



Det nivellerade butiksutbudet

– ett hot eller en möjlighet?

Författare:

Gustav Fricke

Mattias Orrenius

David Sardh

Handledare:

Per-Hugo Skärvad

FEKP01, Vt-08

Lunds Universitet

Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan

2008-06-04

SAMMANFATTNING

Titel:	Det nivellerade butiksutbudet - ett hot eller en möjlighet?
Seminariedatum:	Onsdagen den 4 juni 2008
Kurs:	Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, Avancerad nivå, 15 Högskolepoäng (HP) eller ECTS-credits
Författare:	Gustav Fricke, Mattias Orrenius och David Sardh
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Nyckelord:	Blue Ocean Strategy, Samarbete, Extratjänster, Herrmode, och Differentiering
Syfte:	Att undersöka och analysera de möjligheter som den fristående herrmodebutiken har för att skapa innovativa konkurrensfördelar. Vår förhoppning är att denna undersökning ska utmytna i ett antal alternativ för hur herrmodebutiker kan positionera sig för ökad konkurrenskraft.
Metod:	Uppsatsen utgår från en abduktiv ansats, med utgångspunkt från Blue Ocean Strategy som ett operationellt ramverk.
Teoretiska perspektiv:	Vi har använt oss av Blue Ocean Strategy som ett ramverk och kompletterat med teorier kring service och samarbeten.
Empiriska perspektiv:	Vår empiri har vi erhållit genom 17 butiksenkäter, en semistrukturerad intervju med en herrmodebutik samt 90 kundenkäter.
Slutsats:	Uppsatsen har utmynnat i fyra olika differentieringsförslag, baserade på Porters tre positioneringsstrategier, för fristående herrmodebutiker. Till syvende och sist handlar det om att som butik vara unik och skilja sig från mängden. Vidare gäller det att satsa på att bli svårkopierad, något som i våra förslag uppnåddes genom att inkorporera lokala aktörer i samarbete och extratjänster.

ABSTRACT

Title:	The uniformed fashion retail supply – a threat or an opportunity?
Seminar date:	Wednesday, 4 June, 2008
Course:	Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS)
Major:	Strategic Management
Authors:	Gustav Fricke, Mattias Orrenius and David Sardh
Advisor:	Per-Hugo Skärvad
Keywords:	Blue Ocean Strategy, Co-Operation, Services, Male Fashion and Differentiation
Purpose:	To investigate and analyze the possibilities the stand alone male fashion retail store has to create innovative competitive advantages. Our hope is that this thesis shall end in a couple of alternatives for how a male fashion retail store could position itself for better competitiveness.
Methodology:	The thesis takes part from an abductive approach with Blue Ocean Strategy as an operational framework.
Theoretical perspectives:	We have been using Blue Ocean Strategy as a framework and complemented with theories about service and co-operation.
Empirical foundation:	Our empirical findings consist of 17 questionnaires to different stores, one semi-structured interview and 90 questionnaires to customers.
Conclusions:	The thesis has ended in four different suggestions for differentiation, based on Porter's three strategies of positioning, for the stand-alone male retail fashion stores. In the end it is all about being unique and differs from the rest. Further it is important to be hard to copy which is reached by, in this thesis, incorporating local firms in co-operation and extra services.

Innehåll

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Ett allt mer homogent stadsutbud	7
1.1.2 Mäns modeintresse ökar	8
1.1.3 Köpcentrum och kedjor breder ut sig.....	8
1.2 Definition.....	9
1.3 Problemdiskussion.....	9
1.3.1 Begränsad innovation inom herrbutikshandeln	9
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Målgrupp	11
1.7 Positionering	11
1.8 Disposition.....	12
2 Metod	13
2.1 Val av teori	13
2.2 Forskningsansats.....	15
2.3 Urval	16
2.3.1 Datainsamling	16
2.4 Databearbetning.....	19
2.5 Empirikritik	20
3 Teori	21
3.1 Konkurrenskraftig strategi	21
3.1.1 Vikten av en blå ocean	21
3.1.2 Kännetecken på en bra strategi	22
3.2 Verktyg	25
3.2.1 Strategibilden	25
3.2.2 Four-actions framework.....	26
3.3 Vägar till en unik strategi	27
3.3.1 Att ändra marknadsgränserna	27
3.4 Skapa tillväxt genom service och extratjänster	28
3.5 Samarbete	30
3.5.1 Motiv för att ingå samarbete	31

3.5.2 Val av samarbetsparter	31
3.6 En praktisk väg mot en unik strategi	33
3.7 Summering av teoretisk referensram	34
4 Empiri	36
4.1 Visuellt uppvaknande	36
4.1.1 Service	37
4.1.2 Relation med kund	37
4.1.3 Kunskap om produkterna	37
4.1.4 Utbud – Antal olika klädtyper	37
4.1.5 Utbud – Antal av varje produktkategori	37
4.1.6 Utbud - Unika varumärken	38
4.1.7 Utbud - Uppdatering av sortiment	38
4.1.8 Öppettider	38
4.1.9 Extratjänster	38
4.1.10 Kringprodukter	38
4.1.11 Marknadsföring	39
4.2 Kortare samtal med butiker	39
4.3 Intervju med butikschef/ägare	40
4.3.1 Intervjuföretaget	40
4.3.2 Utbud och målgrupp	41
4.3.3 Marknaden	42
4.3.4 Samarbete	43
4.3.5 Service och extratjänster	43
4.3.6 Positionering	44
4.4 Visuellt utforskande	45
5 Analys	50
5.1 Inledning	50
5.2 Samarbete	50
5.3 Skapa tillväxt med extratjänster	52
5.4 Visuellt uppvaknande	52
5.5 Visuellt utforskande	53
5.5.1 Dagens Kunder	54
5.5.2 Morgondagens kunder	55

5.6 Needs-based.....	55
5.6.1 Livsstilsbutik.....	56
5.7 Variety-based.....	58
5.7.1 Butik med skräddare	58
5.8 Access-based	61
5.8.1 Access 1 - Företagsbyn	61
5.8.2 Access 2 – Mobil	63
5.9 Visuellt strategimöte.....	65
6 Slutsats & Diskussion.....	67
6.1 Slutdiskussion.....	67
6.2 Lärdomar	69
6.3 Förslag på vidare forskning	70
7 Källförteckning.....	71
7.1 Publicerade källor	71
7.1.1 Böcker	71
7.1.2 Artiklar	72
7.2 Elektroniska källor.....	72
7.3 Muntliga källor	74
Appendix 1. Intervjuguide: Butikschef/ägare	75
Appendix 2. Enkätundersökning 1	76
Appendix 3. Förklaring till Enkätundersökning 1.....	77
Appendix 4. Enkätundersökning 2	78

1 Inledning



Kapitlet har för avsikt att ge läsaren en övergripande introduktion till uppsatsens innehåll, dess syfte och dess rudimentära frågeställning. Avslutningsvis redovisas för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Ett allt mer homogent stadsutbud

"Kedjeföretagen breder ut sig på bekostnad av små detaljhandlare som är potentiella inköpare av ny design"¹

En typisk svensk stad ser ungefär likadan ut shoppingmässigt. Detta må vara ett resultat av att det finns ett stort antal kedjor som har brett ut sig över landet. Olika typer av kedjor är exempelvis H&M, Zara och Dressmann som säljer sina egna varumärken och MQ och Brothers som säljer olika varumärken. En av anledningarna till att kedjorna expanderar kan tänkas vara de stora hyreshöjningarna i centrum på senare år. På vissa centrumfastigheter har hyran höjts med flera hundra procent under de senaste åren vilket har medfört att endast de starka företagen, som har råd att betala hyrorna, kan driva butiker på de attraktivaste stråken². Denna styrka bygger ofta på att de kan dra nytta av ett etablerat varumärke, ett lägre kapitalbehov samt skalfördelar som till exempel inom marknadsföring och inköp³. För att uppnå dessa skalfördelar kan butikerna vara medlemmar i en frivillig fackhandelskedja eller vara franchisetagare⁴. En nackdel med franchising är dock att franchisetagaren får mindre spelrum för egna idéer och måste betala avgifter till franchisegivaren. Franchising är enligt Handels utredningsinstitut emellertid under framryckning⁵.

¹ Lotta Ahlvar vd på Svenska Moderådet – "Utgallrat om två år" - hämtad 080409

² "Butiksägare lämnar Södra Förstadsgatan" – hämtad 080405

³ " Olika sidor av franchising" – hämtad 080410

⁴ Fölster, S. och Bergström, F. *Kampen om köpkraften* (2005) s. 75 ff.

⁵ "Franchising på frammarsch" – hämtad 080410

Precis som med allt annat finns det både för och nackdelar med att vara en fristående butik. En av fördelarna är exempelvis flexibilitet, något som uppnås genom dess ringa storlek.⁶ Det finns även studier som visar på att fristående butiker är mer riskbenägna i jämförelse med stora aktörer⁷. Genom att vara liten och fristående är det också lättare att skapa en relation med sina kunder och på ett snabbt sätt förändra sig för att möta kundernas förändrade efterfrågan.⁸

1.1.2 Mäns modeintresse ökar

2006/2007 var mycket bra år för klädhandeln och under 2006 utgjorde klädbranschen den näst största handelssektorn⁹. Vidare spår Handels utredningsinstitut en fortsatt ökning i detaljhandeln med en 4 procentig ökning för klädbranschen¹⁰. Denna ökning kan bero på ett växande manligt modeintresse vilket syns i diverse bloggar och magasin riktade till män. En ny viktig kundgrupp har därför blivit den ”nya” moderna mannen som har börjat intressera sig för shopping och sitt utseende. Den genomsnittliga mannen spenderade 2006 cirka 8 000 kr på kläder vilket är ungefär lika mycket som samma man spenderade på hemelektronik, alkohol och datorer tillsammans¹¹.

1.1.3 Köpcentrum och kedjor breder ut sig

Det finns enbart ett visst antal kronor som detaljhandeln kan dela på. Så som det ser ut idag har de stora kedjorna knipit allt fler av dessa kronor. Idag utgör de externa köpcentrumen cirka en fjärdedel av den svenska handels omsättning.¹² Anledningar till den expanderade externhandeln är en följd av ett flertal händelser. Dels har en rad politiska beslut spelat roll och dessutom har en urbanisering skett. Vidare är allt fler familjer dubbelarbetande, behöver handla tidseffektivt och vill ha allt under ett och samma tak. Sist men inte minst är hyran lägre jämfört med cityhyror, vilket resulterar i att dessa företag kan erbjuda lägre priser än citybutikerna.¹³ Kan det vara så att den konventionella herrbutiken inte passar in i dagens samhälle?

⁶ Megicks, P. “Competitive strategy types in the UK independent retail sector, *Journal of Strategic Marketing*” (2001)

⁷ Chen, M. Hambrick, D. Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. (1995)

⁸ Megicks, P. “Competitive strategy types in the UK independent retail sector, *Journal of Strategic Marketing*” (2001)

⁹ ”Rekordresultat i Sverige” – hämtad 080409

¹⁰ ”HUI: Detaljhandeln fortsatt het” – hämtad 080409

¹¹ ”Män lägger allt mer pengar på mode” – hämtad 080410

¹² Fölster, S. och Bergström, F. *Kampen om köpkraften* (2005) s. 12.

¹³ Fölster, S. och Bergström, F. *Kampen om köpkraften* (2005) s. 31-33.

1.2 Definition

Innan vi går vidare med problemdiskussionen vill vi definiera två nyckelbegrepp som ligger till grund för uppsatsen.

Med **fristående butik** menas i den här uppsatsen en butik som drivs endast på ett sätt som butiksägaren själv önskar samt är oberoende gentemot andra butiker.

Motpolen är då en **kedja**, vilket i den här uppsatsen definieras som en butik som är centralt styrd, och utgör en del av en organisation.

1.3 Problemdiskussion

1.3.1 Begränsad innovation inom herrbutikshandeln

En tydlig trend inom klädbranschen är, som nämnts, att kedjorna växer sig starkare på de små fristående butikernas bekostnad¹⁴. Klädbranschen har som nämnts växt kraftigt de senaste åren och konkurrensen intensifierats från både kedjor och Internet. Trots detta har inte mycket hänt i sättet vi handlar kläder på i butik eller butikernas utbud. Vi har exempelvis i en medelstor stad som Lund identifierat mer än 10 butiker som säljer herrmode med en liknande målgrupp. Synonymt för dessa butiker är att de har ett liknande utbud som endast skiljer sig åt med sina varumärken, som dessutom i många fall är desamma. Trots den relativt starka konkurrensen ser vi alltså inte mycket nya innovativa lösningar eller nytänkande inom herrmodebranschen. Företag konkurrerar idag snarare genom att härma varandra, s.k. benchmarking, vilket leder till hårdare konkurrens med minskade marginaler och minskad lönsamhet som följd.¹⁵ För att öka sin lönsamhet bör företagen istället se till att utforma unika aktiviteter¹⁶. För att finna nya möjligheter till innovationer samt för att förstå marknaden bättre diskuteras ofta vikten av att inte bara stirra sig blind på den befintliga kundgruppen och de befintliga konkurrenterna utan också studera dagens icke-kunder och andra s.k. strategiska grupper inom branschen. Många av dagens strategiteorier behandlar just vikten av innovationer och att tänka på nya sätt (se exempelvis Kim och Mauborgne (2005) och Prahalad (2004)).

¹⁴ "Branschfakta 2007" – hämtad 080410

¹⁵ Kim, C.W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) kap 1.

¹⁶ Porter, M.E. *What is strategy?* (1996).

Idag ses inte värdeskapande för kunden som synonymt med en produkt utan ligger mer i helheten och interaktionen med en vara eller tjänst. Detta illustreras väl av Peter Druckers uttalande från 1974:

”The customer never buys a product. By definition the customer buys the satisfaction of a want. He buys value”¹⁷

Detta tankesätt är fortfarande ytterst aktuellt. Prahalad skrev 30 år senare att företagsledare bör utmana den dominanta logiken (sina fastställda tankemönster) - att värdet är inbakat i produkter och tjänster¹⁸.

Om dagens kunder inte köper en produkt eller en tjänst i sig självt, utan värdesätter upplevelser eller själva nyttjandet av produkten måste företagen inom herrmodebranschen erbjuda något mer än bara ett klädesplagg och på något sätt särskilja sig från konkurrenterna. Hur ska då butikerna bete sig för att skapa detta extra värde och erbjuda kunderna en helhet? Efter att vi läst in oss på litteratur inom strategiområdet har vi identifierat två av många möjliga vägar för att utöka värdet eller upplevelsen av en produkt som kan tänkas passa extra bra för den utvalda branschen. Dessa är tillväxt genom tjänster eller ett utökat utbud av kringprodukter vilka vi ämnar studera noggrannare. Något som kan göras både inom företaget och genom att skapa samarbeten med andra företag i andra branscher. Detta leder oss till vår frågeställning som är följande:

Hur kan den fristående herrmodebutiken konkurrera på en alltmer likartad marknad?

1.4 Syfte

Att undersöka och analysera de möjligheter som den fristående herrmodebutiken har för att skapa innovativa konkurrensfördelar. Vår förhoppning är att denna undersökning ska utmynna i ett antal alternativ för hur herrmodebutiker kan positionera sig för ökad konkurrenskraft.

¹⁷ Drucker, P.F. *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (1974) s. 84.

¹⁸ Prahalad, C.K. *The blinders of dominant logic* (2004)

1.5 Avgränsningar

Då uppsatsen vuxit fram kring utgångspunkten att städernas butiksutbud blir mer och mer homogent har vi valt att avgränsa oss till att enbart studera fysiska butiker. Vi är väl medvetna om att klädhandel kan bedrivas på många olika sätt som inte medför en fysisk butik, men då denna typ av affärskoncept sannolikt inte förbättrar stadsmiljön har vi valt att inte studera dessa typer av butiker närmare. Vidare har vi valt att avgränsa oss till att enbart studera exklusiva butiker. En exklusiv butik behöver i vår mening inte vara dyr. Det viktigaste är att kläderna som säljs ska uppfattas som unika och kvalitativa av kunderna.

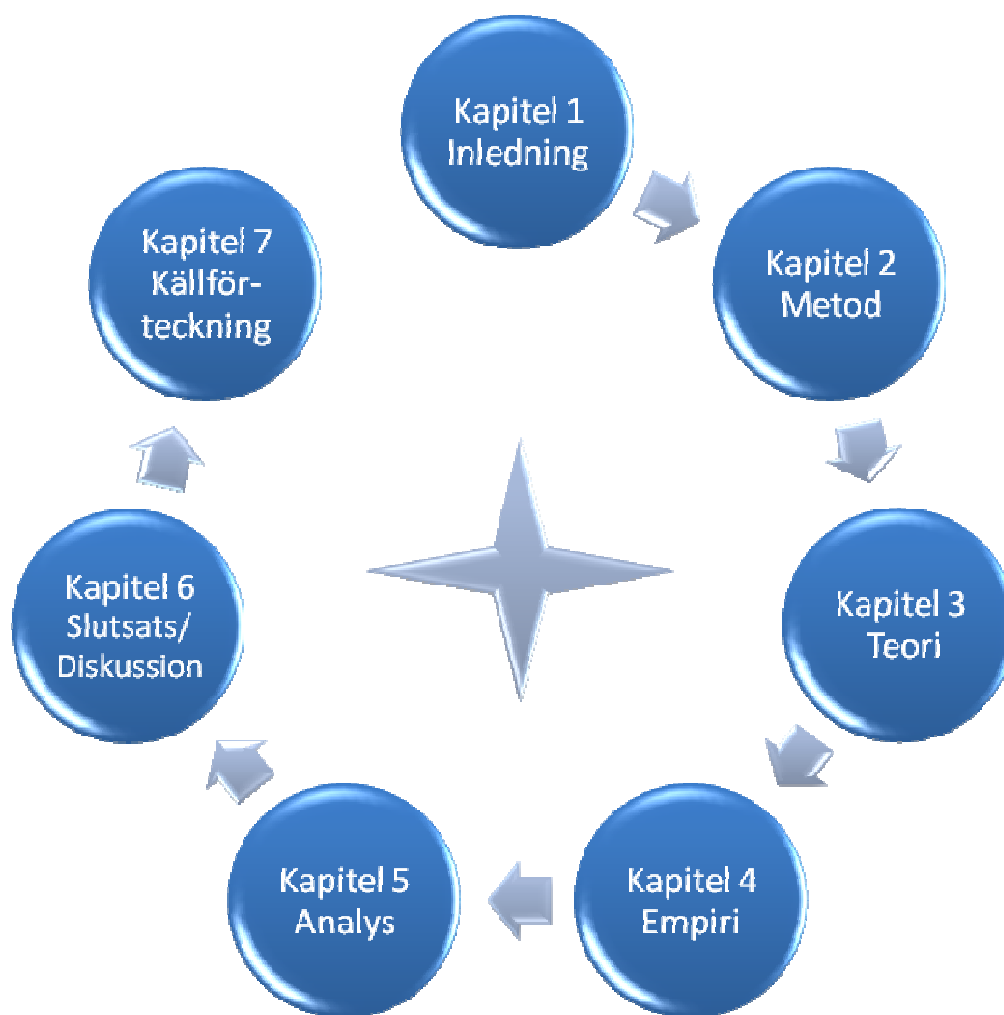
1.6 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig till personer med ett intresse för strategiska frågor i allmänhet och till människor inom butiksbranschen i synnerhet. Specifikt är som nämnts denna uppsats ämnad att ligga till underlag för ansvariga inom herrmodebutiksbranschen men kan även ses som en allmän vägledning för hur butiker kan skapa innovativa handelsmiljöer.

1.7 Positionering

Som synes i problemdiskussionen är tanken att det inte bara är produkten utan helheten som är det viktiga. Trots detta ser verkligheten ut på ett helt annat sätt då de allra flesta herrmodebutiker är relativt slätstrukna i dagens samhälle. Vår förhoppning med denna uppsats är således att söka få fram konkreta förslag som kan användas av butiksägare eller de som funderar på att starta en herrmodebutik.

1.8 Disposition



Figur 1.1. Disposition. Egen figur.

2 Metod



Metodkapitlet redogör för uppsatsens tillvägagångssätt samt motiven för den valda metoden. Då uppsatsen i hög utsträckning är praktisk och tar sin form utifrån ett teoretiskt referensverk med Blue Ocean Strategy som huvudteori inleds metodkapitlet med en redogörelse för valda teorier, den kritik som finns riktad mot dessa samt motiven bakom våra val av teorier. Kapitlet avslutas med ett stycke rörande empirikritik.

2.1 Val av teori

”Internationella undersökningar visar att konkurrensfördelar allt oftare uppstår genom innovationer”¹⁹. Detta gäller allt från skogsindustri till välbefinnande och mer kulturella områden.²⁰ För att undersöka möjligheterna för förnyelse och innovationer inom herrmodebutiksbranschen har vi tittat på teorier kring Strategic Management. Inom detta fält finns mycket forskning som berör både vikten av innovationer och verktyg för att underlätta identifierandet av nya möjligheter. Många av dessa teorier berör samma grundtankar och går därmed in i varandra. En sökning på artikeldatabasen Elin med sökordet ”innovation” ger över 70 000 träffar. För att avgränsa vårt teoretiska upptagningsområde har vi valt att titta närmare på ett urval av aktuella teorier. Vi har identifierat ett antal huvudspår i de senaste årens forskning som vi anser passar särskilt bra för det empiriska fält vi valt att studera och som kommer att ligga till grund för studien.

Blue Ocean Strategy (vidare benämnt BOS) är en relativt ny teori som erbjuder ett praktiskt tillvägagångssätt, med tydliga verktyg (strategibilden samt four-actions framework), för att skapa nya konkurrenskraftiga strategier. Således kommer denna användas som ett ramverk för genomförandet av studien. Vidare anser vi att detta är ett intressant och relativt lättbegripligt sätt att upptäcka ett företags plats på marknaden samt hur företaget kan finna en ny och mer innovativ strategi. Originalstudierna är gjorda på stora företag utanför den svenska marknaden. Författarna exemplifierar med endast ett fåtal exempel på företag som har använt sig direkt

¹⁹ ”Innovationsuniversitetet ett svar på den globala utvecklingen” – hämtad 080412

²⁰ *Ibid*

av BOS. Detta har gett upphov till en del kritik beträffande BOS validitet. Vissa kritiker menar att BOS i för hög utsträckning har använt den utvecklade terminologin retroaktivt för att beskriva utvecklingen i ett antal lyckade satsningar²¹. Dessa företag kan vara utvalda för att legitimera studien snarare än att skapa ett slumpmässigt urval²².

