gör dåligt. Man ansåg att det fanns stor potential att fylla ett hål på marknaden som ännu inte hade uppfyllts av andra större aktörer. Då Sweef ännu är ett relativt småskaligt företag, är konkurrenssituationen något man måste beakta noggrant. Idag verkar man främst på den svenska marknaden och mycket fokus läggs på att fortsätta växa på just den marknaden. Vi anser att det är essentiellt för Sweef att fortsätta bygga sitt varumärke på den svenska marknaden innan man väljer att inta nya marknader, detta eftersom att det krävs erfarenhet och kunskap internt innan en sådan expansion sker (Zou & Cavusgil, 1996).

Man har en fördel gentemot andra konkurrenter verksamma inom möbelbranschen då man endast erbjuder online-försäljning och på det viset kan erbjuda lägre priser till slutkonsument. Samtidigt har Svensk Handel gjort prognoser för den växande e-handeln som visar att framtidens handel kommer att präglas av just e-handel. Samma prognos visar att möjligheterna inom e-handel är stora då det finns en trend att allt fler företag väljer att förflytta majoriteten av sin försäljning till webbshoppar. Således finns redan en stark kompetens gällande internetbaserad försäljning inom organisationen gentemot sina konkurrenter då man från start har bedrivit e-handel och inget annat (Grant, 2010).

Den nordiska e-handeln är förhållandevis välutvecklad i jämförelse med andra delar av världen. Nordiska konsumenter är och har varit exponerade mot digitala verktyg sedan en lång tid tillbaka, med användningen av BankID och Swish, betalningslösningar som är centrala inom den svenska e-handeln. Svenska konsumenter handlar traditionellt sett mer från utlandet än vad europeiska konsumenter handlar från svenska e-handlare. Det finns en obalans mellan hur många varor som importeras kontra exporteras då konsumenter i andra medlemsstater inom EU tenderar att handla mindre från svenska aktörer, än vad svenska konsumenter handlar från aktörer i EUs medlemsstater. Detta talar för att det finns fördelar i att etablera sig i Norden till en början, då en sådan expansion är mindre resurskrävande och inte heller kräver omfattande omställningar i företagets interna processer vilket även bekräftas av Sofia Stigmar på Svensk Handel (Intervju. 6/5. 2021).

Den externa miljön påverkas i hög grad av politiska intressen på de olika marknaderna. Det finns tendenser på EU-nivå att klimatet blir allt mer protektionistisk inom vissa medlemsstater. Detta är något som kan skapa problem för handeln inom EU då det frångår de allmänna principerna på den inre marknaden, att personer, varor och tjänster skall kunna röra sig fritt. Gör man en utblick utanför Europa finns det marknader med höga inträdeskrav i form av regelverk och handelshinder som man bör undvika, exempelvis Indien och Storbritannien. Dessa regelverk innebär i vissa fall att man behöver anpassa sina produkter efter marknaden och de regler som finns på just den marknaden och därför upprätta dubbla sortiment, något som man inom Sweef vill undvika.

Enligt Sofia Stigmar finns det handelshinder internt inom EU och man bemöts på Svensk Handel av medlemsföretag som verkar inom e-handeln som vittnar om detta. Dessa handelshinder är indirekta och handlar om språkskillnader, kulturskillnader och administrativa skillnader mellan medlemsstaterna. Stigmar menar att det finns en del kompetenser inom svenska organisationer som inte finns på EU-nivå, såsom skattefrågor eller arbetsrättsliga frågor. Det förekommer ofta att svenska organisationer som har valt att internationalisera sin verksamhet vittnar om betungande administrativa bördor när man har valt att expandera till länder i sydöstra Europa främst. Däremot behöver detta inte vara ett problem för alla som väljer den vägen, utan att reaktionen till stor del beror på vilken affärsmodell man har. Det finns en tydlig tendens bland svenska e-handlare att inleda sin internationalisering till de nordiska grannarna, där kulturen liknar den svenska, där den

digitala utvecklingen har skett parallellt med den svenska samt där konsumenters beteende och preferenser liknar de svenska konsumenterna.

### 5.3 Konkurrensfördelar

Konkurrens och konkurrensfördelar handlar om hur bra bolag är på att anpassa sig efter förändringar, både interna och externa. Konkurrensfördelarna delar in i två delar: kostnadsfördelar och differentieringsfördelar (Grant, 2010). Kostnadsfördelar bygger på att man erbjuder en snarlik produkt som sina konkurrenter men till ett lägre pris medans differentieringsfördelar är att man erbjuder en produkt som skiljer sig helt från konkurrenternas. Sedan denna teori skapades har det hänt mycket på den svenska e-handelsmarknaden och det är i dagsläget möjligt att bedriva verksamheter som inte bara erbjuder differentierade produkter utan även till ett lågt pris. I och med att Sweef är e-handelsbaserade kan man kapa kostnader i distributionsledet som i sin tur ger en fördel i relation till de företag som arbetar med butiker och återförsäljare. Man kan helt enkelt erbjuda differentierade varor med hög kvalite till ett lågt pris. Detta skiljer sig från Barneys (1991) industriella organisationsperspektiv (IO-perspektivet) som menar att konkurrensfördelar uppnås genom att erbjuda icke-differentierade produkter till ett lågt pris, alternativt erbjuda differentierade produkter till ett högre pris. Med hjälp av sitt distributionsled och förmågan att kapa kostnader genom att inte använda sig av återförsäljare lyckas man erbjuda differentierade produkter till samma, eller lägre pris än vad sina konsumenter gör.

