



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

STRATEGIER FÖR OFÖRUTSÄGBARA, SNABBVÄXLANDE MARKNADER

- en fallstudie av fyra skandinaviska modeföretag

Handledare

Gösta Wijk

Kandidatuppsats

VT 2005, FEK 582

Företagsekonomiska Institutionen

Författare

Jenny Andersson

Sara Olsson

Carolyn Zupanic

ABSTRACT

Title:	Strategies for unpredictable and fast changing markets – a case study of four Scandinavian fashion companies
Seminar date:	2005-06-03
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Jenny Andersson, Sara Olsson, Carolyn Zupanic
Advisor:	Gösta Wijk
Key words:	The apparel industry, strategy, Dual perspective, Resource-based view, Strategy as structured chaos.
Purpose:	The purpose of this thesis is to, with the use of four case-companies, examine how fashion companies work strategically in a fast changing and unpredictable context.
Methodology:	This thesis has the character of an evolving study with a mixed projection of primarily an inductive, but also a deductive perspective. It is based upon four case-companies and the interviews have all been semi-structured.
Theoretical perspective:	The theories used in this thesis are the Dual perspective, the Resource-based view, Dynamic competences, Kotlers Marketingmix, Strategy as structured chaos, Time pacing and Strategy as simple rules.
Empirical foundation:	The empirical material consists of interviews with industry experts, with the case-companies (JC, Bestseller, Filippa K and Day Birger et Mikkelsen) and other information from internal company sources.
Conclusions:	The four fashion companies that we have examined all use a dual perspective of strategizing. Long-term strategies are used in order to evolve the strategic and dynamic competences of the company which creates stability in a turbulent context. They function as a framework that limits the performance ability. Within this framework the companies use strategies for chaos/balance in order to handle the demands of flexibility that so well describe the fashion industry. We have discovered some characterizing differences in the strategic work between those of our case-companies that have a strong design/premium position and those with a trend/low-cost position.

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Strategier för oförutsägbara och snabbväxande marknader – en fallstudie av fyra skandinaviska modeföretag
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Jenny Andersson, Sara Olsson, Carolyn Zupanic
Handledare:	Gösta Wijk
Fem nyckelord:	Modeföretag, strategi, dualistiskt perspektiv, resursbaserat synsätt, kaosbalans strategi.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att med utgångspunkt i fyra fallföretag undersöka hur modeföretag arbetar strategiskt i en snabbföränderlig och oförutsägbar omvärld.
Metod:	Uppsatsen utgår ifrån en utvecklande studie med ett abduktivt angreppssätt och är baserad på fyra fallföretag. Intervjuerna som genomförts är av semistrukturerad karaktär.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska ramverket består av det duala perspektivet, det resursbaserade synsättet, dynamiska kompetenser, Kotlers marknadsföringsmix, kaosbalans teorier, time pacing och strategi som enkla regler.
Empiri:	Det empiriska materialet består av expertintervjuer, intervjuer med modeföretagen JC, Bestseller, Filippa K och Day Birger et Mikkelsen samt information från företagsinterna källor.
Slutsatser:	De fyra modeföretag vi undersökt använder sig av ett dualt strategiperspektiv. Långsiktiga strategier används för utveckling av företagets strategiska och dynamiska kompetenser som dels skapar en stabilitet för företaget i den kaotiska miljön och dels kan verka som ett ramverk som sätter gränser för handlingsutrymmet. Inom ramverket arbetar företagen med kaosbalansstrategier för att hantera de krav på flexibilitet som är utmärkande för modebranschen. Vi har dock funnit vissa utmärkande skillnader i det strategiska arbetet hos de av våra fallföretag som har stark design/premiumposition och de som har trend/lågprisposition.

FÖRORD

Våren är modevärldens kanske mest hektiska period på hela året och vi vill rikta ett uppriktigt tack till alla de medarbetare på våra fallföretag och branschorganisationer som ställt upp och hjälpt oss med information, inspiration och tankar kring vår uppsats. Vi vill tacka följande personer, i bokstavsordning: Karl-Johan Bogefors (Filippa K), Sven Cele (TEKO), Jessica Clarin (Bestseller), Caroline Eriksson (Filippa K), Malin Eriksson (Patrikssons Communication), Krister Flodell (Day Birger et Mikkelsen), Sille Henning (Day Birger et Mikkelsen), Louise Klarsten (Colourhouse), Thommy Nilsson (JC), Frida Sandegård (Vila), Janine Sjöo (JC) och Åke Weyler (Stil). Vi önskar er lycka till med alla framtida projekt!

Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Gösta Wijk som inspirerat och kommit med värdefulla råd och inspiration till denna uppsats.

Malmö, i juni 2005

Jenny Andersson Sara Olsson Carolyn Zupanic

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	1
1.1	INLEDNING	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.2.1	PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.3	SYFTE	3
1.4	VAL AV FORSKNINGSSOMRÅDE	3
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.6	DEFINITIONER AV BEGREPP	4
1.7	UPPSATSENS UPPLÄGG	5
2	UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG	6
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSÅTT	6
2.2	URVAL.....	7
2.3	INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	7
2.3.1	INTERVJUMETODIK	7
2.3.2	UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	8
2.4	TEORETISK REFERENSRAM	9
2.5	KRITIK AV METOD.....	9
2.6	UNDERSÖKNINGENS VALIDITET, RELEVANS OCH RELIABILITET	10
2.7	KÄLLKRITIK	10
3	DEN SKANDINAVISKA BEKLÄDNADSBRANSCHEN	12
3.1	BAKGRUND OCH HISTORIK.....	12
3.2	BRANSCHENS KONKURRENSSITUATION.....	14
3.3	BRANSCHENS CYKLER OCH RYTMER.....	14
4	REFERENSRAM AVSEENDE BEGREPP, MODELLER OCH TEORIER.....	16
4.1	KONSUMTION AV MODEPRODUKTER OCH MODESPRIDNING	16
4.1.1	MODELIVSCYKELN	17
4.2	STRATEGIBEGREPPET.....	19
4.3	VAL AV STRATEGISK APPROACH	19
4.4	DUALT PERSPEKTIV	21
4.5	KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX	22
4.6	DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET.....	23
4.6.1	VRIO-MODELLEN	24
4.6.2	VARUMÄRKET SOM STRATEGISK RESURS.....	25
4.6.3	DYNAMISKA KOMPETENSER OCH RESURSKOMBINATIONER.....	26
4.7	BALANS MELLAN KAOS OCH STABILITET - KAOSBALANSTEORIN	27
4.7.1	TAKÅSEN – ATT BALANSERA MELLAN STABILITET OCH FLEXIBILITET.....	27
4.7.2	EVOLUTIONÄR STRATEGI – ATT UTVECKLAS.....	28
4.7.3	RÄTT PLANERINGSGRAD: ATT EXPERIMENTERA MED FRAMTIDEN	29
4.7.4	STRATEGI SOM ENKLA REGLER.....	29
4.8	TIME PACING - KONSTEN ATT SKAPA RYTM.....	30
4.9	STRATEGINIVÅER I FÖRÄNDRING.....	31
5	FALLFÖRETAG	33
5.1	JC – BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ.....	33
5.1.1	VARUMÄRKE OCH KONCEPT.....	33
5.1.2	SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER	34

5.1.3	ORGANISATION OCH KULTUR	34
5.1.4	UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING	35
5.2	BESTSELLER - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ	37
5.2.1	VARUMÄRKE OCH KONCEPT	37
5.2.2	SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER	37
5.2.3	ORGANISATION, KULTUR OCH REGLER.....	38
5.2.4	UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING	39
5.3	FILIPPA K - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ.....	41
5.3.1	VARUMÄRKE OCH KONCEPT	42
5.3.2	SORTIMENTSSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER	42
5.3.3	ORGANISATION OCH KULTUR	43
5.3.4	UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING	43
5.4	DAY BIRGER ET MIKKELSEN - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ	45
5.4.1	VARUMÄRKE OCH KONCEPT	45
5.4.2	SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER	46
5.4.3	ORGANISATION OCH KULTUR	46
5.4.4	UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING	47
6	ANALYS.....	49
6.1	MARKNADSTRENDER OCH FÖRÄNDRINGAR I BRANSCHEN.....	49
6.2	DUALA STRATEGIER - TVÅ OLIKA RYTMER	50
6.3	KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX	51
6.3.1	UTVECKLING AV KOTLERS MODELL	53
6.4	RESURSBASERADE STRATEGIER OCH DYNAMISKA KOMPETENSER.....	55
6.5	KAOSBALANS - ATT IMPROVISERA, EXPERIMENTERA OCH REGENERERA	57
6.5.1	SIMPLE RULES - ENKLA REGLER FÖR ATT FÅNGA AFFÄRSMÖJLIGHETER	60
6.6	TIME PACING – ATT SKAPA KONTROLL MED KALENDERN	61
6.7	STRATEGINIVÅER HOS FALLFÖRETAGEN	62
7	SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....	64
7.1	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	67
8	KÄLLFÖRTECKNING	69
	APPENDIX 1.....	74
	APPENDIX 2.....	77

FIGURINDEX

Fig. 4.1	Modelivscykeln	17
Fig. 4.2	Jämförelse i acceptanscykeln	18
Fig. 4.3	Olika strategiska perspektiv	19

Fig. 4.4	Referensram av strategiska perspektiv	20
Fig. 4.5	Kotlers fyra P:n	22
Fig. 4.6	Sambandet mellan Kotlers fyra P:n	23
Fig. 4.7	Barneys VRIO-modell	24
Fig. 4.8	Takåsen	27
Fig. 4.9	Strategiska nivåer, inspirerad av Eisenhardt	31
Fig. 6.1	Fallföretagen placerade i Kotlers marknadsföringsmix	52
Fig. 6.2	Perceptionskarta över fallföretagens positionering	53
Fig. 6.3	Fallföretagens resurser	55
Fig. 6.4	Förändringsnivåer hos fallföretagen	63
Fig. 7.1	Illustration av det strategiska ramverket	66

1 INTRODUKTION

Vi inleder med att berätta bakgrunden till vårt intresse av att studera modebranschen och begreppet förändring. Problemdiskussionen behandlar förändringar i modebranschen och leder fram till vår problemställning och syfte. I kapitlet definierar vi även begrepp som kommer att användas genomgående i uppsatsen och dispositionen.

1.1 INLEDNING

Begreppet *förändring* inom samhälle och arbetsliv har varit ett dominerande tema sedan slutet på 1980-talet.¹ Sedan dess har förändringstakten ökat, informationssamhället och internationaliseringen har medfört en allt intensivare konkurrens och en alltmer oförutsägbar framtid.² Men de tekniska innovationerna har också ökat företagets möjligheter att agera. Begränsningarna till ett flexibelt tankesätt ligger främst i våra egna vanor.³

Dagens företag kan använda sig av realtidsdata och accelerera produktförnyelse genom möjligheter att enklare ställa om datoriserade produktionslinjer. Kommunikation mellan företagets avdelningar och internationella kontor kan ske i realtid, både inom företaget och mellan företaget och dess leverantörer. Den tekniska utvecklingen har medfört att företag har helt nya möjligheter att agera på ett flexibelt och proaktivt sätt. Men de nya möjligheterna leder till att det ställs högre krav på flexibilitet och förändringsbenägenhet i organisationer. Det handlar inte längre om att överleva förändringarna utan också att implementera dem i organisationen.

Den bransch vi inriktar oss på i denna uppsats, modebranschen, är en mogen bransch som präglats av en tidig industrialisering och stenhård internationell konkurrens. Då modebranschen karaktäriseras av korta produktlivscyklar, hög volatilitet, låg förutsägbarhet i konsumtion och en hög andel impulsköp är begrepp som flexibilitet och förändringsberedskap centrala.⁴ Konsumtionen av modevaror har blivit alltmer komplex och internationaliseringen har drastiskt förändrat tillverkningen av modekläder. Storskalig tillverkning i låglöneländer har tillåtit konsumenter att köpa det senaste modet till ett allt lägre pris vilket innebär att den senaste trenden är tillgänglig för alla och inte bara några få utvalda.⁵

¹ Stacey, Ralph, (1992), *Ledarskap genom kaos och förändring*

² Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*

³ Normann, Richard (2001), *När kartan förändrar affärslandskapet*

⁴ Bruce, Margaret & Daly, Lucy & Towers, Neil (2004), *Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?*

⁵ Hines, Tony & Bruce, Margaret (2001), *Fashion marketing: Contemporary issues*

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Det finns en förställning att tempot och rytmen i konfektionsindustrin har ökat ytterligare bara de senaste åren. Mikael Solberg, VD på koncernen RnB, Retail and Brands, anser att nya impulser på marknaden och snabba förändringar i konsumenternas preferenser och ställer nya krav på företagen.

*"När Paris Hilton plötsligt har rosa på sig måste man kunna ta in rosa kavajer, för ingen vill ha de bruna längre. I dag är det inte så dyrt att ställa om produktionslinjerna, det är datoriserat. Därför behöver det inte vara så stora serier för att det ska löna sig att göra en beställning. Men det är ganska nytt, för bara fem år sedan var det annorlunda. Antalet leveranser till butikerna måste öka, från ett par gånger per år till 12 gånger."*⁶

Kundernas förväntan på ständig produktförnyelse påverkar hur företag i branschen arbetar.

*"Förnyelsen är allra viktigast, när kunderna är inne i butiken minst en gång per vecka räcker det inte att det kommer nya leveranser ett par gånger per år. Alltså måste vi öka omsättningen och ta in nya varor oftare. Men för att kunna göra det måste vi arbeta närmare leverantörerna, vi måste riva barriärer."*⁷

Enligt framtidsinstitutet Kairos Futures rapport om den skandinaviska konsumenten pendlar denne i större utsträckning mellan olika livsstilar, exempelvis kan samma konsument köpa både från lågpriskedjor och från premiummärken. Rapporten behandlar även att det finns en bredare massa konsumenter som är mycket mer medvetna om vad de har på sig och är mer informerade om modetrender. Vidare märks en större tendens mot individualistisk konsumtion. Konsumenterna vill i större utsträckning uttrycka sin egen identitet med sina kläder och vill inte köpa en "färdig stil" på ett ställe. Dessa förändringar i konsumtionsmönster har bidragit till att göra efterfrågan mer svårbedömd och minskat varumärkestrogenheten.⁸

Oförutsägbarheten vad gäller konsumenternas preferenser har ökat svårigheten att prognostisera vilket satt fokus på logistik, styrning och koordinering av leveranskedjan. Välutvecklad logistik och leveranskedjestyrning kan förkorta cykler vilket gör att företaget kan vänta längre innan man bestämmer sig för om man skall satsa på en viss trend. Allt handlar om flexibilitet och möjligheten att ändra inriktning så sent som möjligt.⁹ I vilken utsträckning kan då företag planera långsiktigt på en oförutsägbar marknad med alltfler parallella trender? Är det möjligt att planera för eller förutspå trender med tillräcklig säkerhet? Hur arbetar företag för att själva påverka trender, d.v.s. proagera, och på vilket

⁶ Engzell-Larsson, Lotta (2004), *Från börsflopp till kursrakat*

⁷ Ibid

⁸ www.kairosfuture.com

⁹ Jones, Richard M. (2002), *The Apparel Industry*

sätt kan det vara fördelaktigt att själva påverka trenderna kontra vara den som reagerar på eller förväntar dem?

1.2.1 PROBLEMFÖRMULERING

Med utgångspunkt i ovan förda resonemang avser vi genom en fallstudie av fyra modeföretag samt begrepp, teorier och modeller inom strategiområdet undersöka hur modeföretagen arbetar strategiskt. För att undersöka detta problemområde använder vi oss av följande problemställningar.

- ❖ Hur hittar fallföretagen balansen mellan *långsiktighet, stabilitet och flexibilitet* i en oförutsägbar kontext?
- ❖ *Vilken eller vilka kombinationer* av strategier tillämpar fallföretagen på en föränderlig marknad?
- ❖ Används strategier för att vara *proaktiv* och påverka förändringar på marknaden, att ha beredskap för *förväntade* förändringar, eller endast för att *reagera* på förändring?

Genom att välja ut företag med något annorlunda affärsidéer och inriktning avser vi kunna identifiera olika typer av strategier.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att med utgångspunkt i fyra fallföretag undersöka hur modeföretag arbetar strategiskt i en snabbföränderlig och oförutsägbar omvärld. Vi avser om möjligt kunna bidra till språkutveckling och formulera hypoteser kring strategiskt arbete inom modeföretag.

1.4 VAL AV FORSKNINGSSOMRÅDE

Vår utgångspunkt var att undersöka hur företag i en viss bransch hanterar en oförutsägbar omvärld med snabba förändringar. Studier inom detta område har tenderat att fokusera på unga teknikbranscher, som t.ex. data- och telekombranschen som upplever liknande omvärldsfenomen.

Vi finner den skandinaviska modebranschen intressant på många sätt. Dels har det varit en snabb internationalisering av danska och svenska företag med en mycket kraftig ökning av internationell export. Exporten från danska och svenska modeföretag har dubblats under en tioårsperiod och ökningen förväntas fortsätta vilket gör det till en intressant bransch att

studera. Vår utgångspunkt var även att modebranschen i hög utsträckning påverkats av de marknadsförändringar som beskrivits i vårt inledande kapitel, samtidigt som den ändå är en mogen bransch med mycket hög konkurrensutsatthet. Forskning inom kaos- och balansstrategier samt duala strategier har, vad vi har kunnat hitta, inte fokuserat specifikt på modebranschen och vi finner det därför relevant att undersöka dessa teoriers användbarhet inom denna bransch.

En uppsats inom området strategi och modebranschen har skrivits vid Ekonomihögskolan i Lund 2002, med fokus på unga expansiva, svenska modeföretag.¹⁰ Då den uppsatsen har ett bredare strategiskt angreppssätt, samt endast behandlar unga tillväxtföretag, finner vi det relevant att upp ämnet igen men nu med en annorlunda approach.

De teorier som vi använder oss av i uppsatsen har, så vitt vi vet, endast i begränsad omfattning används för att studera modebranschen och dess hektiska omvärld. I och med att modebranschen är en så pass föränderlig och komplex miljö att verka i anser vi det relevant att undersöka detta område med, enligt oss, relevanta strategier.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Vi har inte för avsikt att värdera olika strategiers framgång hos fallföretagen utan endast analysera hur de olika strategiska inriktningarna används av våra fallföretag. Fokus ligger på strategier som kan vara relevanta i den omvärld företagen befinner sig, därför behandlas endast av oss utvalda strategibegrepp och modeller. Vi har inte för avsikt att generalisera utifrån resultat, utan medverka till språkutveckling och formulera hypoteser kring strategiskt arbete inom modeföretag.

Vi har även avgränsat oss beträffande den information som presenteras av fallföretagen och kommer endast att ta upp de aspekter som vi anser vara viktiga för uppsatsen. I uppsatsen används benämningen skandinaviska marknaden, vi har dock avgränsat oss till att endast undersöka den danska och svenska beklädnadsbranschen då våra fallföretag är danska och svenska.

1.6 DEFINITIONER AV BEGREPP

I detta avsnitt definieras några av de branschrelaterade begrepp som kommer att användas genomgående i uppsatsen.

¹⁰ Andrén-Meiton, L. & Sandberg D & Wieloch M (2002), *Strategiskt arbete i unga svenska modeföretag. En fallstudie av ACNE Action Jeans AB, Filippa K AB, Nudie Jeans Co*

- ❖ Med *beklädnadsbranschen* avses industri för tillverkning av samt parti- och detaljhandel med kläder, accessoarer och skor.¹¹
- ❖ *TEKO* är en förkortning av orden textil och konfektion, vilket inte är identiskt med begreppet beklädnad. Tillverkning och handel med skor och accessoarer ingår i beklädnadsbranschen men inte i TEKO-branschen. Däremot ingår hemtextil i TEKO-branschen.¹² I den mån det är möjligt har vi använt oss av statistik endast för beklädnadsbranschen, men i några få fall finns endast data över TEKO-branschen tillgängligt.
- ❖ Med *konfektionsindustri* avses industri för tillverkning av kläder.¹³
- ❖ Ordet *modeföretag* används i en vidare bemärkelse för att beskriva företag som designar, tillverkar (oftast via leverantörer) och säljer kläder, skor och accessoarer. Företagen som avses skall ha en viss del kläder med trend och modeinriktning i sitt sortiment. Vi inkluderar såväl detaljhandelsföretag som företag utan egna butiker i ordet modeföretag. De fallföretag som ingår i denna studie kan alla beskrivas som modeföretag.

I kapitel 3, om den skandinaviska beklädnadsbranschen, ges en bakgrund till dessa begrepp och en vidare utveckling av beklädnadsbranschen i Sverige och Danmark.

1.7 UPPSATSENS UPPLÄGG

Inledningsvis har vi redogjort för vårt val av uppsatsämne, gett en kort introduktion till branschen samt behandlat problemställning och syfte. I uppsatsens andra kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt och metodval. I nästföljande kapitel presenterar vi en bakgrund till beklädnadsbranschen i avsikt att göra läsaren uppmärksam på de förhållanden som råder. Sedan presenteras de teorier och modeller vi ansett relevanta för att belysa vår problemställning och vårt syfte. I kapitel fem presenterar vi våra fyra fallföretag och går sedan in på analysen och slutsatsen kapitel sju och åtta.

¹¹ Knutsson, Roland (1993), *Mode på marknaden*, www.svensktnaringsliv.se

¹² Knutsson, Roland (1999), *Om Svenska Marknaden*

¹³ www.ne.se

2 UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG

I detta kapitel vill vi ge läsaren en förståelse för hur denna uppsats genomförts. Vi kommer först att redogöra för det övergripande angreppssätt som vi använt. Vidare presenteras hur urvalet av företag gjorts, hur material samlats in, hur vi genomfört intervjuerna, samt avslutningsvis kritik både mot våra metoder och de källor vi använt oss av.