Vidare menar en del kritiker att då det är omöjligt att veta hur många av satsningarna för att skapa blå oceaner som misslyckas är det svårt att legitimera studien²³. Marknadsförare har riktat kritik mot att BOS inte tar upp marknadsföringens roll tydligare och menar att ett företag inte kan öka efterfrågan på dess produkter utan marknadsföring²⁴. Slutligen kan sägas att BOS tankar i sig inte är särskilt nya utan bygger på gammal kunskap från författare som Porter²⁵.

Vi anser därmed att det finns behov av att genomföra ytterligare studier som använder BOS på nya marknader för att se hur pass genomförbar modellen verkligen är och då främst under svenska förhållanden med mindre bolag. Vi har heller inte funnit någon studie som avhandlar klädbranschen. Det ska dock poängteras att huvudsyftet med uppsatsen inte är att undersöka huruvida BOS är en bra teoretisk modell i sig utan snarare att använda modellen, och därigenom kunna utvärdera hur modellen har fungerat på studiens förhållanden. BOS innehåller även en slutprocess där företagen ska utannonsera sin nya strategi. Under de förutsättningar denna uppsats löper under är det givetvis ogenomförbart för oss att få till stånd det allra sista steget i BOS.

Porter menar att konkurrens fördelar vilar på unika aktiviteter och att inte företag bara bör konkurrera genom att härma sina konkurrenter²⁶, ett tankesätt som även behandlas av Kim och Mauborgne²⁷. Vikten av att tänka utanför ramarna för att skapa innovativa erbjudanden och tjänster är något som många gånger diskuterats. Kim och Mauborgne menar att man inte

²¹ "BOOK REVIEW: *Blue Ocean Strategy*" – hämtad 080511

²² "A Critical Look At *Blue Ocean Strategy*" – hämtad 080511

²³ *Ibid*

²⁴ "Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw" – hämtad 080511

²⁵ "BOOK REVIEW: *Blue Ocean Strategy*" – hämtad 080511

²⁶ Porter, M.E. *What is strategy?* (1996)

²⁷ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

bara ska studera konkurrenterna och kunderna i den egna branschen utan att utvidga sina perspektiv genom att studera andra branscher och även sina icke-kunder²⁸.

Drucker²⁹, Prahalad³⁰ och Sawhney *et al*³¹ har även dem betonat vikten av att utgå från kunden och se värdeskapandet för kunden som en helhet. Vidare betonar Sawhney *et al* tillsammans med Kim och Mauborgne³² möjligheterna att växa genom att erbjuda tjänster och kringprodukter. Detta ser vi som ett intressant teoriområde för vår studie då det kan ses som en naturlig förlängning på positioneringsresonemanget.

För att erbjuda dessa kringtjänster kommer vi att undersöka möjligheterna för att samarbeta och bilda nätverk med andra aktörer både inom och utanför den aktuella branschen. Teorier som tar upp detta ämne är exempelvis Waddock och Bannister som poängterar vikten av att parterna har förtroende för varandra³³ och Child och Faulkners teorier berör val av partner och olika motiv för samarbetet³⁴. Då vi antar att en butik varken kan eller bör erbjuda alla typer av kringtjänster och produkter en kund eftersträvar anser vi att samarbetsteorier bidrar med ett intressant perspektiv för vår studie.

2.2 Forskningsansats

Som syftet anger ämnar vi undersöka innovationsutrymmet i herrmodebutiksbranschen genom att använda teorier inom strategiområdet. När ”teorins implikationer används för att göra förutsägelser” kallas detta en deduktiv ansats³⁵. Då vi utgår från Blue Ocean Strategy som ett ramverk och tar hjälp av närliggande teorier för att generera nya idéer för hur butikshandeln kan bedrivas kan vi inte generalisera till den grad att vi helt säger oss använda den deduktiva ansatsen. För att, om möjligt, generera nya idéer utgår vi från empirin vilket innebär att vår uppsats även bär spår av en induktiv ansats där vi som utredare ”försöker dra slutsatser utifrån empiriska fakta”³⁶. Denna mix i genomförande kallas abduktiv ansats vilken kommer att an-

²⁸ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

²⁹ Drucker, P.F. *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (1974)

³⁰ Prahalad, C.K. *The blinders of dominant logic* (2004)

³¹ Sawhney, M; Balasubramanian, S och Krishnan, V.V. *Creating Growth with Services* (2004)

³² Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

³³ Waddock och Bannister (1991) genom Fyall, A och Garodd, B.M. *Tourism Marketing. A Collaborative Approach* (2005)

³⁴ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998)

³⁵ Lundahl, U och Skäravad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 40.

³⁶ *Ibid*

vändas³⁷. Studien kommer dels att ha en kvantitativ karaktär och dels ha en kvalitativ karaktär.

2.3 Urval

Vi har fyra olika urval. Det första består av 17 butiker som ingår i en enkätundersökning. Dessa butiker ska representera ett snitt av branschen för fristående herrmodebutiker i det lite exklusivare segmentet. Då det av naturliga skäl inte finns tillräckligt många sådana butiker i en stad som Lund har vi även undersökt liknande butiker i Halmstad, Helsingborg och Malmö. Detta ökar generaliserbarheten då vi minskar risken för alltför homogena preferenser i en och samma stad. Det andra urvalet består av en kvalitativ intervju med en butiksägare till en exklusivare butik som vänder sig till en ”modern” man. Anledningen till detta urval är att butiken väl uppfyller kraven för våra avgränsningar. Butikerna önskar vara anonyma. På grund av uppsatsens natur och tidsram har vi valt att avgränsa oss till att intervjua en butik, detta med önskan om att få ett större djup i den intervjun vi genomför i förhållande till att göra fler. Det tredje urvalet består av 90 enkäter till slumpmässigt utvalda män. Det fjärde och sista urvalet består av 10 respondenter som utgör ett representativt snitt av det tredje urvalet.

2.3.1 Datainsamling

Uppsatsens empiriinsamling har bestått av fyra olika block. Två av dessa block utgörs av enkätundersökningar och ett av en kvalitativ intervju. Den sista utgörs av ett samtal med tio personer som tidigare medverkat i en av enkätundersökningarna. Vi har således valt att använda en mix av både intervjuer och enkäter.

2.3.1.1 Enkät – butiker

Eftersom vi följt teorin kring Blue Ocean Strategy, men inte velat generalisera till den grad att vi utgått från endast ett företag, har vi valt att göra en enkätundersökning med 17 butiker för att undersöka hur klädbranschens aktörer själva ser på sina konkurrensföredelar.

Enkäterna vi har använt oss av är av så kallad likertskalatyp där respondenterna tvingas att ange graden av medhåll på en viss fråga. Anledningen till att vi har valt att använda oss av denna enkättyp är att få fram vad respondenterna anser sig konkurrera med på ett tidsbespa-

³⁷ Alvesson, M. och Skoldberg, K. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994) s. 42.

rande vis. Det finns tre typer av enkätundersökningar vad gäller hur denna administreras, nämligen att intervjuaren administrerar enkäten, enkät där respondenten själv fyller i samt en mix där respondenten fyller i enkäten under handledning av intervjuaren³⁸. För att inte riskera att butikerna överskattar sina förmågor eller inte vill framstå i dålig dager har vi valt att använda oss av varianten där vi administrerar enkäten. För att öka den inre validiteten har en mall för de olika svarsalternativen utarbetats (se appendix 3) som presenteras för respondenterna³⁹. Genom detta förfarande har vi säkrat att mäta det vi avser att mäta. Vår svarsform har även för avsikt att öka den yttre validiteten. Exempel på detta kan vara att respondenten ljugar eller rent av inte vet, och genom att föra en dialog gällande varje fråga bör vi kunna minimera risken för felaktiga svar.

Reliabilitet, alltså avsaknad av slumpmässiga mätfel, är en förutsättning för att uppnå validitet. Ett sätt att öka reliabiliteten är att upprätta ett standardiseringsförfarande, i vårt fall svarsformerna, för att säkerställa att undersökningen genomförs på ett likartat sätt⁴⁰. Val av intervjuplats är av stor vikt, intervjuerna har genomförts på respondenternas arbetsplats då det inte var några kunder i butiken, detta för att minimera risken för störningar.

Enkäter medför ett antal problem såsom att det kan bli en okontrollerad mätsituation och svårt att följa upp⁴¹. Vi har varit noga med att det är samma person som intervjuar och administrerar enkäterna i alla fallen för att säkerställa kvaliteten på uppsatsen. Efter enkätundersökningen fördes även ett kortare öppet samtal med respondenterna.

2.3.1.2 Intervju - butik

För att skapa en bredare grundförståelse för klädbranschen i allmänhet och olika tankar på innovationer i synnerhet har vi valt att intervju en butikschef i en klädbutik. Intervjun har vi genomfört enligt den semistrukturerade metoden⁴². Anledningen till valet av semistrukturerad intervju är att vi vill skapa en diskussion med respondenten och på så sätt ha möjlighet att fördjupa oss i ämnen som dyker upp under intervjuens gång.

³⁸ "Utformning och hantering av enkäter" 080412

³⁹ Lundahl, U och Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 150 ff.

⁴⁰ *Ibid*

⁴¹ Lundahl, U och Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 172.

⁴² Bryman, A och Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005) s. 343.

Innan intervjun genomfördes upprättades en intervjuguide (se appendix 1). För att öka validiteten har ett antal kontrollfrågor i intervjuguiden designats för att söka minimera risken för tolkningsproblematik. På detta vis önskar vi även kunna förbättra reliabiliteten. För att minska risken för missförstånd och andra oklarheter utformas enkäterna och intervjufrågorna med ett icke-akademiskt språk. Detta eftersom vi intervjuar en butikschef och inte på förhand känner till vårt intervjuobjekts erfarenhet av företagsekonomiska teorier och begrepp. Detsamma gäller även för de slumpvis utvalda männen i enkätundersökningen.

För att förbättra intervjun har vi valt att i förväg skicka ut en reviderad intervjuguide med ramverket. Anledningen till att vi inte valde att skicka ut frågorna i sin helhet var för att respondenten inte skulle konstruera svar på förhand eller vara låst i tankemönster. Vidare var det en person som agerade intervjuledare för att säkerställa kvaliteten på intervjun.

För att inte missa några viktiga fraser användes inspelningsutrustning under intervjun. Dessutom skickades en summering av intervjun till respondenten där denne hade möjlighet att komma med invändningar avseende eventuella missuppfattningar.

2.3.1.3 Enkäter - konsumenter

För att studera konsumenter använder vi oss även här också av en enkätundersökning. Till skillnad mot butiksenkäten, där vi utgått från en enkät där intervjuaren administrerar enkäten, är kundenkäten en självifyllnadsenkät. Anledningen till detta är att vi vill få ett brett urval då vi anser att människor har så pass olika preferenser att vi behöver ett större urval för att kunna dra några generella slutsatser. Att använda sig av en intervjuaradministrerad enkät skulle här bli allt för tidskrävande.

För att samla in ett så stort och representativt urval av respondenter som möjligt begav vi oss bl.a. till Lunds Centralstation och frågade människor som väntade på tåg. För att undvika att respondenterna skulle känna sig stressade tillfrågades endast de som kom till perrongen i god tid innan tåget anlände. Genom att fråga människor på "butiksnöj" mark hoppades vi undvika att få ett snedvridet urval. Vi har även gjort insamlingar på Ekonomihögskolan i Lund.

Vad gäller validitet, och att mäta det vi avser att mäta, är vi medvetna om att denna modell inte är lika bra som föregående enkätform. Dock menar vi att kundenkäten torde vara mindre

problematiserande, dels för att den inte innehåller frågor som kan tänkas vara känsliga (och således torde reliabiliteten inte påverkas nämnbart) och dels att den är utformad med enkla rangordningsfrågor bör validiteten inte försämrats avsevärt.

2.3.1.4 Visuellt strategimöte

I det tredje steget i BOS genomförs ett *visuellt strategimöte*. Anledningen till detta är att få feedback på de strategiförslag som vi kommit fram till och som presenteras i analysen. Respondenterna bestod av tio personer som även deltog i enkätundersökningen till konsumenterna. Dessa har valts ut för att representera ett snitt av respondenterna till enkäten. Respondenterna betygsatte förslagen genom att dela ut tio poäng fritt fördelade på de olika butikerna.

2.4 Databearbetning

Då empirin utgörs av fyra block fullgjordes även databearbetningen av fyra block.

Första enkäten, den som vänder sig till butikerna, summerades ihop i kalkylprogrammet Excel och ett snitt beräknades för dessa. Detta mynnade sedan ut i en strategikurva som visade hur branschsnittet såg ut.

Den kvalitativa semistrukturerade intervjun med butiksinnehavaren Hans spelades in och sammanställdes direkt av författarna. I sammanställningen lyssnades inspelningen noggrant igenom för att sedan nedteckna det som var av vikt.

Den andra enkäten, som vänder sig till konsumenterna, summerades också den ihop i kalkylprogrammet Excel. För att underlätta analysen samt för att ha möjlighet att finna mönster, konstruerades kalkylbladet på ett sådant sätt att olika parametrar kunde jämföras med varandra. Exempel på detta är de som handlar i en specifik priskategori (*låg, mellan och hög*), stambutik eller inte etc.

Sammanställningen av de tio respondenterna avseende *visuellt strategimöte* sammanställdes i kalkylprogrammet Excel för att beräkna ett snitt.

2.5 Empirikritik

Uppsatsens empiridel består som bekant av fyra delar varav två av dessa är utförda i enkätform. En enkät var administrerad av intervjuaren och den andra enkäten var en så kallad självifyllnadsenkät. Nackdelen med att använda en enkät som verktyg för empiriinsamling kan vara att man missar möjligheten att hjälpa respondenten att tolka vissa frågor. Genom att administrera den första enkäten och bistått vid eventuella oklarheter vid den andra menar vi att vi har minimerat den risken. Bryman och Bell menar att vid en enkät går man miste om uppföljnings- och sonderingsfrågor.⁴³ På vår intervjuadministrerade enkät anser vi att detta kan kringgåås, däremot på självifyllningsenkäten består problemet. Vi menar dock att nyttan (tidsbesparing) överstiger kostnaden (avsaknad av uppföljnings- och sonderingsfrågor) då en betydande mängd enkäter distribuerades.

Vi är medvetna om att intervjuobjekt kan tendera att framhålla positiva aspekter före negativa. För att minimera detta valde vi att genomföra en personlig semistrukturerad besöksintervju där vi hade möjlighet att se intervjuobjektets ansiktsuttryck och ha möjlighet till att ställa djupare följdfrågor för att reda ut eventuella oklarheter.⁴⁴

⁴³ Bryman, A och Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005) s. 163.

⁴⁴ Bryman, A och Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005) s. 140.

3 Teori



I teorikapitlet redovisas valda teorier. Dels presenteras huvudteorin, den operationella Blue Ocean Strategy, samt teorier rörande tillväxt genom extratjänster och samarbete. Teorierna bildar en referensram för vidare analys.

3.1 Konkurrenskraftig strategi

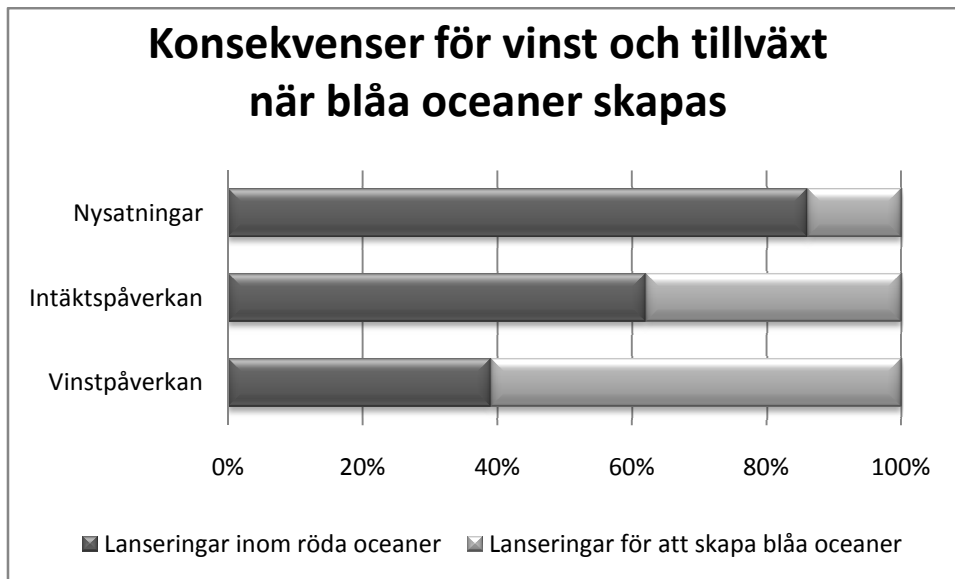
I en värld då alltför många företag konkurrerar genom benchmarking och slåss om en ofta minskande efterfrågan handlar Blue Ocean Strategy om att bryta sig ur den nuvarande konkurrensen, tänka på nya sätt och därmed skapa ett eget marknadsutrymme där konkurrensen är irrelevant. En blå ocean är ett nytt marknadsutrymme som företag kan skapa bl.a. genom att följa de verktyg och redskap författarna Kim och Mauborgne presenterar. Termen blå ocean är en kontrast till den röda oceanen som likställs med den klassiska konkurrensen där företag utkämpar ett blodigt krig (vilket färgar oceanen) om den existerande marknaden. BOS är en teori som bygger på 15 års forskning, med ett underliggande data som går tillbaka över ett-hundra år, där författarna studerat mer än 150 företag.⁴⁵ Då BOS används som ram för studien kommer denna teori och dess verktyg presenteras närmare och sedan i följande avsnitt byggas ut med andra författares tankar kring liknande teoriområden.

3.1.1 Vikten av en blå ocean

Att skapa en blå ocean kan enligt BOS vara extremt lönsamt. Av nysatsningar i 108 studerade företag visade det sig att endast 14 % av dessa satsningar avsåg att skapa blåa oceaner, trots detta genererade dessa satsningar 38 % av de totala intäkterna och 61 % av vinsterna.⁴⁶ Se figur 3.1.

⁴⁵ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

⁴⁶ *Ibid*



Figur 3.1. Konsekvenser för vinst och tillväxt när blåa oceaner skapas.

Källa: Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) s. 19.

Författarna bakom BOS menar att produkter och tjänster blir allt mer anonyma allt eftersom varumärken blir mer lika varandra och företag konkurrerar idag allt mer med pris. Dessa fakta bygger på amerikanska undersökningar och gäller framförallt stora varumärken.⁴⁷ Trots att vi studerar en liten bransch med små aktörer är dessa ytterst beroende av de stora varumärkena.

3.1.2 Kännetecknen på en bra strategi

Porter beskriver i sin artikel ”What is strategy” från 1996 sina tankar på vad som kännetecknar en bra strategi och vad företag bör göra för att bli mer framgångsrika. Resonemanget tar sitt ursprung ur samma tankar som BOS nämligen att det har blivit allt vanligare att företag använder sig av benchmarking mot sina konkurrenter och outsourcar delar av verksamheten för att dra ner på kostnader. Detta har resulterat i att många företag i dagens samhälle är väldigt lika varandra.⁴⁸

Enligt Porter bygger en konkurrenskraftig strategi på att vara annorlunda, och ett företag kan endast överträffa sina konkurrenter genom att genomföra unika aktiviteter som skiljer sig ifrån konkurrenternas. Genom detta kan företagen skapa ett högre värde för sina kunder. Al-

⁴⁷ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

⁴⁸ Porter, M.E. *What is strategy?* (1996)

ternativt kan de leverera ett jämförbart värde till ett lägre pris. Allra bäst är det om företaget skapar ett högre värde till en lägre kostnad.⁴⁹

Strategisk positionering innebär att ett företag genomför unika aktiviteter eller liknande aktiviteter på ett för marknaden nytt sätt. För att uppnå strategisk effektivitet ska företagen skapa en unik kombination av aktiviteter som tillsammans skapar värde för kunden.

Författaren nämner tre olika sätt att positionera sin strategi. Dessa är:⁵⁰

Variety-based (variationsbaserad) positionering bygger på fokus på enstaka produkter eller tjänster snarare än att tillgodose ett helt segment. Genom en *variety-based* positioneringsstrategi tillgodoses en bred kundgrupp med ett smalare utbud.

Needs-based (behovsbaserad) positionering är variationsbaserad positionerings motsats och strävar efter att möta ett helt segments efterfrågan.

Access-based (tillgångsbaserad) positionering bygger på att dela in kunderna efter hur tillgängliga de är. Detta kan exempelvis ske geografiskt och demografiskt.

En unik position är enligt Porter ingen garanti för en konkurrensfördel då detta snarare kan attrahera konkurrenter att kopiera framgångsreceptet. För att behålla den strategiska positionen krävs trade-offs. Detta innebär att en ökning av en aktivitet leder till en sänkning av en annan. De företag som undviker att göra trade-offs i specifika situationer drabbas ofta av ineffektivitet.