Enligt Svensk handels mätningar har e-handeln ökat kraftigt under de senaste åren, framförallt under de rådande Covid-19 restriktionerna då företag i princip tvingats byta till en digital handel. Detta innebär att allt fler företag kommer att basera hela sin verksamhet på att sälja varor via internet och övergå till att bli helt e-handelsbaserade. Företag kan då kapa kostnader på samma sätt som Sweef och istället kunna erbjuda standardiserade produkter till ett ännu lägre pris. Det är då viktigt att man bibehåller sina differentieringsfördelar och gör det svårt för andra företag att efterlikna och kopiera dess affärsmodell. Produkterna, varumärket och kunderna hamnar ännu mer i fokus i och med denna utveckling. Enligt Grant (2010) är varumärket en viktig konkurrensfaktor i att förmedla värdet av produkterna till kunden och differentiera sig från andra bolag.

En av de viktigaste konkurrensfördelarna som Sweef har är den service de erbjuder kunderna i form av rådgivning och guidning till rätt produkt. Företag som erbjuder fri frakt och fri retur skapar en möjlighet för kunder att provsitta sofforna och sedan skicka tillbaka dem vilket inte är en del av Sweefs affärsplan. Genom att inte försöka sälja soffor utan istället guida kunderna till rätt soffa har man skapat det låga antalet returer företaget har idag. Detta handlar om att ha så bra kapacitetsutnyttjande som möjligt för att dra ner kostnaderna per producerad enhet, enligt Grant (2010) kan det bli avgörande för en bolagets framtid. Man skapar då differentieringsfördelar och värde kring varumärket samt kostnadsfördelar då frakt är en stor kostnad för företag i branschen.

Då Sweef är ett litet bolag med ett relativt lågt antal anställda får de anställda en stark expertis kring det man erbjuder. Som ett mindre bolag kan personalen ta del av kunskap bortom dess arbetsuppgifter då personalen arbetar nära varandra. Kontoret är även beläget i samma byggnad som showroomet vilket skapar möjligheten för personalen att ha produkterna i form av tyger och modeller tillgängliga i sitt dagliga arbete. En omarbetning av arbetsprocesser, även kallat BPR, av detta slag är en form av kostnadsfördel inom bolaget (Grant, 2010). Det leder även till differentieringsfördelar i förhållande till de större bolagen på marknaden, att man kan ha en koncentrerad, kunnig och sammansvetsad personal.

## **5.4 Etableringssätt**

När ett företag ska expandera sin verksamhet och etablera sig på en ny marknad finns det olika sätt att gå tillväga. Dessa tillvägagångssätt delas upp dessa i tre alternativ: export, kooperativ etablering och hierarkisk etablering (Hollensen, 2017).

Export är den form av etableringsstrategi som är vanligast hos mindre bolag som är i starten av processen att expandera sin verksamhet (Hollensen, 2017). Det är även den metod som idag används i bolaget Sweef de fåtal gånger man säljer varor till kunder utanför Sverige. Man använder sig av en så kallad indirekt export där man inte har någon agent eller distributör på den marknad man ska exportera till. Istället skickas alla varor på samma sätt som inom Sverige men med en försämrad kontroll i och med att man inte har någon lokal förankring i det landet man exporterar till. Problemen med att exportera varor i större

utsträckning än vad man gör idag är att det kräver mycket arbete, det är inte heller miljövänligt i och med att man måste frakta en soffa åt gången samt att man tappar kontroll över hur produkten levereras till kunden.

Då Sweef är ett företag som värnar om sin autenticitet och vill arbeta med en lokal förankring på den marknad man ska etablera sig på är det inte relevant för företaget att dela ägarskapet och kontrollen med en extern part. Dock är det möjligt att använda sig av exempelvis hotellkedjor för att marknadsföra produkterna på den nya marknaden. Man kan sedan använda sig av ett nav för att enkelt frakta produkterna in på marknaden. I och med hållbarhetsaspekterna är detta dock endast relevant inom de närliggande nordiska länderna då frakten inte får bli för lång.

Hierarkiskt etablering innebär att Sweef själva etablerar en verksamhet på den nya marknaden, utan någon extern part (Hollensen, 2017). I och med att Sweef är ett relativt litet företag är det idag inget alternativ att ta denna risk eller extra kostnad det skulle innebära att starta en helt egen verksamhet på en ny marknad. Däremot är det ett framtida alternativ att starta ett säljkontor lokalt dit man fraktar varorna istället för att frakta produkterna genom Sverige. Dessa lokala säljkontor kan även vara fördelaktiga i upprättandet av goda kundrelationer på nya marknader där vägledning i köp erbjuds. Sweef är idag enligt oss ett bolag som inte är redo att ta den finansiella risken på egen hand som krävs för att starta en verksamhet på en ny marknad.

De tre etableringsformerna export, kooperativ etablering och hierarkisk etablering har alla sina för och nackdelar för ett expanderande bolag som Sweef. I dagsläget är en etablering i de nordiska grannländerna det naturliga nästa steget, vilket innebär att företaget inte nödvändigtvis måste gå ifrån sin strategi med export till ett nav, utan kortsiktigt bara utöka antal länder man har ett nav i. Det är dock relevant att börja diskutera de kooperativa etableringsformerna för att ta ett ytterligare steg till marknader utanför Norden.