2.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSÄTT

Bryman diskuterar två angreppssätt för att studera en företeelse; deduktiv eller induktiv ansats. Den deduktiva teorin innebär att forskaren utgår från en eller flera teorier för att få svar på sina frågor, medan den induktiva innebär att forskaren först fördjupar sig i det empiriska materialet för att sedan behandla detta med hjälp av lämpliga teorier. Ett tredje angreppssätt, abduktion, är en kombination av dessa och innebär att forskaren först utgår från valda teorier för att bearbeta det empiriska materialet och sedan eventuellt byter ut de i förväg valda teorierna till teorier som är mer applicerbara på det empiriska materialet.¹⁴

Vårt arbetssätt kan bäst beskrivas som abduktivt då vi tillåtit teorier och modeller inom strategiområdet att påverka insamlingen av empiriskt material, t.ex. genom att intervjufrågor uppkommit under genomgången av den teoretiska litteraturen. Det empiriska materialet har i hög utsträckning också påverkat val av teorier och begrepp. Studien kan också sägas ha en utvecklande karaktär då den främst tar sin utgångspunkt i empirin och har till syfte att språkutveckla, hitta tendenser och formulera hypoteser över hur företag i modebranschen arbetar strategiskt.¹⁵

Vi avser undersöka vilka specifika strategier fallföretagen använder sig av för att klara de snabba förändringarna i omvärlden. Därför anser vi det lämpligast att undersöka området med kvalitativa metoder då vi har för avsikt att få en bättre förståelse för hur företagen arbetar och inte att kartlägga branschen. Den kvalitativa metoden är en forskningsstrategi vars grundläggande syfte är att skapa förståelse.

¹⁴ Bryman, Alan (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*

¹⁵Handledning med Gösta Wijk (Maj 2005)

2.2 URVAL

Då detta är en utvecklande studie var ambitionen att välja ut företag som verkar i beklädnadsbranschen men med något olika inriktning. Syftet med detta upplägg var dels att kunna hitta gemensamma punkter för företag i dessa branscher, och dels att hitta de parametrar som skapar olikheter och utgör basen för olika strategier.

Vår första urvalsprocess var att fallföretagen skulle vara verksamma inom beklädnadsindustrin i Skandinavien (Danmark och Sverige) och kunna sägas vara beroende av att anpassa sig efter trendutveckling, d.v.s. att en betydande del av deras sortiment inte kunde betecknas som klassiskt mode med lång livslängd.

Ett problem under urvalsprocessen har varit företagens och intervjupersonernas tillgänglighet. Den period då insamlingsarbete för uppsatsen var planerad är en av de mest hektiska i klädbranschen. Detta gjorde att många företag som fann ämnesområdet intressant var tvungna att tack nej på grund av tidsbrist. För att kunna uttala sig om företagsstrategier krävs också att intervjupersonerna befinner sig på en viss position i företaget, dessa personer är dock ibland svåra att nå. Därför har vi i vissa fall gjort kompletterande intervjuer med andra personer än de i ledningsbefattning, för att få en fullständig bild.

2.3 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL

Den primärdata vi har använt för denna uppsats består av de intervjuer som vi utfört, antingen per telefon eller personligen. Vi har även kompletterat med sekundärdata i form av artiklar från dags- och fackpress, årsredovisningar och annat företagsinternt material. I följande kapitel redogör vi för val av intervjuteknik samt hur insamlingsarbetet genomfördes.

2.3.1 INTERVJUMETODIK

Inledningsvis kontaktades experter inom beklädnadsbranschen, till dessa intervjuer användes en mindre strukturerad intervjuguide kring lösa teman.

Inför intervjuerna med fallföretagen arbetades en intervjuguide fram efter ett antal teman kring strategianvändning och strategiformulering, organisationsform och regler, arbetsprocesser och förändringar i branschen (för intervjuguide se appendix 2). Intervjumetodiken som användes kan sägas vara semistrukturerad. Den semistrukturerade formen lämpade sig väl för vårt relativt breda angreppssätt då den ger frihet att utveckla frågorna och även att kunna ställa andra frågor som verkar relevanta till de svar som ges.¹⁶

¹⁶ Bryman, Alan & Bell, Emma (2003), *Business research methods*

Tidigare intervjuer tilläts påverka följande intervjuer på så sätt att intressanta aspekter som dykt upp i de första intervjuerna uppmärksammades i de senare intervjuerna.

2.3.2 UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE

Inför insamlingsarbetet kontaktades först ett antal experter inom olika delar av beklädnadsbranschen. Syftet var att få information för att kunna utveckla problemställning och syfte ytterligare samt att få bakgrundsinformation inför intervjuerna med fallföretagen. De experter som deltar och deras bidrag till studien presenteras kort nedan:

Sven Cele, VD, Svenska TEKÖ-förbundet och Åke Weyler, VD, STIL (Sko- och Textilhandlarna) har bidragit till att ge en bakgrund till den skandinaviska beklädnadsbranschen samt till de förändringar som skett de senaste åren.

Louise Klarsten VD på trendinstitutet Colourhouse har bidragit med att ge en uppfattning om hur modeföretagen arbetar med trendbevakning och utreda huruvida det skett förändringar vad gäller rytmer och cykler i modebranschen.

Malin Eriksson, konsult på Patrikssons Communication, en PR-byrå som specialiserat sig på modeföretag, har gett en bild av hur modeföretag kan arbeta proaktivt med trendbevakning och design i media.

Vidare kontaktades över 20 företag genom e-post och telefonuppföljning då vi var medvetna om att det skulle bli svårt att hitta företag som hade tid att medverka. De fyra företag som slutligen deltar i studien är JC, Bestseller, Filippa K och Day Birger et Mikkelsen. Till dessa skrev vi mer utförliga e-post där vi utvecklade frågeställningen. Efter inledande e-postkontakt ringde vi och bokade in intervjuer med vart och ett av företagen. I den mån det var möjligt gjordes personliga intervjuer, men då intervjupersonerna ofta hade begränsad tid och/eller befann sig på annan ort var vi tvungna att genomföra en stor del intervjuerna per telefon.

Intervjuerna har tagit mellan en och två timmar vardera och den personliga intervjun vi utförde spelades in på band. Fördelen med det är att man helt kan fokusera på intervjun och i efterhand få exakta citat. Innan vi utförde intervjun frågade vi om lov om inspelning för att undvika eventuella obehag eller oros känslor, vilka ibland är en nackdel med att inspelade intervjuer.¹⁷ Vid denna intervju var två av uppsatsens deltagare med, detta för att en person skulle ställa frågor och den andra anteckna från intervjun. Telefonintervjuerna genomfördes av en deltagare, som ställde frågor och själv antecknade ner intervjun.

När alla intervjuer var genomförda gick vi igenom den information vi fått fram och e-postade eller ringde företagen om det var något som var oklart. När intervjumaterialet

¹⁷ Bryman, Alan (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*

färdigställts påbörjade vi analysen av fallföretagen. Vi började med att sammanfatta intervjuerna under flera rubriker för att få en bättre struktur på det insamlade materialet. För att få en så bred bild som möjligt kompletterade vi med information från företagets hemsidor, årsredovisningar, företagsinternt material och artiklar.

Efter sammanställningen påbörjades själva analysen med hjälp av de teorier vi ansett som lämpliga för att behandla uppsatsens område. Analysen genomfördes genom att vi gjorde en noggrann genomgång av materialet och intervjuerna var och en för sig och sedan sammantaget för att hitta skillnader och tendenser. Materialet analyserade sedan med hjälp av de analysverktyg i form av teorier, modeller och begrepp som presenteras under kapitlet om vår teoretiska referensram, för att med hjälp av dessa få en djupare bild av hur företagen arbetar strategiskt.

2.4 TEORETISK REFERENSRAM

Vår teoretiska referensram består dels av litteratur som behandlar begrepp, modeller och teorier på det strategiska området och dels av vetenskapliga artiklar som tillför nyare perspektiv på området.

2.5 KRITIK AV METOD

Den kvalitativa metoden

Den kvalitativa metoden är tidskrävande vad gäller databearbetning och analys. Metoden har även begränsat oss i antal fallföretag, även om vi skulle vilja ha med fler företag i undersökningen är detta inte möjligt då detta hade tagit för mycket tid.

Intervjuerna

Som vi nämnt har vi inte intervjuat alla intervjupersoner personligen. Telefonintervjuerna har antecknats för hand vilket kan innebära att vi kan ha gått miste om information eller misstolkat information. Vi har dock försökt att komplettera via e-post för att på så sätt försäkra oss om att vi inte missförstått våra intervjupersoner. Nackdelar som vi upplevde med telefonintervjuer var avsaknad av möjlighet att spela in samt att kunna använda visuella hjälpmedel, t.ex. organisationskarta eller liknande.

2.6 UNDERSÖKNINGENS VALIDITET, RELEVANS OCH RELIABILITET

För att undersöka källor kan man använda sig av två begrepp; validitet och reliabilitet.¹⁸

- ❖ *validitet* - att avgöra huruvida källan undersöker det som den avser att undersöka
- ❖ *reliabilitet* - om källan är pålitlig för undersökningens syfte

Inom validitetsbegreppet finns två andra begrepp, *giltighet* och *relevans*. Giltighet innebär hur väl den generella överensstämmelsen mellan teori och empiri passar ihop. Relevans innebär hur väsentliga källorna är för frågeställningen.¹⁹ Det har diskuterats huruvida dessa begrepp har någon relevans för kvalitativa undersökningar då de främst är centrala i kvantitativa undersökningar. För att kunna applicera dessa begrepp på en kvalitativ forskning behöver man inte ändra på begreppen mycket, man kan lägga mindre vikt vid de frågor som rör mätning av olika slag, främst då beträffande validitet.

I kapitlet som berör källkritik diskuteras hur vi i denna uppsats gått tillväga för att uppnå såväl hög reliabilitet som validitet.

2.7 KÄLLKRITIK

De källor som använts för vårt arbete är fallföretagen, experterna, hemsidor, årsredovisningar, litteratur och artiklar. Nedan följer en kritisk diskussion kring de olika källorna.

Fallföretagen

Det är från intervjupersoner på fallföretagen som vi har fått det mesta av vårt empiriska material. Vi har intervjuat två personer från Filippa K och Day Birger et Mikkelsen och en person från JC och Bestseller. Fördelen med att intervjua flera personer från samma företag är att det då går att jämföra intervjuernas svar med varandra och på så sätt undersöka om de återger samma information.

Vi är medvetna om att dessa källor kan ses som partiska eftersom det är möjligt att de undanhållit viss information för oss och kanske satt sig själv i bättre dager vilket vi kommer att ha i åtanke vid vår analys. Vi har efter varje intervju snabbt transkriberat intervjun för att inte källorna ska mista sin pålitlighet.

¹⁸ Eriksson, Lars Torsten & Widersheim-Paul, Finn (1997), *Att utreda, forska och rapportera*

¹⁹ Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten; val av samhällsvetenskaplig metod*

Expertkällor

Även expertkällorna har stor kunskap inom vårt forskningsområde och vi sätter även därför stor tillförlitlighet till dem. Vi tror inte att dessa källor utelämnat information till oss i då de inte har samma anledning att framstå i god dager som fallföretagen. Även expertintervjuerna har transkriberats direkt efter avslutad intervju.

Hemsidor

För att få ytterligare information om företagen har vi även besökt deras hemsidor. Ibland har vi även fått tillgång till pressmaterial, vilket kräver ett användarnamn och lösenord. Vi är medvetna om att företagen inte avslöjar allt på sina hemsidor och att de ofta utesluter sådan information som inte är bra för företaget. Företagens hemsidor är ofta utformade för att avge den bild som företagen vill visa utåt och vi har haft detta i åtanke under uppsatsens gång. Vi har även haft tillgång till Filippa K:s och Day Birger et Mikkelsens pressida, som är lösenordsskyddade.

Årsredovisningar

Vi har använt oss av företagens årsredovisningar dels för att få en överblick över företagens ekonomi och dels för att det ibland finns en hel del information om företagen där. Företagens ekonomiska resultat, hur många anställda de har, vilken omsättning och hur många butiker de har ser vi som pålitlig information. Några av våra fallföretag har även haft med fakta om företaget i sin årsredovisning och vi är medvetna om att dessa fakta kan vara partiska till företagens fördel.

Artiklar

Artiklar har oftast ett högt nyhetsvärde varför vi kompletterat våra litterära källor med dessa. De artiklar om fallföretagen vi funnit i dagspress och facktidningar har främst använts för att vi ska sätta oss in i hur företagen uppfattas och även för att läsa vad som skrivits om dem. Vi har dock haft i åtanke att informationen från dessa artiklar inte alltid är pålitlig utan ibland kan vara partisk och vinklad på olika sätt. De vetenskapliga artiklar tagna ur akademiska databaser finner vi pålitliga p.g.a. den höga graden av kvalitetsgranskning de genomgår.²⁰

Litteratur

Vi är medvetna om att olika författare har skilda perspektiv på samma begrepp och har då vi ansett det relevant presenterat olika författares perspektiv inom samma område. De teorier och begrepp vi använt oss av kan ha framtagits för ett annat syfte än vad vi har använt dem till. Exempelvis kan de ha varit inriktade på företag i databranschen istället för beklädnadsbranschen, men då vi ansett att de har varit tillämpliga på vårt forskningsområde har vi valt att applicera dem i vår studie.

²⁰ Rienecker, Lotte & Jörgensen, Peter Stray (2002), *Att skriva en bra uppsats*

3 DEN SKANDINAVISKA BEKLÄDNADSBANSCHEN

Med detta kapitel vill vi inledningsvis ge en kort historik till den skandinaviska beklädnadsbranschen samt den senaste utvecklingen som branschen genomgått. Syftet med kapitlet är att förklara utgångspunkten för vår fortsatta studie. Fokus kommer helt att ligga på den svenska och den danska beklädnadsindustrin då de fallföretag som ingår i studien är hemmahörande från dessa länder.

3.1 BAKGRUND OCH HISTORIK

De skandinaviska länderna var tidiga med att flytta ut den inhemska produktionen till låglöneländer. Eftersom Sverige är dåligt rustat för kläd tillverkning ligger vi före många andra europeiska länder i internationaliseringsprocessen. Det är främst på grund av höga arbetskostnader för den mest arbetsintensiva delen av produktionen, svårigheten att sänka dessa kostnader samt den geografiska lokalisering som gjort att Sverige tidigt var tvungna att bli duktiga på internationell tillverkning.²¹

Geografiskt sett är Danmark bättre lämpade för import och export.²² Här fanns den inhemska tillverkningen kvar längre, men under 1990-talet flyttades en mycket stor del av produktionen till låglöneländer i öst (främst Polen) och man räknar med att ca 10 000 arbetstillfällen försvann från den danska textil- och beklädnadsbranschen.²³ Exporten av mode och kläder har ökat dramatiskt i såväl Danmark och Sverige sedan 1990. Sverige exporterade mode och kläder för 7 miljarder kronor 2003 och för 7,2 miljarder 2004, vilket är en fördubbling sedan mitten av nittiotalet. Storleksmässigt har exporten från beklädnadsbranschen nu gått förbi även den svenska musikexporten i storlek.²⁴

Beklädnadsindustrin i Sverige omsatte 2003 12,5 miljarder.²⁵ Den danska textil och beklädnadsbranschen omsatte 16,8 miljarder svenska kronor 2003, vilket är en dubbling sedan 1990. Den samlade danska exporten för branschen var 13,7 miljarder svenska kronor för tekoindustrin, även detta är en dubbling sedan 1990. Det gör textil- och beklädnadsbranschen till den fjärde största exportindustrin i Danmark.²⁶

²¹ Intervju Sven Cele, VD Svenska TEKÖ, 050516

²² Andersson, Elisabeth (2003), *De har rätt mode till rätt priser*

²³ Andersson, Elisabeth (2003), *Medvind för danska modekläder*, www.textile.dk

²⁴ Andersson, Elisabeth (2003), *Medvind för danska modekläder*, Aronsson, Cecilia (2005), *Uppstickarna i Modesverige*

²⁵ Andersson, Elisabeth (2003), *De har rätt mode till rätt priser*

²⁶ Andersson, Elisabeth (2003), *Medvind för danska modekläder*

De svenska och danska företagens tillverkning av kläder är förlagd till Europa, främst Baltikum, Polen, Turkiet, Rumänien och Portugal, men även i Asien, där Kina dominerar.²⁷ Efter att textilkvoterna på export från Asien till EU togs bort vid årsskiftet har tekoexporten från Kina ökat med 50 %.²⁸ Än så länge har detta inte påverkat priset till konsument men det kan finnas andledning att tro att det kommer att få stora effekter på den europeiska tillverkningen som får svårt att hävda sig i den stenhårda priskonkurrensen.²⁹

De danska och svenska företagens tidiga internationalisering har möjliggjort en utveckling av andra kompetenser, framförallt har företagen blivit mycket skickliga på produktinnovation, design, marknadsföring och logistik. Vad gäller danska klädvarumärken ligger mycket fokus på designen som konkurrensmedel, då Danmark har lång designtradition inom t.ex. möbeldesign och har flera internationellt kända designskolor. Sven Cele på Svenska TEKO anser att svenska modeföretag främst är skickliga på att profilera sig och bygga varumärken.³⁰ Lotta Ahlvar, VD på Svenska Moderådet påtalar också detta i Veckans Affärers artikelserie *Mode för Miljoner*:

“Förmågan att bygga starka varumärken utmärker många av de svenska modeföretagen... Generellt är vi i Sverige duktiga på att bygga koncept. Egentligen är det helt unikt att vi lyckats skapa internationella varumärken trots att vi knappt har någon konfektionsindustri kvar i landet.”³¹

Under 1990-talet och 2000-talet har de stora danska och svenska kedjorna ökat kraftigt och etablerat alltför nya butiker. På den svenska marknaden är H&M, Lindex, KappAhl och JC dominerande men även danska IC Companys och Bestseller är ledande.³² I Danmark dominerar tre danska koncerner; Bestseller som ligger bakom Vero Moda, Only samt Jack & Jones, Brandtex med Fransa och For you samt IC Companys som bildades 2001 när Carli Gry och InWear gick ihop. I IC Companys ingår nu tolv varumärken, bl.a. Svenska Tiger och Peak Performance.³³

I Sverige har det senaste året märkts en explosionsartad ökning hos unga, jeansbaserade designföretag såsom Acne och Nudie. Acne Jeans ökade sin omsättning med 355 % och Nudie jeans med 75 % under 2004.³⁴ Framgångarna hos unga designföretag började tidigare i Danmark som då var duktigare på profilering än Sverige. Unga danska designvarumärken som Munthe plus Simonsen och Day Birger et Mikkelsen slog igenom redan i slutet av 1990-talet.³⁵

²⁷ www.stil.cc, www.textile.dk

²⁸ www.kommers.se/news_show.asp?id=210

²⁹ Intervju Åke Weyler, VD Stil 050427

³⁰ Intervju Sven Cele, VD Svenska TEKO 050516

³¹ Skarin, Ulf (2004), *Mode för miljoner*

³² Knutsson, Roland (1999), *Om svenska marknaden*, Habit (2005), *Bilagan Vinnare och förlorare på Svenska Marknaden 2004*, Nr. 6

³³ Andersson, Elisabeth (2003), *Medvind för danska modekläder*

³⁴ Habit (2005), *Bilagan Vinnare och förlorare på Svenska Marknaden 2004*, Nr. 6

³⁵ Andersson, Elisabeth (2003), *Medvind för danska modekläder*

3.2 BRANSCHENS KONKURRENSSITUATION

Såväl den danska som den svenska beklädnadsbranschen är mogna branscher präglade av mycket hård konkurrens. Tillverkning av, import och handel med skor och kläder är inte allmänt sett föremål för någon särskild reglering, som avgjort skiljer branschen från andra konsumentnära branscher. Alla kvantitativa importrestriktioner avskaffades under 2004 och importen är mycket omfattande jämfört med andra branscher. Beklädnadsbranschen som karaktäriseras av mycket stark importkonkurrens toppar för andra året i rad Svenskt Näringslivs lista över Sveriges mest konkurrensutsatta branscher.³⁶ Förutom beklädnadsbranschens interna konkurrens har nu också konkurrensen ökat från andra branscher, t.ex. mobiltelefon- och mp3-branschen, speciellt hos den yngre målgruppen.³⁷

3.3 BRANSCHENS CYKLER OCH RYTMER

Modebranschen har traditionellt arbetat med säsonger, med säsong avses en viss tidsperiod när modeprodukter säljs.³⁸ Säsongerna korresponderar med rytmen i övriga modebranschen, t.ex. måste beslut om materialinköp för en viss säongs produktion göras åtskilliga månader innan denna säsong börjar, oftast i samband med branschens tygmässor. Klädbranschen har länge haft två huvudsäsonger, vår/sommar och höst/vinter. Men förändringarna i konsumtionsmönster och marknadstrender har påverkat branschen och det finns tendenser till snabbare produktförnyelse och ökning av antalet säsonger.³⁹

Modebranschens rytm påverkas till stor del av de olika mässor som finns i branschen. Tygmässorna, t.ex. Premiere Vision i Paris, där de första färg- och materialtrenderna blir tydliga infaller ca ett år före försäljningssäsongen. De företag som främst säljer genom återförsäljare är beroende av butikernas inköpsperioder samt de två stora skandinaviska modemässorna för inköpare Cph Vision i Köpenhamn och FOCUS i Stockholm där de flesta butiksinköparna kommer för att göra sina inköp, ca sex månader före försäljningssäsong.⁴⁰

Företagen måste även ta hänsyn till modetidningarnas ledtider, från materialinlämning till press tar det ca tre månader. Tidningarnas tolkningar av modeshower och mässor har stor inverkan på vad konsumenterna uppfattar som modernt. Därför är kontakten med tidningar mycket viktig för modeföretagen som därför måste följa tidningarnas tidsrytm om de vill finnas med när tidningar sammanfattar modet inför en säsong.⁴¹

³⁶ www.svensktnaringsliv.se, www.textile.dk

³⁷ JC Årsredovisning 2004

³⁸ Hines, Tony & Bruce, Margret (2001), *Fashion marketing: contemporary issues*

³⁹ Ibid

⁴⁰ Intervju Malin Eriksson, Patriksson Communication, 050515

⁴¹ Cozens, Claire (2005), *GQ mostly PR-driven, says editor*

En del av komplexiteten i modebranschen är att klara av att hantera denna rytm där man måste planera för tre olika säsonger parallellt samtidigt som man bevakar hur den nuvarande kollektionen presterar.⁴²

⁴² Hines, Tony & Bruce, Margret (2001), *Fashion marketing: contemporary issues*

4 REFERENSRAM AVSEENDE BEGREPP, MODELLER OCH TEORIER

I detta kapitel kommer vi att beskriva de begrepp, modeller och teorier som utgör den teoretiska referensramen i uppsatsen. Referensramen inleds med att ge en beskrivning av modeprodukternas konsumtion för att ge läsaren en överblick i hur modespridning sker. Vi kommer sedan att gå igenom urvalet av strategiska teorier och begrepp, vilka utgör huvuddelen av detta kapitel.