Enligt Porter är det inte de enskilda aktiviteterna i sig som utgör en konkurrensfördel utan det är kombinationen och passformen mellan aktiviteterna. Genom att kombinera företagets olika aktiviteter skapas en strategi som blir svår för konkurrenterna att efterlikna då det är svårare att kopiera en serie aktiviteter än enstaka aktiviteter.⁵¹

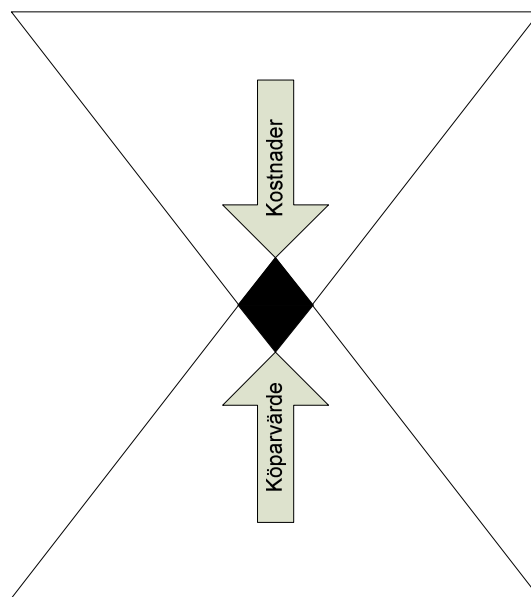
Författarna till BOS har mycket gemensamt med Porter beträffande vad som utmärker en unik strategi. Enligt BOS finns det tre kännetecken på en bra strategi som kan vägleda företaget i

⁴⁹ Porter, M.E. *What is strategy?* (1996)

⁵⁰ *Ibid*

⁵¹ *Ibid*

skapandet av den nya strategin. En bra strategi ska vara fokuserad, dvs. ha ett tydligt mål och en värdekurva som visar detta. Att vara fokuserad betyder att företaget inte kan satsa på alla konkurrensfaktorer utan måste göra trade-offs, vilket de två förstnämnda åtgärderna, eliminera och reducera, i four-actions framework resulterar i (se nedan för vidare resonemang om four-actions framework). Författarna till BOS resonemang kring trade-offs går helt i linje med Porters om såväl trade-offs som passform. Vidare bör en bra strategi även, likt Porter, vara divergerad från konkurrenternas. Detta uppnås som tidigare nämnts genom att inte stirra sig blind på att benchmarka sina konkurrenter. Det sista kännetecknet hos en bra strategi är att den har ett engagerande motto. Ett bra motto ska ge ett tydligt budskap och tala sanning.



Samtidig strävan efter differentiering och låga kostnader.

Figur 3.2. Värdeinnovation: Hörnstenen i strategi för blåa oceaner.

Källa: Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) s. 28.

Genom att generera ett språng i värde för konsumenterna och det egna bolaget kan företag göra konkurrensen irrelevant. Detta benämns i BOS ”värdeinnovation” och är en av hörnstenarna i strategin för att skapa blåa oceaner (se figur 3.2) En värdeinnovation uppstår när företaget lyckas sänka sina egna kostnader samtidigt som kundernas upplevda värde ökar. Nedan kommer de verktyg och redskap för skapandet av blåa oceaner presenteras, följt av en diskussion kring hur vi kommer att använda dessa i vår studie.⁵²

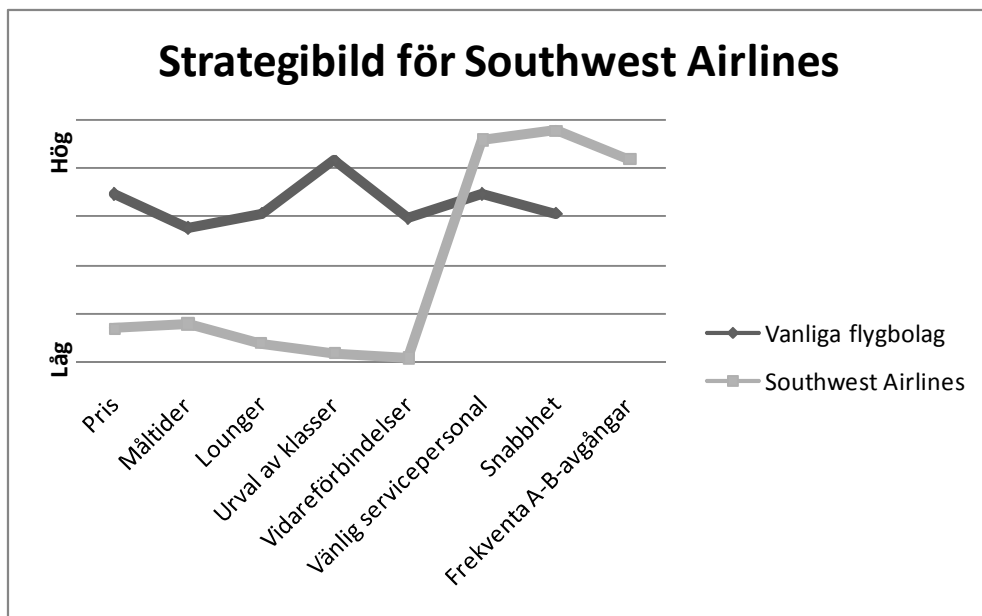
⁵² Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

3.2 Verktyg

3.2.1 Strategibilden

Att skapa en strategibild är ett svårt uppdrag som kräver mycket omarbetning och vridande och vändande på olika faktorer. Strategibilden har två syften; dels fånga den nuläget för aktörerna på marknaden samt dels var företaget investerar, vad som anses vara konkurrensfördelarna samt vad kunderna får ut av dessa erbjudanden. Den vågräta axeln visar konkurrensfaktorerna, medan den lodräta visar nivån på det utbud köparna erhåller från de olika konkurrensfördelarna. Desto högre tal, desto mer har företaget investerat i denna konkurrensfördel och desto mer får därmed kunderna ut av denna faktor. Genom att plotta in ett företags erbjudande får man fram en bild av dess strategiska profil vilken benämns värdekurva.⁵³

Nedan (se figur 3.3) visas ett exempel på en canvas/värdekurva för det amerikanska bolaget Southwest Airlines, vilket kan liknas vid ett "amerikanskt Ryanair". Anledningen till att vi väljer att visa denna är att ge läsaren en förståelse för hur en värdekurva kan tänkas se ut. Southwest Airlines är ett företag som lyckades slå sig ur den röda oceanen och skapade en helt ny marknad.



Figur 3.3 Strategibild för Southwest Airlines.

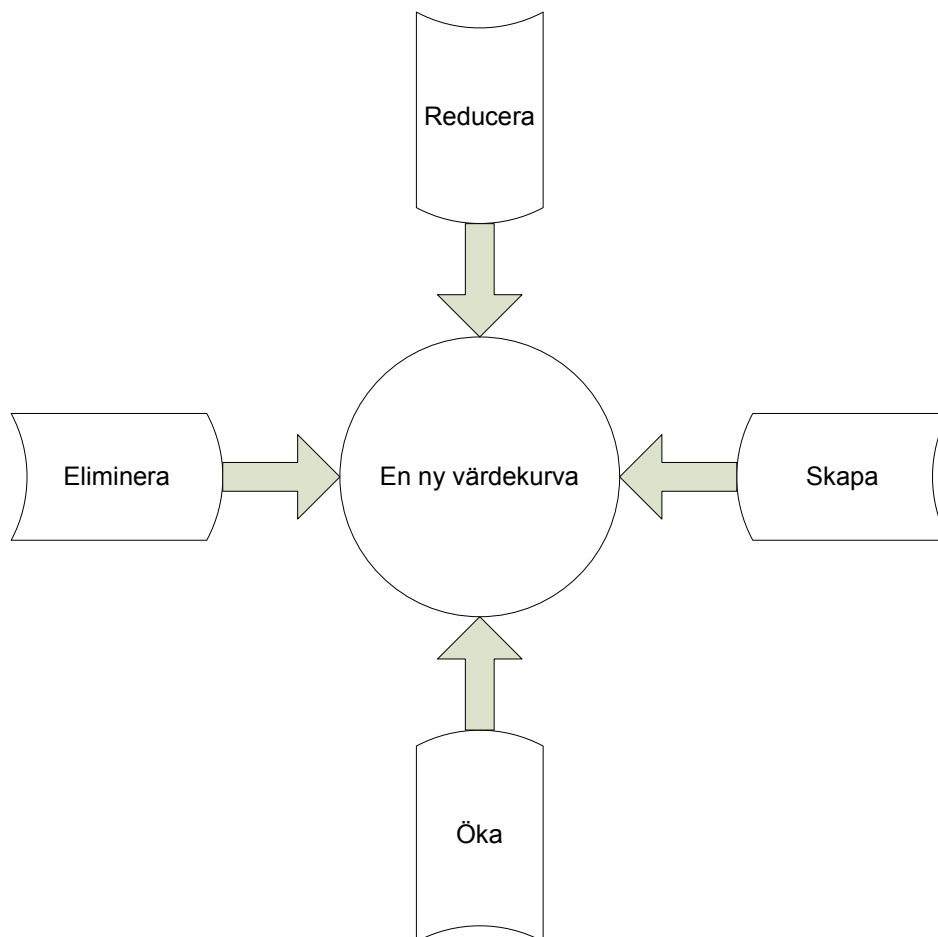
Källa: Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) s. 50.

⁵³ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

3.2.2 Four-actions framework

Four-actions framework ska användas för att ta fram en ny värdekurva för det aktuella företaget (se figur 3.4). För att en strategi ska vara nyskapande och därmed öppna upp för en blå ocean måste företag enligt BOS besvara fyra nyckelfrågor och sedan utifrån dessa genomföra fyra åtgärder. De fyra frågorna är:⁵⁴

- Vilka av de faktorer som branschen tar för givna bör elimineras?
- Vilka faktorer bör reduceras långt under branschstandard?
- Vilka faktorer bör ökas långt över branschstandard?
- Vilka faktorer som branschen aldrig har erbjudit bör skapas?



Figur 3.4. Four-actions framework.

Källa: Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) s. 41.

⁵⁴ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

De första två frågorna/åtgärderna ämnar hjälpa företaget att sänka sina kostnader medan de två sista ämnar öka företagets värdeskapande gentemot kunderna. Genom att förmå företagen att utföra de fyra åtgärderna säkerställs en strategi som både sänker kostnaderna och ökar kundvärdet. Vidare menar Kim och Mauborgne att eftersom det är utmanande måste företagen grundligt granska alla konkurrensfaktorer vilket leder till att de upptäcker de utsagda förutsättningar som ligger bakom olika konkurrensbeslut. En sista fördel är att det är ett lätt verktyg att förstå på alla nivåer vilket genererar ett större engagemang.⁵⁵

3.3 Vägar till en unik strategi

3.3.1 Att ändra marknadsgränserna

En blå ocean bygger som nämnts på att företag ger sig ut på nya vägar och nya marknader. För att finna dessa nya marknader måste företagen utmana dagens sanningar och öppna ögonen för nya influenser som kan komma från de mest oväntade håll. BOS menar att företag inte bara konkurrerar med de direkta konkurrenterna inom det specifika segmentet i den specifika branschen. Värdet av en vara eller tjänst ligger i, som nämnts i kapitel 1, vad den ger för nytta för kunden och vad den gör för henne. Inom upplevelseindustrin finns det till exempel en uppsjö av företag inom varierande branscher som har samma grundsyfte. Trots detta kanske inte en biograf särskilt ofta jämför sig med en nattklubb eller en bowlinghall. Detsamma gäller för företag med olika inriktningar inom samma bransch, exempelvis bör köpare av en dyr sportbil ha en hel del gemensamt med köparen av en billigare familjebil även om det kan tänkas att dessa inte väljer mellan produkterna per se. En vara eller tjänst konsumeras heller säljan helt utan att också andra behov uppstår före under eller efter själva konsumeringen. Genom att identifiera det totala behov som påverkar valet av att köpa och nyttja en tjänst kan företaget definiera en totallösning eller sälja en vara som minskar de kringliggande behoven.⁵⁶

Kim och Mauborgne betonar vikten av att studera företagets och branschens icke-kunder för att finna latent efterfrågan som kan ge upphov till en blå ocean. Enligt BOS finns tre skikt av icke-kunder som potentiellt kan omvandlas till kunder (se figur 3.5). Det första skiktet består av kunder som idag handlar i branschens butiker men som är missnöjda och letar efter ett för dem bättre alternativ. Det andra skiktet består av kunder som säger nej, detta för att de anting-

⁵⁵ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

⁵⁶ *Ibid*

en inte har råd eller att de anser företagets erbjudande oacceptabelt. Dessa kunder får behovet täckt genom att handla i andra butiker. De kunder som hamnar i det tredje skiktet befinner sig längst bort från dagens kunder. Det finns enligt BOS ingen gyllene regel som säger vilket skikt man ska satsa på utan företag ska försöka identifiera det skikt som kan ge den största vinsten. Vidare ska företag försöka att identifiera överlappande gemensamma faktorer inom de olika skikten. BOS-författarna menar att det finns mycket nytta av att segmentera sig men att det samtidigt är oerhört viktigt att inte stirra sig för blind på dagens existerande kunder då detta troligtvis inte leder till skapandet av en blå ocean.⁵⁷



Första skiktet: "På-väg-att-bli"-icke-kunder som befinner sig på gränsen till din marknad och väntar på att överge den.
 Andra skiktet: "Vågrande" icke-kunder som medvetet valt bort din marknad.
 Tredje skiktet: "Outforskade" icke-kunder som befinner sig på marknader långt från din.

Figur 3.5 De tre skikten av icke-kunder.

Källa: Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy–Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005) s.114.

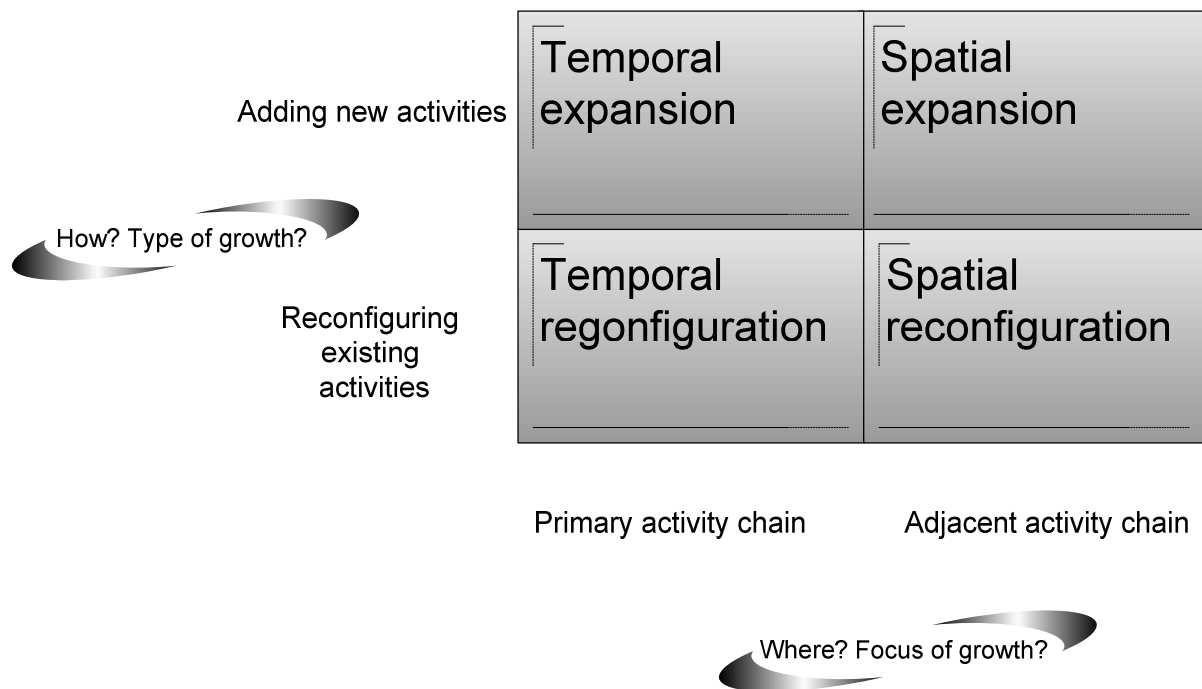
3.4 Skapa tillväxt genom service och extratjänster

Som citatet av Peter Drucker i inledningen säger så köper inte kunden enbart en produkt utan en upplevelse. Sawhney *et al* menar att företag i mättade branscher tenderar att utöka sitt serviceutbud för att öka sin tillväxt. Författarna har även utarbetat ett systematiskt angreppssätt för att hjälpa företagsledare att öka sin tillväxt genom service. Det gäller alltså att inte enbart fokusera på sin fysiska produkt utan snarare se på tilläggstjänster som kan öka kundnyttan och

⁵⁷ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

således kan skapa högre intäkter för företaget.⁵⁸ Det ligger alltså helt i linje med Peter Druckers resonemang.

För att skapa tillväxt finns det två sätt att gå tillväga på. Det första är att finna nya aktiviteter och det andra är att omdefiniera gamla. Detta kan vidare illustreras i en fyrfältsmatris där de två vägarna kopplas ihop med den ursprungliga aktivitetskedjan alternativt en närliggande aktivitetskedja. Fyrfältsmatrisen (figur 3.6) hjälper företaget att besvara de frågor som är av vikt då det gäller att skapa tillväxt.⁵⁹



Figur 3.6. Fyrfältsmatris för att besvara de viktiga frågorna då det gäller att skapa tillväxt.

Källa: Sawhney, M; Balasubramanian, S och Krishnan, V.V. *Creating Growth with Services* (2004)

Temporal expansion innebär att företaget lägger till nya aktiviteter i den ursprungliga aktivitetskedjan. På så sätt fördjupar företaget sina relationer med kunderna. Författarna exemplifierar detta med blomsterbud som kan utöka sin produkt med att även fotografera överlämnings-tillfället.⁶⁰

⁵⁸ Sawhney, M; Balasubramanian, S och Krishnan, V.V. *Creating Growth with Services* (2004)

⁵⁹ *Ibid*

⁶⁰ *Ibid*

Spatial expansion innebär att företaget lägger till nya aktiviteter i en närliggande aktivitetskedja. Detta leder till en bredare relation till kunderna⁶¹, vilket kan exemplifieras med en bilförsäljare som utökar sitt försäkringsutbud till både hus- och bilförsäkringar.

Temporal reconfiguration innebär att företaget omformar aktiviteter för att bredda sitt erbjudande till att även omfatta sysslor som kunder tidigare utfört men som egentligen ligger närmare företagets kärnkompetensområde. Detta skapar en fördel för kunden då företaget kan vinna skalfördelar genom att utföra samma aktiviteter åt flera kunder och dessutom på ett bättre sätt eftersom detta ligger närmare företagets kärnkompetens.⁶²

Spatial reconfiguration innebär att företag lägger till aktiviteter som ligger i en närliggande aktivitetskedja. Detta kan exemplifieras med videobutiken som bedriver ett samarbete med pizzerian då det är identifierat att många som hyr film även vill äta pizza till filmen.⁶³

Därefter måste företagen ta hänsyn till de risker som uppkommer vid användandet sig av tilläggstjänster. Författarna nämner tre olika typer av risker; förmåga, marknad och finansiell. Den första risken bygger på hur genomförbar aktiviteten är. Marknadsrisken är den risk som finns att kunderna inte tar sig an den nya tjänsten. Den finansiella risken hanterar den risk som finns att de nya aktiviteterna är olönsamma.⁶⁴

3.5 Samarbete

Genom att ingå samarbete kan ett företag bli bättre på att konkurrera jämfört med sina konkurrenter i sitt marknadssegment.⁶⁵ Av denna anledning menar vi att samarbete bör vara en viktig aspekt vad gäller hur herrmodebutiker ska kunna konkurrera på ett effektivare sätt. Initialt kommer olika samarbetsformer att beröras sedan kommer motiv för att ingå samarbete att tas upp för att sedan diskutera teorier kring val av samarbetspartner då detta är en mycket viktig del för att kunna uppnå effektiva konkurrensfördelar.

⁶¹ Sawhney, M; Balasubramanian, S och Krishnan, V.V. *Creating Growth with Services* (2004)

⁶² *Ibid*

⁶³ *Ibid*

⁶⁴ *Ibid*

⁶⁵ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s. 67.

Samarbeten kan delas in i vertikala samt horisontella samarbeten. Med horisontellt samarbete menas att företag i samma bransch samarbetar för att uppnå skalfördelar och utför samma sak i värdekedjan. Motsatsen är då vertikala samarbeten som innebär att företag i olika branscher samarbetar för att uppnå nytta. Det ter sig naturligt att vertikala samarbeten är mer stabila än de horisontella då rivaliteten är lägre och samarbetena bygger mer på gemensamma intressen.⁶⁶

3.5.1 Motiv för att ingå samarbete

Kogut menar att det finns tre anledningar till att företag använder sig av samriskprojekt. Dessa är sänkning av transaktionskostnader, utökad komparativ konkurrenspositionering (eller ”market power”), och organisatoriskt lärande.⁶⁷ Om en marknad är turbulent och kännetecknas av ekonomisk osäkerhet och korta produktlivscyklar är detta ett exempel på ett ekonomiskt skäl till samarbete, som då utgår från omvärldsförändringar.⁶⁸ Till skillnad mot detta menar Tallman och Shenkar att det finns andra motiv än ekonomiska. Författarna poängterar snarare att samarbete byggs på förtroende och är emotionella, psykologiska och sociala i sin läggning.⁶⁹ Ett annat sätt att se på saken är att genom ett samarbete kan företagen uppnå skalfördelar, äntra nya marknader och minimera risker.⁷⁰

3.5.2 Val av samarbetsparter

När ett företag väljer en samarbetspartner talar Child och Faulkner om strategisk passform respektive kulturell passform. Med strategisk passform menas hur väl den gemensamma partnervärdekedjan kommer att utgöra en hållbar komparativ fördel för partnerföretagen. Exempel på detta kan vara ett företag som enbart har en bra produkt och ett annat företag som enbart har en bra säljstyrka. På egen hand kommer inte dessa företag att komma långt men genom ett samarbete torde det gå desto bättre. Kulturell passform innebär helt sonika att företagen har ett gemensamt kulturellt synsätt. Detta kan vara mycket svårt om företagen ligger i olika län-

⁶⁶ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s. 102 ff.