#### **5.4.1 Nine Strategic Windows**

Bortsett från Ludvig Ungewitter, har Sweef har ingen tidigare erfarenhet av internationell verksamhet inom organisationen. VDn Ludvig Ungewitter har en viss erfarenhet av internationell verkan, men ingen annan anställd eller aktiv inom bolaget. Att man inte har

ställt inför internationella utmaningar tidigare innebär att man inte har någon intern erfarenhet för en internationalisering. Däremot har man undersökt möjligheterna för en internationell expansion och dragit slutsatsen att det kan finnas ett kundbehov på marknader utanför de svenska landsgränserna, vilket talar för en beredskap av internationalisering.

Med hänsyn till Solbergs teori om Nine Strategic Windows och den lilla erfarenhet av internationell verksamhet kan slutsatsen dras att Sweef faller under kategorin ”immature”. Möbelindustrin är idag utbredd och mogen, där Sveriges möbelproduktion och möbelexport under de senaste åren har vuxit och fortsätter att växa. I en globaliserad värld med goda kommunikationsmöjligheter och kunskapsöverföringar kan industrin klassas som ”potential global” i Solbergs teori. Givet detta uppger teorin att man bör söka nischer i internationella marknader (Solberg, 1997).

Sweef har inga ambitioner att förändra sitt produktutbud när man intar nya marknader och man har märkt att det finns en efterfrågan på internationella marknader i form av förfrågningar av bland annat tyska kunder. Man är även säker på att kundpreferenserna i Norge liknar de svenska. I relation till andra aktörer i möbelbranschen anser vi att Sweefs sätt att arbeta på och produktutbudet skiljer sig. Man har dessutom redan har profilerat sig som nischade på den svenska marknaden som en aktör med högkvalitativa, funktionella möbler präglade av nordisk design. Således kan det tyckas vara fördelaktigt att bevara denna profil när man intar nya marknader.

#### **5.4.2 Uppsalamodellen**

Det finns tydliga tendenser bland svenska e-handelsföretag att expandera sin verksamhet till psykiskt närliggande marknader, där det är vanligast att expandera till våra nordiska grannar. Anledningen till detta är de geografiska fördelar som tillkommer, samt de liknande kundpreferenserna som finns på marknaderna.

Detta mönster är något som även presenterades i Uppsalamodellen från Johanson & Vahlne. Studien visar att företag vanligtvis inleder sin expansion genom att röra sig mot psykiskt närliggande marknader där det finns en ökad kunskap om marknadsklimatet. Först när etablering har skett på dessa psykiskt närliggande marknader sker en rörelse mot mer



distanserade marknader där skillnader i kultur, språk, geografi och politik skiljer sig markant jämfört med det inhemska marknadsklimatet.

I dagsläget sker vanligtvis inga exportaktiviteter för Sweef. Export till kunder utanför Sverige sker endast vid enstaka tillfällen till svenskar bosatta utomlands. Kopplat till Uppsalamodellen befinner man sig således i steg ett i internationaliseringsfasen som präglas av sporadisk export. Nästa steg i internationaliseringsmodellen handlar om hur export sker via oberoende representanter, följt av etablering av utländskt dotterbolag och utländsk produktion (Hollensen, 2017). Med hänsyn till detta kan det anses vara fördelaktigt att inleda internationaliseringen av verksamheten i Norden, innan man intar mer distanserade marknader och således följer de olika stegen i modellen i kronologisk ordning.

Något som talar emot att kronologiskt följa modellens steg är avsaknaden av hänsyn till ledningens incitament och inverkan på beslutsfattandet. Modellen ignorerar även andra former av marknadsinträden som är svåra att placera i modellen, exempelvis strategiska allianser med andra aktörer som präglas av mindre risktaganden och investeringsnivåer. Samtidigt har den snabba teknikutvecklingen och globaliseringen gjort att marknaders aktörer enklare kan integrera med varandra. Modellen åsidosätter externa faktorer som marknadspotential och konkurrens, och fokuserar istället i hög grad på de interna frågorna i organisationen, vilket gör att modellen kan ifrågasättas.

## **5.5 Matchning genom nätverk Kundspecialistprofil**

En stor del av Sweefs affärsverksamhet handlar om att skapa en långvarig relation med sina kunder. Man arbetar i hög utsträckning med att informera och utbilda kunden om material, kombinationer av möbelns komponenter och möbelns sammansättning, innan en order läggs. Detta gör man dels för att man vill undvika returer i högsta möjliga utsträckning, men även för att man anser att långvariga kundrelationer och återkommande kunder är essentiellt. Då 80% av produkterna man säljer är beställningsprodukter använder man sig av en individanpassad nätverksprofil och således arbetar man i hög utsträckning med direktkontakt med sina kunder (Jansson, 2007b). En längre och mer kostsam försäljningsprocess präglar denna typ av företagsprofil, men Ungewitter menar att denna strategi är viktig då den stärker varumärket i form av en större kundnöjdhet.

Vid en internationalisering anser vi att det är viktigt att man behåller sin befintliga strategi för att skapa en trovärdighet gentemot de nya kunderna. Då man på Svensk Handel menar att de nordiska kunderna i hög utsträckning liknar de svenska kunderna, innebär det att man genom sin individanpassade företagsprofil har en god kunskap kring hur dessa konsumenter agerar och deras preferenser, jämfört med kunder i övriga världen. Detta är något som bekräftas av Ungewitter som påstår att man är säker på att framförallt norska kunder har samma preferenser som de svenska. Således finns det en företagskultur kring hur man hanterar enskilda kunder och problemlösningsprocesser gentemot dessa som kan anses vara fördelaktig när man expanderar inom framförallt Norden. Dessa förmågor är svåra att planera och etablera från början, vilket gör att man har en fördel när man intar nya marknader eftersom dessa förmågor redan återfinns inom organisationen.