4.1 KONSUMTION AV MODEPRODUKTER OCH MODESPRIDNING

Inledningsvis kommer vi att behandla begreppet mode eller modespridning för att ge en bild av hur olika moden uppstår på marknaden. Begreppet mode definieras av Solomon, Bamossy och Askegaard som en form av produkt diffusion, en social process i vilken en ny stil adopteras av nya konsumentgrupper.

“Any form, custom, usage or style during a particular time that is socially accepted. Fashion is everywhere. We wear it, we use it, we ride in it, we look at it we read it, we listen to it. Society is permeated with fashion.”⁴³

Modespridning är en komplex process som kan ses på många nivåer. Ett perspektiv är att mode är ett uttryck för tidsandan. Detta perspektiv utgår från att konsumentens köpbeslut är motiverat av hans eller hennes önskan att vara modern.⁴⁴ Mode kan påverkas av ändlöst många sociala och demografiska förändringar både lokalt och globalt som påverkar konsumenternas preferenser. Därför är mode också i ständig förändring. För modeindustrin, och andra industrier som är relaterade till mode, är det nödvändigt att ha en förståelse av de konstant växlande konsumentbehoven. Mode följer ofta övriga megatrender i samhället, ett visst mode blir modernt då det passar i den specifika tiden om det ligger i linje med den rådande tidsandan.⁴⁵

Ett annat perspektiv kallas det *kollektiva urvalet*. När en ny stil dyker upp, tenderar den att anammas av många samtidigt. Det kollektiva urvalet uppstår delvis på grund av att designers, inköpare och konsumenter finns i samma kulturella värld med samma tidningar, film, tv-program, samma samhällsdebatt och erfarenheter av tidigare mode vilket bildas en kollektiv smak. Knutsson behandlar även hur trendbyråer, trendinstitut och de större modemässorna begränsar det kollektiva utbudet och gör mode mera likriktat.⁴⁶ Trendbyråer

⁴³ Solomon, Bamossy och Askegaard (1999), *Consumer behaviour, a European Perspective* s 148

⁴⁴ Knutsson, Roland (1993), *Mode på marknaden*

⁴⁵ Bruce, Margret (2001) *Fashion Marketing, Fashion marketing : Contemporary Issues*

⁴⁶ Knutsson, Roland (1993), *Mode på marknaden*

nakommer med trendprognoser genom att ca 18-12 månader före försäljningssäsonger inleds förutsäga större trender, färger, material. Det är standard i modebranschen att bevaka mässor och använda sig av trendbyråer men då de flesta anlitar samma trendbyråer blir designen också likartad.⁴⁷ Det finns dock indikationer på att det kollektiva modet inte längre är lika dominerande. Enligt Jackson & Shaw är dagens konsumenter mer individualistiska och vill inte som t.ex. på 1960-talet gå klädda i samma stil och färger. Författarna anser att det främst är de inre psykologiska faktorerna som driver den tillväxt, förändring och ständigt återkommande krav på nyheter i modet.⁴⁸

Massmedia har också stor del i modespridningen genom att de fyller mode med symboliska attribut så att det blir mer meningsfullt för konsumenten.⁴⁹ Här samverkar företagen och media, enligt Dylan Thomas, chefredaktör på Brittiska modemagasinet GQ tillkommer 40 % av tidningens innehåll i samråd med modeföretagens pressagenter.⁵⁰

4.1.1 MODELIVSCYKELN

Mode tenderar att följa en cykel som liknar produktlivscykeln. För att illustrera hur detta fungerar kan man ta en modetrend som exempel. I introduktionsstadiet är det endast ett fåtal människor som följer trenden, innovatörerna. Under accepterandestadiet är trenden mer accepterad av en större grupp av människor och under regressionsstadiet kommer trenden att vara något mättad för att till sist hamna i en nedgångsfas.⁵¹

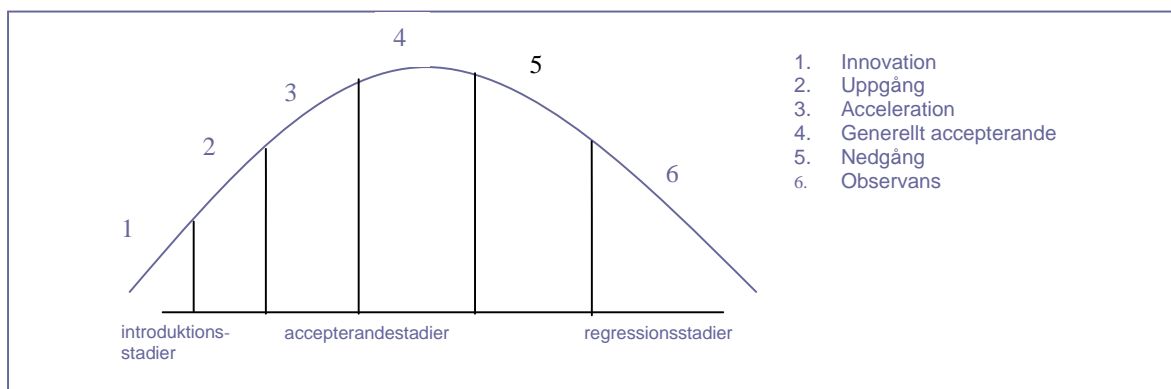


Fig. 4.1 Modelivscykeln⁵²

⁴⁷ Bruce, Margaret (2001), *Fashion Marketing Contemporary Issues*

⁴⁸ Jackson, Tim & Shaw, David (2001), *Fashion buying and merchandising management*

⁴⁹ Knutsson, Roland (1993), *Mode på marknaden*

⁵⁰ Cozens, Claire (2005), *GQ mostly PR-driven, says editor*

⁵¹ Solomon, Bamossy och Askegaard (1999), *Consumer behaviour, a European Perspective*

⁵² Ibid s 451

Inom modeteori behandlas även olika varianter av produktlivscykeln, beroende på livslängd. De vanligaste begreppen som används är Classic (Klassiskt), Fashion (Mode) och Fad (ung. modefluga). Figur 4.2 illustrerar att ett mode utmärker sig genom ett långsamt accepterande för att sedan eventuellt snabbt öka i popularitet och sedan sakta ned igen. Ett *klassiskt* mode har en extremt lång acceptanscykel. Det är en känsla av "antimode", som garanterar köparen stabilitet och låg risk för en lång tid. *Fad* är mycket kortlivat mode, vanligen anammat av relativt få människor, som kan tillhöra en subkultur. Inköpen görs ofta på impuls. Skillnaden mellan de två extremerna i modesystemet, klassiska och maniska (fad) avgörs av längden på cykeln.

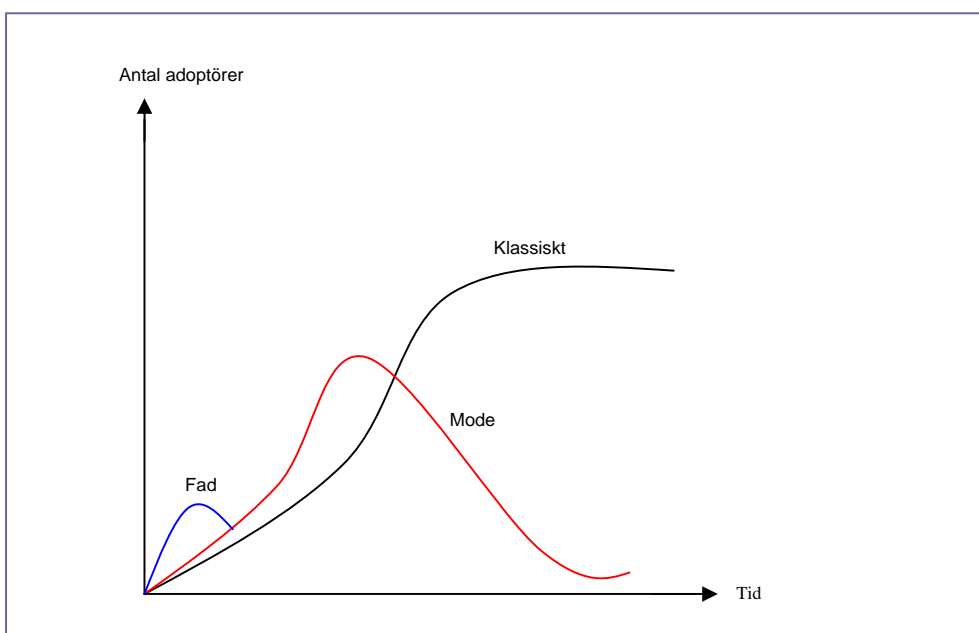


Fig. 4.2 Jämförelse i acceptanscykeln⁵³

Efter denna bakgrund om modespridning kommer vi nu att behandla uppsatsens huvudsakliga referensram över strategiska begrepp, teorier och modeller.

⁵³Solomon, Bamossy och Askegaard (1999), *Consumer behaviour, a European Perspective* s 452

4.2 STRATEGIBEGREPPET

*"Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it."*⁵⁴

Begreppet strategi har i företagsekonomi utvecklats ur behovet att genom koordinering av beslut behålla kontrollen över företag som växer sig större och blir alltmer komplexa.⁵⁵ Idag har begreppet strategi en vidare mening då nya teorier visar på att omgivningen spelar en allt större roll i företagets strategibildning i form av att branschens konkurrenskraft skapas av de omkringliggande aktörerna.⁵⁶

4.3 VAL AV STRATEGISK APPROACH

Beroende på hur dynamisk omvärlden och den kontext vilken företaget är verksam i kan företaget ha olika strategiska approacher för att finna konkurrensfördelar på sin marknad. Dessa strategier kan delas in i tre olika kategorier enligt modellen nedan:



Fig. 4.3 Olika strategiska perspektiv⁵⁷

Den rationella strategiska approachen innebär att företagen formar strategier för konkurrensfördelar utifrån analyser av företagets resurser, styrkor och svagheter. Denna strategi lämpar sig bäst till strukturerade företag som lever i en stabil omvärld eftersom planeringen sträcker sig över en längre tid. Femårsplaner är typiskt rationella verktyg.⁵⁸

Skeendebaserad strategisk approach växte fram när företagen inte längre hade möjlighet att planera långsiktigt. Henry Mintzberg skiljer här mellan avsedd, realiserad och framväxande strategi.⁵⁹ Den avsedda strategin är en begränsad rationell approach som kommit ur kompromisser och förhandlingar inom företaget. Realiserad strategi är istället den strategi

⁵⁴ Grant, Robert M (2002), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* s 20

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Nygaard Claus & Bengtsson Lars (2002), *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*

⁵⁷ Lektionsmaterial till kandidatseminarium FEK 582, Företagsstrategi och företagsledning i förändring, vt 2005

⁵⁸ Grant, Robert M (2002), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*

⁵⁹ Ibid

som verkligen blev av, vilket motsvarar ca 10-30 % av den avsedda. Den framväxande strategin är den som bestämmer den realiserade då det är den som formas genom medarbetarnas tolkning av den avsedda.

Den kaosbalans baserade strategiska approachen är lämplig för företag som agerar på en marknad i konstant förändring. Här är det essentiellt för företagen att finna en balans mellan struktur och kaos för att kunna överleva i en kontext med starkt begränsad kunskap om framtiden.⁶⁰

Vår referensram vad gäller urval av strategier har påverkats av den bransch och de företag vi undersökt. Redan i inledningsfasen av vårt insamlingsarbete fann vi tendenser till att olika, och till viss del motsatta, strategier användes. Skilda strategier används även för olika delar av företaget. Vi har därför ett dualt angreppssätt i vår teoretiska referensram och behandlar därmed teorier som står i kontrast till varandra.

Avsnittet inleds med en introduktion till det duala perspektivet, följt av mer rationella strategiska teorier. Bland de rationella teorierna har vi valt att behandla Kotlers strategier för optimal marknadsmix (4P-modellen) och resursbaserade teorier då dessa kan belysa viktiga aspekter i företagets strategiarbete. Vidare behandlar vi kaosbalansteorin som kontrasterar till de rationella teorierna och avslutar med olika nivåer på strategiskt arbete i förändring.

Nedan illustreras vår referensram i Fig. 4.4.



Fig. 4.4 Referensram av strategiska perspektiv

Det kan argumenteras huruvida de dynamiska kompetenserna tillhör de rationella perspektiven då de är anpassade till en föränderlig omvärld men då är en del av det resursbaserade perspektivet har vi valt att placera dem där.

⁶⁰ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*

4.4 DUALT PERSPEKTIV

Duala strategier handlar om hur företag som befinner sig på turbulenta marknader planerar och bygger parallella, simultana strategier för att maximera den nuvarande kapaciteten samtidigt som de rustar företaget för framtidens förändringar. Dessa strategier utgör inte sällan varandras motpoler då strategier för t.ex. daglig, operationell verksamhet respektive strategier för långsiktig planering måste hanteras simultant trots deras olika grundföreställningar. Det dualistiska synsättet motsäger påståenden om att företaget måste välja ett enda strategiskt angreppssätt för båda planeringsstadierna och att det inte skulle vara möjligt att hantera kontrasterande strategier under ett tak. Exempelvis kan företagen arbeta dualt med rationella och kaosbalans-balanserade teorier eller med lång- och kortsiktig planering som också visar på vilket sätt företaget ska nå sina framtida mål.⁶¹

Traditionellt utvecklades inte separata strategier för nutid respektive framtid, utan snarare ett ineffektivt mellanting, som varken guidade för de nuvarande behoven eller den framtida förändringen. Exempel på detta är 3-5-årsplaner vilka ofta återfinns i kombination med budgetplaner och liknande.

Företagets möjligheter att fungera effektivt är idag beroende av de historiska beslut som ligger till grund för detta. Dagens beslutsfattande utgör vidare en grund för morgondagens möjligheter. Detta kan liknas vid militära strategier; för att kunna vinna ett slag idag krävs att det finns en bakomliggande strategi som inte bara behandlar det operationella. De resurser som finns i företaget måste kombineras och omarbetas för att i framtiden bli ännu bättre. Men det är inte bara inom organisationen som strategierna måste fungera, företaget är även beroende av att skapa sig allianser med leverantörs- och distributionskanaler.⁶²

Svårigheten med det dualistiska synsättet ligger i att övertyga medarbetarna, främst mellancheferna, om dess betydelse. I ledningssfären ligger strateginivån ofta på ett långsiktigt plan, medan lägre nivåer fokuserar intensivare på den dagliga verksamheten. Nyckelpersoner måste därför ha förmågan att hantera båda strategierna och den dubbla planeringen samtidigt för att implementera de strategiska tidsaspekterna: från dåtid till nuet till framtid.

*"In the present lies the past, and in what is now is hidden in what will be"*⁶³

⁶¹ Abell, Derek F. (1999) *Competing Today While Preparing for Tomorrow*

⁶² Ibid

⁶³ Ibid s 75

4.5 KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX

Vi inleder de rationella strategierna med Kotlers marknadsföringsmix vars syfte är att genom effektiv kommunikation möta kundernas behov och därmed uppnå en stark position på företagets målmarknad. Vi har valt att inkludera modellen i vår studie då vi fått indikationer på att företagets position i modellen har betydelse för det övriga strategiarbetet.

Kotlers marknadsföringsmix består av ett antal taktiska marknadsföringsverktyg som företagen kan kombinera för att skapa efterfrågan för sin produkt. De olika verktygen har många olika möjligheter som samlas i fyra grupper, *produkt*, *pris*, *plats* och *promotion*.⁶⁴

Produkt	Pris	Plats	Promotion
Med produkten menas de varor och tjänster som företaget erbjuder sin målgrupp för att möta kundens behov.	Priset är den summa som kunden betalar för att använda sig av varan/tjänsten.	Plats innebär alla de aktiviteter som företaget utför för att produkten ska bli tillgänglig för målgruppen.	Med promotion avses allt som företaget gör för att kommunicera produktens fördelar till kunden.
<ul style="list-style-type: none">❖ Design❖ Varumärke❖ Sortimentstrategi	<ul style="list-style-type: none">❖ Premiumpris❖ Lågpris	<ul style="list-style-type: none">❖ Återförsäljare❖ Egna butiker❖ Logistik	<ul style="list-style-type: none">❖ Reklam❖ Personlig försäljning❖ PR

Fig. 4.5 Kotlers fyra P:n

Ett effektivt marknadsföringsprogram innebär att företagets marknadsföringsmix utgörs av bästa möjliga kombination av de fyra marknadsföringsverktyg för företagets målmarknad.⁶⁵ Det råder ett samband mellan marknadsföringsverktygen vilket illustreras i figur 4.5 på nästa sida.

Hur ett företag placerar in sig i modellen visar hur företaget kombinerar sin marknadsföringsmix. Exemplet visar en kombination av personlig promotionsstrategi, efterfrågeorienterad produkt, hög kontroll över exponeringstillfället och produkter som köps sällan. Detta skulle t.ex. kunna vara ett modeföretag med premiumpositionering.

⁶⁴ Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2002), *Marketing – An Introduction*

⁶⁵ Ibid

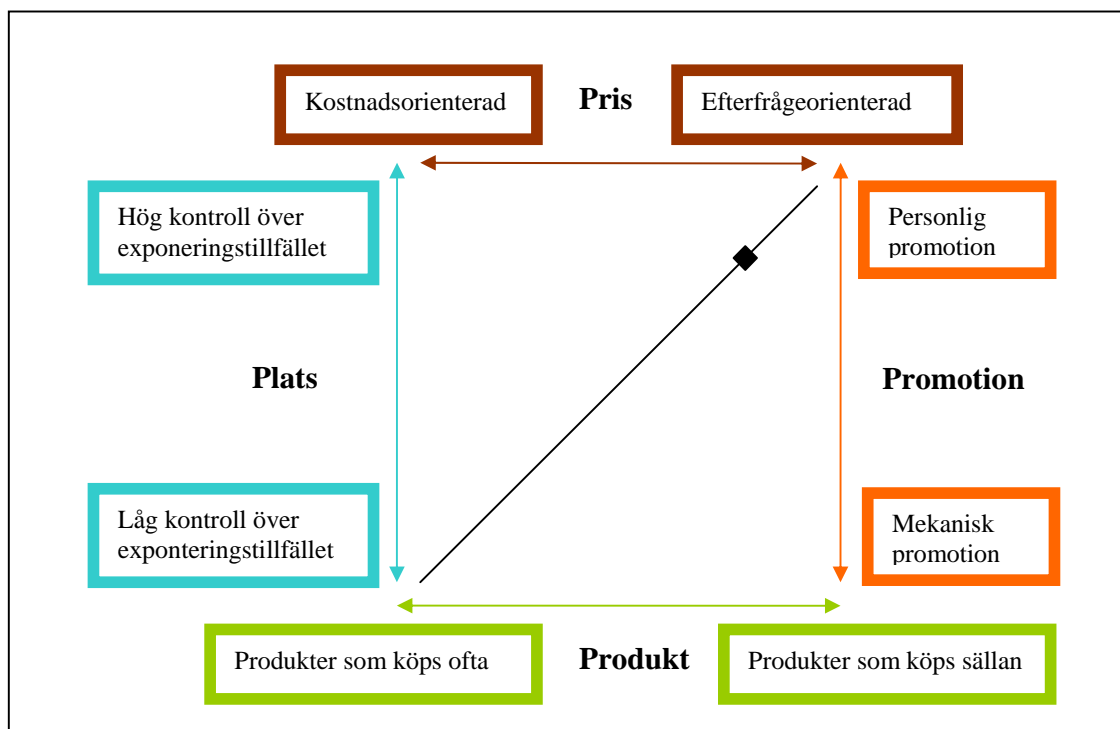


Fig. 4.6 Sambandet mellan Kotlers fyra P:n⁶⁶

För att företagets strategi skall vara effektiv bör de hamna i en position som ligger på det diagonala strecket, d.v.s. en viss produkttyp till ett visst pris kräver en viss promotion och platsstrategi. Den indelning som finns på axlarna i ovan modell kan också uttryckas på andra sätt, t.ex. kan produkter som köps ofta motsvaras av standardprodukter och sällanköpsprodukter av premiumprodukter. Vad gäller plats gäller att hög kontroll över exponeringstillfället motsvaras av låg exponeringsgrad, respektive låg kontroll över exponeringstillfället innebär hög exponeringsgrad. Kotlers marknadsföringsstrategi är rationell i avseendet att den oftast baserar sig på en SWOT-analys och är tänkt som en långsiktig strategi som tar hänsyn till både inre och yttre faktorer.