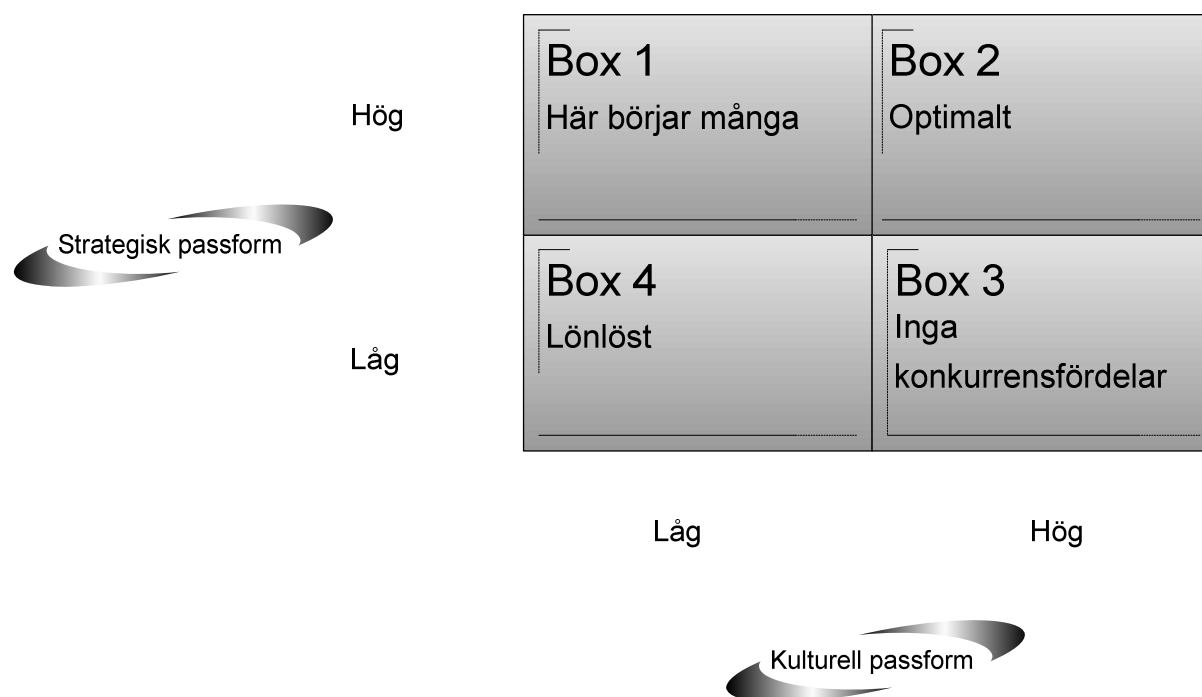
⁶⁷ Kogut, Bruce, *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives* (1988) s. 319.

⁶⁸ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s. 71.

⁶⁹ Tallman, S.B. och Shenkar, O. *A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation* (1994)

⁷⁰ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s. 74.

der.⁷¹ I vårt fall torde inte den kulturella passformen utgöra något större problem då butikerna bör röra sig inom samma regionala område med någorlunda samma kundgrupp. Den optimala partnern är den som företagen har en hög strategisk passform tillsammans med en hög kulturell passform. Detta kan illustreras i följande matris (figur 3.7):



Figur 3.7. Matris över strategisk och kulturell passform.

Källa: Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s. 93

Precis som matrisen visar kommer de allra flesta företagen att hamna i box 1 som innebär en hög strategisk passform fast med en låg kulturell passform. Som nämnt ovan uppstår problem med avsaknad av kulturell passform främst vid internationella samarbeten. Det viktiga är dock att företagen är medvetna om de kulturella skillnaderna och villig att anpassa sig så att överensstämmelse uppstår. På så vis kan företagen hamna i box 2 som anses optimalt. Värre är det om företagen har en låg strategisk passform ty de kommer inte att prestera bättre i ett samarbete än om de hade arbetat på egen hand.⁷²

⁷¹ Child, J och Faulkner, D. *Strategies of Co-operation –Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures* (1998) s.92-96.

⁷² *Ibid*

Waddock och Bannister menar exempelvis att förtroende är också av stor vikt för framgång då det gäller att välja samarbetspartner. Lika viktigt är det att deltagarna känner att de får ut någonting av samarbetet.⁷³ Detta kan jämföras med att ha en hög strategisk passform (se ovan)

3.6 En praktisk väg mot en unik strategi

En svårighet författarna bakom BOS lyfter fram är att många människor måste vara inblandade vid skapandet av en ny strategi då varje avdelning/funktion endast kan tänkas ha en uppfattning om situationen på det egna området. Detta arbete borde i vårt fall underlättas eftersom det är mycket små företag som studeras och de ansvariga ägarna/butikscheferna ofta har ett helhetsansvar och bestämmer över alla olika funktioner inom företaget. För att underlätta detta arbete har författarna utvecklat en process om fyra huvudsteg. Vi kommer kort att redovisa dessa steg nedan:⁷⁴

Visuellt uppvaknande – För att finna incitamenten att förändras måste företaget först och främst förstå behovet för förändringen. Det första steget är därför att rita upp den egna, samt konkurrenternas strategibilder och sedan jämföra dessa.⁷⁵ För att genomföra detta steg har vi genomfört en enkätundersökning med 17 herrmodebutiker och sedan fört kortare samtal med dessa samt djupintervjuat ett företag.

Visuell utforskning – Steg två i processen är till för att få en djupare förståelse för hur människor använder, eller inte använder företagets produkter eller tjänster. Enligt BOS är det mycket viktigt att denna process genomförs av företaget internt, då det inte finns någon ersättning för att se med egna ögon. I detta steg ska cheferna i företaget åka ut på marknaden och intervjua ett antal kunder och icke-kunder och sedan återgå till ritbordet för att med den nya kunskapen föreslå ett antal olika nya strategier samt rita upp nya strategibilder för dessa. Till varje strategibild ska ett engagerande motto skrivas som beskriver strategin. Eftersom vi har en mycket begränsad tidshorisont för studien och anser att då vi undersöker en relativt enkel bransch som vi redan innan har kunskap om, torde det inte vara ett problem att denna process utförs av oss istället för av företaget. Vi har valt att genomföra detta steg med hjälp av en

⁷³ Waddock och Bannister (1991) genom Fyall, A och Garodd, B.M. *Tourism Marketing. A Collaborative Approach* (2005) s 189

⁷⁴ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

⁷⁵ *Ibid*

kundundersökning där vi delat ut 90 enkäter till såväl kunder som icke-kunder till vårt aktuella intervjuföretag. Utifrån den nya kunskapen om marknaden har vi konstruerat ett antal olika strategibilder och formulerat ett motto för dessa⁷⁶.

Visuellt strategimöte – Det tredje steget i processen är att anordna ett möte där företaget bjuder in ett antal av de kunder och icke-kunder som de intervjuat för att presentera de nya strategierna och strategibilderna. Slutligen ombads de medverkande att betygsätta dessa strategier och motivera deras val. Vi kommer i studien att genomföra detta steg på ovan beskrivet vis.⁷⁷

Visuell kommunikation – Det sista steget i processen är att på ett tydligt och konsekvent sätt kommunicera ut den nya valda strategin till alla medarbetare. Denna kommunikation har för avsikt att motivera de anställda och ett måste för detta är att företaget på ett konsekvent sätt visar att man menar allvar med den nya strategin och att denna ska finnas med de anställda i allt de gör. Vi kommer att bortse från detta steg då vi inte anser att det tillför studien tillräckligt mycket, då vi under den korta studieperioden inte kommer att hinna implementera en ny strategi och ännu mindre se genomslaget av denna.⁷⁸

3.7 Summering av teoretisk referensram

För att möta den hårda konkurrensen i dagens samhälle måste företag företa unika aktiviteter istället för att direkt konkurrera genom benchmarking. Genom att vara unik kan företagen erbjuda både ett högre värde för kunden och samtidigt sänka sina kostnader vilket leder till avsevärt högre lönsamhet. Att göra trade-offs ses som centralt då företag inte kan satsa på att vara bäst på allt. Företags strategier ska vara fokuserade, och därmed endast satsa på ett eller ett fåtal konkurrensfaktorer. Sammanfattningsvis kan sägas att företag ska titta på andra branscher och deras kunder, det egna företags icke-kunder inom branschen samt de komplimenterande varor och tjänster som brukandet av det egna erbjudandet ger upphov till.

Eftersom klädbranschen likt alla marknader är begränsad måste företagen vara fokuserade i sin strategi och hitta sin unika position på marknaden. Porter beskriver tre sätt att positionera sig: variety-based, needs-based och access-based. En variety-based positionerad strategi innebär för ett klädföretag en butik som inriktar sig på en eller ett fåtal produkter och erbjuder ett

⁷⁶ Kim, C W och Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens* (2005)

⁷⁷ *Ibid*

⁷⁸ *Ibid*

bredare sortiment inom den aktuella produktgruppen. Motsatsen, needs-based positioning utgår från en kundgrupp och avser att fylla så många behov som möjligt hos den aktuella kundgruppen. Med access-based positioning menas att företag positionerar sig utefter närhet på marknaden, exempelvis genom geografisk eller demografisk position.

Vi upplever att de små fristående herrmodebutikerna idag är oerhört lika varandra och nästan uteslutande uppger att de satsar på kundrelationer. Därmed anser vi att ett positioneringsperspektiv torde vara av vikt för att analysera framtidens möjligheter för butikerna.

Det finns två typer av samarbete, horisontellt samt vertikalt. Skillnaden är om du väljer att samarbeta med ett företag inom samma bransch eller ett företag i en annan bransch. Motiv för att ingå samarbete kan vara allt från att minska transaktionskostnader till att möjliggöra skapandet av ett nytt tjänste- eller produkterbjudande. När det gäller att välja partner är det viktigt att välja partner som antingen förbättrar din konkurrenskraft i värdekedjan eller en som utökar densamma.

Det är viktigt att inte bara se till den egna fysiska produkten utan företag ska även se till de kringprodukter eller tjänster som ligger i den kringliggande värdekedjan eller som brukandet av varan/tjänsten ger upphov till.

Verktygen vi kommer att använda är strategibilden och four-actions framework. Genom att följa tre av de fyra stegen i processen som BOS föreslår hoppas vi kunna generera ett antal förslag på nya strategier som butiker kan använda sig av för att skapa konkurrensfördelar.

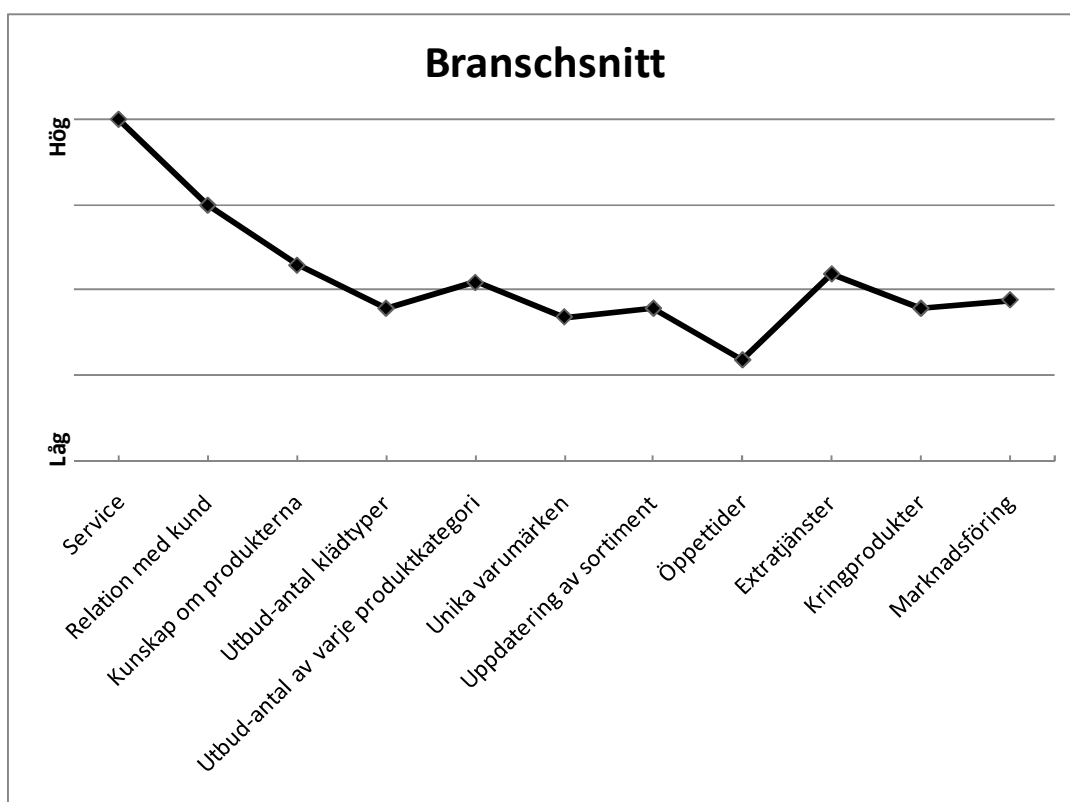
4 Empiri



Kapitlet presenterar empirin som består av tre delar. Dessa redovisas var för sig och utgörs av två enkäter; en till butiker och en till kunder samt en intervju med en butiksägare.

4.1 Visuellt uppvaknande

Steg ett i BOS:en, *visuellt uppvaknande*, är det första som ska göras i vår empiriinsamling. Som förklarar i metodkapitlet består vårt första steg av enkäter till 17 olika herrmodebutiker. Resultatet av dessa följer i figur 4.1 nedan. För att få en bra struktur kommer resultaten att presenteras fråga för fråga. Enkäten är uppbyggd kring ett antal frågor med en skala på 1-5 där 1 betyder ”satsar ingenting på” och 5 betyder ”satsar mycket på”. Spridningen bland dessa butiker har varit väldigt koncentrerad varför snittet ger en god representativ bild av verkligheten.



Figur 4.1. Strategibild för branschgenomsnittet.

4.1.1 Service

För att uppnå en etta i kategorin service ska personalen i praktiken enbart se till att allt som finns på lagret läggs fram medan för en femma krävs att personalen gör ”allt plus lite till för kunden”. 100 % av våra respondenter menade att service var den faktor de satsats mest på ur konkurrenssynpunkt och snittet på denna fråga blev således 5.0.

4.1.2 Relation med kund

I kategorin relation till kund betyder en etta att butiken inte uttalat satsar på att känna igen sina kunder och därmed ha någon form av personlig relation med dessa. Trean ges till butikerna som exempelvis har en ytlig relation med ett de flesta stamkunder. Femman ges till de butiker som utöver exempelvis ett nyhetsbrev till ”kundklubben” känner de flesta av de kunder som återkommande handlar i butiken vid namn och dessutom känner till deras preferenser. Att ha en relation med sin kund är något butikerna satsar mycket på. Snittet för denna fråga var 4.0.

4.1.3 Kunskap om produkterna

För en etta krävs exempelvis kunskap om hur produkten ska tvättas. För att uppnå en trea i denna kategori ska personalen känna till produkternas material och ursprung. För att en femma ska uppnås ska personalen ha en mycket gedigen kunskap om såväl produktens som varumärkets ursprung, material och historia. Snittet på denna fråga var 3.3.

4.1.4 Utbud – Antal olika klädtyper

För att uppnå en etta på denna fråga krävs ett basutbud med vilket vi menar underkläder samt ett fåtal varianter av tröjor/skjortor samt byxor. För en trea krävs förutom basutbud exempelvis badkläder och kostymer. För att uppnå en femma ska i princip alla klädestyper saluföras. När det gäller utbud med antal olika klädtyper blev snittet 2,8

4.1.5 Utbud – Antal av varje produktkategori

Om butiken har storlekarna S-L så blir det en etta. För en trea krävs XS-XL och för en femma ska butiken erbjuda Big & Tall, Small & Short. Snittet på denna fråga var 3.1.

4.1.6 Utbud - Unika varumärken

Om butiken saluför ett varumärke som säljs av flera aktörer i samma stad blir detta en etta. Trean ges till butiker som har ett antal varumärken de är ensamma om i staden. Om butiken däremot är ensam i regionen är detta en femma. Att satsa på unika varumärken är inte lika populärt som att ha olika klädtyper, då snittet på denna fråga får ett snitt på 2.7.

4.1.7 Utbud - Uppdatering av sortiment

För en etta krävs att butiken uppdaterar sitt sortiment utifrån de fyra årstiderna. Trean uppnås om butiken utöver dessa inköp kompletterar med ett eller ett par extra inköp under säsongerna. En femma uppnås om butiken har nyankomna produkter hela tiden. Att uppdatera sitt sortiment är inte heller något som ligger i högsta prioritet. Resultatet blev 2.8.

4.1.8 Öppettider

En etta ges till butiker som endast har stadens grundöppettider (exempelvis mån-fre 10-18 samt lör 10-16) eller sämre. En trea för öppettider blir butiken som har öppet 10-19 mån-fre samt minst en s.k. långlördag (10-17) i månaden. En femma i kategorin öppettider ges till butiken som satsar på hög tillgänglighet för kunderna som en distinkt konkurrensfördel, exempelvis har öppet mån-sön, eller ett antal kvällar i veckan. Att satsa på öppettider är den faktor som butikerna satsar allra minst på med ett snitt på 2.2.

4.1.9 Extratjänster

För en etta krävs ingenting i form av extratjänster. För en trea i denna kategori måste butiken erbjuda enklare tjänster exempelvis att ändringar utförs av en skraddare. En femma för extratjänster ges till de butiker som konkurrerar just genom att erbjuda extratjänster, exempelvis med en egen skraddare i butiken som justerar direkt. För extratjänster var snittet bland de tillfrågade butikerna 3.2.

4.1.10 Kringprodukter

Med kringprodukter avses närliggande produktkategorier exempelvis väskor, plånböcker och skor m.m. En etta ges till butiker som helt saknar kringprodukter. Trean har givits till butiker som har ett mindre utbud av nämnda kringprodukter. Femman i denna kategori ges till butiker som har specifika kringprodukter för en viss kundgrupp, exempelvis butiker som säljer speci-

alprodukter som inte ligger i direkt anslutning till kläder men som intresserar målgruppen. Avseende kringprodukter blev resultatet 2.8.

4.1.11 Marknadsföring

Butiker som inte alls satsar på traditionell marknadsföring i någon form ges en etta. Trean ges till butiker som till exempel skickar ut nyhetsbrev och har viss annonsering i lokalpost. En femma ges till butiker med mycket aktiv marknadsföring, exempelvis ordnar events och modevisningar, aktiv sponsring och liknande. Att satsa på traditionell marknadsföring är något av en medelmått med ett snitt på 2.9.

4.2 Kortare samtal med butiker

Som ett led i enkätundersökningen bland butikerna fördes även ett kortare samtal med respondenten. Några axplock från dessa samtal presenteras nedan.

En butik hade funderingar på att hyra in en barberare med knivrakning att ha i butiken en dag i veckan. På så vis skulle lyxkänslan öka. En annan butik har haft funderingar på att ha en champagnebar, detta för att locka in kunder som kanske inte för tillfället är på jakt efter kläder men som förhoppnings blir. Att kunna lämna sina kläder för kemptvätt i butiken var också en idé som fanns bland våra respondenter. Genom att göra så både förenklar man för kunden och samtidigt lockar in kunden i butiken.

Ett annat sätt att få tillströmning av folk till butiken är, enligt en av respondenterna, att även ha ett litet galleri i butiken där kunderna också kan köpa konsten.

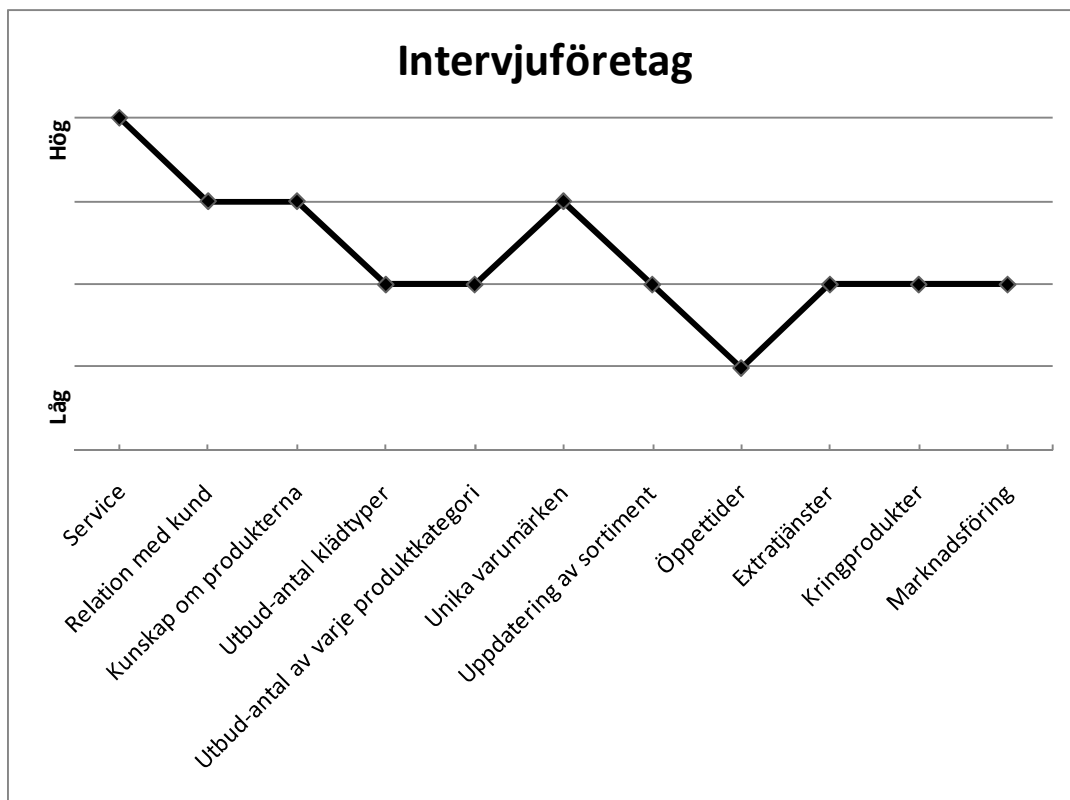
En innovativ idé från en kreativ butiksägare är att ha en heminredningsarkitekt/home stylist i butiken då denne uttryckte ”det är inte enbart kläderna som gör mannen”. Respondenten menade att det finns många män idag som gärna både klär sig snyggt och har det snyggt hemma men har inte kunskapen att inreda sitt hem. Stylisten skulle också kunna hjälpa kunderna att till exempel inreda inför fest och andra speciella tillfällen.