## **5.6 Homogenisering och heterogenisering**

Sweef vill inte anpassa sitt produktutbud efter en enskild marknad utan istället rikta sig mot de marknader där man ser potentiella kunder. Man tar då hänsyn till de kulturella skillnaderna på marknaden för att inte behöva ändra sina produkter när man går in på en ny marknad. Denna typ av strategi och synsätt kräver att man är väl påläst kring den marknaden man ska etablera sig på om man ska expandera utanför de nordiska länderna. Det underlättar om man har en lokal förankring som vet hur marknaden fungerar.

Att inte anpassa produkterna skapar dock en limitering av vilka marknader som är möjliga att inta och om Sweef i framtiden vill expandera sin verksamhet till stora delar av Europa kan man behöva anpassa sina produkter efter nya kundsegment. Vi anser att det finns en stor potential inom de yngre generationerna på nya marknader då produkterna är moderna och tilltalar en yngre generation snarare än den äldre. Att behandla alla marknader som en homogen marknad kan då vara ett framgångsrikt tillvägagångssätt för att locka yngre generationer på nya marknader (Hartmann, Ostberg, Parment & Solér, 2020).

### 5.6.1 Segmentering

Sweef grundades då man ansåg att det fanns ett glapp i möbelbranschen. Aktörerna som sålde möbler gjorde det dyrt eller oengagerat och det fanns inget mellansegment, således gav det utrymme för Sweef att fylla det hål på marknaden som fanns. Vid intervjutillfällena diskuterades möbelföretaget EM Home som ett exempel på ett företag vars verksamhet präglas av denna föråldrade möbelbransch. De kan tänkas agera i det så kallade marknadscenter-segmentet då man erbjuder ett stort sortiment av möbler som tilltalar och passar den större massan av konsumenter (Verhaal et al., 2017).

Sweef är fortfarande ett småskaligt företag och man erbjuder inte ett lika utbrett sortiment som andra verksamma möbeljättar. Istället har man utformat sitt sortiment med hänsyn till konsumenter med mer specifika preferenser. Sådana preferenser kan vara produkter med annorlunda design, högre kvalitet eller som är hållbart producerade. Därför kan Sweef anses tillhöra och agera i periferi-segmentet. Att etablera en tydlig identitet är essentiellt inom periferi-segmentet då det är viktigt att uppnå en legitimitet och autenticitet gentemot konsumenterna (Verhaal et al., 2017). Detta är något som Ungewitter bekräftar och fastslår är en viktig del även i internationaliseringsprocessen, att uppfattas som legitima när man intar nya marknader. Det är även viktigt att besitta en medvetenhet kring sin position och förmedla budskap som överensstämmer med den, både på den svenska marknaden men även när man intar nya marknader.

Förekomsten av mellansegmentet, nära-center-segmentet diskuteras även av Verhaal et al. (2017). Hit tillhör företag som arbetar med små resurser som man har etablerat sig i en större grad på marknaden. Vi anser att Sweef har goda möjligheter att profilera sig inom detta segmentet inom en snar framtid, men i dagsläget saknar man skalfördelar och det verkar heller inte vara den största drivkraften för företaget, således kan analysen göras att man befinner sig i periferi-segmentet.

## 5.7 Strategi

Vid utformandet av företagets expansionsstrategi är det viktigt att både ta hänsyn till de externa och interna faktorerna. Med andra ord krävs det att företaget arbetar med aktiviteter inom bolaget för att kunna skilja sig från konkurrenterna och då skapa fördelar på marknaden. Hur man agerar bör enligt Jansson (2007a) grundas i tankesätt, normer, framtvingade mekanismer och värderingar.

Sweef har med sin välutvecklade strategi valt att inte anpassa sig efter nya marknader, varken inom produktutbudet eller hur man vill framstå i sin marknadsföring. Ludvig Ungewitter tror att man kan konkurrera genom att behålla samma grunder som på den svenska marknaden och att man ligger rätt i tiden med sin affärsstrategi. Nästa steg i expansionen är att utveckla ett showroom i Norge samt att etablera sig som en stark konkurrent på den marknaden. Detta ser även vi är ett naturligt steg i och med att de norska kundpreferenserna är snarlika till de svenska och de geografiska fördelarna är stora gentemot andra marknader. Man kan genom att använda sig av redan befintliga distributionskanaler skapa kostnadsfördelar och erbjuda låga priser även på den norska marknaden. De använder sig av en indirekt export utan lokal förankring för att bevara kontrollen inom bolaget, hålla nere kostnaderna och inte ta del av en extern aktör. Detta är en strategi som vi kortsiktigt ser är relevant att använda även i andra delar av norden också, beroende på mängden av export.

Sweef kan som sagt använda sin redan befintliga strategi för att även expandera till övriga nordiska länder. När det kommer till marknader bortom norden eller om man vill sälja en större volym av produkter i de nordiska grannländerna anser vi att en extern aktör i form av en lokal distributör är ett relevant alternativ. Även en form av kooperativ export anser vi är relevant för bolaget. Detta innebär inte att bolaget bör anpassa sitt produktutbud eller sin marknadsföring utan bara att man tar hjälp av en aktör som är kunnig inom den externa marknaden för att sälja produkterna.