4.6 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET

Vi tror att företag i beklädnadsbranschen har ett fokus på att utveckla sina strategiska resurser och finner därför det resursbaserade synsättet relevant för vår studie. Synsättet har internt fokus och tar sin utgångspunkt i företagets styrkor och svagheter. Perspektivet bygger på två antaganden:⁶⁷

1. Att resurser och förmågor är heterogent distribuerade mellan konkurrerande företag (resursheterogenitet)

⁶⁶Handledning med Gösta Wijk (Maj 2005)

⁶⁷Barney, Jay B (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*

2. Att dessa resurser och förmågor är trögrörliga över tiden (resurströghet)

Barney menar att företagen kan bygga upp sin strategi och uppnå långsiktiga konkurrensfördelar genom att fokusera på specifika resurser, förmågor eller kompetenser i företaget. Resurserna kan delas in i tre olika grupper, *tangible*-, *intangible* och *human resources*⁶⁸:

1. *Tangible resources* (materiella resurser). Dessa resurser är de lättaste att hitta och utvärdera. Resurser som befinner sig i denna grupp är t.ex. finansiella och fysiska tillgångar.
2. *Intangible resources* (immateriella resurser). Resurser som tillhör denna grupp är varumärken, företagets rykte, patent, copyright, know-how och företagshemligheter.
3. *Human resources* (mänskliga resurser). I denna grupp finns de anställdas kompetens, kunskap och hur väl de fattar beslut i företaget.

4.6.1 VRIO-MODELLEN

Barney har utvecklat en modell med vilken ett företag kan avgöra om dess resurser eller kompetenser är styrkor eller svagheter, d.v.s. om resursen eller kompetensen är en konkurrensfördel eller inte. Denna modell kallas för *VRIO – modellen*.⁶⁹

Är en resurs eller kompetens...				Effektivt organiserad?	Konkurrens konsekvens	Ekonomiskt resultat
Värdefull?	Ovanlig?	Kostsam att imitera?				
Nej	--	--	Nej	↑ ↓	Konkurrensmässig nackdel	Under normal
Ja	Nej	--			Konkurrensmässig jämvikt	Normal
Ja	Ja	Nej			Tillfällig konkurrensfördel	Över normal
Ja	Ja	Ja	Ja		Varaktig konkurrensfördel	Över normal

Fig.4.7 Barneys VRIO-modell⁷⁰

⁶⁸ Grant, Robert M (2002), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*

⁶⁹ Barney, Jay B (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*

⁷⁰ Ibid s 163

Modellen är strukturerad kring fyra frågor som givit den dess namn (Valuable, Rare, Imitable, Organized).⁷¹

1. *Värdefull?* Är företagets resurs/kompetens värdefull och hur väl svarar den på omgivningens hot eller möjligheter?
2. *Ovanlig?* Hur många av företagets konkurrenter har samma resurs/kompetens?
3. *Kostsam att imitera?* Är det svårt för andra företag att imitera resursen/kompetensen?
4. *Effektivt organiserad?* Är företaget organiserat så att resursen/kompetensen utnyttjas till fullo?

4.6.2 VARUMÄRKET SOM STRATEGISK RESURS

Varumärket anses vara en av de viktigaste immateriella resurserna. Melin behandlar tre av varumärket olika beståndsdelar som har betydelse för varumärkets förmåga att vara ett uthålligt konkurrensmedel; *varumärkesregistrering*, *varumärkeskapital* (brand equity) och *brand management* (förmåga att bygga varumärken). Varumärkeskapital saknar enligt Melin en allmänt vedertagen definition men kan beskrivas som det mervärde som ett varumärke tillför en produkt.⁷²

Varumärkeskapitalet utgörs enligt Keller av varumärkesimage (brand image) samt varumärkeskänedom (brand awareness). Varumärkesimage består av de starka, unika och fördelaktiga varumärkesassociationer som konsumenten har till varumärket. Varumärkeskänedom relaterar till om konsumenterna kan identifiera varumärket i olika situationer.⁷³ Med brand management avses den organisatoriska förmågan och kompetensen som är relaterad till att bygga varumärkeskapitalet.

Varumärkesregistrering kan inte i sig sägas vara en strategisk resurs, då det saknar värde för konsumenten. Registrering av varumärket gör det däremot svårt att kopiera och substituera, men inte värdefullt då dess värde kommer från hur varumärket uppfattas av omgivningen. Varumärkeskapital kan däremot sägas vara en strategisk resurs, då det är värdefullt för konsumenten. Som resurs är varumärket svårt att kopiera utan risk för varumärkesintrång. Varumärken med hög märkeslojalitet och märkespreferens hos konsumenterna är också svåra att substituera.⁷⁴ Företagets förmåga att bygga varumärke, deras brand management kompetens, ligger till grund för att utveckla varumärkesimage

⁷¹ Barney, Jay B (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*

⁷² Melin, Frans (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel; Om konsten att bygga upp starka varumärken*

⁷³ Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*

⁷⁴ Melin, Frans (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel; Om konsten att bygga upp starka varumärken*

och varumärkeskännedom och är därmed viktig för att skapa framtida värde. Melin hävdar att även denna kompetens är en strategisk resurs för att varumärket skall förbli unikt, svårt att kopiera och substituera.

4.6.3 DYNAMISKA KOMPETENSER OCH RESURSKOMBINATIONER

Det har riktats en hel del kritik mot det resursbaserade synsättet, bl.a. av Eisenhardt och Martin. De menar att synsättet har brister i att se vilka resurser som är konkurrensfördelar i snabbt föränderliga marknader. Det resursbaserade synsättet har inte heller adekvat lyckats förklara hur och när vissa företag kan ha konkurrensfördelar i situationer som har snabba och oförutsägbara förändringar. Vidare har synsättet blivit anklagat för att bryta ihop i snabbföränderliga miljöer där den strategiska utmaningen är att behålla konkurrensfördelarna när varaktigheten hos resursen är oförutsägbar och när tiden är en essentiell aspekt av strategin.

På marknader som ständigt förändras blir de dynamiska kompetenserna källan till konkurrensfördelar. Dynamiska kompetenser består av organisatoriska processer såsom produktutveckling, allianser och strategiskt beslutsfattande som skapar värde för företag som befinner sig i dynamiska marknader genom att påverka resurserna till nya värdeskapande strategier. De dynamiska kompetenserna är de organisatoriska och strategiska rutinerna vilka företagen använder sig av för att få fram nya resurskombinationer allt eftersom marknader uppstår, kolliderar, delas, utvecklas och dör.⁷⁵

När marknader är måttligt dynamiska, d.v.s. när förändringar sker i stabila branschstrukturer kan de dynamiska förmågorna liknas vid traditionella rutiner. I miljöer som förändras med hög hastighet och där branschstrukturen är osäker blir de dynamiska kompetenserna enkla, experimentella och instabila processer som förlitar sig på snabbinläring och skapande av ny kunskap för att producera adaptiva och oförutsägbara resultat.

De dynamiska kompetenserna kan kopieras mellan olika företag och deras konkurrensfördelar ligger därför i de resursgestaltningar som de gör och inte i kompetenserna själva. För att ett företag ska få konkurrensfördelar är de dynamiska kompetenserna nödvändiga men inte tillräckliga. För att förhöja existerande resurser kan dynamiska kompetenser användas så att dessa resurser kan bli konkurrensfördelar. De används även mycket för att bygga nya resurser för att skapa tillfälliga fördelar.⁷⁶

Collis och Montgomery menar att det resursbaserade perspektivet har olika syn på företag beroende på vilka materiella och immateriella resurser det har. Även om två företag har samma resurser behöver de inte vara lika, då inget företag har samma kunskaper, kulturer

⁷⁵ Eisenhardt, Kathleen M & Martin, Jeffrey A (2002), *Dynamic capabilities: what are they?*

⁷⁶ Ibid

och tillgångar som det andra och det kan därför inte finnas två likadana företag. Ett företags kompetenser och tillgångar avgör hur effektivt företaget presterar. Om denna logik skulle följas skulle det innebära att ett företag räknas som framgångsrikt om det hade de bästa möjliga resurserna för den bransch företaget verkar i. En resurs som är värdefull i en viss typ av företag eller i en viss tid kan vara av mindre värde i andra företag och i en annan tid. Även om ett företags resurser inte verkar vara värdefulla idag, är det mycket möjligt att de kan bli det i framtiden. Eftersom omvärlden förändras kontinuerligt måste företagen möta detta genom att hela tiden investera och uppgradera sina resurser så att de en dag kan bli konkurrensfördelar.⁷⁷

4.7 BALANS MELLAN KAOS OCH STABILITET - KAOSBALANSTEORIN

Företag som befinner sig i en ständigt föränderlig omvärld kan inte bara fokusera på sina mål, utan måste också fokusera på sättet de ska uppfylla dem. Att befinna sig i konstant förändring innebär en skarp kontrast till de rationella organisationerna som omgärdas av en förutsägbart, stabil omgivning med klara riktlinjer. För att klara av att konkurrera på en instabil marknad måste företagen hitta strategier som hjälper dem att balansera mellan kaos och stabilitet. Kaosbalansstrategin hjälper oss att finna den balansen. I följande avsnitt behandlar vi hur företag svarar på konstant förändring genom att lyckas i tre stadier: i den dagliga verksamheten, i den framtida och med att bestämma förändringstakten.⁷⁸

4.7.1 TAKÅSEN – ATT BALANSERA MELLAN STABILITET OCH FLEXIBILITET

Takåsen är en metafor som beskriver företagets balansgång mellan för mycket stabilitet (byråkrati) och för mycket flexibilitet (kaos). Att befinna sig uppe på takåsen innebär att det råder en jämvikt mellan strategierna och att företaget har ett bra utgångsläge för att konkurrera på en snabbföränderlig marknad. Takåsen hjälper företaget att konkurrera i den dagliga verksamheten.⁷⁹

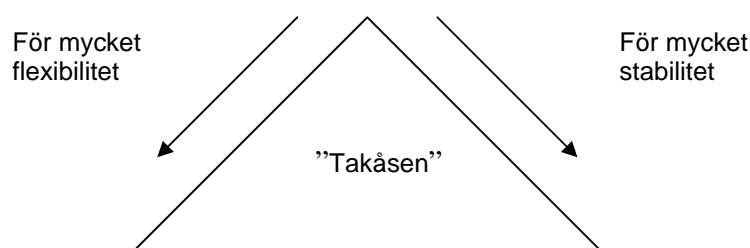


Fig 4.8 Takåsen⁸⁰

⁷⁷ Collis, David J & Montgomery, Cynthia A. (1995), *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*

⁷⁸ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Lektionsmaterial till kandidatseminarium FEK 581, Företagsstrategi och företagsledning i förändring, vt 2005

För att balansera upp på takåsen lär sig företagen att *improvisera*. Improvisatoriska företag karaktäriseras av att de har en oförutsägbar och komplicerad strategi samt överraskande produktlinjer. De har en adaptiv kultur där förändring är norm, något som medarbetarna förväntar sig och som omvärlden förväntar sig av företaget. De få regler som finns skall följas vilket gör organisationen till semistrukturerad och all kommunikation sker i realtid i både vertikalt och horisontellt led. Balansen på takåsen hjälper företaget att konkurrera i den dagliga verksamheten⁸¹.

Kaos – och byråkratifällan

Företag som prioriterar flexibilitet framför stabilitet riskerar att hamna i *kaosfällan*. Typiskt för dessa är att de präglas av en regelbrytande kultur, brister i sin kommunikation och är löst strukturerade. Det finns inga klara regler eller policys att följa, medarbetarna kommunicerar på måfå vilket resulterar i tvivel om vad som egentligen händer i företaget och den lösa strukturen gör att det råder oklarheter om vem som ansvarar för målsättningarna. En avvägd avsaknad av fasta rutiner kan dock hjälpa företag till förändring och på så sätt följa med i, eller leda, utvecklingen. På andra sidan takåsen hittar vi företag i *byråkratifällan*. Här prioriteras effektivitet framför flexibilitet vilket innebär att det är svårt att anpassa sig till kommande förändringar. Fasta rutiner och regler gör företagen förutsägbara och svårföränderliga och det är vanligt med stela, hierarkiska organisationsformer med envägskommunikation där förändringar ses som något dåligt som inte bör förekomma.⁸²

4.7.2 EVOLUTIONÄR STRATEGI – ATT UTVECKLAS

Information utgör en annan viktig del av kaosbalansteorin. Framgångsrika företag har förmågan att kombinera gamla erfarenheter med nya affärsmöjligheter som dyker upp, och på liknande sätt också uppdatera existerande produkter. Genom att hitta sådana intermediära lösningar som successivt avlöser varandra arbetar företagen med att påskynda evolutionen, där nya projekt får en kärna av medarbetare från existerande projekt som tillbringar erfarenheter och kunskap. På så sätt ges produkten flexibilitet vilket gör den enkel att anpassa efter de varierande kraven från morgondagens marknad.⁸³

Historie – och nyhetsfällan

Företag som starkt fokuserar på gamla erfarenheter riskerar att fastna i historien och bli beroende av den. Dessa tenderar vara av typen som ständigt reagerar och följer de regler som andra aktörer satt upp. Fokuserar företaget istället för mycket på nyheter och nya affärsmöjligheter är risken att de tappar fokus både på nuet och på de lärdomar historien bidragit med. En viss grad variation är nyttig, men företaget måste behålla kontakten med

⁸¹ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

det förflutna för att undvika onödiga misstag och skapa avstånd till den gamla verksamheten.

4.7.3 RÄTT PLANERINGSGRAD: ATT EXPERIMENTERA MED FRAMTIDEN

Ytterligare en tidsaspekt är viktig: dilemmat mellan att planera för mycket eller för lite. För att hitta en bra strategisk utgångspunkt för en oviss framtid måste företagen förbinda sig till en viss framtid, samtidigt som de är öppna och flexibla för den framtid som verkligen inträffar. Det är en balansgång mellan att reagera idag och planera för imorgon där balansstängen är *experimentering*. För att lyckas är det viktigt att det finns en enkel och väldefinierad vision av företagets framtida identitet och att man kontinuerligt utvecklar strategiska verktyg för att få insikt i branschens utveckling (exempelvis strategiska leverantörspartnerskap).

Visions – och reaktionsfällan: riskerna med att planera för mycket eller inte alls

Att planera för framtiden skapar energi för kommande projekt men i snabbföränderliga omgivningarna finns risken att man fastnar i en visionsfälla för en framtid som aldrig blir verklighet. Svårigheten är alltså att satsa på "rätt" framtid men också att veta exakt när man ska agera. Introduceras en produkt för tidigt måste företaget invänta efterfrågan, och om den istället introduceras för sent måste företaget istället arbeta för att hinna ifatt konkurrenterna. Företag som inte alls planerar för framtiden blir ständigt överraskade med nyheter. Det finns inga förväntningar på framtiden, inga visioner och heller inga ambitioner att försöka påverka den. Istället arbetar man reaktivt och reagerar först när en förändring kommit till stånd.⁸⁴

4.7.4 STRATEGI SOM ENKLA REGLER

Teorin om *Strategi som enkla regler*, eller *Strategy as simple rules*, riktar sig likt kaosbalans teorin till företag som lever i ett komplext och kaotiskt affärslandskap. I avsikt att gripa möjligheterna i flykten skapas en delvis disciplinerad flexibilitet som gör det enkelt att följa med i marknadens skiftningar genom att utgå ifrån nyckelstrategier och tillhörande förhållningssätt.⁸⁵

Dessa nyckelstrategier med tillhörande regler efterföljs noga och på det sättet skapas en balans mellan kaos och stabilitet som ger företaget möjlighet att tillvarata de mest lönsamma möjligheterna, utan att tappa den mest nödvändiga graden av struktur. Tidigare erfarenheter och gjorda misstag ligger till grund för reglerna och det är viktigt att inte paralysera organisationen med för många regler, men heller inte heller för få, eftersom det kan utgöra ett hinder för medarbetarna att effektivt kommunicera nya idéer. Under tidens

⁸⁴ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*

⁸⁵ Eisenhardt, Kathleen M. & Sull, Donald N (2001), *Strategy as Simple Rules*

gång justeras reglerna efter hur turbulent omgivningen är. I stabila perioder ökas antalet regler och i instabila perioder minskas de ner igen.⁸⁶

De fem vanligaste regeltyperna är:

- ❖ *Att-göra regler* som hjälper företaget att tillvarata möjligheter genom att behålla en viss struktur.
- ❖ *Gränsregler* som utgör handlingsutrymmet och hjälper till att sortera bland möjligheterna.
- ❖ *Prioriteringsregler* hjälper medarbetarna att prioritera möjligheterna.
- ❖ *Timingregler* hjälper företaget att synkronisera med omgivningen, exempelvis Time Pacing (se avsnitt 4.8)
- ❖ *Utträdesregler* som används om företaget vill lämna ett påbörjat projekt.

När reglerna satts upp är det av yttersta vikt att medarbetarna i organisationen följer dem nog och för att undvika missuppfattningar bör de inte ändras alltför ofta.

4.8 TIME PACING - KONSTEN ATT SKAPA RYTM

Ett återkommande inslag i teorin om strategiska metoder för att agera i oförutsägbara eller snabbföränderliga kontexter är tiden och en central strategi för företag på turbulenta marknader är vikten av att skapa rytmer, *Time pacing*. Time pacing innebär att företaget förändrar sig på grund av tiden som passerar, inte på grund av olika influerande händelser. Det kan exempelvis ingå i företagets strategiska planering att ta fram en ny produkt var sjätte månad, introducera sig på en ny marknad varje år eller bestämma sig för att hålla försäljningsavstämning varje dag. På detta sätt skapas en naturlig rutin i företaget som utgör en regelbunden och förutsägbar rytm. Rytmerna bidrar i sin tur till förändringshastigheten i branschen och rutinerna gör det enklare att svara på förändringar som händer runtom företaget. Time pacing hjälper till att motverka förändringströgheten och bidrar till en känsla av kontroll i den annars så kaotiska miljön.⁸⁷

Fokuseringen kring mål och deadlines bidrar till att medarbetarna arbetar mer effektivt och engagerat kring dessa. Företagets ledning måste också granska andra aktörers rytmer för att undersöka om en synkronisering av rytmerna skulle kunna bidra med nya möjligheter för företaget. På så sätt skaffar företaget sig starkare konkurrensfördelar och kan i vissa fall till och med bli de som bestämmer rytmen för hela eller delar av branschen.

⁸⁶ Eisenhardt, Kathleen M. & Sull, Donald N (2001), *Strategy as Simple Rules*

⁸⁷ Eisenhardt Kathleen M & Brown Shona L (1998), *Time pacing: Competing in markets that won't stand still*

Företag som istället följer en uppsatt plan har en mer stabil, reaktiv strategi som kallas *event pacing*.⁸⁸ Dessa företag avviker endast från planen till följd av olika händelser som skulle omöjliggöra en fortsättning. På så sätt är dessa företag mindre förändringsbenägna.

4.9 STRATEGINIVÅER I FÖRÄNDRING

Det finns flera sätt att strategiskt hantera förändringar och det är just själva hanteringen som är det centrala i hur företaget väljer att bemöta eller initiera förändring. Enkelt kan man beskriva förändringarna och dess strategier som ett nivåsystem:

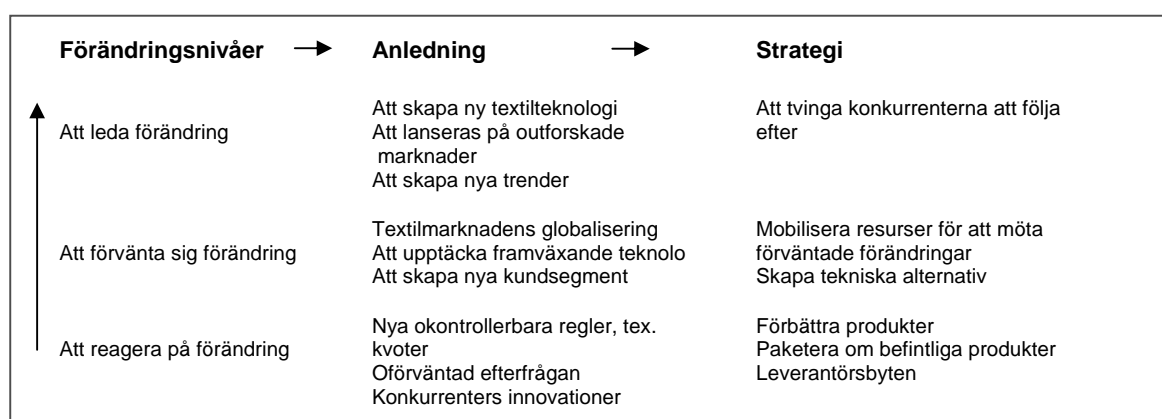


Fig 4.9 Strategiska nivåer, inspirerad av Eisenhardt⁸⁹

Företag kan välja att arbeta strategiskt inom en eller flera av ovanstående nivåer beroende på situation. De två lägsta nivåerna, reagera och förvänta, karaktäriseras generellt av att de uppkommer genom påtryckningar utifrån medan ledaren istället skapar dessa påtryckningar.⁹⁰

Att *reagera* innebär att man intar en defensiv position och svarar på de innovationer och förändringar som initierats av andra aktörer på marknaden. Förändringar som uppkommer genom reaktion ger inte vanligtvis upphov till nya möjligheter för företaget men är ofta en nödvändighet på en impulsiv marknad.