4.3 Intervju med butikschef/ägare

För att både få en djupare förståelse för herrmodebranschen genomförde vi en intervju med Hans, butikschef och ägare för den butik vi i studien använder som intervjuföretag. Hans är en energisk och mycket glad entreprenör full av idéer som har drivit butiken tillsammans med sin fru sedan 2003. Intervjun började mer som ett samtal om Hans bakgrund och anledningarna till att han valt att starta butiken. Hans berättar att han sedan tidiga år haft en mängd affärsprojekt igång. I och med ett sommarjobb på ett lager till ett av Skandinaviens största klädföretag halkade han in i herrmodebranschen. Detta arbete ledde till vidare avancemang inom företaget som slutade med att Hans var inköpsansvarig för ca 25 butiker inom kedjan. När företaget skulle flytta kontoret utomlands passade han på att söka sig vidare och tog ett jobb på ett annat skandinaviskt modeföretag. Samtidigt gick en av de butiker Hans arbetat mot i konkurs och han såg möjligheten att starta en egen butik tillsammans med sin fru som hade erfarenhet från butiksbranschen. Hans hade sedan tidigare identifierat en lucka på marknaden då staden saknade en butik med ett väldressat och mer internationellt utbud fokuserat på mer eller mindre kända och exklusivare varumärken.

4.3.1 Intervjuföretaget

Butiken ligger i en mellanstor svensk stad och omfattar ca 170 kvm. Butiken saluför idag ett 15-tal varumärken där fokus ligger på ca 5 extra starka (kända) varumärken som butiken dessutom är helt ensam om i staden. Gemensamt för dessa varumärken är att de är av exklusivare sort och nästan uteslutande internationella. Hans menar att det finns en överrepresentation i Sverige av vad han kallar för den skandinaviska looken vilket har öppnat en möjlighet för butiken. Som en motpol till detta har Hans valt att lyfta blicken och se mer på det internationella modet. Bortsett från varumärkena och utbudet är det en personlig service där personalen tar sig tid för kunderna samt är lyhörda och ödmjuka beträffande deras önskemål som är butikens främsta konkurrensmedel. Intervjuföretagets värdekurva visas i figur 4.2.



Figur 4.2. Strategibild för vårt intervjuföretag.

4.3.2 Utbud och målgrupp

Butiken har ett relativt brett utbud och säljer det mesta inom konfektion (kostymer, kavajer, skjortor m.m.) och från kollektionerna (jeans, tröjor, jackor m.m.) Beträffande utbudet handlar det inte om att ligga i topp i ”fashion” hela tiden, däremot ska det alltid finnas ett intressant urval av produkter och något nytt i sortimentet. Butiken insåg att det fanns en efterfrågan på varumärken och väldressade kläder. Hans har som ambition att 10 % av sortimentet kontinuerligt ska bytas ut. Butiken ska ta in nya varumärken (som ingen eller endast ett fåtal hört talas om) kontinuerligt för att väcka uppmärksamhet. Hans betonar vikten av att alltid ha något att berätta – en story i butiken. Butiken valde att ta in flera varumärken som aldrig tidigare funnits i staden. Varumärkena hjälper givetvis också butiken poängterar Hans, bra varumärken hjälper också till att bygga upp butiksnamnet. Att vara dyr har däremot inte varit något självändamål, utan snarare en följd av att de kläder Hans själv tyckte om och ville sälja var i det dyrare segmentet. Hans uttrycker:

”Jag skulle dock inte ta in en kostym för 1500 kr när övriga kostar mellan 4-5000 kr med risk för att få svårigheter att motivera kvalitét”

Inför kommande säsong kommer butiken att dra ner antal av varje plagg för att både kunna erbjuda fler varianter men också göra det mer unikt för kunden.

Beträffande målgruppen försöker butiken att inte vara så åldersinriktade. Snarare för en modeintresserad man som är ung i sinnet. Däremot är Hans noga med att utbudet inte ska upplevas för ungt. Det är primärt yrkesverksamma män som är målgruppen. Det är den återkommande kunden butiken primärt lever på. Alltså han som köper *om* kostym, skjorta tröja osv.

Att titta på icke-kunder, alltså de som idag inte handlar i butiken, är ingen direkt uttalad strategi, men det är absolut av vikt. Särskilt försöker Hans se på och reflektera över de som ofta säger nej. Nu har butiken ett smalare mode som kanske inte passar in på den kroppen en del potentiella kunder kan tänkas ha. Detta är något som diskuteras kring inköpen. Vidare läggs en del tankekraft åt att komma åt de potentiella kunder som idag inte är direkt intresserade av kläder och mode, men som kanske lägger oerhört mycket pengar på dyra bilar etc. Det är även viktigt att få in de potentiella kunder som inte bor i staden men arbetar i företagsbyn i utkanten av denna och aldrig åker in till city.

4.3.3 Marknaden

Butiken upplever självklart konkurrens i staden den verkar inom. Dock menar Hans att de inte har några direkta konkurrenter, utan däremot på olika delar av sortimentet. Han poängterar även att de vill ha fler butiker i staden för att öka trycket. Hans uttryckte sin inställning till konkurrenterna genom att säga:

”Jag ser inte konkurrenterna som konkurrenter. Om en kund efterfrågar ett märke som jag inte säljer hänvisar jag självklart till en annan butik i staden.”

Kedjorna är något som delvis anses vara positivt, då det finns fördelar med att ligga vid exempelvis en MQ eftersom de drar folk. Å andra sidan har den fristående butiken en nackdel gentemot kedjorna då man inte kan marknadsföra sig ur en lågkonjunktur. Dessutom har de som bekant fler butiker som kan kompensera för en butik som för tillfälligt går mindre bra. Kedjorna är även duktiga på att ta fram egna produkter men tyvärr ofta på bekostnad av en typ av plagiering av andras kollektioner.

När vi frågade respondenten om att se på andra branscher för att finna inspiration hänvisar Hans till hotellbranschen. Han menar att det händer mycket med olika hotellkoncept med exempelvis specialdesignade rum och fokus på upplevelser. Kunden som bor på dessa hotell är samma kund som vi vill åt. Ridsportsbutiker är ett annat exempel på en bransch där butikerna har gått ihop gentemot leverantörerna för att pressa inköspriser och fått en enorm genomslagskraft. De har dock färre varumärken betonar Hans.

4.3.4 Samarbete

Idag har butiken ett samarbete med en restaurang i staden. Dessutom har de kontakt med en skräddare. Efter eget initiativ har butiken även dragit igång ett projekt där citybutikerna ska gå ihop och marknadsföra sig och visa vilka varumärken som säljs i city jämfört med det externa stora köpcentrumet som finns i utkanten av staden.

Vidare är respondenten dessutom medlem i en grupp som kallas för Citysamverkan och stadens handelsförening. En stor och viktig punkt idag är att diskutera stadsmiljön.

Butiken har haft ett möte med 22 andra butiksägare om gemensamma samarbeten. Det som de kom fram till var att det är svårt att samarbeta med produkten butikerna säljer (alltså kläderna) utan det är snarare inom back-office-lösningar det stora utrymmet för samarbete finns. Exempel på detta är gemensamt försäkringsbolag, leveranslösningar, bank- och kreditavgifter och emballageavtal. Det finns möjlighet för samarbete med saker som inte kunden ser. Risken som respondenten ser med ett samarbete skulle möjligtvis kunna vara att samarbetspartnerna är lata och oengagerade.

4.3.5 Service och extratjänster

Butiken har för avsikt att dra igång ett projekt med ett stort parkeringsbolag där citybutikerna erbjuder kunderna gratis eller rabatterad parkering. Detta görs för att underlätta för bilburna kunder så att det är lättare att komma in till stan. Dessutom håller Hans på och argumenterar för att parkeringsbolaget ska byta ut sina parkeringsautomater till s.k. check-in-check-utmaskiner så kunderna inte ska behöva känna sig stressade. Man får ett kort av butikerna som ger rabatt på parkeringen. Det är inte pengarna i sig, utan det är snarare en mental grej framhäver Hans. Folk tycker att det känns dyrt med 15 kr i timmen men för oss butiker blir det inte många kronor.

En annan idé som butiken har är att ha en egen kreditupplysning mot kunder för att kunna erbjuda direkt finansiering av kläder. Vidare har de planer på att tillsammans med ett italienskt varumärke, som är ett av få varumärken som endast tillverkar handsydd kostymer, att flyga upp en skraddare till butiken. På så sätt kan de erbjuda måttsydda exklusiva kostymer. Detta medför dock ett krav på att Hans säljer minst åtta kostymer vid tillfället.

Temakvällar är en annan fundering vår respondent har. Detta kan exempelvis ske genom en ”maskulin” whiskeykväll där olika lokala aktörer gemensamt samlar kunder och träffas och har det trevligt. Detta eftersom det inte är så många män som är förtjusta i modevisningar.

En ny idé som kommer att testas är att använda de fotografier Hans tar på kläderna som köps in på ett nytt sätt. Dessa kommer att läggas upp på hemsidan så att kunderna kan se produkterna innan de kommer till affären och också bli meddelade när de når butiken.

4.3.6 Positionering

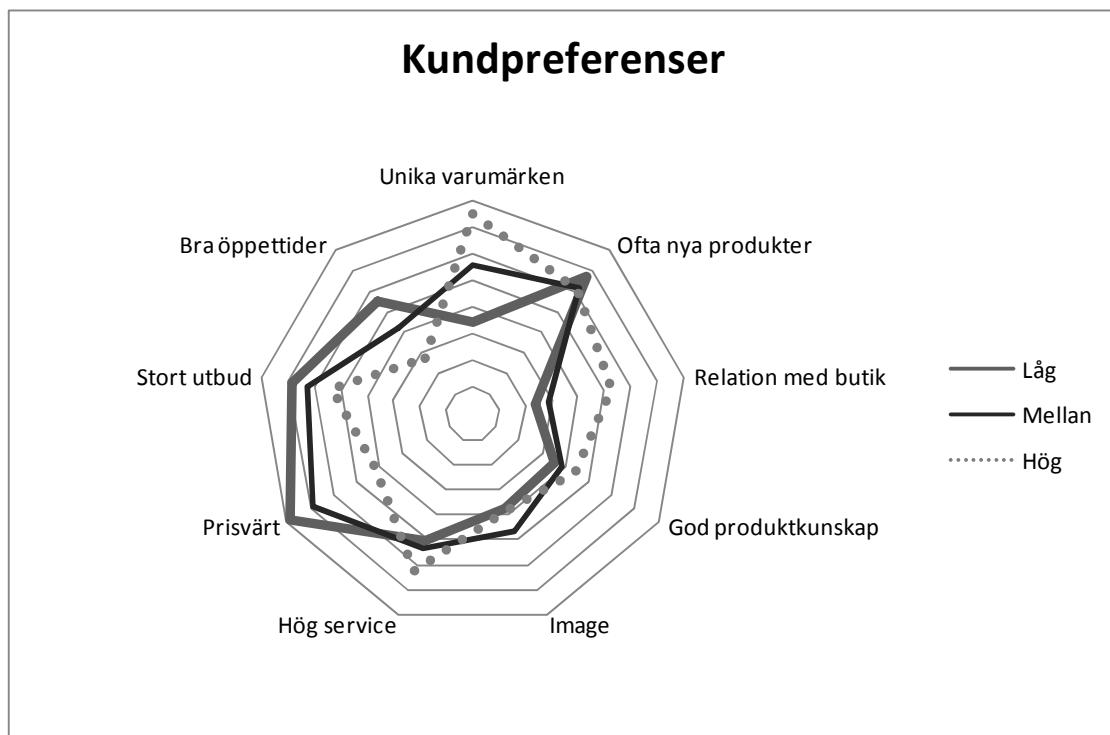
Tankar finns på en nischbutik och det är en intressant idé fast det krävs en bra hyra och det är tveksamt om frekvensen finns i staden. Hittar Hans ett bra läge är det helt klart intressant. Butiken har ansökt om ett showroom i företagsbyn fast ännu inte blivit erbjudna någon bra lokal. Idén är att öppna en liten butik för såväl ovan nämnda tjänsteman som inte besöker stadens centrum såväl som resenären som glömt något (toalettartiklar, necessär, underkläder osv.).

En livsstilsbutik kan även vara ett mycket intressant koncept. Detta är något som övervägs varje år vid varuinköp. Det skulle dock medföra att butiken blir tvingade att ta bort befintliga märken och ersätta dem med andra typer av produkter. Då skulle Hans även vilja anställa en till heltidsanställd som skulle kunna bli expert inom ett visst produktområde. Det är dessutom tidskrävande vad gäller inköp. Att bli mer nischade till en specifik målgrupp lockar eftersom det alltid är lättare att sälja mer till befintliga kunder än att finna nya då det är dyrt med traditionell marknadsföring, något som Hans poängterar med citatet:

”Vi har valt bort marknadsföring i och med att vi har en dyr hyra. Nu betalar vi för sju skyltfönster men jag tror att det finns mycket bättre sätt att marknadsföra sig.”

4.4 Visuellt utforskande

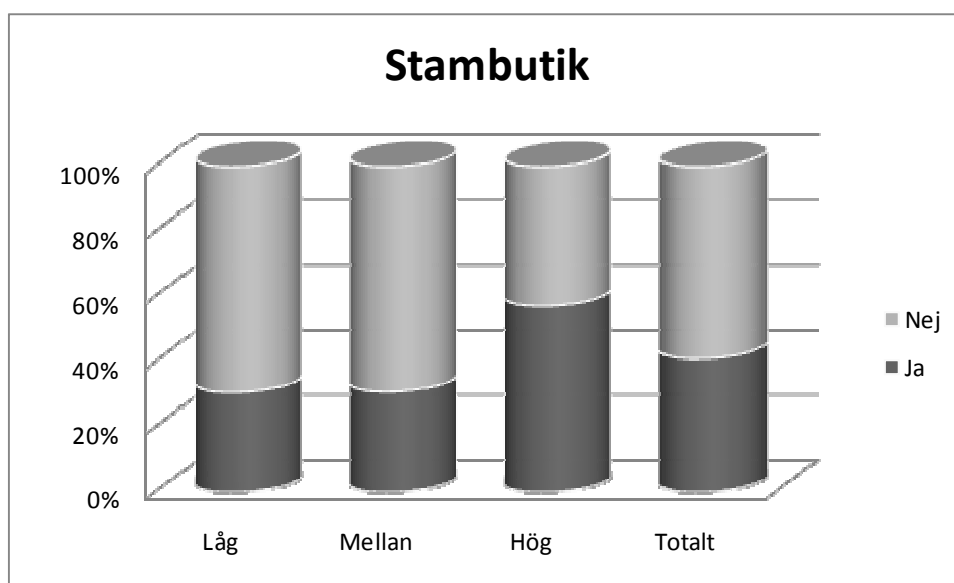
Steg två i BOS:en, *visuellt utforskande*, bygger på att vi ska undersöka vad kunderna önskar, saknar och finner onödigt eller överflödigt i dagens butiksutbud. Detta steg har som tidigare nämnts utförts genom en enkätundersökning till 90 män (dessa frågor återfinns i appendix 4). Resultatet från enkätens fråga tre presenteras i diagrammet nedan. Fråga tre är en kategoriseringsfråga vilket medför att respondenterna har fått välja en faktor på bekostnad av en annan. Utöver de nio konkurrensfaktorer som redovisas i diagrammet fanns även en tionde fråga benämnd övrigt. Dessa svar var inte tillräckligt många för att redovisas i diagrammet men kommer likväl att användas som input inför skapandet av nya strategier. Exempel på svar under frågan övrigt är trovärdighet, kvalitet, passform och snabba ändringar eller ett eget skrädderi. De tre kategorierna *låg*, *mellan* och *hög* motsvaras av vilken priskategori respondenterna oftast handlar inom. Kategorin *låg* motsvaras av butiker där vår referensprodukt, en skjorta, kostar upp till 400 kr. I *mellan*-kategorin kostar skjortan mellan 400 och 1000 kr och i kategorin *hög* kostar en skjorta från 1000 kr och uppåt. Figur 4.3 nedan läses genom att se på hur långt ut i cirkeln strecket för respektive kategori är positionerat. Om strecket ligger långt från centrum betyder detta att kunderna värdesätter konkurrensfördelen högt och på samma sätt desto närmare centrum desto mindre värdefullt.



Figur 4.3. Poläradiagram över kundpreferenser (Fråga 3 i enkät 2, appendix 4).

Det vi kan utläsa från figuren är att kategorierna *låg* och *mellan* ligger nära varandra medan kategorin *hög* har ett mer eget mönster. Gemensamt för kunder i alla kategorier är att de värdesätter att det ofta kommer nya produkter i butiker samt ett stort utbud mycket högt. I övrigt kan sägas att kategorierna *låg* och *mellan* värdesätter prisvärdhet högst medan unika varumärken är det högst värdesatta för kunderna i kategorin *hög*.

Frågan huruvida respondenterna hade någon stambutik visade att de som handlar i kategori *hög* till större del tenderar att handla i en stambutik än de som handlar i *låg* och *mellan*. Nedan illustreras ställningen i ett stapeldiagram (figur 4.3).



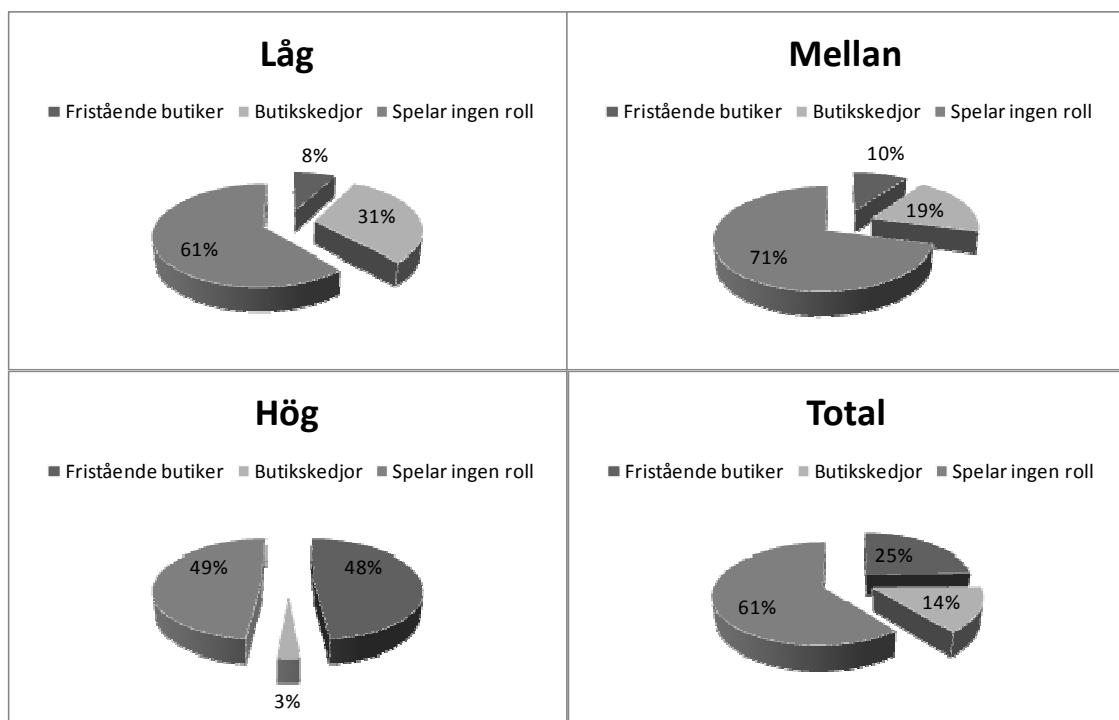
Figur 4.3. Resultat för enkät 2 kundpreferenser avseende stambutik (fråga 5, appendix 4).

Fråga (skala 1-5)	Låg	Mellan	Hög	Snitt
Hur viktigt är personlig service för dig?	2,8	3,1	3,7	3,3
Hur uppfattar du den personliga servicen i butikerna idag?	3,2	3,0	3,1	3,1
Jag föredrar att handla både kläder och kringprodukter på samma ställe.	2,5	2,3	2,7	2,5
Hur viktigt är ett brett utbud för dig?	4,0	3,6	3,7	3,7
Hur uppfattar du bredden av utbudet i butikerna idag?	3,3	3,1	3,2	3,2
Hur viktig är personalens kunskap om produkterna för dig?	3,1	3,3	3,7	3,4
Hur uppfattar du personalens kunskap om produkterna idag?	3,1	3,1	3,2	3,2
Hur viktigt är unika varumärken för dig?	2,2	3,2	4,0	3,4
Jag handlar helst hos en specialist	2,1	2,7	3,4	2,9

Figur 4.4. Resultat för enkät 2 kundpreferenser (fråga 6-11, appendix 4).

Som en vidare del av kundundersökningen fick respondenterna klassa ett antal frågor och påståenden. Resultaten av dessa summeras i figur 4.4 ovan. Precis som med föregående diagram är tabellen uppdelad i kategorierna *låg*, *mellan* och *hög* med samma innebörd som ovan. Nytt för denna tabell är snitt som utgör det totala snittet för hela enkätunderlaget. En del av frågorna/påståendena har ett relativt jämnt spritt snitt. Exempel på detta är hur de uppfattar personalens kunskap om produkterna idag. Andra frågor/påståenden, exempelvis huruvida unika varumärken är viktiga för respondenten, har å andra sidan en större spridning. Här märks det tydligt att personer som tenderar att handla dyrare önskar mer unika varumärken än de som önskar handla lite billigare. Det som uppfattas som allra viktigast bland våra respondenter är ohotat ett stort utbud. Det var inte särskilt många som önskade att handla både kläder och kringprodukter på samma ställe sett till det totala snittet. En viktig iakttagelse är dock att det är kategorin *hög* som var mest positiva till att handla kringprodukter i samma butik.