Att använda en distributör på den nya marknaden eller en kooperativ export är två former av direkt export som innebär att möblerna inte behöver gå genom Sverige utan att produkterna skickas direkt till ett lager på den nya marknaden. En distributör kan hjälpa företaget med prissättningen i och med att de har en bra kunskap om marknaden. Detta har dock nackdelen

att det kan skada varumärket om det utförs med för lite kunskap (Hollensen, 2017). Det gäller då att man hittar en bra distributör med god marknadskunskap och som kan marknadsföra produkterna så att företagets image inte skadas. Detta skapar ett relativt billigt etableringssätt som är flexibelt och man kan bevara en stor del av kontrollen inom företaget. En kooperativ export är istället att man helt överlåter handeln till ett externt bolag på den nya marknaden. Detta skulle göra att bolaget tappar en del av kontrollen men processen mellan produktion och kund blir kortare.

Då en del av Sweefs affärsstrategi är att erbjuda produkter med hög kvalite till samma eller lägre pris som konkurrenterna krävs det att man gör en marknadsundersökning för att utvärdera vilka kostnads fördelar man kan dra. Att använda sig av en distributör på den nya marknaden innebär att man har en ytterligare kostnad som ska täckas av produkterna som säljs på marknaden. Detsamma gäller för en kooperativ export men man kan även dra ner på kostnaderna i form av en kortare transport direkt till marknaden.

Man kan se en tydlig trend i att fysiska butiker blir idag mer som ett showroom där man har konsultation och skaffar information om produkterna medans handeln sker via nätet vid ett senare skede. Med andra ord kan man se att allt fler bolag börjar bedriva en affärsmodell som är likartad till den som Sweef bedriver. För att kunna vara fortsatt starka konkurrensmässigt på marknaden och bibehålla konkurrens fördelar lägger det stor vikt på differentierings fördelarna. Det är rimligt att anta att fler bolag i framtiden kommer att kunna konkurrera med pris och kostnads fördelar vilket gör att företagets produkter hamnar allt mer i fokus. Bra kvalitet och differentierade produkter som tilltalar marknadssegmentet man valt att fokusera på är något företaget måste fortsätta att arbeta med för att vara konkurrenskraftiga även i framtiden.

En viktig del i strategin är att skapa och bevara förtroende genom att agera långsiktigt. Detta är en del i matching strategy som går ut på att ta hänsyn till, och tillfredsställa de icke-finansiella målen. De externa faktorerna i form av relation till kunder och utomstående bolag är något som man på bolaget Sweef jobbar med dagligen och har sett en stor framgång i. Sweef får bra betyg för sin kundservice och hur de tar hand om sina kunder och att behålla den lättsamma relationen mellan kund och varumärke är viktigt och en stor del i företagets framtida framgång.

Detta kan i sin tur vara en stor konkurrensfaktor samt en viktig del av företagets strategi för att bevara varumärkets konkurrenskraft, även när man intar nya marknader. Således kan det tyckas vara viktigt att fokusera på att behålla en välfungerande kundservice även vid en expansion. Det är då essentiellt att beakta de språkliga skillnaderna som finns på olika marknader, och uppmärksamma det faktum att det kan vara av högsta relevans att ha människor inom organisationen, alternativt använda sig av externa aktörer i form av agenter som kan behålla en god kundkontakt med konsumenter på marknader utanför Sverige.

Nästa naturliga steg för Sweef anser vi är att etablera sig på de övriga nordiska marknaderna med samma form av export man bedriver i Sverige och till viss mån Norge idag. Många svenska e-handlare väljer att expandera sina verksamheter till framförallt Norge och Finland då dessa marknader i hög grad liknar den svenska. Därför kräver en sådan expansion inte lika stora organisatoriska förändringar som om man väljer att inta marknader utanför Norden. Vi anser sedan att företaget successivt bör etablera distributionsnav, lokala distributörer och lager på de olika nordiska marknaderna för att skapa en konkurrenskraft som man sedan kan bevara genom fortsatt arbete med befintliga konkurrensfördelar. Att etablera sig i större grad på marknaden ger konsumenterna en möjlighet att skapa en relation och tillit till bolaget, något som man i dagsläget saknar då man bara exporterar utanför Sverige vid enstaka tillfällen. Varumärket kan man då presentera för den nya konsumentgruppen så att kunderna på marknaden uppfattar det på samma sätt som svenska konsumenter gör.

## **5.8 CSR**

Ett tydligt hållbarhetsarbete är essentiellt i dagens affärsklimat för att lyckas etablera ett framgångsrikt varumärke. Konsumenter litar i hög utsträckning på svenska varumärken och svenska e-handlare ligger långt fram i utvecklingen rent hållbarhetsmässigt. Denna trend kan man även se globalt att många företag följer, således är en expansion som enskilt är fokuserad på att framställa sig som det hållbara alternativet inte fungerande. Däremot kan det anses vara en bra kompletterande strategi som i framtiden är ett måste för att lyckas på den internationella arenan då det är en trend som kommer att prägla marknaden mer och mer framöver. Om man påbörjar en affärsverksamhet idag utan implementerade hållbarhetsprocesser inom organisationen kan man tyckas vara illa ute.

Således kan det anses vara viktigt att ha arbetat med hållbarhetsfrågor redan från starten av verksamheten, något som Sweef har gjort. Man arbetar med en värdegrund där respekt inom organisationen är en viktig beståndsdel. Man betonar även vikten hos varje enskild anställd. Utöver detta har man som policy att aldrig erbjuda fria returer och inte heller erbjuder man rabatterade priser under några omständigheter. Detta gör att man undviker onödig konsumtion i form av stressade köp från kunder, som sedan returneras. Denna policy har gjort att man från första skedet av verksamheten och de initiala kundkontaktarna har profilerat sig som en aktör som värdesätter en hållbar produkt. Sweef är även en aktör med hållbara värderingar, något som kan anses fördelaktigt ur ett konkurrenskraftigt perspektiv. Företag med ett högre syfte än att tjäna pengar kan tros bli framgångsrika i framtiden då konsumenterna ser en större innebörd i att köpa deras varor.