Den mellersta förändringsnivån handlar om att *förvänta sig* förändringar och att förbereda sig inför en möjlig framtid genom att mobilisera och prioritera resurser inför denna. Företagen kan använda sig av prognoser och historisk data för att försöka förutspå förändringar. Dessa företag skapar många fler möjligheter genom att de efter bästa förmåga

⁸⁸ Eisenhardt Kathleen M & Brown Shona L (1998), *Time pacing: Competing in markets that won't stand still*

⁸⁹ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*, s 5

⁹⁰ Ibid

positionerar sig för dem. Man kan på så sätt resonera om huruvida dessa företag inte kombinerar reaktivitet med proaktivitet.

På den högsta nivån handlar förändringshanteringen om att vara *ledande* och den som *initierar* förändringen. Ledaren ser till att produktlivscyklerna i branschen ökar i hastighet och därmed är det också oftast ledaren som bestämmer rytmen och förändringshastigheten för sin bransch.

Förändringsnivåerna utgör ingen absolut kategorisering för företagen, utan alla verksamheter kan ha olika förändringsnivåer inom olika strategiska områden.

5 FALLFÖRETAG

I detta kapitel presenteras våra fyra fallföretag genom de intervjuer vi gjort samt kompletterande fakta från bl.a. artiklar och företagsintern information. Vi kommer att ge en bakgrund till varje företag men i övrigt kommer vi endast att behandla de aspekter av företagen som vi finner viktiga för uppsatsens syfte och därför kommer informationen att variera mellan fallföretagen.

5.1 JC – BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ

JC, dåvarande Junior Center, bildades 1962 med visionen att skapa juniorbutiker med mode för unga och den första helprofilerade butiken öppnades i september 1963. I mitten av 1970-talet introducerades jeans i butikerna och det visade sig vara framgångsrikt. Under 1980-talet började JC, i och med en nysatsning på kläder och design, lansera sina egna varumärken, Marwin och Crocker⁹¹. I början av 1990-talet bytte JC namn och blev nu JC Jeans & Clothes. I JC-koncernen ingår idag också Brothers, som grundades i början på 1990-talet och Sisters som etablerades år 2000. JC:s affärsidé lyder enligt följande:

"JC ska utveckla och driva koncept för modebutiker på den svenska och den internationella klädmarknaden. Varje koncept har sin egen väl definierade målgrupp och position."⁹²

Eftersom JC-konceptet vänder sig till många målgrupper är dess konkurrenter skilda för de olika koncepten. I Sverige ser JC Carlings, H & M, Jack & Jones, Kapp-Ahl, Lindex, Solo, The Stadium och Vero Moda som sina största konkurrenter⁹³.

5.1.1 VARUMÄRKE OCH KONCEPT

JC-konceptet riktar sig till åldrarna 6-25 år och har två inriktningar, den första är JC 14-25 år som främst riktar sig till modemedvetna unga tjejer och killar. Den andra inriktningen är JC Boys & Girls 6-13 år som erbjuder ett yngre mode med jeans som bas. I butikerna utgör de egna varumärkena alltid minst 80 % av utbudet, resterande är externa varumärken som t.ex. Levi's, Diesel och Lee⁹⁴. JC har haft en del problem med sin varumärkesimage, främst i den äldre delen av sin målgrupp där många sett varumärket som för ungt och för att få bort juniorstämpeln på varumärket genomfördes i vår en kampanj med skådespelerskan och trendikonen Sienna Miller.

⁹¹ Intervju Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

⁹² JC:s Årsredovisning 2004 s 8

⁹³ Intervju Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512, JC:s Årsredovisning 2004

⁹⁴ Intervju Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

*"Sen kommer jeanskampanjen med Sienna Miller. Hon är ju då en 22-23 år, där vi lyfte så att säga varumärket både imagemässigt och produktmässigt men också åldersmässigt. Så vad vi har gjort nu är att lyfta av varumärket den här juniorprägeln igen och tar tillbaks det mot den position som varumärket alltid varit relaterat till."*⁹⁵

JC kommer att fortsätta att lägga mer resurser på fokuseringen av JC-konceptet och sina egna varumärken, som enligt Thommy Nilsson VD för JC AB, är mycket viktigt för kontinuiteten i företaget. JC:s pågående ompositionering går ut på att förtydliga det aktiva livsstilskonceptet samt fortsätta fokuseringen på jeans som bas.

5.1.2 SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER

JC har gått från att ha två huvudkollektioner per år till fyra baskollektioner Q1, Q2, Q3 och Q4. Mellan dessa fyra har man dessutom "i säsong" kollektioner för att ligga närmare i tid mellan inköp och försäljning i butik, och därmed undvika felköp och realisationer. JC upplever att deras målgrupp är mer krävande beträffande nyheter och att deras sortiment följer internationella trender än tidigare, vilket ställer nya krav på organisationen.

*"Stora modeinflenser är ju MTV, men det är framförallt alla såpoperor, eller Paris Hilton. Framförallt i de grupperna som JC jobbar i smäller det till väldigt fort, och helt plötsligt ska man ha ett svettband. Det smäller till och det kanske existerar en tre, fyra månader och sen är det borta. Och det är en soårighet med en sån här stor kedja, att kunna hantera de snabba rycken när det gäller de här små delarna."*⁹⁶

JC:s sortimentstrategi består av basplagg (40 %) med låg moderisk och plagg med högre modegrad (50 %). En liten del, ca 10 %, utgör trendplagg vars främsta funktion är att skapa nyhetsvärde och locka kunder till butiken. Företagets mål är inte att vara marknadsledande för trender utan att att sälja de kläder som representerar deras varumärkesprofil.

*"JC kan inte vara trendledare. Jag har sagt att vi är en Volvo för ungdomen. Volvo är ganska bra designmässigt idag. Det finns många tonåringar som vill ha bra brukskläder, det är t-shirtar, swettisar, det är skjortor och liknande. Det är där vi ska ligga för att sälja volymer. Sen när det gäller de korta trenderna. Vi försöker ju haka på, men vi kan inte vara de som driver trenden."*⁹⁷

5.1.3 ORGANISATION OCH KULTUR

Under 2003 och 2004 har JC genomfört omfattande förändringar i sin organisation för att stärka den inre effektiviteten. Omorganisationen innebar att respektive koncept fick en

⁹⁵Intervju Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Ibid

egen samordnad organisation för sortiment, produktutveckling och marknadsföring. Företaget arbetar integrerat för att bli mer marknadsorienterade för att snabbare kunna agera genom ett effektivt informationsflöde mellan kompetenserna. Samtidigt har produktion och inköp koncentrerats till en funktion som ger övergripande support till alla JC: s koncept. Denna förändring har inneburit en ökad samordning och effektivisering som ökat JC:s förmåga att leverera i rätt tid och implementera efterfrågestyrning.⁹⁸

Thommy Nilsson beskriver organisationen som en matrisorganisation där det finns tydliga regler och policys, främst kring varumärket och koncepten, för att behålla kontinuiteten. Dessa regler har t.ex. inverkan på design och inköpsprocesser samt butikskoncepten. Det är fortfarande relativt nytt inom JC att arbeta i projekt men det finns en liten flexibel ledningsgrupp inom varje koncept vilket möjliggjort att JC snabbare kunnat agera vid nya influenser eller möjligheter.⁹⁹ (Organisationsschema, se appendix 1)

5.1.4 UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING

Fram till och med 2002 hade JC:s ställning på marknaden sakta försämrats under ett flertal år. Företaget hade problem med sin varumärkeskommunikation och de interna processerna var ineffektiva. De egna konceptens inriktning och målgrupp hade ändrats alltför många gånger så att kunderna inte längre kände igen JC: s varumärken.

”Om man säger så här att Crocker var ett maskulint jeansvarumärke, och så tog man Crockerovarumärket och applicerade det på en rosa topp till en sexåring. Eller om vi tar Marwin som var ett genuint streetsportvarumärke och så använde man det som ungefär motsvarande Paul Smith, alltså ett designat varumärke. Och så förväntade man sig att kunden skulle känna igen sig.”¹⁰⁰

JC fick 2002 en ny VD, nuvarande Thommy Nilsson, som arbetat inom organisationen tidigare och som nu påbörjade en ompositionering för att JC skulle återta sin marknadsposition som ledande på jeans, och för att återerövra den övre delen av målgruppen (20-30 år).

”Det strategiska tänkandet är otroligt viktigt för kläder. Med det menar jag att se till att varumärket har en stabil relation med sina kunder. Tydligheten får vi bara genom att vara konsekvent i vårt beteendemönster. Och med konsekvens får kunden en trygghet i sin relation med varumärket. Vad som hade hänt var att man sjabblat bort det här, så man tappade JC:s grundposition. Symaskinen i butiken och alla de här sakerna togs bort. Små saker men som för kunden är strategiskt oersättligt. Vad vi har gjort nu är att återskapa jeansimagen.”¹⁰¹

⁹⁸ Habit (2005), Bilagan Vinnare och förlorare på Svenska Marknaden 2004, Nr. 6, Intervju med Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

⁹⁹ Intervju Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

Ompositioneringen genomfördes bland annat genom omfattande reklamkampanjer som kommunikativt riktade sig till den äldre målgruppen och som var tydligt fokuserade på jeans. Kampanjerna "Asses on fire" och "The Store" har fått mycket uppmärksamhet i media och JC tror själva att de medverkat till att företaget vänt den negativa spiralen.

Leverantörsstrategi

2004 reducerade JC antalet leverantörer och ett mer aktivt inköpsarbete gav sänkta varukostnader och bättre leveransprecision. JC:s huvudsakliga produktion ligger i Kina och Turkiet vad gäller kläder och en stor del av jeansen görs i Italien. Företaget har ökat sin turkiska produktion, speciellt för i-säsongs kollektioner, för att minska ledtiderna. 2004 införde företaget en ny kommunikationslösning mellan butikerna och alla inköpskontor i de länder där JC är verksam. Detta innebär att informationsutbytet mellan butik, huvudkontor och leverantörer nu kan ske i realtid.¹⁰²

Strategiskt viktiga resurser och konkurrensmedel

JC:s viktigaste resurs är enligt Thommy Nilsson varumärket i form av varumärkeskännetecken och varumärkesattityd. Som tidigare nämnts ser JC varumärket som den långsiktiga stabiliteten i företaget både internt och externt, men samtidigt som det är viktigt med flexibilitet och att anpassa sig till förändringar.

*"Det är alltså väldigt viktigt, strategiskt, att hålla affärsidén kvar, men sen ska den anpassas till den förändring som vi har i konsumentbeteenden."*¹⁰³

Andra resurser som betecknas som viktiga är butiksläget, butikschefen och inköparen. Butikschefens kompetens och butikerna har också del i att förse varumärket med rätt innehåll. För JC är tiden är en central konkurrens- och lönsamhetsfaktor. Företaget har satsat på en ökad efterfrågestyrning, att förkorta ledtiderna och få en flexiblere inköpsprocess. Som långsiktigt mål strävar JC efter att ha en årlig tillväxt som ligger över marknadens tillväxt på respektive geografiska marknad.¹⁰⁴

¹⁰² Habit (2005), Bilagan Vinnare och förlorare på Svenska Marknaden 2004, Nr. 6, intervju med Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

¹⁰³ Intervju med Thommy Nilsson, VD JC AB, 050512

¹⁰⁴ JC: s Årsredovisning 2004

5.2 BESTSELLER - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ

Bestseller är ett familjeföretag som grundades 1975 när Troels Holch Povlsen öppnade sin första affär i Danmark. 1979 bildades Bestseller Wholesale A/S, som idag heter Bestseller A/S. Inledningsvis fokuserade Bestseller endast på kläder för kvinnor, men 1987 började de också med barnkläder och två år senare kom även herrkläder. Bestsellers filosofi är fokuserad på en kostnadsstrategi och uttrycker det enkelt:

“Du kan sälja mer till lägre priser.”

Under Bestseller ligger tolv olika varumärken: Vero Moda, Jack & Jones, Selected, Only, Vila, tdk, Object Collectors Item, Pieces By Bestseller, Exit, PH Industries, Pink Industries och Name it newborn. Företaget har verksamheter i 31 olika länder och har idag över 12 000 anställda som designar, utvecklar, marknadsför och säljer Bestsellers varumärken. Bestseller säljer främst via egna butiker men också en mindre del genom återförsäljare.¹⁰⁵

5.2.1 VARUMÄRKE OCH KONCEPT

Bestsellers varumärken riktar sig till olika målgrupper beträffande ålder och attityd, men har alla liknande prisläge. Det största varumärket inom företaget är Vero Moda som riktar sig unga modemedvetna kvinnor som vill kombinera sin egen stil och efterfrågar plagg med hög modegrad till rätt pris i rätt tid. Inom Bestseller utvecklas varumärken och koncept ständigt, genom att till exempel lägga till nya linjer inom existerande varumärken.

“Till exempel så kommer en ny linje inom Vero Moda som heter Gosha – som är lite mer trendig och ovanlig för de med mer individuell stil. Vi kan också tänka oss samarbeten med designers som till exempel H&M med Karl Lagerfeldt.”¹⁰⁶

5.2.2 SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER

Bestseller har idag åtta kollektioner per år och kombinerar dessa fasta kollektionerna med så kallade expresskollektioner. Detta är en ökning jämför med för två år sedan då man hade sex årliga kollektioner. Expresskollektionen har snabbare ledtider (från design till butik på 5-8 veckor) och tillåter företaget att få plagg till butiken på kort varsel och i rätt tid. Bestseller även har något som kallas *Hotline kataloger*, ur vilka butikerna kan beställa mellan säsongerna, och på sex veckor från beställningstillfället få in varan i butik.¹⁰⁷

¹⁰⁵ www.bestseller.com

¹⁰⁶ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

¹⁰⁷ Ibid

Bestsellers butiker har de senaste två åren ändrat sin sortimentstrategi från 50 % basplagg och 50 % trendplagg till 80 % trendplagg och endast 20 % basplagg. Anledningen var att kunderna började efterfråga mer trendinriktade kläder. Jessica Clarin, marknadsansvarig för Bestseller Sverige, betonar att det har skett en hel del förändringar i modebranschen som påverkat Bestsellers sätt att arbeta:

*"Förut kunde man göra stora kollektioner med stora volymer och lite bredd och variation... Nu säljer vi fler olika varor men mindre av varje. Det måste finnas fler av olika plagg i butiken. Kunden vill ha lågt pris men inte att precis alla skall kunna köpa samma plagg."*¹⁰⁸

5.2.3 ORGANISATION, KULTUR OCH REGLER

Jessica Clarin beskriver Bestsellers organisation som en platt matrisorganisation som saknar traditionella hierarkiska strukturer. Varje varumärke har en egen organisation där inköpare, designers, mönsterkonstruktörer och ekonomer arbetar i team. Organisationen präglas av öppna och informella informationskanaler. (Organisationsschema, se appendix 1)

*"Jag kan när som helst plocka upp telefonen och ringa designchefen på något varumärke och diskutera trender och vad vi skulle vilja ha. Det är en väldigt platt organisation överhuvudtaget."*¹⁰⁹

Alla funktioner inom respektive varumärkesavdelning samarbetar nära varandra vilket är en förutsättning för flexibilitet och att snabbt reagera på marknaden. Företaget har även ett nära samarbete mellan butikerna i olika länder, om en viss vara blir succé i Danmark så vidarebefordrar de den informationen till Sverige så att de kan vara beredda och beställa in varan. Bestseller kan också öka sin flexibilitet genom att varor kan flyttas mellan olika butiker inom ett land eller mellan länder om en viss vara visar sig vara en framgång i ett land men inte ett annat.

Bestseller har en stark företagskultur som baserar sig på tre ledord och fungerar som ett ramverk för de anställda. Kulturen utgår från filosofin *one world, one philosophy, one family*.

*"Tanken är att man skall jobba som om det var ens eget företag. Grundförutsättning är att man måste uppfylla det. Sedan hur man skall förhålla sig till det är inte jätteklart och jättetydligt."*¹¹⁰

Företagskulturen fungerar som ett ramverk inom vilket de anställda kan jobba med ganska stor frihet och vilket också är till hjälp för att kunna fatta beslut. Företaget har långsiktiga övergripande planer för hur varje varumärke skall utvecklas och även årliga aktivitetsplaner för varumärkena, men det finns utrymme att avvika.

¹⁰⁸ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

¹⁰⁹ Ibid

¹¹⁰ Ibid

”Tyg för jackor och jeans tar lång tid att beställa och ibland måste inköparna köpa in innan man lagt in en beställning i Sverige. Om jackorna inte säljer här är det kanske annat land som önskar mer och då kan man flytta runt på det sättet.”¹¹¹

5.2.4 UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING

Accelerationen av antalet kollektioner och trender har påverkat Bestsellers arbete:

”Allt går mycket fortare nu är bara för 3 år sedan. Trender håller inte i sig lika länge och det kommer mycket fler trender. Detta ställer mycket stora krav på den interna organisationen och att man skall få ut varor i rätt tid. Får man ut varor för sent så går de inte att sälja, t.ex. om man får ut en trendvara i butik bara en månad för sent så går de inte att sälja, då är marknaden mättad och kunden har fått sitt behov tillfredsställt. Företag som inte klarar denna omställning kommer inte att överleva.”¹¹²

Bestseller upplever även att deras kunder har förändrats:

”Kunden har också ändrats. De har blivit mer kräsna, trendmedvetna och individuella. Man går inte längre in i en butik och köper byxor, topp och jacka utan man blandar olika butiker och olika stilar. Man köper för att uttrycka sin individualitet för att stärka jaget.”¹¹³

För anpassa sig till förändringarna har företaget arbetat på sin flexibilitet genom en ökning av kollektioner, större produktvariation, köpa färre av varje vara, användning av expresskollektioner, kortare ledtider, nya datasystem samt ökad integration med leverantörerna. Detta har gjort det lättare att köpa in rätt varor, ökat omsättningshastigheten i butik samt minskat behovet av realisationer.

”Du behöver inte bestämma vad du skall köpa in så lång tid i förväg vilket leder till att butikerna ligger mycket närmare kunderna – man kan sälja det kunder vill ha. Man har rätt varor, vilket leder till snabbare omsättning och att man slipper rea ut felköp.”¹¹⁴

Bestseller har investerat mycket i IT för att förbättra kommunikationsflödena och har en stor IT-avdelning i Danmark som innebär att inköparna kan kommunicera i realtid med butiker och leverantörer. Med det nya systemet går det att se hur mycket man har sålt i respektive butik och inköpsavdelningen kan på så vis få rapporter om vad som säljer och därmed snabbt kunna lägga in nya orders.

¹¹¹ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

¹¹² Ibid

¹¹³ Ibid

¹¹⁴ Ibid

Leverantörs- och inköpsstrategi

Bestseller har inga egna fabriker utan ett nära samarbete med sina leverantörer. Ungefär hälften av deras produktion sker i Europa och resten sker huvudsakligen i Asien¹¹⁵. Denna leverantörsstrategi ligger bakom mycket av Bestsellers initiala framgångar och har möjliggjort Bestsellers grundstrategi om att kunna erbjuda mode till ett så lågt pris som möjligt. De kläder som tillverkas i Asien är främst till de fasta kollektionerna och tillverkningen i Turkiet används för expresskollektionen då varor som tillverkats där kan flygas till Danmark. Företaget är tillräckligt flexibelt för att göra snabba ändringar i produktionen ifall de får nya indikationer.

”Om vi t.ex. märker att vi har missat en trend eller att vi saknar t.ex. volangkjolar i en butik då kan vi lägga in en beställning på det och flyga hem från Turkiet. Det kan vara att man helt missat en stil i kollektionen, som t.ex. pikétröjor och då kan vi få ut dem i butik på 6 veckor.”¹¹⁶

Det är endast designen som görs i Danmark, medan inköp av allt material och produktion görs av leverantörerna. Bestseller arbetar nära sina leverantörspartners och har kontor i de länder där stora delar av inköpen görs. Samordning är viktigt för att hålla nere marginalerna, man samlar alla länders tillverkning hos en leverantör så att de kan få upp stora volymer och därmed sänka priserna och få mer makt visavi mot leverantörerna. Denna strategi är nödvändig för att kunna ha bredd i sortimentet och ständiga nyheter i butik, men ändå ha tillräckligt stora volymer.

Strategiskt viktiga resurser och konkurrensmedel

Bestseller ser personalens kompetens, inom inköp och design, som sin främsta resurs. Personalen på företaget är ung, välutbildad och medveten och att personalen ligger nära målgruppen i ålder ses som en förutsättning.¹¹⁷ Enligt Holch Povlsen Bestsellers grundare, handlar modebranschen först och främst om utveckling av människor och det är bara de anställda som kan skapa resultat.¹¹⁸ Företagskulturen ses också som en viktig resurs för företaget. Kulturen innebär att det inte ska finnas några gränser mellan företagets olika avdelningar eller de länder Bestseller är verksamma i:

”Företagskulturen är en avgörande resurs – vi brukar säga att vi jobbar i ett ”litet landsortsföretag”. Det finns inga väggar mellan länder eller avdelningar.”¹¹⁹

Framtiden

Bestsellers framtidsstrategi är att fortsätta utveckla sin flexibilitet och arbetar ständigt med förkortning av ledtider. Tiden ses som avgörande för företagets framgång men det är

¹¹⁵ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Bonde, Anette (2005) *Prisen på tøj går ikke af mode*

¹¹⁹ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

kombinationen mellan snabbhet och design och inköpskompetens som gör den till ett konkurrensmedel.