Frågan rörande var respondenterna föredrar att handla sina kläder i presenteras i följande diagram (figur 4.5). Som synes förekommer det stora skillnader där exempelvis respondenterna i kategorin *hög* till 48 % föredrar friståendebutiker i jämförelse med *låg* med 8 % och *mellan* med 10 %. Totalt sett anser 61 % av respondenterna att det inte spelar någon roll var de handlar sina kläder.



Figur 4.5. Resultat för enkät 2 kundpreferenser (fråga 12, appendix 4).

Vid genomförandet av den andra enkäten fanns en fråga där respondenterna fick ge egna förslag för hur de tycker en herrmodebutik kan bli bättre. Respondenternas svar varierade men en tydlig efterfråga fanns på ett mer klassiskt mode än vad dagens butiker erbjuder:

"Majoriteten av alla butiker har ett uteslutande trendriktigt sortiment snarare än ett klassiskt eller originellt sortiment"

"Tidlös kvalitet till humana priser"

"Fler 'vanliga kläder' klassiska snygga skjortor etc. Nu är det antingen gubbkläder eller hiphop"

"En klädesaffär i allmänhet kan bli bättre genom att vara mindre trendfixerad"

Vidare förespråkade ett flertal respondenter ett större utbud. Här följer ett axplock av några citat av respondenterna som förespråkade ett större utbud:

"Ett par schyssta skor i en butik är alltid ett plus"

"Helhet i butiken så att man kan köpa en hel outfit från topp till tå"

"Livsstilsbutikskonceptet är intressant"

En annan tydligt företeelse handlar om unikheter i butikerna. Här efterfrågar ett flertal respondenter mer unikheter i butikerna och föreslår följande:

"Samma plagg i många färger mer unikt"

"Mer begränsade upplagor"

"Möjlighet att själv designa sina kläder i butiken"

"Hålla sig till några märken istället för att blanda märken hej vilt"

Det var många respondenter som hade åsikter om service och gav följande förslag:

”Trovärdiga säljare som inte bara säger att allt är snyggt”

”Personal shopper i butiken”

”Klassiskt klädda butiksbiträden och mycket hög personlig service”

Avslutningsvis fick vi in ett antal väldigt kreativa och spännande förslag här följer ett urval:

”Lagra storlek för minnet sviker”

”Det hade varit toppen att få hjälp med vilka kläder och färger som passar till varandra”

”Man skulle kunna ringa butiken innan så att dem kan lägga fram kläder som passar mig, men då måste man ha en bra relation med butiken eller en personal shopper”

”Bättre hemsida som innehåller hela sortimentet samt aktuellt lagersaldo”

”En tapasbar i butiken hade varit trevligt och lockat folk”

5 Analys



I analysen kompareras teorin med empirin för att sedan operationellt använda Blue Ocean Strategy för att generera fyra strategibilder. Därefter kommer tio respondenter att utse de strategibilder de anser vara de bästa.

5.1 Inledning

En övergripande önskan vi identifierat hos butikerna är en ökad tillströmning. Då marknadsföring i den traditionella formen är mycket dyr för en mindre butik behöver butikerna hitta andra vägar för att få kunder att uppmärksamma och gå in i butiken. Detta exemplifieras med nedanstående citat taget från intervjun med Hans:

”Vi har valt bort marknadsföring i och med att vi har en dyr hyra. Nu betalar vi för sju skyltfönster men jag tror att det finns mycket bättre sätt att marknadsföra sig.”

Butiksägarna själva har funderat över vissa alternativ som presenterats för i empirin. Detta kan ske både med hjälp av samarbeten (horisontella eller vertikala) eller ses som en extratjänst. Vi kan exemplifiera med butiken som funderade på att ha en champagnebar inne i butiken eller en annan som ville erbjuda knivrakning och kemtvätt till sina kunder.

Som underlag för att generera förslag på nya idéer kommer vi att börja med att analysera empirin utifrån vårt teoretiska ramverk rörande just samarbeten och extratjänster. I ett nästa steg följer vi de åtgärder som redogjorts för i BOS-processen samt använder de verktyg som presenterats. Detta görs med utgångspunkt i de båda enkäterna och kompletteras med intervjun med intervjuföretaget.

5.2 Samarbete

En möjlig orsak till att Hans har ingått samarbeten är för att ompositionera sig för en bättre marknadsposition. Detta leder till att Hans butik blir svårare att imitera samtidigt som samar-

betena skapar synergieffekter. Det här ligger väl i linje med Porters resonemang som gör gällande att man ska uppnå en unik kombination av olika aktiviteter för att bli svårkopierad. Som teorin säger angående val av samarbetspartner är det av stor vikt att den strategiska passformen uppfylls, då den kulturella passformen i detta fall bör vara hög. Förenklat kan sägas att $1+1>2$ då företagen ska uppnå ett högre värde genom att samarbeta jämfört med att inte ha något samarbete, det gäller alltså att hamna i box 2 (se figur 3.7) som anses vara optimalt.

De samarbeten Hans har eller håller på att skapa idag kan som nämnt i teorin delas upp i två huvudblock, nämligen horisontella respektive vertikala samarbeten. De samarbeten som är horisontella är till exempel samarbeten med butikerna i staden där de går samman för att kunna uppnå skalfördelar genom att annonsera tillsammans och visa vilka varumärken som erbjuds i stadskärnan. I enlighet med Waddock och Bannister som menar att förtroende är en stor del för att nå framgång, anser Hans att den största risken med samarbeten han såg var att alla parter inte var lika delaktiga (lata och oengagerade). Det gäller alltså att uppnå ett högt förtroende för att Hans samarbeten ska vara framgångsrika.

Som Child och Faulkner poängterar kan det finnas risker i horisontella samarbeten då dessa kan resultera i intern konkurrens. Detta torde dock vara en bra typ av horisontellt samarbete då det innebär att butikerna inte direkt konkurrerar mot varandra genom samarbetet utan istället konkurrerar mot det externa köpcentrumet. Vertikala samarbeten är dock principiellt att föredra då dessa är mer stabila än horisontella.

Vid samtalen med butikerna under enkät 1 framkom förslag som innebar att en butik ville ha en barberare i butiken. Detta är ett exempel på dels ett vertikalt samarbete och dels en trade-off, då denna butik i sådant fall skulle vara tvungna att ge upp butiksyta. Förslaget om att kunna lämna in kläderna på kemtvätt är också det ett exempel på ett vertikalt samarbete, men kan även ses som en extratjänst. Båda dessa idéer torde resultera i en hög strategisk passform för alla parter. Detta för att barberaren och den exklusivare herrmodebutiken kan dra nytta av varandra och tillsammans skapa ett högre värde än de båda företagen kunde gjort på egen hand.

5.3 Skapa tillväxt med extratjänster

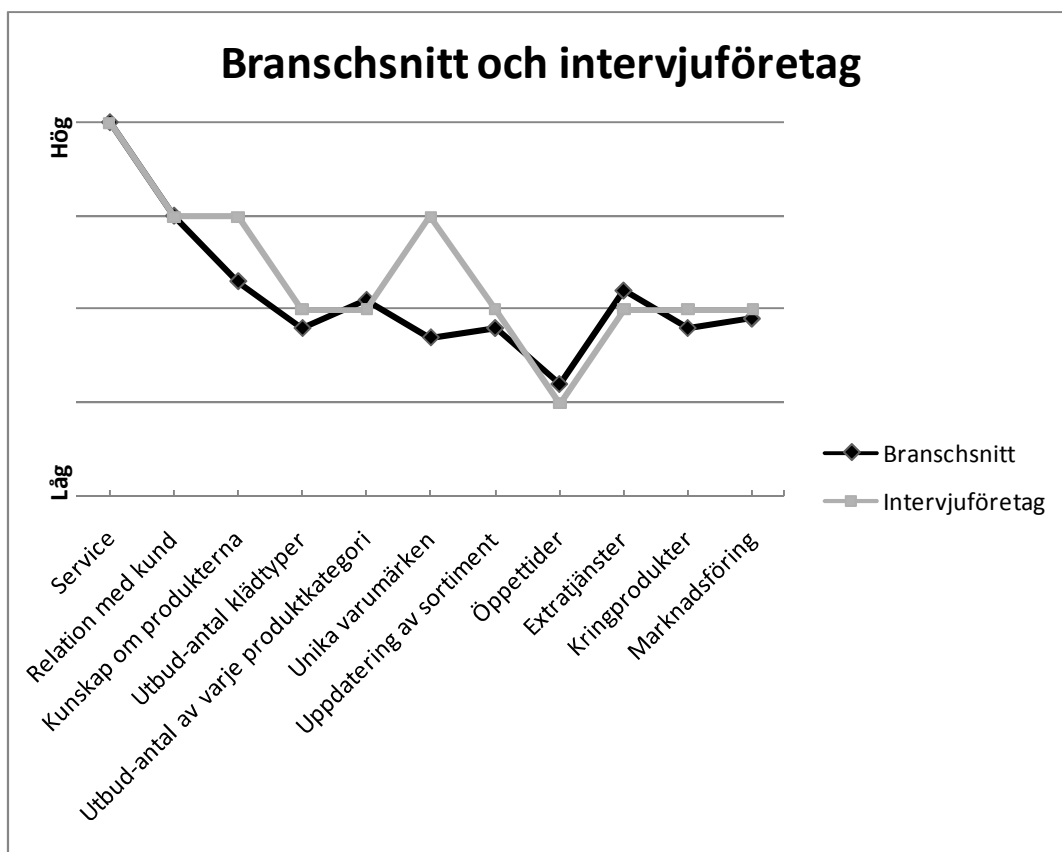
En extratjänst som var vanligt förekommande i de butiker vi har talat med är att de erbjuder olika typer av skräddartjänster. I en av butikerna verkade även butiksinnehavaren som skräddare. Hans har funderingar på att flyga upp en italiensk skräddare som mått syr kostymer för butikens kunder och blir därmed vad Sawhney *et al* benämner *temporal expansion* med vilket menas ett tillägg av en ny aktivitet i den primära aktivitetskedjan som ämnar resultera i en fördjupad kundrelation. Dessa extratjänster medför dock både marknadsrisk som innebär att kunderna inte tar till sig extratjänsterna såväl som en finansiell risk då Hans måste sälja minst åtta kostymer vid skräddarbesöket.

En mycket intressant extratjänst är idén med att erbjuda gratis parkering till kunderna och den nya typen av parkeringsautomater som det lobbats för. Detta resulterar i att det blir enklare för kunderna att utföra sin shopping i stan samtidigt som kunden slipper att betala en tråkig parkeringsavgift. Vi kan relatera till Peter Druckers tankar om helhetsupplevelsen då Drucker menar att kunden inte köper en produkt utan tillfredsställelsen av ett behov, ett totalt värde. Denna extratjänst benämner Sawhney *et al* *spatial expansion* som innebär att företaget lägger till en ny aktivitet i en kringliggande värdekedja. Denna typ av extratjänst ämnar bredda relationen med kunderna. Då parkeringsbolaget skulle stå för investeringen av nya maskiner skulle detta inte medföra någon större finansiell risk eller marknadsrisk.

En helt ny service/extratjänst som Hans är i uppstartsfasen med är att lägga upp fotografier på kommande kollektioner på hemsidan så att kunderna på förhand kan beskåda produkterna. Att lägga till en ny aktivitet i den primära aktivitetskedjan, som detta innebär, kallas *temporal expansion* och leder till en fördjupad kundrelation. Denna extratjänst medför en låg finansiell risk då Hans oavsett hemsidan fotograferar kollektionerna.

5.4 Visuellt uppvaknande

Som ett första steg i BOS-analysen kommer BOS-begreppet *Visuellt uppvaknande* att behandlas. Det *visuella uppvaknandet* är som bekant ett wake-up-call där företagen ska ”upptäcka” hur de ligger till i förhållande till sina konkurrenter. Detta görs genom att jämföra branschsnittets värdekurva med vårt intervjuföretags för att konkretisera för läsaren. Branschsnittet består som tidigare nämnts av enkäter från 17 butiker. Resultatet redovisas för i grafen (figur 5.1) nedan.



Figur 5.1. Strategibild över intervjuföretag samt branschgenomsnitt.

Vid en närmare anblick på intervjuföretaget i jämförelse med branschsnittet är likheten slående. Vi kan identifiera en likhet på 9 av 11 punkter (82 %). De enda markanta olikheterna är hur intervjuföretaget satsar på kunskap om produkter samt unikheten i sortimentet, där de är något över genomsnittet. Detta ligger väl i linje med hur BOS beskriver många av dagens marknader och vi kan identifiera en tydlig röd ocean. Detta kan bero på att butiken har fokuserat för mycket på benchmarking eller är fast i gamla tankemönster. Porter nämner att en konkurrenskraftig strategi bygger på att, genom unika aktiviteter, skilja sig från konkurrenterna. Det ska dock poängteras att en unik position inte är allt, det gäller att finna och genomföra trade-offs för att bli effektivare. Att titta för mycket på sina konkurrenter, vilket synes vara fallet, är därmed inte en god idé för ökad tillväxt. Med tanke på hur det ser ut torde det således finnas en möjlighet att finna en blå ocean.

5.5 Visuellt utforskande

Nästa steg i analysen är att se till *visuellt uppvaknande*. Här analyserar vi de möjligheter vi identifierat för att skapa en blå ocean. Den här delen av analysen börjar med att se till vår

målgrupp kund, gruppen *hög*, för att senare även se till icke-kunder. Därefter kommer en analys genom four-actions framework att ske. Dessa steg är tänkta att mynna ut i fyra värdekurvor som sedan kommer att granskas av tio respondenter för att därpå mynna ut i en slutsats.

5.5.1 Dagens Kunder

Det vi definierar som dagens kunder är de som i enkäten har angett att de handlar i exklusivare butiker (kategorin *hög*). Från vår enkät kan vi dra ett antal slutsatser om dessa kunders preferenser. Kunderna i kategorin *hög* är de respondenter som kräver/önskar mest av butikerna de handlar i. De är även den kundgrupp som upplever den största diskrepansen mellan önskat och upplevda "värden". På alla områden; service, produktkunskap och utbud hamnar det upplevda värdet ca 0,5 enheter under det önskade. Detta trots att butikerna i segmentet själva anser att service är den kategorin de satsar mest på och är bäst på. Denna diskrepans har tagits i beaktande vid upprättandet av de nya föreslagna värdekurvorna. Då vi utgår från att service inte uppnår en femma (se enkät 2) menar vi att service mycket väl går att öka. En annan tydlig avvikelse är beträffande huruvida kunderna har en stambutik eller inte. Här noterar vi att det är närmare 60 % av kunderna i kategorin *hög* som nämner att de har en stambutik där de handlar sina kläder gentemot ca 30 % för de övriga två kategorierna.

En annan intressant jämförelse som ligger i linje med resonemanget kring stambutiker är viktigheten av en personlig relation med butikerna. Att ha en personlig relation med butiken är det allra minst viktiga för kunder i kategorierna *mellan* och *låg* medan det för kategorin *hög* är den fjärde viktigaste faktorn. Att handla hos en specialist är något kunderna i kategorin *hög* värdesätter mycket högre än i de andra kategorierna. Stambutik som är mycket vanligare för kategorin *hög* än för övriga ligger i linje med en önskan om en personlig relation med butiken. Vi noterar också att kunderna i kategorin *hög* i mycket större utsträckning vill handla i fristående butiker än de övriga kategorierna. Ett motsatt förhållande kan noteras i kategorin *låg*, där kunderna i den högsta utsträckningen föredrar att handla i butikskedjor.

När vi jämför respondenternas svar i frågorna 6-11 i enkät 2 med svaren i kategoriseringsfrågan (3) noterar vi att *hög*-kunderna värdesätter unika varumärken allra högst följt av service, kunskap om produkterna samt bredden på utbudet. Det som kunderna i detta segment bryr sig minst om är bl.a. butikens öppettider samt butikens image och prisvärdhet.

5.5.2 Morgondagens kunder

De kunder som vi i analysen har valt att kalla för morgondagens kunder består av dagens icke-kunder. Enligt BOS ska företag försöka identifiera den kategori icke-kunder som kan ge den största vinsten. Av vårt urval hamnade 39 % i kategorin *hög* och 47 % i kategorin *mellan*. Eftersom vi antar att kunder i mycket högre utsträckning är villiga att gå upp en prisklass än två samt att kategorin *mellan* utgör en så stor del av underlaget har vi valt att primärt se till dessa icke-kunder som möjliga kunder i framtiden. Dessa kunder kan antas utgöra det så kallade andra skiktet av icke-kunder då de eftersträvar ”prisvärdhet” i högre utsträckning, men ändå vill ha unika varumärken och image. Detta torde tyda på att de valt bort de exklusivare butikerna med tanke på det högre prisläget i dessa butiker. Kundera i kategori *låg* används därmed mer för inspiration. För ”locka över” det andra skiktet av icke-kunder d.v.s. de som idag handlar i kategorin *mellan* har vi försökt identifiera gemensamma nämnare för de båda kategorierna. De likheter vi har identifierat utöver en önskan om unika varumärken är ett brett och uppdaterat utbud kombinerat med hög service.

För att gå vidare till själva nyskapandet och genereringen av nya strategibilder/värdekurvor utgår vi från Porters tre typer av positionering; needs-based, variety-based och access-based. För var och en av dessa kommer vi att tillämpa four-actions framework för att generera nya strategier. Anledningen till detta är dels att öka strukturen och göra det lättare för läsaren att följa med, dels för skapandet av en ram för idégenereringen.

5.6 Needs-based

En affärsmodell som är needs-based innebär att butiken ska utgå från de mest lönsamma kunderna eller den största kundgruppen och sedan avse att fylla så många behov hos de aktuella kundgrupperna som möjligt. En av de viktigaste faktorerna för konsumenterna i kategorin *hög* är service, dock uppfyller inte dagens butiker konsumenternas serviceförväntningar.

I intervjun med Hans kom det fram att butiken primärt lever på den återkommande kunden. Detta förstärks av vår kundenkät som visar att ca 60 % av kunderna i kategorin *hög* har en stambutik. Att knyta fler återkommande kunder till butiken är något som vårt intervju företag betonade starkt. Detta då det är enklare och billigare att sälja mer till befintliga kunder än att finna nya. Därmed betonade Hans att marknadsföring, med tanke på sin kostnad, är något som

ofta prioriteras bort. För att finna dessa nya kunder vänder Hans blicken till kunder som exempelvis handlar dyra bilar eller möbler men som idag inte är intresserad av klädhandel.

5.6.1 Livsstilsbutik

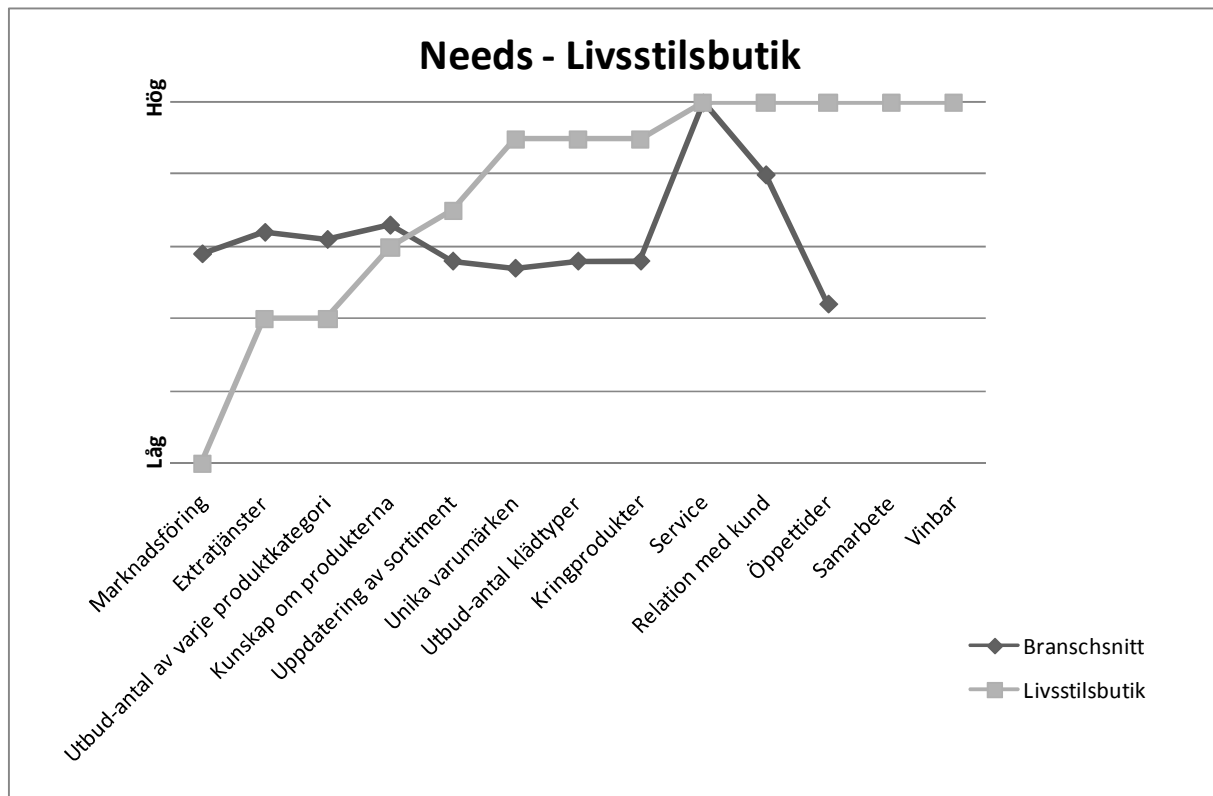
Med ovanstående i åtanke har vi valt att utforma en ”bredare” butik som ska tillgodose ett smalare segment av kunder. Butiken kommer alltså att fokusera på en utvald kundgrupp där förhoppningen är att skapa en god relation med den utvalda kundgruppen och därmed ”låsa” till sig fler stamkunder som gör merparten av sina klädinköp i butiken. I empirin framkom att det var kategorin *hög* som var mest benägna att vilja ha kringprodukter i samma butik. För att tillgodose det utvalda segmentet på bästa sätt kommer butiken att öka utbudet på kringprodukter speciellt anpassade för typkunden. Detta kan utökas med produkter som exempelvis: kalender, portföljer, plånböcker, paraplyer och slipsnålar etc. Kringprodukterna bidrar även till att butiken blir en presentbutik för mannen som ”nästan har allt”, vilket borde leda till en ökad tillströmning såväl som att locka in icke-kunder. Dessutom är kringprodukter inte lika säsongsbetonade vilket resulterar i att butiken får möjlighet att uppdatera sitt sortiment med nya spännande produkter oftare som är något kunderna gärna önskar.