## 6. Slutsats

*Studien syftar till att analysera och utvärdera företaget Sweefs expansionsmöjligheter med hänsyn till företagets interna resurser, den svenska e-handelsmarknaden samt externa faktorer. För att göra detta har följande forskningsfrågor presenterats:*

- *Hur ser den svenska e-handelsmarknaden ut idag?*
- *Hur kan Sweef expandera sin verksamhet till nya marknader?*

*I följande kapitel besvaras forskningsfrågorna med hjälp av analysen av studiens teori och resultat.*

---

E-handelsbranschen är under en ständigt pågående utveckling runt om i världen och den svenska marknaden ligger långt fram i utvecklingen. Svenska e-handelsbolag har en hög teknologisk utveckling och den inhemska marknaden främjar en välutvecklad digital verksamhet. I och med den senaste tidens restriktioner har den internetbaserade handeln tagit ett stort steg då företag har tvingats att övergå till en digital verksamhet för att kunna bevara sin konkurrenskraft när konsumenterna inte längre har kunnat handla i de fysiska butikerna.

Sweef är ett bolag inom möbelbranschen som med sin välutvecklade affärsstrategi kunnat dra stora konkurrensfördelar av att vara e-handelsbaserade. Man har kunnat dra stora kostnadsfördelar genom att kapa flera steg i distributionsledet och på så sätt skapa differentierade produkter med en bra kvalitet till ett relativt lågt pris. Den affärsmodell som företaget konstruerat kan även tas till nya marknader där man har en snarligt utvecklad e-handel. Sweef vill inte anpassa produktutbudet eller varumärkets image efter de nya marknaderna vilket inte heller vi ser som en nödvändighet för att vara konkurrenskraftiga.

Tidigare erfarenhet av internationell expansion och operering på internationella marknader är något som anses vara avgörande för hur bra man lyckas med en expansion. Detta är exempel på interna resurser som inte finns inom företaget. Däremot man en ung och anpassningsbar personalbas där arbetsuppgifterna går samman med varandra, vilket skapar incitament till snabbare organisatoriska omställningar, något som kan anses vara fördelaktigt vid en internationalisering.



Företag bör identifiera sin interna resursbas innan expansionen genomförs för att få en översikt över sina styrkor och svagheter. För att uppnå en långvarig konkurrenskraft skall den interna resursbasen uppfylla fyra kriterier; den skall vara oersättlig, värdefull, ovanlig och inte gå att kopiera. Denna studie har analyserat Sweefs materiella, humana och organisatoriska resurser, med fokus på de humana.

Vidare har den externa miljön diskuterats som avgörande vid val av marknad att inta, där de kulturella skillnaderna har diskuterats som en betydande faktor. Även Porters teori om five forces har diskuterats där kunder, leverantörer, konkurrens och substitut analyseras som avgörande faktorer att granska på externa marknader, för att ge en uppfattning av företagets konkurrenskraft. Denna analys har landat i att det lämpligaste och mest naturliga steget till en annan marknad än den svenska sker till de nordiska marknaderna.

Konkurrensfördelar som finns i företaget skiljer sig från vad som inom teorierna ses som en bra strategi i och med att man genom en digital handel kan kapa kostnader samtidigt som man har stora differentieringsfördelar. Detta är ett koncept som är möjligt inom e-handelsföretag men också en fördel som kan bli mindre i och med att allt fler bolag övergår till en digital handel. Kostnadsfördelarna blir mindre och det blir då istället differentieringsfördelarna som hamnar i fokus.

Ett relevant första steg är att etablera en större verksamhet i Norge som idag är ett fokus för bolaget då man bland annat planerar att öppna ett showroom på marknaden. Efter det är det relevant att titta på övriga nordiska marknader då det finns logistiska och geografiska fördelar samt att kundpreferenserna är snarlika till de svenska. Detta kan man till en början göra genom en indirekt export som utgår från den svenska marknaden men för att etablera sig i en större utsträckning ser vi att en direkt export i form av en lokal distributör eller en kooperativ export är två relevanta tillvägagångssätt. Genom dessa tillvägagångssätt får man bra kunskap om marknaden och hög flexibilitet samtidigt som det är ett relativt billigt etableringssätt.

Denna studiens syfte var att utvärdera företaget Sweef ABs expansionsmöjligheter men vi tror att delar av uppsatsen även kan överföras till andra svenska e-handelsbolag inom olika branscher. I och med att största andelen av Sweefs försäljning består av soffor har inte andra företag samma expansionshinder i form av den svåra frakten. Vi anser att en expansion inom

Norden är relevant med hänsyn till de logistiska fördelarna samt de snarlika kundpreferenserna vilket i sin tur gör att vissa delar av uppsatsen är överförbar till utomstående företag.

## **6.1 Framtida forskning**

Efter att ha utformat denna studie kring hur det svenska e-handelsbolaget Sweef kan expandera sin verksamhet har vi kommit fram till följande råd för framtida forskning och studier för svenska e-handelsbolag. Stort fokus i denna studien har lagts på att analysera den interna strukturen i företaget Sweef, men även vanliga expansionsmönster för svenska e-handelsföretag. Det hade också varit intressant att i framtiden genomföra enskilda analyser på specifika marknader i form av analyser av kundpreferenser och kundbehov. En sådan analys med konsumenter som primär datakälla hade givit en mer precis bild av vilka marknader som är intressanta att inta då man får en mer träffsäker analys, snarare än en generell bild. En sådan studie hade kunnat ha samma kvalitativa upplägg som denna studie, men med mer fokus på intervjuer av konsumenter på vald marknad.