Enligt Jessica Clarin är det inte längre ett konkurrensmedel att vara tillräckligt flexibel så att man kan ha rätt vara i butik i rätt tid, utan det är en fråga om överlevnad. Bestseller upplever att konkurrensen ökat stenhårt i deras sektor under de senaste åren. Men många försvinner snabbt. Trots Bestsellers storlek upplever man att man bara är så bra som senaste kollektioner, och om man ligger fel i designen en säsong kan det ha mycket stor inverkan på företagets resultat.

*"Fotbollsplanen var tom från början men nu kryllar den av spelare. Vissa blir utvisade och vissa kommer aldrig tillbaka... Allt handlar om att ha rätt varor som konsumenten efterfrågar. Vi kämpar dagligen för att erbjuda det kunden vill ha just då och är aldrig bättre än vår senaste kollektion."*¹²⁰

Bestseller fortsätter också sin globala expansion genom att exportera sina butikskoncept runt om i världen. Företaget har varit tidiga på många marknader, t.ex. har man 26 butiker i Libanon och är tredje största butikskedjan i Kina, där man började med detaljhandel trots att det ansågs omöjligt. Man vill gärna sälja sina varumärken i länder som erbjuder ny kulturell input. Företaget har sagt nej till nya mer traditionella marknader för att istället ge sig in på nya okända.

*"For os er det sværeste at sige nej til nye markeder. Vi har valgt lande som USA og Frankrig fra, men så har vi til gengæld sagt ja til sådan nogle mindre oplagte markeder som Saudi-Arabien og Rusland."*¹²¹

5.3 FILIPPA K - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ

Filippa K grundades 1993 av Filippa Knutsson, Patrik Kihlberg och Karin Segerblom. Alla tre hade tidigare arbetat på klädeskedjan Gul & Blå, som ägdes av Filippa Knutssons pappa. Än idag har Filippa K endast tre delägare.¹²²

1996 fick Filippa K sin första succé med stretchjeansen och som gjorde företagets namn känt. 1997 öppnades de första Filippa K-butikerna i Stockholm och i Oslo och 1998 lanseras Filippa K Man. Filippa K har egna butiker i Sverige, Danmark, Norge och Holland och runt 650 återförsäljare utspridda över Australien, Europa, Kanada, Ryssland och USA. Företaget har idag 83 anställda varav 43 arbetar i moderbolaget¹²³.

¹²⁰ Intervju med Jessica Clarin, Marknadsansvarig Bestseller Sweden, 050513

¹²¹ Bonde, Anette (2005), *Bestseller går globalt*

¹²² Company presentation, http://www.filippa-k.se/fk_press

¹²³ Filippa K:s Årsredovisning 2003/2004

Filippa K:s filosofi lyder:

*Filippa K står för stil, enkelhet och kvalitet. Designen av våra kläder, känslan i våra material, och atmosfären i våra butiker. Uttrycket i våra visningar och manéret i våra annonser. Allt bidrar på sitt sätt till den helhetskänsla och filosofi vi kallar Filippa K.*¹²⁴

5.3.1 VARUMÄRKE OCH KONCEPT

Filippa K anser att de står för en unik stil med hög kvalitet. Enkelhet och tidlöshet är ord som ständigt återkommer när varumärket och konceptet diskuteras. Men enkelheten i designen kombineras med en modern och urban twist. Passform och material är mycket viktig för varumärket. Till exempel har man har sex avprovningar från första skiss till butik. Detta innebär att det istället för fyra veckor tar tre, fyra månader från skiss till butik.¹²⁵

Kläderna ligger prismässigt i övre mellansegmentet, men Filippa K anser sig vara ett premiumvarumärke avseende det värde som levereras till kund genom kvaliteten, butikerna och marknadsföringen. Filippa K jämför sig här med Gucci och Luis Vuitton beträffande sättet att presentera varumärket på. Företaget är noga med att inte överexploatera varumärket, t.ex. skulle man inte trycka upp stora mängder toppar med Filippa K:s logotyp på för att öka tillväxten snabbt. Den långsamma tillväxtstrategin har gjort att varumärket inte urholkats anser Filippa Knutsson.¹²⁶

Filippa K använder sig av produktplacering med hjälp av ambassadörer, d.v.s. utvalda personer som visar upp företagets kläder på t.ex. restauranger.¹²⁷

5.3.2 SORTIMENTSSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER

Filippa K har gått från fyra kollektioner per år till två huvudkollektioner och fyra mindre i-säsong kollektioner för dam och herr. Filippa K strävar efter längre cykler, de vill att deras kläder ska hålla längre än en säsong, men företaget har de senaste åren också arbetat med att höja modegraden på Filippa K som varumärke¹²⁸. Företagets sortiment består idag av 35 % bas, 55 % mellansegment och 10 % trend, och jämfört med tidigare då det var 50 % bas och 50 % mellansegment, så det är en tydlig förändring mot en mer trend- och modeorienterade stil. Företaget anser dock att de inte är lika beroende av att följa trender som andra varumärken eftersom de har en mer unik image:

¹²⁴ Company presentation, http://www.filippa-k.se/fk_press

¹²⁵ Intervju med Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K, 050523

¹²⁶ Forne, Dagmar (2003), *Kvinnan, Kläderna och Karriären Filippa K inför det internationella genombrottet och efter mordet på Anna Lindh*

¹²⁷ Intervju Malin Eriksson, Patriksson Communication, 050515

¹²⁸ Intervju med Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K, 050523

*"Kedjevarumärken är mycket mer känsliga med det än vi som varumärke. De är jättekänsliga just nu när allt går så fort. Filippa K strävar efter att ha längre cykler. En viss stil med passform som ska hålla längre, kanske upptill en tre, fyra säsonger."*¹²⁹

5.3.3 ORGANISATION OCH KULTUR

Filippa K har en platt, matrisliknande organisationsstruktur uppdelad på funktioner/avdelningar för design, inköp, konstruktion, logistik, försäljning, ekonomi och marknad, där man till stor del arbetar i projektgrupper med kompetenser olika funktioner. Inom företaget finns tydliga regler och processer som styr arbetet. (Organisationsschema, se appendix 1)

*"Vi har en ganska platt organisationsstruktur med självklara, interna hierarkier inom denna. Det finns ganska mycket regler och policys... Varje avdelning har sina olika projektramar. När man som vi har lite växtvärk blir projektstyrningen allt viktigare. Att det i varje projektgrupp finns en uttalad ledare som lägger upp mål och strategier för projektet. Och att man jobbar med uppföljning! I den fasen vi är nu är det mycket viktigt att förvalta och följa upp projekten. Feedbacken är jätteviktig. Att följa upp!"*¹³⁰

5.3.4 UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING

Företaget har idag en affärsplan på fyra år som är utvecklad tillsammans med ett strategibolag. Planen är dock inte helt styrande utan avvikelser är tillåtna och den revideras efterhand.

*"Vi är fortfarande mycket flexibla, det är lätt att driva igenom förändringar i organisationen trots att vi är så pass stora. Det är lätt att göra snabba val. Hoppas vi får behålla detta. Det är bra att kunna förändra snabbt, det skapar det kreativa i organisationen."*¹³¹

Företaget upplever att den största förändringen som påverkat dem är polariseringen på marknaden. Lågpriskedjorna har blivit mer framgångsrika samtidigt som premiumföretagen går bra. Medan t.ex. H & M och Vero Moda har ett kedjetänkande som går ut på att företagen så snabbt som möjligt ska kunna ge ut nya varor på marknaden är Filippa K mer fokuserad på värdeskapande för kunden:

¹²⁹ Intervju med Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K, 050523

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Intervju med Caroline Eriksson, Marknadskoordinator Filippa K, 050509

*"Man snor idéer och kopierar. Och det är ofta också kopplat till ett lågt pris. Sedan är det Premium, som vi som arbetar med, att ge mervärde i massor till kunden. Att bygga varumärket, jobba med design."*¹³²

Den ökade hastigheten har påverkat företaget men Karl-Johan Bogefors anser att för Filippa K är det inte viktigast att vara snabbast på marknaden utan istället att man får ut kläderna i rätt tid. Vidare säger Filippa K att de vill att deras produkter ska kunna hålla längre vilket innebär att de inte hakar på varje ny trend utan istället arbetar med produktinnovation, både beträffande snitt och nya material.

*"Vi vill att våra produkter ska ha en lång livslängd i garderoben... Snabba trender är mer svårhanterliga. Alla jobbar ju med olika verktyg beträffande att bevaka trender och omvärlden; det kan vara teknik, politik och att hitta långsiktiga trender på olika sätt. Vi jobbar mycket fabrikstekniskt med att ta fram nya material. På det sättet är vi väldigt styrda av tekniken."*¹³³

Om det visat sig att Filippa K missat en viktig del av en trend, t.ex. en färg, kan de snabbt få ut nya produkter på marknaden. De bevakar t.ex. försäljningsstatistik mycket noga och har backup-system för att se hur de ligger till. Genom att införsäljningen till externa återförsäljare ligger en säsong före försäljningen i butik kan man få indikationer ganska tidigt och ha beredskap för att förändra i produktionen. Företaget använder sig även av två så kallade tollgates, informella visningar där kollektionen presenteras i ett tidigt skede för att få input och ev. justera plagget.

Leverantörsstrategi

Filippa K:s produktion är tämligen spridd över världen. Skräddade plagg produceras i Italien och övrig produktion sker i Portugal, Turkiet, Estland, Lettland, Hong Kong och Kina. En av företagets största framgångsfaktorer är det stora branschnätverk som grundaren, Filippa Knutsson, hade med sig från sin tid på Gul & Blå. Många av Filippa K:s leverantörer har funnits med sedan dess och företaget prioriterar långsiktiga och strategiska relationer. Företaget byter inte ut leverantörer för att få ett lägre pris och om man byter ut en leverantör är det för att den nuvarande inte kan erbjuda ett visst material eller teknik.

*"Ju större man är som kund, desto högre krav kan man ju ställa och få bättre priser. Är man små, som ju Filippa K är, kan det därför vara svårt att hitta leverantörer med korta ledtider."*¹³⁴

*"Det handlar mycket om partnerskap med leverantörer. Att man skapar en, ja livegen, situation. Att ha få leverantörer och att hålla tiden är viktigast. Se till att båda två kan tjäna pengar"*¹³⁵

¹³² Intervju med Caroline Eriksson, Marknadskoordinator Filippa K, 050509

¹³³ Ibid

¹³⁴ Intervju med Caroline Eriksson, Marknadskoordinator Filippa K, 050509

¹³⁵ Intervju med Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K, 050523

Strategiskt viktigaste resurser och konkurrensmedel

Filippa K:s viktigaste resurs är Filippa Knutsson som person och hennes roll som varumärkesbyggare och varumärkesbärare. Andra viktiga resurser är nyckelpersoner inom företaget, främst designers och försäljningschefen. En tredje viktig resurs är av finansiell karaktär. Filippa K har inga externa ägare och kapitalet består av egengenererat kapital. Detta har tillåtit företaget att växa i långsam takt utan att överexponera varumärket.¹³⁶

Företagets branschnätverk nämns också som viktigt för fortsatt strategiutveckling. I framtiden vill Filippa K arbeta ännu närmare nyckelspelare i form av allinsler, t.ex. med leverantörer och lagerhållning. Detta för att skapa ett bättre flöde i värdekedjan och få möjlighet att säkra investeringarna. Allianser med kunder, återförsäljare, samt samarbeten med kedjor finns också i planeringen.¹³⁷

5.4 DAY BIRGER ET MIKKELSEN - BAKGRUND, VERKSAMHET OCH AFFÄRSIDÉ

Day Birger et Mikkelsen grundades 1997 av affärsmannen Keld Mikkelsen. Visionen var ett designvarumärke med personlighet som kan användas varje dag, "every day". Företagets första kollektion var klar i augusti 1998 och kläderna fanns främst att köpa i Skandinavien. Mindre än ett år senare vann företaget det prestigefyllda danska priset "The Golden Button" och efter det expanderade företaget snabbt och har idag 700 återförsäljare i tolv länder samt egna butiker i Köpenhamn, Stockholm, Oslo, London och Paris. Sedan dess har Day Birger et Mikkelsen breddat sitt produktsortiment och lagt till sex nya produktlinjer som består av linjer för dam, man, smycken, accessoarer, barn, underkläder och även heminredning. Modeindustrin är den fjärde största exportsektorn i Danmark och Day Birger et Mikkelsen är ett av de mest framgångsrika företagen.¹³⁸

5.4.1 VARUMÄRKE OCH KONCEPT

Inspirationen bakom Day Birger et Mikkelsen är en mix av etniska kulturer och moderna klassiska kläder med inspiration från gamla asiatiska traditioner. Företaget vill genom kreativitet och personlighet skapa en modern stil som människor kan relatera till. Day Birger et Mikkelsen riktar sig till kvinnor 30+ men det är kvinnans mentala ålder som är av största betydelse, personlighet är viktigare än ålder. Vad gäller män gäller även här mental ungdom. Day Birger et Mikkelsen har dock en annorlunda designfilosofi för män än för kvinnor, bl.a. säljer företaget jeans till män men inte till kvinnor¹³⁹.

¹³⁶ Intervju med Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K, 050523

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ www.day.dk

¹³⁹ Intervju med Krister Flodell, VD Day Birger et Mikkelsen Sverige, 050523

Företagets koncept är livsstil och deras designidé styrs inte i stor utsträckning av kortare trender. Day Birger et Mikkelsen arbetar nytänkande och kollektionerna har aldrig samma plagg i mer än en säsong, något som är ovanligt i modebranschen. Detta är viktigt för att behålla den personliga prägeln. De lite längre och större trenderna, som t.ex. den nuvarande jeanstrenden, är inte helt utan inflytande vilket i det här fallet visar sig genom att Day Birger et Mikkelsen för män har en egen jeanskollektion och Day Birger et Mikkelsen för kvinnor har ett utbud av jeansanpassade toppar. Trots sin personliga image medger Day Birger et Mikkelsen att omvärldsanalysen är väldigt viktig och betonar bekvämligheten i dagens informationsteknologi som snabbt och enkelt visar omvärldens förändringar¹⁴⁰.

5.4.2 SORTIMENTSTRATEGI OCH KOLLEKTIONER

Day Birger et Mikkelsen har fyra kollektioner per år men varje kollektion har en leveranskapsel vilket innebär att den släpps under en tremånaders period, t.ex. levereras årets vårkollektion under januari, februari och mars. Detta innebär att företaget levererar mode 8-10 månader om året och på så sätt tillfredsställs kundernas behov av nyheter utan att företaget måste utöka antalet kollektioner. Sortimentuppdelningen är 15 % bas och 25 % "moderna klassiker" (t.ex. kostymer). Resterande 60 %, delas upp på "kollektion" där designerna får fullständig frihet och "etniskt" som är mer styrt av Day Birger et Mikkelsen-stilen med asiatiska influenser:

*"Man kan säga att vår produktpyramid som man brukar använda är upp och ner, tvärt emot de flesta andra. Det är mycket fokus på design."*¹⁴¹

5.4.3 ORGANISATION OCH KULTUR

Day Birger et Mikkelsen är övergripande en platt organisation där alla har väldefinierade roller. Organisationen är uppdelad i avdelningar efter företagsfunktioner som t.ex. marknad, design och ekonomi. Företaget arbetar inte mycket i projektform, men nyckelpersoner inom de olika avdelningarna arbetar horisontellt inom olika funktioner vilket förbättrat flödet i organisationskommunikationen.¹⁴²

Inom Day Birger et Mikkelsen arbetar man med teambuilding och bl.a. finns det en designgrupp bestående av designers, VD, ägare och säljare. Det finns regler inom organisationen men dessa är inte speciellt av en individuell karaktär utan mer allmänna regler för de olika marknaderna.

¹⁴⁰ Intervju med Krister Flodell, VD Day Birger et Mikkelsen Sverige, 050523

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Intervju Sille Henning, Marknads- och presskordinator Day Birger et Mikkelsen Köpenhamn, 050523

*"Det är ju tryggt och bra med regler, men ibland kan det ju också innebära vissa förhinder. Vi har så olika marknader vi arbetar på så det är svårt att anpassa till alla."*¹⁴³

Strategier kommer oftast inifrån organisationen och det finns en dialog mellan ledningen och resten av företaget som ger en dynamisk prägel av organisationen. Den primära målsättningen är att hålla grundidén levande. Företagskulturen beskrivs i officiellt företagsmaterial som familjär: *"a family that truly moves you"*¹⁴⁴.

5.4.4 UTVECKLING, FÖRÄNDRING OCH STRATEGIFORMULERING

Day Birger et Mikkelsens strategier går ut på att utveckla kollektionerna framåt och se till att de har tillräckligt mycket kunskap om marknaden. Företaget arbetar med att profilera sig som ledande inom design och innovation för att höja sin status som design/premiumvarumärke. Höstkollektionen visas på the Danish Museum of Decorative art vilket är ett symboliskt partnerskap för företaget att närma sig konstvärlden. I samband med detta introduceras *Day Birger et Mikkelsen and Friends*, en grupp utmärkande premiumvarumärken som företaget ingått partnerskap med. Tanken är att skapa en strategisk allians som stödjer varumärket genom att utnyttja sina nätverk och få access till målgruppen. De varumärken som ingår i gruppen är bl.a. Bang & Olufsen, Nokia, Audi och kosmetikföretaget MAC.¹⁴⁵

Tvärtemot andra företag i branschen arbetar Day Birger et Mikkelsen inte aktivt med att vara flexibla och att reagera snabbt på marknadstrender. Att snabbt få ut kläder på marknaden ses inte som ett konkurrensmedel eftersom företaget har för långa ledtider för att kunna konkurrera med detta. Day Birger et Mikkelsen har heller inga ambitioner att sälja likriktade plagg i stora volymer, utan arbetar istället differentierat med ett bredare produktutbud.

*"Visst har vi statistik, vilka toppartiklar som finns, vilka färger som säljer osv. Men vi jobbar mer traditionellt, med den mänskliga faktorn. Inte som t.ex. Filippa K vet jag. De säljer tre typer av toppar i flera hundra tusen ex."*¹⁴⁶

En framgångsfaktor menar Krister Flodell är att företaget är privatägt och utan tryck från utomstående investerare. Sedan start har de alltid gjort vinst och arbetar med en strategi om att hasta långsamt. I framtiden kommer företaget att arbeta mer med att stärka sitt unika koncept och varumärke, bl.a. genom mer PR-inriktning.

¹⁴³ Intervju Sille Henning, Marknads- och presskordinator Day Birger et Mikkelsen Köpenhamn, 050523

¹⁴⁴ www.day.dk

¹⁴⁵ www.day.dk, pressida,

¹⁴⁶ Intervju med Krister Flodell, VD för Day Birger et Mikkelsen Sverige, 050523

Day Birger et Mikkelsens strategiskt viktiga resurser

Day Birger et Mikkelsen säger själva att deras design är viktigast för företaget. De har arbetat med att bygga upp en unik designprofil som är intimt sammankopplad med det egna varumärket och på så sätt representerar företaget utåt. Men designen är ingen statisk resurs, varje kollektion måste ha rätt design och designteamet är därför avgörande. Om inte kollektionernas design ligger rätt i tiden lägger man allt fokus på att förbättra. Det är bara om designen fungerar som företaget går vidare och arbetar med utveckling av andra funktioner och resurser.¹⁴⁷

Day Birger et Mikkelsens före detta designchef, Malene Birger, vars efternamn utgör en del av varumärkesnamnet, har lämnat organisationen för att starta sitt eget varumärke: By Marlene Birger. Detta har till viss del påverkat företaget som måste bibehålla den design man byggt upp under Birgers ledning. Det fanns dock ett starkt designteam sedan starten, vilket bidragit till att företagets design och profil inte påverkats i någon större utsträckning av att Birger lämnade företaget.

Leverantörsstrategier och logistik

Day Birger et Mikkelsen arbetar alltid långsiktigt med sina leverantörer och produktionen sker bl.a. i Europa och Asien. Ledtiderna är starkt beroende av var kläderna tillverkas:

”Många av våra kläder har många detaljer på sig och de tillverkas i Indien. Där är det väldigt långa ledtider, alltid. En kille syr en topp per dag.”

Day Birger et Mikkelsen har ett produktionskontor i Hong Kong, som bl.a. hjälper till att välja ut vilka fabriker som ska användas för produktion. Logistikerna är central eftersom det är av stor vikt att man levererar i tid, att varorna kommer fram på avsatt tid och är snyggt paketerade för att återförsäljarna ska få ett bra intryck av företaget.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Intervju med Krister Flodell, VD för Day Birger et Mikkelsen Sverige, 050523

¹⁴⁸ Ibid

6 ANALYS

I detta kapitel analyserar vi vårt empiriska och teoretiska material som utgör grunden för denna uppsats. För att göra analysen tydligare använder vi samma disposition som i kapitlet där vi redogjorde för vår teoretiska referensram (kapitel 4). Med analysverktygen som tidigare presenterats analyseras vårt empiriska material och vi fördjupar och i vissa fall vidareutvecklar tidigare presenterade modeller.