För att öka relationsfaktorn ytterligare kommer butiken att införa ett system/extratjänst där kunden har möjlighet att i förväg ringa till butiken som då kan lägga fram kläder och produkter som kan attrahera den aktuella kunden. Inspiration ska även kunna hämtas från hemsidan där matchningstips läggs upp tillsammans med årets kollektioner. Detta kan även byggas på med en färgkarta som medföljer plagget för att hjälpa kunden med matchning i efterhand. På så vis går det snabbare för både butiken och kunden, samtidigt som det genererar högre service än traditionell betjäning.

För att nå ut till ”nya kunder” kommer butiken ingå samarbeten med företag med liknande kundgrupp för att på så sätt dra nytta av varandras kundbas. Dessa samarbeten kan även betyda att företagen använder varandra för att exponera sina varor. Exempel på detta kan vara att en grill eller motorcykel ställs ut i klädbutiken såväl för att locka in kunder i butiken som vanligtvis inte handlar som för att ge PR för det utställande företaget.

Ett annat sätt att locka in nya kunder i butiken samt att skapa något nytt i shoppingsammanhang är att öppna en vinbar eller liknande i butiken. I och med att butiken riktar sig till en

relativt homogen målgrupp antas att en vinbar kan utgöra ett bra komplement till klädbutiken. Då butiken primärt riktar sig till yrkesverksamma män antas önskemålet om öppettider i första hand handla om de tider då kunderna är lediga. I och med vinbaren kan butiken ha öppet även kvällstid och längre timmar på helgerna och istället reducera öppettiderna på förmiddagar och övriga tider då kunderna antas arbeta. I och med vinbaren kan butiken även anordna evenemang som kan tänkas passa kundgruppen. Exempel på detta kan vara vinprovningsskvällar.



Figur 5.2. Strategibild för behovsbaserad butik.

Reducera

Det som kommer att reduceras är utbudets djup. Då butiken kommer att fokusera på endast ett visst kundsegment kommer således endast en fraktion av ett "normal" produktdjup att erbjudas. Vidare kommer extratjänster att reduceras eftersom företagen samarbetar med andra företag för att erbjuda kunderna dessa tjänster.

Eliminera

Då butiken har för avsikt att ingå vertikala marknadsföringssamarbeten med lokala aktörer (se rubriken "Skapa" nedan) samt öppna en vinbar kommer detta leda till att de traditionella marknadsföringskostnaderna kan elimineras utan att minska tillströmningen.

Öka

De viktigaste faktorerna för butiken, i likhet med våra respondenters svar, kommer att vara service och relationen med kunderna. Personalen kan i och med det mindre antalet kundgrupper bli mer specifik i sin kunskap och lära känna de färre kunderna bättre varför dessa faktorer kommer att ökas. Eftersom butiken riktar sig till ett mindre kundsegment kommer antalet kringprodukter och utbudets bredd (till givna segment) att ökas. En annan faktor som kommer att ökas i just denna butik är unikheten i varumärkena. Detta eftersom konsumenterna i kategorin *hög* just efterfrågar unika varumärken.

Skapa

För att såväl använda varandras kunder och produkter kommer samarbeten att ingå med ett antal företag på marknaden med ett liknande kundunderlag. Denna åtgärd görs för att locka in nya kunder i butiken. Vinbaren som öppnas avses även denna att locka in nya kunder, men är också en anledning för att kunna ha öppet på udda tider som passar kunderna bättre.

Motto: "Butiken för kunden med smak på det goda i livet"

5.7 Variety-based

En butik som utgår från en variety-based positionering ska i motsats till den behovsbaserade (needs-based) utgå från en produkt och ämna serva kunderna med så många olika varianter av denna produkt som möjligt.

Som nämnts är unika varumärken och hög service av vikt både för våra kunder samt det utvalda skiktet av icke-kunder som däremot inte vill handla lika dyrt. Samtidigt var det många som under frågan *övrigt* uppgav att de efterfrågar mer klassiska och tidlösa kläder av hög kvalitet. Vidare uppgav en stor del av respondenterna att de gärna handlar hos en specialist, och tillika värderade personalens produktkunskap högt. Med utgångspunkt i dessa önskningsar/preferenser har följande förslag framtagits.

5.7.1 Butik med skräddare

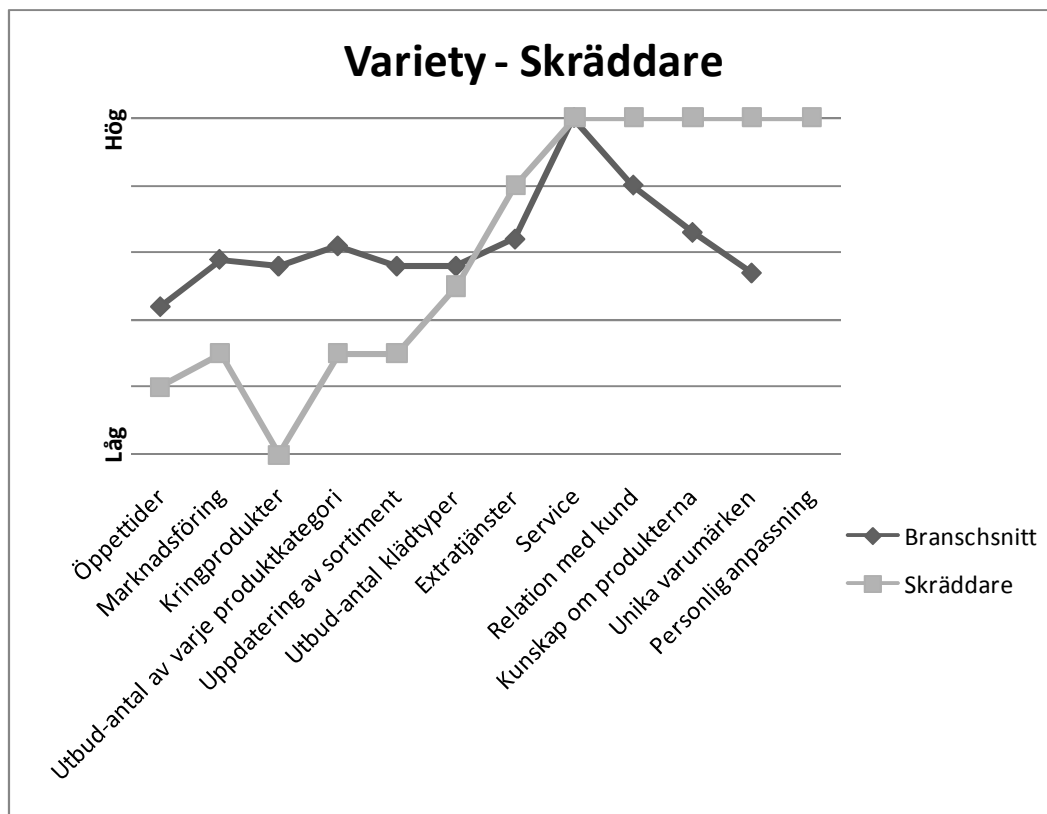
I enlighet med BOS har vi studerat värdekedjan för klädinköp för att identifiera de ytterligare behov köpet ger upphov till. Vad vi identifierat är det många kunder som vid köp av såväl byxor som kavajer behöver utföra ett antal ändringar hos en skräddare. Vidare är det ett antal

kunder som har framhållit betydelsen av att få ändringar utförda snabbt samt även att ha möjlighet att designa egna plagg (se enkät 2). I både kategorierna *hög* och *mellan* betonar kunderna att de gärna vill att personalen ska ha hög produktkunskap samt köpa unika varumärken. För att lösa dessa problem föreslås en butik där en skräddare arbetar heltid. Skräddaren varvar sin tid mellan att betjäna kunder (försäljning med fokus på gedigen produktkunskap), ta mått samt utföra ändringar. Genom skräddaren kan butiken erbjuda sina kunder måttsydda kläder av hög kvalitet till ett relativt lågt pris och dessutom ändringar utförda på kort tid. Bortsett från att erbjuda sedvanliga ändringar kan skräddaren även utföra custom-fitting av plagg t.ex. genom att egenvalda märken eller initialer m.m. sys på.

För att kunna erbjuda kläder till ett lägre pris köper butiken in "egna kläder" d.v.s. utan varumärke från ett bra skrädderi med hög kvalitet. Fokus på utbudet blir konfektion alltså kostym, kavaj, byxor och skjortor. Dessa plagg kommer att ha en "neutral" passform och vara av så kallad rålängd vilket betyder att det inte är för smala eller korta och därmed passar fler kunder. På så sätt behöver inte butiken köpa in lika många olika storlekar och därmed minska sina kostnader och sitt likviditetsbehov, något som enligt Hans är mycket viktigt för mindre butiker. Kläderna köps primärt in i ett exklusivare samt ett lite billigare tyg. För att dra in kunder lite oftare och ge butiken en exklusivare identitet kommer ett mindre sortiment av exklusivare märkeskläder att köpas in på säsongsbasis. Med ovanstående strategi ska butiken locka såväl *mellan-* som *hög-*kunderna.

Kunden ska alltså kunna köpa ett stilrent plagg och få den personligt utformad, något som även det efterfrågats av kunderna i enkät 2. På detta sätt lever butiken upp till kundernas önskemål angående unika varumärken, då kläderna kan bli helt unika. Den extratjänst som företaget erbjuder faller under kategorin *temporal expansion* vilken enligt Sawhney *et al* leder till en djupare relation med kunderna, en faktor som tidigare påpekats vara av stor vikt för de flesta kunder. Ett ordentligt register med kundernas mått kommer att finnas i butiken såväl för att effektivisera med måtttagningen samt för att ytterligare fördjupa relationen med kunden och erbjuda en högre service.

Genom föreslagna strategi skapas en blå ocean för butikerna. Butiken ska både kunna sänka kostnaderna och samtidigt öka värdet för kunderna och på så sätt uppnå en så kallad värdeinnovation. Nedan tillämpas four-actions framework på butiken.



Figur 5.3. Strategibild för butik med skräddare.

Reducera

Genom att butiken endast behöver köpa in ett fåtal storlekar då dessa sedan kan anpassas efter kundens önskemål kommer utbudets djup, ur ett inköpsperspektiv, att reduceras. Butiken kan, genom att skräddaren även säljer i butiken, ha färre anställda då skräddaren kan använda sin dötid till skräddarverksamhet. På så sätt behöver inte butiken minska öppettiderna ut till kund men kan ändå minska sina kostnader.

Eliminera

Kringprodukter kommer att elimineras då utbudet enbart ska bestå av klassiskt herrmode.

Öka

Genom att en skräddare anställs ska såväl unikheten som produktkunskapen, och därigenom servicen, kunna ökas. Vidare kommer uppdateringen av sortimentet att kunna ökas då kläderna kan anpassas efter personliga preferenser och därmed ständigt uppdateras.

Skapa

Det som skapas med denna strategi är en personlig anpassning av kläderna med hjälp av skräddaren i butiken.

Motto: "Få en skräddarsydd garderob av högsta kvalitet med personliga detaljer till ett pris lägre än hos kedjorna"

5.8 Access-based

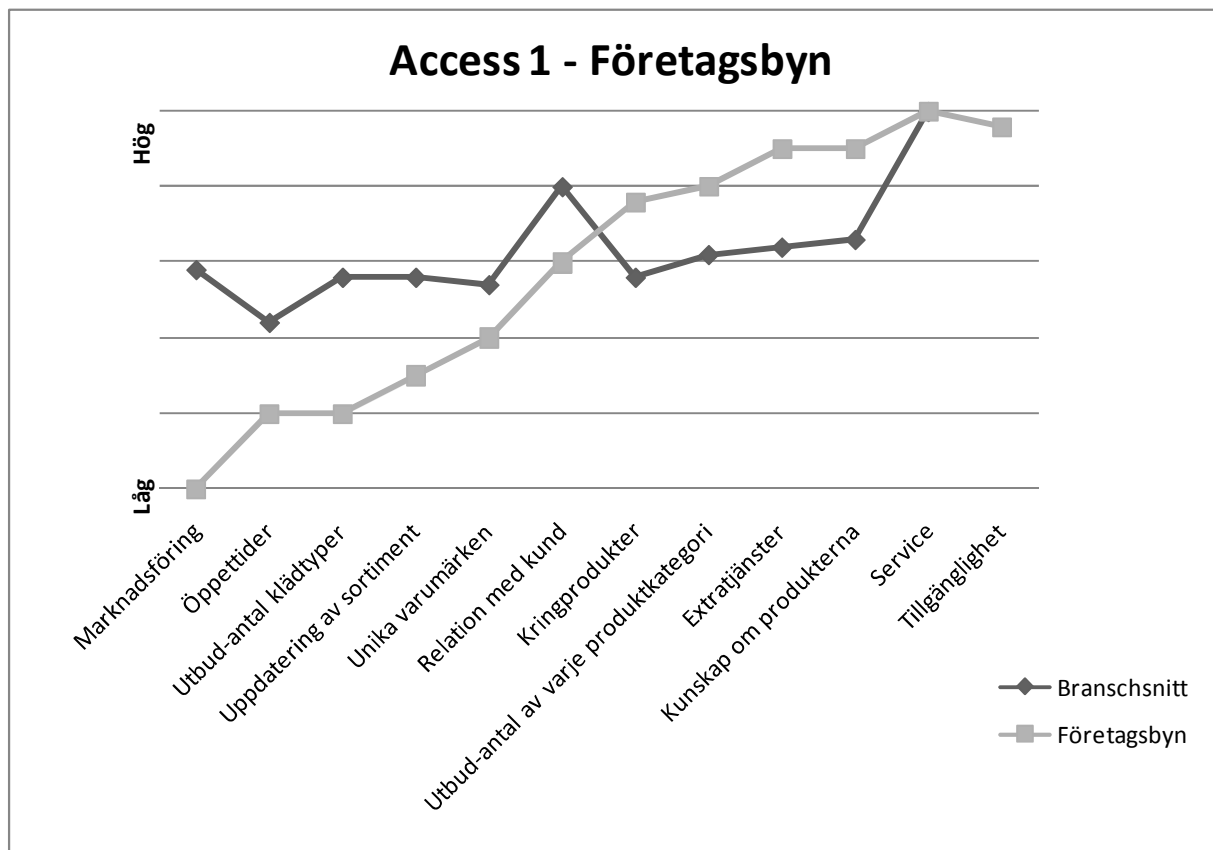
5.8.1 Access 1 - Företagsbyn

Denna affärsmodell innebär att butiken utgår från ett tillgänglighetskriterium. Butiken ska således med denna modell dela in kunderna efter hur tillgängliga de är. Detta kan exempelvis ske geografiskt och demografiskt.

Ett sätt att vara tillgänglighetsbaserad är att utgå från var en viss målgrupp befinner sig. Precis som Hans uttryckte det är det viktigt att få in de potentiella kunder som inte bor i staden men arbetar i utkanten av staden och aldrig åker in till city. Den målgrupp som vårt arbete vänder sig till (*hög*) befinner sig många gånger i så kallade företagsbyar där ett stort antal företag befinner sig. För att konkretisera förslaget och underlätta för läsaren har fokus lagts på företagsbyar (eller s.k. företagsområden). Givetvis är resonemanget även tillämpligt på alla typer av platser där en viss typ av kund uppehåller sig långa perioder.

Vårt förslag är här att antingen öppna en filial alternativt öppna en egen butik där tjänstemännen erbjuds exempelvis skjortor, slipsar och andra produkter som dessa personer kan tänkas använda i sitt arbete. Även kringprodukter såsom toalettartiklar etc. som kringresande besökare kan tänkas ha glömt. Butiken kommer endast kommer att bestå av ett "hål i väggen" där ovanstående produkter säljs. Fokus kommer alltså att ligga på tillgänglighet med öppettider som passar denna målgrupp. Måhända det allra viktigaste torde vara ett utökat utbud av extratjänster för denna kategori. Exempel på tjänster kan vara att kunna lämna in tvätten så att butiken agerar mellanhand för kemptvätten för att underlätta för kunden med en stressad vardag. Som BOS nämner bör företag identifiera de aktiviteter som inköpet ger upphov till, vilket i detta fall exemplifieras av tvätten. Ett annat exempel på en extratjänst kan vara en biltvättservice, där tjänstemännen kan lämna in sin bil för att få den nytvättad och städad till arbets-

dagens slut. För att genomföra denna strategi kommer följande att genomföras i enlighet med four-actions framework:



Figur 5.4. Strategibild för tillgänglighetsbaserad butik.

Reducera

Butiken kommer att fokusera på de kläder som tjänstemännen använder i sitt arbete och således kommer butiksutbudsbredden att reduceras. Vidare kommer öppettiderna att reduceras för att enbart hålla öppet under de tider som målgruppen är lediga.

Eliminera

Traditionell marknadsföring kommer att elimineras. Då butiken kommer att ligga i företagsområdet kommer den att exponeras för sin målgrupp genom sitt läge.

Öka

Kunskap om produkterna kommer ökas till följd av att djupet på butiksutbudet kommer att ökas men bredden dras ned.

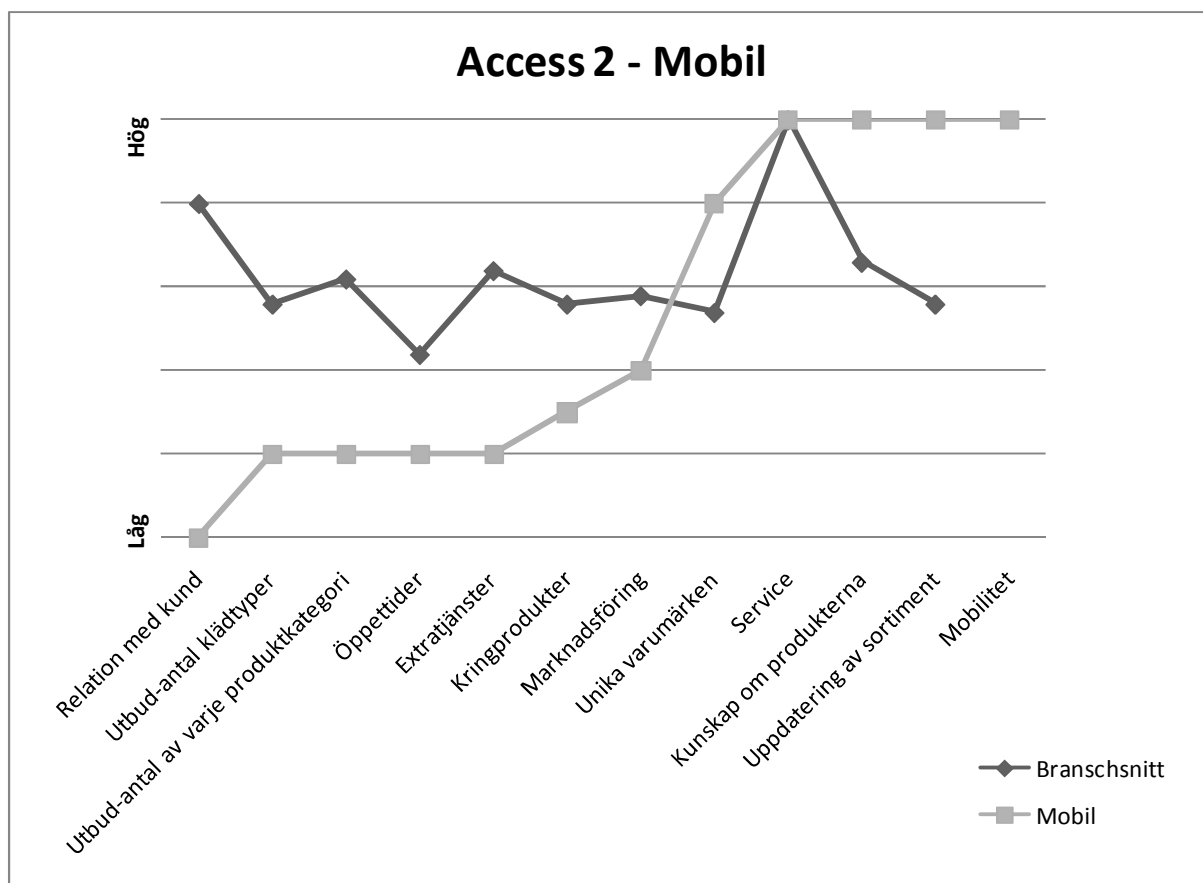
Skapa

Tillgänglighetsaspekten kommer att bli en ny punkt i värdekurvan. Butiken kommer att ligga där kunderna är. Extratjänster såsom kemtvättsservice, strykning etc. kommer att läggas till för att öka servicen till kunderna och underlätta de dagliga bestyren i en allt mer stressad värld.

Motto: ”Uträtta ärendena på lunchen och gör vad du vill av din fritid!”

5.8.2 Access 2 – Mobil

Vi kan även notera att svenskar under stora delar av året befinner sig på samma platser. Vi har exempelvis ett antal sportlovsveckor samt två påskveckor där det är enormt mycket folk i fjällvärlden, flera sommarveckor där folk är på samma ställe under samma tider (Båstad, Gotland m.m.) och denna målgrupp är dessutom mycket homogen. Tanken är därför följande: Varför ska kunden komma till oss när vi kan komma till kunden? För att lösa detta problem öppnas en mobil klädbutik som följer målgruppskundernas rörelsemönster och preferenser. Utbudet kommer att utgöras av kläder som passar den aktuella målgruppen givet den geografiska positionen. Sommarmånaderna kommer således fokus ligga på skjortor, badbyxor, shorts och liknande medan vinterutbudet utgörs av en större del stickade tröjor m.m. De varumärken som saluförs begränsas till kändare internationella samt nationella för att skapa en högre legitimitet och trovärdighet till butiken. För att genomföra denna strategi kommer följande att genomföras i enighet med four-actions framework:



Figur 5.5. Strategibild för tillgänglighetsbaserad butik.