Denna studie utforskar den svenska e-handelsmarknaden och de faktorer som anses vara viktiga för ett företag att beakta innan en internationalisering. Ett förslag på vidare forskning är att analysera ett svenskt e-handelsföretag som har genomgått en internationalisering och som nu agerar framgångsrikt utanför den svenska marknaden. En sådan analys hade givit ett bra underlag till vad man som svenskt företag med ambitioner att verka utomlands bör fokusera på och vilka delar som kan förbättras. Intervjuerna med aktiva branschorganisationer gav oss insikten att den svenska e-handelsmarknaden hittills har undvikit en tydlig marknadsdominans av stora aktörer som Amazon. Således hade en studie av dessa utländska aktörers inträde på den svenska marknaden och framtida påverkan av marknadsklimatet även varit av intresse för att undersöka hur detta påverkar mindre svenska aktörers verksamhet.

# 7. Litteraturförteckning

## 7.1 Böcker

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. (3rd edition). New York: Oxford University Press.

Dryzek, J, Norgaard, R, Schlosberg, D, (2013). *Climate-Challenge Society*. Oxford, England, Oxford university Press

Ford, David. Gadde, Lars-Erik. Håkansson, Håkan. & Snehota, Ivan. (2006): *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. Bell & Bain: Glasgow

Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken : hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö : Liber.

Grant, Robert M. (2010): *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons, Ltd

Hartmann, B., Ostberg, J., Parment, A., Solér, C. (2020), *Unboxing Marketing: Creating Value for Consumers, Firms, and Society*

Hollensen, S. (2017). *Global marketing*. University of South Denmark: Pearson

Jansson, Hans. (2007a): *International Business Strategy in Emerging Country Markets: The institutional network approach*. Edward Elgar Publishing, Ltd.

Jansson, Hans. (2007b): *International Business Strategy in Emerging Country Markets: The third wave of internationalization*. Edward Elgar Publishing Ltd.

Porter, Michael E. (2004): *Competitive strategy - techniques for analyzing industries*. The Free press: New York

## 7.2 Figurer och tabeller

Graf 1: TMF. <https://www.tmf.se/siteassets/branschutveckling/branschgrupper/mobler/2018-tmf-rapport---mobelnationen-som-drivs-av-harda-krav---nio-fakta-om-svensk-mobelindustri.pdf>. (Hämtad 2021-05-12)

## 7.3 Intervjuer

Chua, Cassandra; e-handelskonsult med erfarenhet inom internationell expansion av svenska företag. Digital intervju. 19 maj.

Ljungberg, Per. VD på Svensk Digital Handel. 2021. Digital intervju. 17 maj.

Samuelsson, Sandra; ingår i marknadsgruppen på Sweef. 2021. Digital intervju. 14 maj.

Stigmar, Sofia; näringspolitisk expert på Svensk Handel. 2021. Digital intervju. 6 maj.

Ungewitter, Ludvig. VD och grundare på Sweef. 2021. Digital intervju. 19 april.

## 7.4 Vetenskapliga artiklar

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantages*. Journal of management, March 1991, Vol.17(1), pp.99-120

Blomstermo, A. Eriksson, K. Lindstrand, A & Sharma, D. (2004): *The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm*. Journal of International Management vol 10, pp 355-373.

Chin, J.W. Widing II R.E. & Paladino, A. (2003): *Comparing the industrial organization view and market orientation*. ANZMAC Conference, Adelaide.

Cameron Verhaal, J., Hoskins, J.D., Lundmark, L.W. (2017). Little Fish in a Big Pond: Legitimacy Transfer, Authenticity, and Factors of Peripheral Firm Entry and Growth in the Market Center. *Strategic Management*. 1-4. doi: 10.1002/smj.2681

Johanson, J. Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol.40(9), p.1411

Kjeldgaard, D., Askegaard, S. and G.M Eckhardt (2015), "The role of cultural Capital in creating 'Glocal' Brand Relationships," In: *Strong Brands, Strong Relationships*, edited by Fournier, S. Breazeale, M. and Avery, J., Routledge, London , pp 48-59.

Lee, C., Lee K., Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, June 2001, Vol.22(6-7), pp.615-640.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, April 1990, Vol.68, pp.73-93.

Porter, M. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp 61-78.

Solberg, C. (1997). *A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets*, *Journal of International Marketing*, 1 January 1997, Vol.5(1), pp.9-30

Zou, Shaoming & Cavusgil, S Tamer. (1996): *Global strategy: A review and an integrated conceptual framework*. *European Journal of Marketing* vol 30, pp 52-69.

## 7.5 Webbssidor

Attstarta. (2019). *Skäl till att starta e-handel*. Hämtad 2021-04-28

<https://attstarta.se/2019/03/19/5-skal-till-att-starta-e-handel/>

Dagens Industri. (2020). *Möbeluppstickaren slår säljrekord: "fanns ett glapp i marknaden"*.