6.1 MARKNADSTRENDER OCH FÖRÄNDRINGAR I BRANSCHEN

Expertintervjuer samt intervjuer med fallföretag har indikerat förändringar när det gäller adoption och spridning av mode. Parallellt med traditionella modecykler, som påverkas av stora makrotrender, anser vi att det har skett en ökning av mode med mycket kort och intensiv modelivscykel som i viss mån kan vara relaterade till de längre modelivscyklerna, men också kan uppkomma i isolation. Om vi använder oss av modelivscykeln begrepp som presenterades i avsnitt 4.1.1 passar de nya korta modecyklerna bäst in på begreppet "fad". Men till skillnad från fads är de korta trenderna inte längre något som bara adopteras av några få utan av den stora massan. Vi anser att ökad adoption av dessa mindre trender bland annat beror på att det finns en större trend- och designmedvetenhet hos den breda massan som delvis kan förklaras av internationalisering och snabbare spridning genom media. De nya kortare, modecyklerna och den traditionella längre cykeln fungerar som parallella rytmer, där företaget till viss mån kan planera för den längre rytmen men inte för de mer oberäkneliga, kortare rytmerna.

En effekt av dessa marknadsförändringar som vi har uppfattat är att företagen har förändrat sina sortimentstrategier, som nu innehåller en större del trendsortiment. Den ökade takten vad gäller produktförnyelse har också bidragit till att förändra branschens rytm. Företag och experter uttrycker hur konsumenten är mer individuellt orienterad och i högre grad än tidigare önskar ha en personlig stil. Man köper inte längre alla plagg från samma butik och är mindre trogen mot varumärken. Detta innebär att det kollektiva modet inte är en realitet på samma sätt som tidigare och att det inte längre gäller att prediktera *en* stor trend, utan multipla tendenser. Tidigare hade modeföretag kunnat förlita sig på trendinstitut för att göra sina inköp långt i förväg, numera uppfattar vi det som att företagen prioriterar flexibilitet mer än trend och omvärldsbevakning.

För att hamna närmare konsumenttrenderna har vi observerat att fallföretagen ökat antalet kollektioner per år, speciellt i Bestsellers fall där denna utveckling är mycket tydlig. Andra företag har lagt till mindre kollektioner mellan säsong där de kan vara mer flexibla. De företag som har möjligheter till flexibilitet i tillverkningen har också gjort förändringar i sina inköps- och tillverkningsprocesser för att öka bredden i produktsortimentet men minska

kvantiteten per produkt. Detta innebär att de kan ha flera olika typer av plagg men färre antal av varje för att tillfredsställa konsumenternas nyhetsbehov.

6.2 DUALA STRATEGIER - TVÅ OLIKA RYTMER

Våra fallföretag befinner sig alla i en turbulent omvärld och inledningsvis var det lätt att få uppfattningen att samtliga arbetade efter kaosartade strategier för att överleva i denna kontext. Dock insåg vi tidigt i arbetet att så inte var fallet, då vi fann att samtliga av våra fallföretag har inslag av både rationella och kaosbalansstrategier. Det har framträtt ett behov av en viss grundläggande struktur som stödjer den dagliga, ofta mer turbulenta verksamheten. Som vi diskuterat i föregående avsnitt har modebranschens skilda rytmer (ökning av fad-liknande trender) blivit alltmer tydliga vilket innebär att behovet av ett dualt perspektiv blivit mer framträdande. Företag som tidigare kanske inte tagit upp fad-trender i sina kollektioner har påverkats av utvecklingen och arbetar numera med både klassiskt mode och fads, som exempelvis Filippa K.

JC har efter ompositioneringen strukturerat om verksamheten till att vara mer lojal mot grundidén och varumärkets betydelse för framtiden. Samtidigt arbetar de till viss del reaktivt mot marknadens skiftande trender vilket indikerar på en strategi för turbulenta omgivningar. Det finns regler och strukturer som medarbetarna ska hålla sig till och långsiktiga strategier för att varumärket skall behålla sin stabilitet samtidigt som man arbetar med en flexiblare organisation och optimering av värdekedjan för att kunna agera snabbare. Detta kommuniceras på ledningsnivå, och genom exempelvis mindre "ledningsgrupper" implementerar man strategierna i hela organisationen. JC har varit tydliga med att kommunicera de nya målsättningarna, både internt och externt.

Filippa K arbetar dels med långsiktighet i varumärkesbyggande och dels med olika typer av varningssystem i form av s.k. tollgates och avprovningar. Företaget har fyraåriga affärsplaner som uppdateras kontinuerligt. Dessa kan dock enligt Abell¹⁴⁹ fungera som ett sämre, intermediärt alternativ som är typiskt för traditionella synsätt om att duala strategier inte är möjliga inom en organisation. Vi vill dock argumentera för att det finns ett rationellt planeringsstadium i resursutvärderingen och företagets långsiktiga planer på att förändras till ett än mer internationellt företag, samtidigt som de arbetar med back-up system som exempelvis indikerar slutförsäljningar i butik. Filippa K arbetar överhuvudtaget mycket med långsiktiga och stabila strategier, men är flexibla i sin organisationsstruktur vilket gör det enkelt att genomföra snabba förändringar vid behov. Det tyder också på en bra intern kommunikation där de duala perspektiven hanteras av såväl ledning som medarbetare.

Bestseller har ett intensivt arbetssätt som hjälper dem att förvänta förändring och snabbt reagera på uppkommande trender och nyheter. De bemästrar improvisationen inom

¹⁴⁹ Abell, Derek F. (1999), *Competing Today While Preparing for Tomorrow*

kaosbalansteorin genom en väl avvägd balans mellan flexibilitet och struktur. Som bakomliggande, mer rationell strategi arbetar företaget med att långsiktigt utveckla sina koncept med hjälp av olika aktivitetsplaner och en väl fungerande företagskultur och organisation. På så sätt finner de en passande struktur i den annars så turbulenta miljön på företaget och vet vad de vill idag, imorgon och hur de ska ta sig dit.

Day Birger et Mikkelsen designar för att man ska kunna bära deras plagg varje dag. Det är deras vision om varumärket vilket ger en utmärkt bild av hur nödvändig en dual strategi är i organisationen. För att ständigt vara nyskapande i en omvärld som hela tiden byter preferenser, måste företaget satsa på innovation och nytänkande i deras design för de nästkommande kollektionerna eftersom man aldrig repeterar en tidigare design. För längre perspektiv värderar de långsiktiga leverantörsrelationer och relationer till butiker och återförsäljare. Här antar man en lugnare takt med fokus på utvärdering och stabilitet.

Vi inleder analysen med de rationella strategierna, där vi kommer börja med Kotlers marknadsföringsmix. Sedan följer en analys av de flexibla strategierna.

6.3 KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX

Nedan kommer vi att redogöra fallföretagens individuella förutsättningar för plats, pris och promotion i syfte att placera in dem i Kotlers modell. Vi ämnar se hur deras marknadsföringsmix ser ut om det finns några eventuella samband företagen emellan. Traditionellt har kläder varit sällanköpsvaror, men detta har till viss del förändrats av kedjor som Bestseller och H&M som genom låga priser och ständiga sortimentsuppdateringar inbjuder till mer frekventa impulsköp. Därför anser vi att Bestseller och i viss mån JC:s produkter hamnar närmre produkter som köps ofta på produktaxeln.

JC

JC ligger överlag på ett mellanprisläge med vissa variationer mellan de egna och externa varumärkena. Företaget har hög kontroll över sin exponering eftersom de arbetar aktivt med sitt butikskoncept, men samtidigt finns JC:s butiker på väldigt många platser i Sverige vilket gör att varumärket har hög grad av exponering. JC tillämpar en mekanisk promotionsstrategi och försöker skapa efterfrågan hos kund genom TV-kampanjer, men har också med sin satsning på service och kvalitet vad gäller butikschefer och butiksförsäljare en personlig promotionstrategi.

Bestseller

Bestsellers varumärken ligger alla inom lågprissektorn. Vi anser att de har lägre kontroll över sina exponeringstillfällen då de inte fokuserar på sina butikskoncept i samma utsträckning som JC och flertalet butiker är franchiseverksamheter. Företaget använder en personlig promotionstrategi mot återförsäljare och en mekanisk mot slutkund.

Filippa K

Filippa K ligger i den övre mellanprisklassen. Företaget räknar sig dock som premiumvarumärke. De har hög kontroll över sina exponeringstillfällen då återförsäljarna är noga utvalda och de egna butikerna är noga uppbyggda efter Filippa K:s koncept. Filippa K har en säljkår som arbetar med personlig promotionstrategi gentemot återförsäljare, men gör även en hel del reklam direkt mot slutkund, exempelvis i modetidningar. En annan form av personlig promotion som företaget använder sig av är dess ambassadörer, utvalda personer, som bär företagets produkter i offentliga sammanhang.

Day Birger et Mikkelsen

Day Birger et Mikkelsen har liksom Filippa K en premiumposition men med något högre priser, dock fortfarande i övre mellanprisklassen. Företaget har också noga utvalda återförsäljare samt egna butiker. Day Birger et Mikkelsen har en stor säljkår och vi anser att de i högre grad än Filippa K använder sig av personliga strategier vilket bidragit till deras kraftfulla expansion.

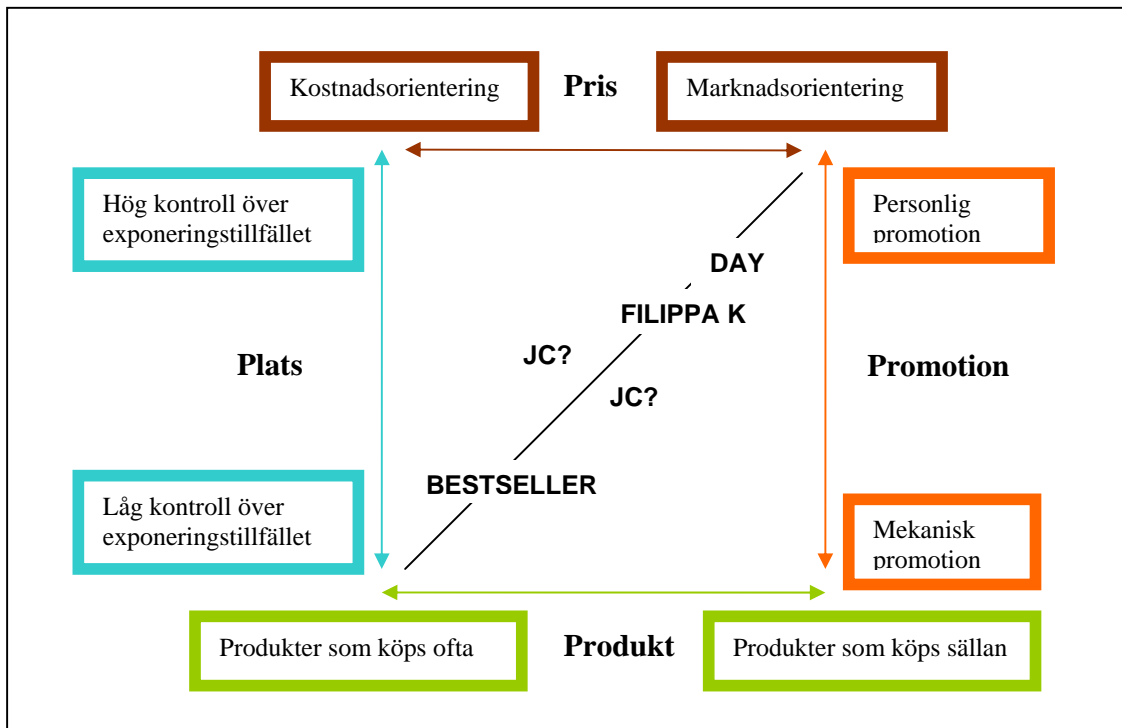


Fig. 6.1 Fallföretagen placerade i Kotlers marknadsföringsmix

När vi placerar in fallföretagen i Kotlers modell ser vi en tendens till polarisering. Företag har valt att antingen ha en premiumposition där man positionerar sig med design och varumärke, eller en lågprisposition där trend och produktförnyelse är centralt. Denna marknadsutveckling är också något som de experter vi intervjuat påpekat.

Vi finner att JC är mer svårplacerat eftersom de inte har en tydlig premium- eller lågprispositionering. Vi tror att en del av JC:s problem kommer av att de inte positionerat sig tillräckligt tydligt. Vidare ifrågasätter vi om det är en effektiv strategi att positionera sig i mitten av modellen, även om företaget hamnar mitt på diagonalen.

6.3.1 UTVECKLING AV KOTLERS MODELL

Med utgångspunkt i resonemanget ovan om marknadspolarisering har vi konstruerat en perceptionskarta där valt mer typiska parametrar inom modebranschen som ger en tydligare illustration av branschens situation. I ena dimensionen har vi valt *lågpriskedjor med trendfokus* i ena spektret och *premiumvarumärken i övre medelprisklassen* i andra spektret. Den andra dimensionen skiljer mellan huruvida företagen i första hand säljer via en egen butikskedja eller via återförsäljare. Vi har valt denna dimension för att den i hög grad påverkar val av strategier.

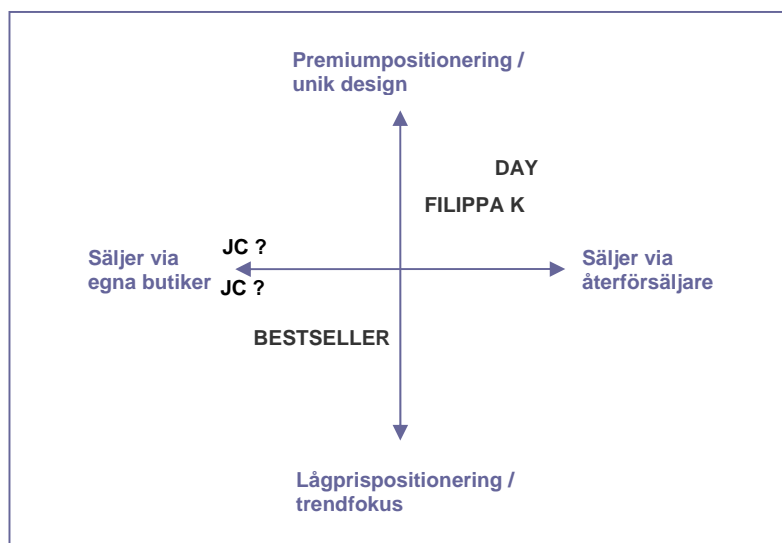


Fig. 6.2 Perceptionskarta över fallföretagens positionering

Denna indelning har gett upphov till två olika typer av modeföretag med olika förutsättningar för strategiskt arbete, *lågpriskedjor med hög modegrad* och *företag med premiumpositionering med designfokus som säljer via återförsäljare*.

Lågpriskedjor med hög modegrad

Vi anser att lågpriskedjor som säljer sina varor främst i egna butiker, har specifika strategiska förutsättningar på en oförutsägbar marknad. Denna företagstyp representeras av Bestseller, och till viss del JC, bland våra fallföretag. Vi tror att företagen i denna position är beroende av att leverera vad konsumenterna upplever som "rätt" mode till ett lågt pris i "rätt" tid. Design och varumärke är därmed inte lika avgörande, utan istället designkompetens, organisationsprocesser och företagskultur i kombination med optimering av effektiv logistik. Företag som JC och Bestseller har också större möjlighet att påverka sin egen rytm. Genom sina egna butiker finns en bättre förutsättning att arbeta flexibelt och genomföra förändringar i egen takt, liksom att få större tillgång till realtidsdata. I och med att man får den informationen från sina butiker kan företagen snabbare fånga upp nya impulser och förändra efter dessa.

Lågpriskedjornas storlek och internationalisering har också betydelse för deras möjlighet till flexibilitet vad gäller produktion. Större företag som Bestseller och t.ex. H&M har lättare att vara flexibla i sin tillverkning för de har mer makt visavi leverantörerna som kan tvingas till att vara flexibla. De har också möjlighet att samordna många länders produktion och kan därmed få låga kostnader trots små produktionsvolym, vilket inte små företag kan. De större företagen har också andra tekniska förutsättningar, och kan implementera datasystem för snabbare informationsutbyte mellan företaget och dess butiker och leverantörer som inte mindre företag har möjlighet till.

Företag med premiumpositionering med designfokus, säljer via återförsäljare

Företag som främst säljer via återförsäljare är mer beroende av rytmer i branschen som t.ex. inköpsmässor och återförsäljarnas inköpsperioder. De kan inte på samma sätt som kedjeföretagen sätta rytmen i branschen då de inte kontrollerar hela kedjan. Vi har dock sett en viss utveckling mot ett ökande antal egna butiker för att få snabbare försäljningsstatistik och kontroll över exponering. För företagen som avser positionera sitt varumärke i premiumsegmentet krävs ett långsiktigt perspektiv. Vi anser det behövs konsekvens och stabilitet i varumärket för att kunna bygga upp en relation mellan kunden och varumärket som gör att för kunden uppfattar det mervärde som varumärkets premiumposition utgör.

I följande avsnitt kommer vi nu att gå in på de strategiska resurserna som är viktiga för premiumföretagen såsom varumärke och design samt de resurskombinationer och processer som är avgörande för lågpriskedjorna.

6.4 RESURSBASERADE STRATEGIER OCH DYNAMISKA KOMPETENSER

Vi inleder med att sammanfatta vilka resurser som vi anser vara avgörande för att ge våra fallföretag varaktiga konkurrensfördelar, baserat deras egna kommentarer och våra tolkningar. De resurser som vi anser vara typiska för modebranschen och vanligast förekommande bland fallföretagen diskuteras sedan med hjälp av de kriterier Barney satt upp (*värdefull, ovanlig, kostsam att imitera, effektivt organiserad*), samt utifrån begreppen resurskombinationer och dynamiska kompetenser. Som diskuterats under avsnitt 4.6.3 har VRIO-modellen vissa begränsningar vad gäller dynamiska marknader.

Nedan en översikt över de resurser hos fallföretagen som vi anser kan leda till varaktiga konkurrensfördelar

JC	Bestseller	Filippa K	Day Birger et Mikkelsen
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Varumärke ❖ Butikerna (butiksläge & butiksutformning) ❖ Inköpskompetens 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Designkompetens ❖ Företagskultur ❖ Optimerad värdekedja 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Filippa Knutsson (varumärke & designkompetens) ❖ Branschnätverk ❖ Eget kapital 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Design ❖ Designkompetens ❖ Varumärke

Fig. 6.3 Fallföretagens resurser

De resurser som vi anser är viktigast för modebranschens företag efter denna genomgång är *varumärke, design, designkompetens och företagskultur*, samt kombinationer av dessa och processer som omger resurserna och leder fram till konkurrensfördelar.

Varumärke och design

Enligt Melin kan varumärket vara en strategisk resurs, men endast då varumärket har hög varumärkeskänedom samt positiva, unika och fördelaktiga associationer hos målgruppen¹⁵⁰. Såväl Filippa K, Day Birger et Mikkelsen och JC bygger långsiktiga strategier kring sina varumärken. Bland våra fallföretag finner vi Filippa K särskilt intressant då företagets grundare, Filippa Knutsson, kan ses som ett personligt varumärke. Hon är såväl en mänsklig resurs, i sin roll som kreativ ledare, som en immateriell resurs då hennes namn och personliga image utgör en del företagets varumärke och lyfter dess värde hos kunden. Detta gör att företagets design och varumärke i mycket blir kopplat till Filippa Knutsson som person och därmed sätter starka gränser vad gäller hur företaget kan utveckla dessa.

För att varumärken skall vara en varaktig resurs skall de vara effektivt organiserade enligt Barney¹⁵¹. Enligt våra intervjuer med fallföretagen satsar de mycket resurser på att bygga

¹⁵⁰ Melin, Frans (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken*

¹⁵¹ Barney, Jay B (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*

upp en stabilitet i sina varumärken. Företagens brand management kompetens, förmåga att bygga varumärket, är därmed avgörande för varumärkets framtida utveckling. JC har haft problem med att organisera sina egna varumärken vilket vi tror kan ha bidragit till att deras varumärken tappat lite av sitt värde. I JC:s fall är det troligen företagets brand management kompetens som kommer att avgöra ifall varumärket fortsätter att vara en strategisk resurs.

Bestseller bygger sin strategi kring sina varumärken på samma sätt som de övriga fallföretagen. Dels utvecklas deras varumärken ständigt, och dels är det företagets förmåga att erbjuda rätt design till rätt pris som utgör deras största konkurrensfördel. Designen är själva byggstenen i ett modeföretag, det som positionerar företaget tillsammans med dess varumärke. Vi anser dock inte att alla de fallföretag vi undersökt har en *unik design*. JC:s och Bestsellers design är inte unik, deras fokus är främst att följa modet och det kan vara svårt att identifiera deras produkter från andras.

Mycket av Day Birger et Mikkelsens och Filippa K:s positionering ligger i deras design, som har varit en unik och värdefull tillgång sedan starten. Andra företag kan dock "inspireras" av Day Birger et Mikkelsen och Filippa K:s design som skulle kunna urholkas om fler företag anammade en liknande stil. Filippa K har till viss del skyddat sig mot detta genom att vara innovativ i materialutveckling och Day Birger et Mikkelsen har arbetat upp en kompetens och leverantörsnätverk kring hantverk som pärlapplikation och broderi vilket gör det svårare att imitera deras design fullt ut. Vi anser även att Filippa K och Day Birger et Mikkelsens design är organiserad på ett effektivt sätt, genom att den är konsekvent, används i alla delar av företagets kommunikation och att företagen ständigt arbetar med att utveckla designen.

Filippa K och Day Birger et Mikkelsens varumärke och design har visat sig vara strategiska resurser. Båda företagen har en distinkt och konsekvent designstil som varit en konkurrensfördel för företagen trots stora skiftningar i mode och trender. Däremot anser vi att det främst är kombinationen av ett varumärke som har värde hos konsumenten och en design som uppfattas som unik som utgör en varaktig konkurrensfördel. Varumärket och designen kan inte fungera effektivt i isolation. Day Birger et Mikkelsen använder dynamisk kompetens genom designallianser med andra premiumvarumärken, för att ytterligare skapa värde i sitt varumärke genom sin designprofilering.