Reducera

Det som kommer att reduceras är utbudet (både bredden och djupet) samt kringprodukter på grund av fordonets yta. Vidare kommer en hel del kostnader att reduceras i och med avsaknaden av hyra.

Eliminera

Relation med kund kommer helt att elimineras då butiken är mobil. Av samma anledning kommer inte extratjänster att kunna erbjudas.

Öka

Då butiken kommer att ha ett mindre utbud och endast behöva betjänas av en säljare kommer service och produktkunskap med lätthet att kunna hålla högsta klass. Detta känns även särskilt viktigt eftersom en stor dos av trovärdighet kan tänkas krävas för att sälja exklusivare kläder på detta sätt.

Skapa

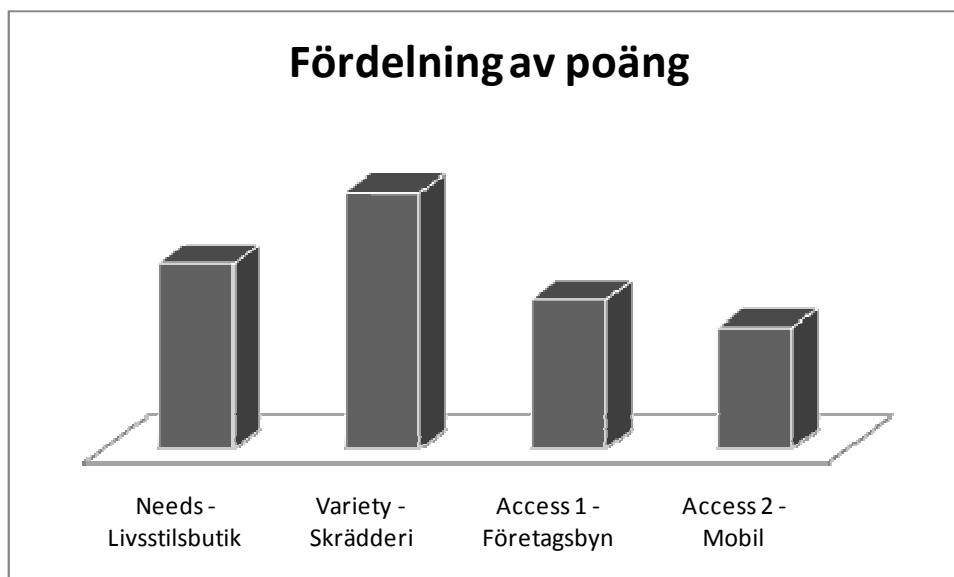
Skapandepunkten utgörs i detta fall av mobiliteten. En rullande tillgänglighetsbaserad klädbutik torde vara ett helt nytt fenomen på marknaden. Vidare kan den unika shoppingupplevelsen tänkas vara en ny punkt idén tillför.

Motto: "Varför åka till butiken när butiken kan komma till dig?"

5.9 Visuellt strategimöte

Som det tredje och för denna uppsats sista steget i BOS genomförs ett *visuellt strategimöte*. Detta möte hålls för att få feedback på de olika strategiförslag vi har presenterat ovan. Mötet har genomförts genom att tio respondenter som deltog i enkätundersökningen till konsumenterna (enkät 2) har valts ut för att representera ett snitt av respondenterna till enkäten. Dessa personer har sedan fått betygsätta de fyra olika förslagen/värdekurvorna genom att dela ut tio poäng fritt fördelade på de olika butikerna. Det var alltså möjligt att ge en av de fyra alla tio poängen eller att ge alla fyra ungefär lika många poäng. Respondenterna ombads sedan att motivera deras val.

Det *visuella strategimötet* visade att skrädderiförslaget var allra populärast (se figur 5.6). Det ska dock poängteras att alla förslag fick relativt många poäng varför vi kan konstatera att ingen av idéerna uppfattas som undermålig.



Figur 5.6. Feedback från respondenter.

De som tyckte att butiken med skräddaren var det bästa förslaget betonade att det var utmärkt att man skalar bort mellanhänder och får god kvalitet såväl som bra passform till ett humant pris. Möjligheten att kunna påverka själv var också en återkommande motivering för detta förslag. Avseende den mobila butiken uppfattade respondenterna det som en kreativ idé, men trodde att det kanske hade varit svårt att genomföra den i praktiken. När det gäller idén som utgår från en livsstilsbutik fick denna bland annat motiveringen att det var ett intressant koncept som förhoppningsvis kan ”låsa in” kunderna. En annan respondent trodde dock att detta koncept endast skulle lyckas i en medelstor stad, då det krävs ett visst kundunderlag för att avgränsa sig till detta segment. Idén med företagsbyn upplevdes som nyskapande med risk att det blir svårt att få ett tillräckligt kundunderlag.

6 Slutsats & Diskussion



Kapitlet ämnar återkoppla och besvara frågeställningen och syftet med uppsatsen som redogjordes för i kapitel 1. Vidare förs en diskussion om de lärdomar vi dragit av uppsatsskrivandet och de praktiska svårigheter som studiens genomförande har inneburit. Kapitlet avslutas med ett antal förslag på vidare forskning vi identifierat inom området.

6.1 Slutdiskussion

Hur kan den fristående herrmodebutiken konkurrera på en alltmer likartad marknad?

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i att vi med många upplever att de flesta städer idag ser mer eller mindre likadana ut. Detta må vara ett resultat av kedjornas utbredning i städerna till följd av bl.a. dyrare hyror. Samtidigt tycks dagens fristående butiker till mångt och mycket benchmarka sig mot varandra, vilket har resulterat i ett slätstruket shopping-Sverige. Det som har intresserat oss är därmed att genom en operationell teori (BOS) söka finna svar på hur dessa fristående butiker ska kunna konkurrera på den alltmer likartade marknaden. Avsikten har alltså varit att se till vad dagens kunder efterfrågar och sedan presentera förslag på hur dagens fristående butiker kan välja att positionera sig. Dessa förslag ska inte på något sätt ses som något absolut utan snarare förslag på infallsvinklar för dagens eller kommande butiksinnehavare. En viktig sak att ha i åtanke är också att försöka finna ett koncept som blir svårt för dagens kedjor att kopiera. Därför har vi valt att utgå från lokala extratjänster och diverse samarbeten som gör det svårt för en rikstäckande kedja att ta efter.

Som framgått i analysen har vi kommit fram till fyra olika differentieringsförslag för butiker. Detta är givetvis bara ett fåtal av alla möjliga vägar man kan ta för att skapa konkurrensfördelar. Det handlar till syvende och sist att om att vara unik för att skilja sig från mängden. Enligt vår undersökning prioriterar kunderna hög service, ett utbud som känns både unikt och nytt, produktkunskap och en god relation med butiken. Vidare är det ett faktum att fristående butiker är mer flexibla och mer riskbenägna än kedjorna. Det torde således finnas goda möjlighe-

ter för de fristående butikerna att finna nya, mer unika vägar att bedriva handel genom att konstruera affärsmodeller som bygger på dessa fördelar.

Vi har identifierat att företag idag nästan enbart konkurrerar med sitt utbud och det finns väldigt lite som skiljer dessa butiker från varandra rent utseendemässigt. De parametrar vår kundundersökning har byggt på härrör till vad kunder efterfrågar när de väl är inne i butiken och är givetvis av stor vikt för att sälja såväl som att skapa en relation med kunden och att bli stambutiken som de flesta kunder vill ha. Att leverera hög service och ha ett utbud som skiljer sig från konkurrenterna är något som alla butiker kan göra, även om det kräver mycket arbete att finna nya leverantörer.

Det viktigaste för butikerna idag torde därmed vara att få in nya kunder i butiken. För att göra detta måste butikerna satsa mycket mer på innovativ marknadsföring. Detta är ett bortprioriterat kapitel för de fristående butikerna då det ofta medför mycket höga kostnader. Av vikt är därför att finna kostnadseffektiva åtgärder för att nå ut till kunderna. Förslag på detta är att antingen erbjuda något nytt i shoppingsammanhang (nya extratjänster) eller att samarbeta med andra företag som har ett liknande kundunderlag. Genom dessa åtgärder kan företagen nå ut till ”rätt” kunder och/eller erbjuda något nytt som lockar in kunder i butiken.

I uppsatsens syfte redogjordes att en del av uppsatsen gick ut på att ta fram förslag på hur de fristående butikerna kan konkurrera på ett effektivare sätt. I analysen redogjordes för fyra förslag på värdekurvor som torde kunna uppfylla kraven på unikheter och innovativhet. Den första av dessa förslag, livsstilsbutiken, avser att genom samarbeten med andra butiker som har samma kundunderlag finna nya kunder som idag inte har upptäckt shopping som ett nöje. Skräddarbutiken erbjuder istället något nytt till kunderna genom en extratjänst i form av skräddaren som mått syr kläder till ett konkurrenskraftigt pris. Detta är ett exempel på en extratjänst som resulterar i ett helt nytt erbjudande, och förhoppningsvis ett mycket högre värde, för kunderna samtidigt som butiken ska minska sina kostnader. På så sätt uppnås vad som i BOS kallas en värdeinnovation. Butiken som ligger i företagsbyn bygger på kundernas tillgänglighet och erbjuder extratjänster som underlättar för människor i en allt mer stressad värld. Den mobila butiken som var vårt fjärde alternativ är tänkt att dels erbjuda kunderna en unik shoppingupplevelse samtidigt som den tar till vara på kundernas rörlighet.

6.2 Lärdomar

I och med att vi, som nämnts i kapitel 2.1, identifierat att BOS inte tidigare använts på svenska förhållanden eller på mindre företag är det viktigt att reflektera över dessa förutsättningar och därmed användbarheten av BOS-teorin. Först och främst kan nämnas att vi har funnit vissa svårigheter med att använda BOS ur ett studiesyfte. Det är svårt att på förhand veta vilka frågor man ska ställa till kunder och konsumenter om intervjuaren inte, som vi gjorde, även använder sig av andra infallsvinklar i form av kompletterande teoriområden. Det finns dock en risk att ett sådant förfarande hämmar den fria tanken då BOS är en teori som ämnar pressa personer att våga utmana befintliga ramar och regler för hur en bransch ska se ut. Beträffande att använda BOS på svenska förhållanden och på mindre företag anser vi inte att dessa förutsättningar på något sätt har hindrat användbarheten eller genomförbarheten. BOS får ses som en mycket universell teori som med fördel kan användas även på mycket små företag.

Vidare anser vi att BOS utgör en något förenklad modell för hur man kan ta fram nya idéer och strategier. Mycket av de tankar och förslag BOS innebär kan säkert ses som trivialiteter och knappast tillföra något innovativt. Trots detta tycker vi att teorin till stor del hjälper människor att se utanför ramarna och tvingas pröva branschens givna förutsättningar och vi känner alla i uppsatsgruppen att vi lärt oss enormt mycket av att använda dessa teorier och tillvägagångssätt. I likhet med andra BOS-kritiker anser vi att marknadsföringens roll borde betonas tydligare. Marknadsföring är något som kan vara av oerhört stor vikt för såväl en klädbutik som andra typer av företag och som i dess traditionella form oftast är väldigt kostsamt. BOS borde därför ta upp olika sätt att finna innovativa lösningar även för marknadsföring.

Givetvis är det omöjligt att säga om de förslag vi tagit fram skulle vara lönsamma i verkligheten då dessa ej prövats praktiskt ännu. Däremot är vi övertygade om att vi, genom att ha identifierat grundproblematiken såväl som fördelarna med att vara en fristående aktör, och framställt ett antal förslag på hur dessa butiker kan vara mer konkurrenskraftiga lämnat ett bidrag som kan hjälpa företagen i framtiden.

6.3 Förslag på vidare forskning

Denna studie har genomförts under en begränsad tidsperiod (10 veckor) varför alla delar i undersökningen har skalats av för att belysa de viktigaste aspekterna. Att genomföra en liknande studie men med en något längre tidshorisont anser vi skulle vara av värde för att ytterligare kunna generera nya förslag inom detta ämnesområde. Det skulle också vara möjligt att bygga vidare på de slutsatser vi genererat för att tränga ännu djupare in i en idégenerering och på så sätt dra nya slutsatser om framtiden för fristående butiker. Ett annat område vi identifierat som skulle kunna utgöra ett intressant studiefält är diskrepansen mellan den upplevda servicenivån bland kunderna och uppfattningen om ”levererad” service bland butikerna. Är detta enbart en effekt av att människan överskattar sin egen förmåga eller kanske skiljer det sig rent av mellan vad kundernas och butikernas uppfattning rörande god service – och finns det i sådana fall något butikerna kan göra åt detta? Slutligen skulle en undersökning inriktad på hur butiker kan marknadsföra sig och få in fler kunder i butiken vara av stor vikt för de fristående aktörerna.

7 Källförteckning



7.1 Publicerade källor

7.1.1 Böcker

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan och Bell, Emma. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi, Malmö.

Child, John och Faulkner, David. (1998) *Strategies of Co-operation – Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford.

Drucker, Peter, F. (1974) *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. William Heinemann, London.

Fyall, Alan och Garodd, Brian M. (2005). *Tourism Marketing. A Collaborative Approach*. Channel view publications, New York.

Fölster, S. och Bergström, F. (2005) *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. Handelsutredningsinstitut (HUI) och Formas Publishing Group AB, Västerås.

Kim, Chan W och Mauborgne, Renée (2005) *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens*. Liber ekonomi, Malmö.

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

7.1.2 Artiklar

Chen, M. Hambrick, D. “*Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior*”. (1995) *Academy of Management Journal*, Vol. 38; Nr 2, Sid. 453-483

Kogut, Bruce, “*Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*”. (1988) *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nr. 4. Sid. 319-333

Megicks, P. “*Competitive strategy types in the UK independent retail sector*”. (2001) *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 9, Nr 4. Sid. 315-328

Porter, Michael E. “*What is strategy?*” (1996) *Harvard Business Review*. Vol. 74, Nr 6, Sid. 61-79

Prahalad, C.K. “*The blinders of dominant logic*”. (2004) *Long Range Planning*. Vol. 37, Nr 2, Sid. 171-179

Sawhney, Mohanbir och Balasubramanian, Sridhar och Krishnan, Vish V. “*Creating Growth with Services*”. (2004) *MIT Sloan Management Review*. Vol. 45, Nr 2, Sid. 34-43

Tallman, S.B. och Shenkar, O. “*A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation*”. (1994) *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 1. Sid. 91-113.

7.2 Elektroniska källor

“A Critical Look At Blue Ocean Strategy”

http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy/index.html. Hämtad den 11 maj 2008.

”Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw”

<http://www.manyworlds.com/exploreCO.aspx?coid=CO1213051054155>. Hämtad den 11 maj 2008.

” BOOK REVIEW: Blue Ocean Strategy”

<http://www.csc.com/cscworld/072005/dep/br001b.shtml>. Hämtad den 11 maj 2008.

”Branschfakta 2007”

<http://www.hui.se/litiuminformation/site/page.asp?page=11ochincpage=3158ochdestination=3151ochpknews=1235>. Hämtad den 10 april 2008.

”Butiksägare lämnar Södra Förstadsgatan”

<http://sydsvenskan.se/malmo/article314109.ece>. Hämtad den 5 april 2008.

”Franchising på frammarsch”

<http://www.ledarna.se/portal/news.nsf/news/D1B2EC1F0D340DCEC1256E6D0024F7BB?OpenDocument>. Hämtad den 10 april 2008.

”HUI: Detaljhandel fortsatt het”

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FO%3DRSS%26ArticleId%3D2008%255c03%255c13%255c274874%26fsredir%3D1>. Hämtad den 9 april 2008

”Innovationsuniversitetet ett svar på den globala utvecklingen”

<http://www.innovaatioyliopisto.info/sv/view/innovaatioyliopisto-fi/innovationsuniversitetet-ett-svar-p-den-globala-utvecklingen>. Hämtad 12 april 2008.

”Män lägger allt mer pengar på mode”

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678ocha=650579>. Hämtad 10 april 2008.

”Olika sidor av franchising”

<http://www.nutek.se/sb/d/340/a/1259>. Hämtad den 10 april 2008.

”Rekordresultat i Sverige”

<http://investors.lindex.com/annual-2006-2007/sv/verksamhetspresentation/sverige/sverige.html>. Hämtad 9 april 2008.

"Utgallrat om två år"

<http://ekonominyheterna.se/nyheter/2008/04/07/utgallrat-om-tva-ar/index.xml>. Hämtad 9 april 2008

”Utformning och hantering av enkäter”

www.ling.gu.se/~natasha/enkat.ppt. Hämtad 12 april 2008.

7.3 Muntliga källor

Intervju med butikschef och ägare Hans, 5 maj 2008.

(På grund av anonymitet är namnet fingerat)

Intervju med tio respondenter avseende *visuellt strategimöte*, 22 maj 2008.

Kortare samtal med 17 anonyma butiker i samband med enkät 1. 1-20 april 2008.

Appendix 1. Intervjuguide: Butikschef/ägare

Introduktion

Kan du berätta lite om din butik?

Hur kom det sig att du startade butik?

Allmänna tankar om branschen och dess utveckling

Hur upplever du konkurrensen?

Har konkurrensen förändrats senaste åren?

Hur många direkta konkurrenter har ni idag?

Hur upplever du konkurrensen idag?

Hur ser du på butikskedjornas framväxt och konkurrensen från dessa?

Till vilken målgrupp vänder sig butiken till?

Varför just denna målgrupp?

Hur ser er genomsnittskund ut?

Hur ser ni till att denna målgrupp tillfredställs?

Kundernas preferenser?

Tittar ni på andra marknader/branscher?

Hur ser ni på icke-kunder?

Varför ska en kund handla just hos er?

Hur gör ni för att vara unika?

Samarbete

Har ni något samarbete idag?

Varför har ni detta samarbete?

Hur skapar ert eventuella samarbete ett högre värde för kunden?

Ser ni några risker med samarbetet?

Har ni funderat på något samarbete utanför er bransch?

Service/Kringtjänster

Hur ser ni på service?

Vad erbjuder ni för kringtjänster?

Har ni funderat på att erbjuda era kunder något som inte direkt har med kläder att göra?

Kringprodukter/Livsstilsbutik?

Appendix 2. Enkätundersökning 1

Hur viktiga är respektive egenskap för ert företag? Vänligen ringa in där 1 betyder "satsar ingenting på" och 5 som betyder "satsar mycket på".

Service

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utbud – Antal olika klädtyper

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utbud – Antal av varje produktkategori

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utbud – Unika varumärken

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utbud – Uppdatering av sortiment

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kunskap om produkterna

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Öppettider

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Relation med kund

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Extratjänster

"satsar ingenting på"

"

satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kringprodukter

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Marknadsföring

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Övrigt: _____

"satsar ingenting på"

"satsar mycket på"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tack för Er medverkan!

Appendix 3. Förklaring till Enkätundersökning 1

1	3	5
<hr/>		
Service		
Det som ligger framme finns	”Beställa hem”	Gör ”allt plus lite till”
<hr/>		
Utbud-Antal olika klädtyper		
Basutbud	Badkläder, kostymer etc.	”Allt”
<hr/>		
Utbud- Antal av varje produktkategori		
Basutbud (S,M,L)	XS,S,M,L,XL	Big & Tall, Small & Short
<hr/>		
Unika varumärken		
Flera andra med samma	Ensam i staden	Ensam i regionen
<hr/>		
Uppdatering av sortiment		
4 årstider	6 årstider	Nytt hela tiden
<hr/>		
Kunskap om produkter		
Hur tvättas	Material, ursprung	Mycket gedigen kunskap
<hr/>		
Öppettider		
Mån-Fre 10-18	Mån-Sön	Mån-Sön 9-20
<hr/>		
Relation till kund		
Ingen	Namn	Namn, storlek, pref
<hr/>		
Extratjänster		
Inga	Skräddare	Skräddare i butik
<hr/>		
Kringprodukter		
Inga	Plånböcker, väskor etc.	Spec. produkter för din kund
<hr/>		
Marknadsföring		
Ingen	Nyhetsbrev	Mycket aktiv MF
<hr/>		

5. Hur många olika butiker handlar du vanligtvis i samt har du en stambutik?

1-3

4-6

7 -

Stambutik: Ja Nej

6a. Hur viktigt är personlig service för dig?

Ej viktigt

Mycket viktigt

---o-----o-----o-----o-----o---

6b. Hur uppfattar du den personliga servicen i butikerna idag?

Mycket dålig

Mycket bra

---o-----o-----o-----o-----o---

7. Jag föredrar att handla både kläder och kringprodukter på samma ställe.

Kringprodukter = Klockor, parfym, väskor etc.

Instämmer ej

Instämmer helt

---o-----o-----o-----o-----o---

8a. Hur viktigt är ett brett utbud för dig? (Bredd = antal olika modeller och produkttyper)

Ej viktigt

Mycket viktigt

---o-----o-----o-----o-----o---

8b. Hur uppfattar du bredden av utbudet i butikerna idag? (Bredd = antal olika modeller och produkttyper)

Mycket dåligt

Mycket bra

---o-----o-----o-----o-----o---

9a. Hur viktig är personalens kunskap om produkterna för dig?

Ej viktigt

Mycket viktigt

---o-----o-----o-----o-----o---

9b. Hur uppfattar du personalens kunskap om produkterna idag?

Mycket dålig

Mycket bra

---o-----o-----o-----o-----o---

10. Hur viktigt är unika varumärken för dig?

Ej viktigt

Mycket viktigt

---o-----o-----o-----o-----o---

11. Hur ställer du dig till följande påstående: ”Jag handlar helst hos en specialist”?

Med specialist menas här en butik som är specialiserad på en specifik produktkategori, ex skjortor.

Instämmer ej

Instämmer helt

---o-----o-----o-----o-----o---

12. Jag handlar helst mina kläder i:

Fristående butiker

Butikskedjor

Spelar ingen roll

13. Ange några förslag på hur en herrmodebutik kan bli bättre:

.....
.....
.....
.....

Tack för hjälpen!