Hämtad 2021-04-16 från <https://www.di.se/nyheter/mobeluppstickaren-slar-saljrekord-fanns-ett-glapp-i-branschen/>

PostNord. (2020). *E-barometern årsrapport*. Hämtad 2021-04-16 från <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2020.pdf>

Ehandel. (2019). *Europas e-handel värd 621 miljarder euro*. Hämtad 2021-04-15 från: <https://www.ehandel.se/Europas-e-handel-var-d-621-miljarder-euro,14904.html>

Engelsson. (2021). *Återförsäljare*. Hämtad 2021-04-29 från: <https://www.englesson.se/aterforsaljare/>

Företagande. (2012). *Resurser, organisation och nätverk*. Hämtad 2021-04-28 från: <https://www.foretagande.se/resurser-organisation-och-natverk>

Svensk Handel. (2021). *Svensk Handels hållbarhetsundersökning*. Hämtad 2021-04-29 från: <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-2020-21.pdf>

Sweef. (2021). *Företagsinformation*. Hämtad 2021-04-27 <https://sweef.se/content/15-foretagsinformation>

TMF-Trä och Möbelföretagen. (2019) *Möbelstatistik*. Hämtad 2021-04-29 från: <https://www.tmf.se/siteassets/statistik/branschstatistik/mobler/mobelrapport---jan-dec-2020.pdf>

TMF - Trä och Möbelföretagen. (2018). *Möbelnationen som drivs av hårda krav*. Hämtad 2021-05-12 från: <https://www.tmf.se/siteassets/branschutveckling/branschgrupper/mobler/2018-tmf-rapport---mobelnationen-som-drivs-av-harda-krav---nio-fakta-om-svensk-mobelindustri.pdf>

## 7.6 Bloggar

Edlund, E. (2021, 26 mars). Coronavirusets påverkan på handeln på nätet och i butik [Blogginlägg]. Hämtad 2021-04-16 från <https://info.nets.se/blogg/coronavirusets-paverkan-pa-handeln>

# 8. Bilagor

## Bilaga 1 - Nine Strategic Windows

**INDUSTRINS GLOBALISERINGSGRAD**

		Local	Potentially Global	Global
--	--	-------	--------------------	--------

  

<b>GRAD AV FÖRBEREDELSE</b>	Mature	Enter new business	Prepare for Globalization	Strengthen your global position
	Adolescent	Consolidate your export markets	Consider expansion in International markets	Seek global alliances
	Immature	Stay at home	Seek niches In International markets	Prepare for a buyout

## Bilaga 2 - Intervjuguide Sweef

1. **Kunder.**
  - Privatpersoner
  - Företag
  - Fördelning
    - Vad tilltalar dem?
  
2. **Leveranser idag.**
  - Levererar ni utanför Sverige idag?
  - Isåfall, hur ser dessa leveranser ut?
  - Arbetar ni med att expandera verksamheten utanför Sverige idag?
  - Isåfall, vart?
  
3. **Tankar om er produktion.**
  - Hur ser distributionsnätverket ut?
    - Var sker produktionen?
    - Hur ser vägen ut från beställning tills dess att kunden tar emot produkten?
    - Har ni några ambitioner att utöka produktutbudet?
  
4. **Tankar kring konkurrens.**
  - Vad har du för syn på konkurrensen på den svenska marknaden?
  - Vad har du för syn på konkurrensen på utländska marknader?
    - Vilka fördelar har ni?
  
5. **Era interna resurser.**
  - Tidigare erfarenhet av internationalisering?
    - Kunnig personal?
  - Räcker den kompetens som finns idag?
    - Behövs hjälp från externa aktörer?
  
6. **Tankar kring eventuell expansion.**
  - Ser ni några hinder för expansionen?
    - Isåfall vilka?
  - Vad anser du är den största utmaningen?
  
7. **Ert hållbarhetsarbete.**
  - Hur arbetar ni med hållbarhet?
    - Framtida planer?
  
8. **Marknadsföringen.**
  - Hur marknadsför ni era produkter?
    - Kanaler?
    - Följs en mall eller är marknadsföringen mer trendstyrd?
  
9. **Potentiella marknader.**
  - Finns det några marknader ni vill att vi fokuserar på?
    - Viktiga organisationella förändringar?



## Bilaga 3 - Intervjuguide externa aktörer

### 1. Er roll inom e-handel

- Hur arbetar ni med svenska e-handelsbolag?
- Enskilda bolag eller branschen som stort?

### 2. Svensk konkurrenskraft i Europa

- Vad ser ni för fördelar för svenska bolag?
- Ser ni några nackdelar

### 3. Hållbarhet

- Ser ni några mönster i hur svenska e-handelsbolag arbetar med hållbarhet?
- Hur ser det ut jämfört med andra länder?
- Hur viktigt är det för konkurrenskraften?

### 4. Internationalisering av mindre bolag

- Jobbar ni mycket med att underlätta mindre företags internationalisering?

### 5. Internationalisering

- Vad anser ni vara det viktigaste för företag att beakta innan en internationalisering?
- Intern struktur eller extern struktur

### 6. Möbelbranschen

- Hur bra koll har ni på möbelföretag och tidigare expansioner av dess verksamhet?
- Om så är fallet, ser ni några marknader eller strategier som visat sig vara lyckade?

### 7. Protektionsim

- Vi ser att det blir allt mer modernt för politiker att skydda den inhemska produktionen och försäljningen genom en minskad import med tullar etc.
- Ser ni denna trend?
- Hur tror du att framtiden kommer att se ut kring expansion till nya marknader sett till den protektionistiska trenden?
- Några marknader att undvika som svenska e-handelsföretag?

### 8. Expansionsmönster

- Ser ni några mönster i hur svenska e-handelsföretag väljer att expandera?
- Norden först?