Designkompetens och företagskultur

Vi skiljer på företagets design och deras designkompetens då vi anser dessa resurser utgör skilda konkurrensfördelar. Fallföretagen har påpekat att de bedöms på nytt vid varje ny lansering av en kollektion, och om designen är "rätt" eller "fel" har stor påverkan på företagets resultat. Det är särskilt tydligt för Bestseller som främst fokuserar på trendkänslighet och inte i lika hög grad kan falla tillbaka på ett starkt varumärke.

Eftersom designkompetens är en mänsklig resurs är den svårt att imitera. Varje designer har en unik stil och det kan vara svårt för ett företag som förlorat en nyckeldesigner att finna

efterträdare som kan upprätthålla designen. Day Birger et Mikkelsen lyckades dock med detta när Marlene Birger lämnade företaget, troligen för att man redan investerat mycket i sitt designteam.

För Bestseller som är helt beroende av att reagera på den dynamiska omvärlden är det kombinationerna av resurser samt de processer som leder fram till att resurserna blir konkurrensfördelar som är avgörande. Bestsellers affärsidé, att erbjuda moderiktiga kläder till ett lågt pris, innebär att företaget är beroende av att ständigt uppdatera sitt sortiment med de senaste trenderna. Vi anser att företaget tydligt visar hur dynamiska kompetenser och resurskombinationer är mer värdefullt för företaget än de enskilda resurserna. Det är designernas kompetens i kombination med företagskulturen (som sätter ramarna design- och inköpsteamets arbete), företagets platta organisation med öppna kommunikationskanaler samt den optimerade värdekedjan som gör att de kan ta fram rätt mode, till rätt pris i rätt tid. Vad gäller JC är man också till viss del beroende av att designen ligger rätt i tiden vad gäller mode och trendsortiment som utgör 60% av kollektionerna. Företaget har enligt vår analys börjat gå mer mot att bygga sin strategi kring dynamiska kompetenser åtminstone i delar av verksamheten. Nyligen har JC t.ex. förändrat sina interna processer och kombinerat olika kompetenser i samma team på varje koncept för att öka effektiviteten marknadsmässigt och ligga närmare konsumenten.

6.5 KAOSBALANS - ATT IMPROVISERA, EXPERIMENTERA OCH REGENERERA

Samtliga av våra fallföretag befinner sig på en instabil marknad med snabba impulser och måste därför med hjälp av olika strategier hitta en balans mellan kaos och stabilitet för att undvika att hamna i de olika ineffektiverande fällorna. Vi analyserar företagen var för sig för att hitta utmärkande drag från kaosbalansteorin.

JC

Innan ompositioneringen 2002, hade JC förlorat sitt upparbetade kundsegment som en följd av att man tagit ett alltför stort kliv från sitt ursprungliga varumärke och koncept. JC hamnade i nyhetsfällan och tappade hela sin målgrupp när de ville förändra sin varumärkesportfölj för att positionera sig mot ett yngre kundsegment med rockigare stil. Kunderna kände helt enkelt inte igen sig längre. I JC:s framtidsvision fanns "fel" framtid och i det avseendet hamnade de även i visionsfällan. Företaget bytte inriktning på koncepten och målgruppen i förhoppning att skapa något nytt, men tappade helt kontakten med sitt förflutna.

Sedan 2002 har JC arbetat med att få tillbaka sin ursprungliga identitet och ompositioneringen hjälpte företaget att finna en bättre balans och tydlighet i varumärket. Man arbetar på att få tillbaka de lite äldre kundsegmenten och att lägga fokus på jeansen.

Affärsidén ska hållas stabil och endast förändras till den verkliga förändringen enligt JC:s VD Thommy Nilsson:

"Det är alltså väldigt viktigt, strategiskt, att hålla affärsidén kvar, men sen ska den anpassas till den förändring som vi har i konsumentbeteenden."

Idag arbetar JC alltså med att finna intermediära lösningar som balanserar mellan en viss grad struktur baserat på gamla erfarenheter och en viss grad flexibilitet inför framtiden, vilket tyder på företagets balanseringsförmåga både i den dagliga verksamheten och i morgondagens. Man kommunicerar i realtid, är lyhörda för nyheter men har ändå ett regelverk som hjälper medarbetarna att behålla affärsidén och prioritera bland möjligheterna. Om JC skulle misslyckas med att anpassa och utveckla affärsidén efter skiftande konsumentbeteenden finns det en risk att de håller sig fast i det förgångna och gamla, beprövade strategier. Det skulle innebära att JC istället hamnar i historiefällan. Därför är det viktigt att ambitionerna med affärsidéns utvecklande verkligen implementeras i verksamheten.

Bestseller

Bestseller bemästrar improvisationen genom att ha en bra balans mellan stabilitet och flexibilitet. Deras kommunikation sker i realtid och i alla led inom organisationen. Varje koncept har sina egna projektgrupper som även de kommunicerar internt sinsemellan. Bestseller är medvetna om att målgruppen alltid förväntar sig nyheter och arbetar därför med att ständigt förvänta sig förändring. Man arbetar med att ta fram nya produktlinjer och utveckla de existerande koncepten vilket innebär en fokusering på nuet. Bestseller har därför också en bra tidsmässig jämvikt genom deras kombination av historisk data och framtidsplanering.

Eftersom Bestseller arbetar med en väldigt platt organisation med hög flexibilitet och förändringsförmåga kan det innebära en risk att företaget balanserar över inom flera områden. Dels kan de hamna i kaosfällan eftersom den lösa strukturen riskerar att motarbeta de strukturer och regler som behövs för att klara av förändring. Som Jessica Clarin säger om Bestsellers informella kommunikation och filosofin om *One world, One philosophy, one family*":

"Jag kan när som helst plocka upp telefonen och ringa designchefen på något varumärke och diskutera trender och vad vi skulle vilja ha. ... Tanken är att man ska jobba som om det vore ens eget företag. Grundförutsättningen är att man måste uppfylla det. Sedan hur man ska förhålla sig till det är inte jättekärligt och jättetydligt".

Vidare kan de få problem med att medarbetarna genom den informella kommunikationen fastnar i framtida visioner, verkligheter som inte nödvändigtvis kommer. Det är därför viktigt att Bestseller övervakar flexibiliteten så att den nödvändiga strukturen inte ignoreras.

Filippa K

Efter en snabb tillväxt de senaste åren anser vi inledningsvis att Filippa K hamnat i kaosfällan på grund av den höga nivån av kreativitet och flexibilitet. Denna prägel av kaos resulterade i att företaget efterfrågade en mer strukturerad organisation. Idag arbetar man mer efter regler och policys vilket har gjort att man bättre kunnat improvisera mellan kaos och flexibilitet. Karl-Johan Bogefors menar att företaget fortfarande har en förändringsbenägenhet som de hoppas få behålla även i framtiden även om de utökar reglerna.

Vi får dock känslan av att Filippa K har en trögare förnyelseprocess i form av deras långsiktiga planering och strävan efter effektivitet snarare än flexibilitet, vilket skulle kunna innebära att de i framtiden istället kan hamna i byråkratifällan och tappa sin position mot konkurrenterna. När företaget lämnat kaoset bakom sig måste de veta när de uppnått takåsen. Filippa K:s målsättning om en högre modegrad står också i kontrast till deras nuvarande affärsidé och företaget måste väga av förändringstakten så att de experimenterar med framtiden genom att planera och agera rätt och i rätt tid. Att det redan idag finns en väldefinierad vision om Filippa K:s framtida identitet är avgörande för hur de kommer att lyckas. Annars finns risken att de likt JC tappar sin nuvarande målgrupp på vägen mot en annorlunda företagsidentitet.

Day Birger et Mikkelsen

Day Birger et Mikkelsens snabba expansion gör dem intressanta för analysen av Kaosbalansteorin. Företaget har en viss struktur och kommunicerar i olika led och i realtid. Vidare utvecklas design och produktlinjer ständigt som en del av visionen och därför finner vi att Day Birger et Mikkelsen på ett bra sätt improviserar mellan stabilitet och flexibilitet. Det råder inga tvivel om ansvar och målsättningar och de riskerar inte heller att fastna i byråkratifällan eftersom visionen hela tiden för dem framåt och gör dem förändringsbenägna. Genom sin strukturerade sortimentstrategi, dvs. en begränsad del fri design/trend, undviker de att fastna i nyhetsfällan. Den etniska designen speglas i kollektionerna som ständigt utvecklas och förnyas, vilket innebär att de använder sig av grundvisionen som är förankrad sedan starten. Den risk vi finner med Day Birger et Mikkelsens strategier är att de möjligtvis kan misslyckas med att experimentera mellan rätt planeringsgrad och för hög planeringsgrad. Med så många nya projekt finns det alltid risk att den proaktiva strategin driver dem in i fel framtid. Här menar Day Birger et Mikkelsen dock att deras finansiellt starka position ger dem möjlighet att "*hasta långsamt*", eftersom de trots sina starka visioner inte drivs av finansiella påtryckningar från externa aktörer.

Här kan vi se en skillnad mellan företag som har en högre andel trend (fad) versus de som har en högre andel bas, eller klassiskt mode (classic). Filippa K och JC som i dagsläget arbetar med en större del plagg med längre produktlivscykel och återkommande design löper större risk att hamna i de fällor som innebär en mer trögrörlig organisation. För mycket regler och struktur kan innebära att företagen får problem som återfinns i byråkrati- och historiefällorna. Bestseller och Day har en högre andel trend i sitt sortiment och har

därmed också ett större behov av att ständigt förnya sina kollektioner. Problemet kan bli omvänt för denna typ av företag som ofta arbetar med en lösare struktur med starkt fokus på framtiden. Då gäller det istället att undvika kaos-, nyhets-, och visionsfällorna. För att undvika fällorna och istället behärska improvisationen, experimenteringen och den successiva utvecklingen måste företagen, oavsett deras utgångspunkt, närma sig nuet och utifrån nuläget analysera situationen. En viss grad struktur eller kaos kan främja, men de måste akta sig för att trilla av takåsen.

6.5.1 SIMPLE RULES - ENKLA REGLER FÖR ATT FÅNGA AFFÄRSMÖJLIGHETER

Inom analysen om företagens användande av strategi som enkla regler gör vi en uppdelning mellan företagen baserat på deras individuella ambitioner att fånga nyheter och vilja till snabb marknadsanpassning.

Filippa K och Day Birger et Mikkelsen har påpekat att de inte tillhör den grupp modeföretag som arbetar reaktivt. Eftersom de varken vill eller har möjlighet att förändras snabbt kan vi kategorisera dessa två företag att befinna sig i modebranschens mindre turbulenta sfär. Detta innebär dock inte att de inte påverkas av trender, särskilt Filippa K arbetar med att öka sin modegrad. Bestseller och JC arbetar mer reaktivt och är därmed också mer intresserade av att gripa nya affärsmöjligheter i flykten och utveckla dessa till vinnande koncept. Det innebär att de i högre grad är i behov av att knyta vissa strukturella regler till sina nyckelstrategier inom processerna.

Samtliga företag använder sig av olika former av sortimentstrategier som fungerar som gränsregler, regler för det handlingsutrymme de har, för exempelvis andelen trendrelaterade plagg. Exempelvis är Bestsellers trendutbud 80 % av sortimentet, medan Filippa K:s bara är 10 %. Day Birger et Mikkelsen har etniska influenser som en viktig del av sortimentstrategin vilket på liknande sätt utgör en gränsregel. En annan process involverar designen där företagens designers gärna vill ligga före kundernas modepreferenser. Risken är att produkterna inte passar målgruppen och då har företaget misslyckats med att erbjuda marknaden vad den vill ha. JC och Bestseller använder sig till viss del av gräns- och prioriteringsregler både vad gäller handlingsutrymmet och prioriteringsordningen, främst för design- och inköpsfunktionerna.

Day Birger et Mikkelsen arbetar med att involvera cheferna i säljprocessen som också är en form av gränsöverskridande i syfte att bredda kompetensen inom respektive områden. Denna integration bidrar i olika processer till att företagen har en viss organisatorisk struktur som hjälper till att ta tillvara på möjligheter. Det utgör också en slags timingregler eftersom de är regelbundet förekommande och ger insikt i andra aktörers rytmer utanför företaget. Regler för utträde ur projekt speglas tydligast i Days ambition att inte sälja stora volymer. När ett plagg sålt slut är det en tydlig indikation på att företaget ska utveckla nya produkter eftersom man aldrig släpper samma design två gånger.

De befintliga reglerna kommuniceras tydligt i samtliga fallföretag fast de varierar i betydelse för förändringsviljan enligt vårt inledande resonemang. Reglerna hålls också förhållandevis enkla vilket gör det möjligt för samtliga företag att följa dem, oavsett flexibilitetsgrad.

6.6 TIME PACING – ATT SKAPA KONTROLL MED KALENDERN

Time Pacing hjälper företagen både med att sätta sina egna rytmer och att synkronisera med omkringliggande rytmer, i syfte att till viss del kontrollera förändringshastigheten för sig själv och för branschen. På olika sätt utnyttjar fallföretagen strategin om Time Pacing i sina verksamheter, främst inom kollektionsstrategin, då det finns en klar skillnad i antal kollektioner idag, jämfört med tidigare.

JC arbetar idag med fyra planerade baskollektioner per år, jämfört med de tidigare två. De har utöver dessa ett antal i säsong kollektioner emellan vars syfte är att minska risken för felköp och att ligga närmare i tid mellan inköp och försäljning. De undviker också att arbeta upp stora lager för realisation. För JC är det just viktigt med kontinuiteten och företaget har som målsättning att ha en årlig tillväxt över marknaden på respektive geografiska marknad. Dessa strategier hjälper JC att skapa en rytm inom företaget som också ligger i takt med kundernas rytm beträffande behov av nyheter, och med marknaden rytm beträffande den årliga tillväxten. Eftersom JC har en strävan att sälja stora volymer är det nödvändigt att synkronisera de interna rytmerna med de externa.

Bestseller är i högre grad än JC beroende av de konstanta förändringarna utifrån. De arbetar med åtta årliga, fasta kollektioner som de kombinerar med expresskollektioner för att kunna erbjuda marknaden vad den efterfrågar. Utöver dessa har Bestseller dessutom en Hotlinekatalog mellan säsongerna där butikerna kan beställa in nya produkter med en leveranstid på bara sex veckor. Bestsellers kollektionsstrategi utgör i högsta grad en grund för rytmer som de anpassar till sin omgivning. Det finns en stark koppling mellan marknaden efterfrågan, att ligga närmare kunden, och utbudet i butikerna. En mer långsiktig, tidsplanerad rytm finns i företagets planering som utvecklar årliga aktivitetsplaneringar för vardera varumärke för att främja utvecklingen. Även för Bestseller utgör alltså kollektionsrytmen en konkurrensfördel.

Filippa K arbetar också med tidsrytmer i sin kollektionsstrategi. Företaget har dock gått från fyra fasta kollektioner till två huvudkollektioner och fyra mindre i-säsongkollektioner per år. Eftersom Filippa K säger sig vara mindre beroende av nya trender finns inte ett lika stort behov av att anpassa rytmerna till branschens övriga, snabbare förändringshastighet. De strävar tvärt emot kedjeföretagen mot längre produktlivscyklar och på det sättet följer Filippa K en mer långsam rytm både i sin design och organisationsstruktur. Företaget utarbetar som tidigare nämnts fyrfåriga affärsplaner som stäms av med jämna mellanrum. Det kan finnas anledning för Filippa K att mer noggrant studera de omkringliggande

rytmerna då de har som långsiktig ambition att höja modegraden vilket stämmer dåligt överens med deras nuvarande rytm. I våra andra fallföretag ser vi en förändring i antal årliga kollektioner på motsatt håll, som en reflektion på den snabbare rytmen i branschen, och Filippa K kan komma att ligga efter i konkurrensen med de mer trendinriktade konkurrenterna.

Day Birger et Mikkelsen arbetar aktivt med att ständigt förändra sitt utbud. De har på kort tid etablerat sig under sju olika produktlinjer och man arbetar med att hela tiden utveckla kollektionerna. Företaget har fyra grundkollektioner per år som alla innefattas av en leveranskapsel på tre månader för att de ska ligga närmare kundernas behov av nyheter. Day levererar nya produkter upp till tio månader om året vilket ger dem en frekvent rytm som också synkroniserar med kundernas. Day Birger et Mikkelsens strategi innefattar dock inte behovet av att reagera på förändringar, fokus ligger på design och man håller sig medvetet borta från den mest intensiva konkurrensen. Däremot prioriterar man vikten av att leverera i tid vilket är en annan rytm som är viktig för att ligga rätt i tid med butikerna och leverantörerna. Dessa rytmiska strategier hjälper företaget att hålla förändringshastigheten uppe och därmed efterleva sina målsättningar om att bli ledande inom design och innovation.

Att använda sig av strategier enligt Time Pacing innebär att företagen enklare håller kontakt med nuläget, som kaosbalansteorin indikerar, och därmed fungerar strategin som en kontinuerlig uppdatering av vart företaget och omvärlden befinner sig vid utsatta tidpunkter. Detta är en förutsättning för att möjliggöra synkroniseringen mellan de olika rytmerna.

6.7 STRATEGINIVÅER HOS FALLFÖRETAGEN

Våra fallföretag har olika strategier för att hantera förändringar, och de varierar i grad inom olika områden vilket gör att företagen exempelvis kan ha en proaktiv marknadsstrategi men en mer reaktiv designstrategi. På liknande sätt kan man också ha en proaktiv approach utan att nödvändigtvis vara ledande, vilket två av våra fallföretag indikerat. Detta gör att en ny nivå tillkommer mellan "förväntan" och "proaktiv/ledande" som innebär att företagen arbetar på ett proaktivt sätt men är inte nödvändigtvis ledande. Denna nivå kallar vi här för "Icke-ledande proaktiv".

Om vi tittar på våra fallföretag är JC det företag som vi anser arbetar mest reaktivt. På skalan reaktiv – antecipativ – proaktiv hamnar de mellan de första två nivåerna. JC har inte för avsikt att vara trendledare, utan satsar istället på att i första hand återuppbygga sina varumärken och hitta tillbaka till sin målgrupp, och sedan om möjligt reagera på de kortare trenderna när de uppkommer. De har också utarbetat en ny kommunikationslösning som ger dem möjlighet att få realtidsdata vilket fungerar som ett signalsystem för efterfrågan.

Bestseller har byggt upp sin organisation med beredskap för ständig förändring, både vad gäller företagskultur, organisationsstruktur och produktionsprocesser. Designmässigt är de antecipativa och arbetar med flera metoder för att fånga upp trender och konstant anpassa sig till marknadens behov. De har en hög grad av trendplagg, 80 %, och med hjälp av ett starkt integrerat samarbete mellan butikerna i alla länder kan man omdistribuera produkter och signalera efterfrågan inom organisationen. Vi anser att Bestseller är de som bäst följer med i och även till viss del är en del av att sätta rytmen i branschen genom sin snabbhet.

Bestseller kan också ses som proaktiva när det gäller att gå in på nya marknaden. De väljer bort traditionella marknader som t.ex. USA och Frankrike för att ge sig in på utforskade marknader med annorlunda kultur, som t.ex. Libanon och Kina, för att få nya impulser.

Filippa K och Day Birger et Mikkelsen säger sig båda ha som mål att vara ledande inom design och kan sägas ha en proaktiv förändringsstrategi utan att vara marknadsledande. Filippa K har en innovativ textilt teknologi vilket ger företaget en unikheter som innebär att de kan leda inom det området och kanske inte är beroende av att följa marknadstrender då det unika material som används uppskattas i så pass hög grad av målgruppen.

Förändringsnivåer →	Anledning →	Strategi
Att leda förändring	FILIPPA K: Att skapa ny textilt teknologi BESTSELLER: utforskade marknader	Att tvinga konkurrenterna att följa efter.
Proaktiv utan att leda	DAYS och FILIPPA K:s unika design	Skapa ny design som inte tidigare funnits på marknaden med avsikt att positionera företaget.
Att förvänta sig förändring	BESTSELLER: förändringsbenägen organisation/produktion.	Mobilisera resurser för att möta förväntade förändringar Skapa tekniska alternativ
Att reagera på förändring	JC: inväntar konkurrenterna och reagerar i efterhand med produktutveckling	Förbättra produkter Paketera om befintliga produkter Leverantörsbyten

Figur 6.4 Förändringsnivåer hos fallföretagen.

Vi tycker vi kan se en tendens till att fallföretagen i premiumsegmentet; Day Birger et Mikkelsen och Filippa K, arbetar proaktivt med att profilera och utveckla sin design och varumärkesvärde. Bestseller och JC arbetar proaktivt med tillväxtstrategier och liknande, dock inte med design där de är mer reaktiva.

Med detta avslutar vi analysen och kommer i slutsatserna att gå djupare in på dessa skillnader samt de tendenser inom strategiarbete som vi funnit framträdande.

7 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

I slutsatsen sammanfattar och fördjupar vi de aspekter som i analysen framträtt som tendenser i fallföretagens strategiska arbete. Vi återkopplar uppsatsens resultat till det syfte och de problemställningar som sattes upp i uppsatsens inledning. Här ställer vi också upp hypoteser för huruvida tendenserna kan gälla i resterande modebranschen och avslutar med att ge förslag på hur området kan utforskas vidare.

Vår utgångspunkt för uppsatsen var att ta reda på hur modeföretag arbetar strategiskt i en omvärld som präglas av en ökande förändringshastighet med parallella rytmer, samt en mer komplex och svårprognostiserad konsumtion. Med hjälp av olika begrepp, teorier och modeller har vi analyserat fyra fallföretag i avsikt att besvara följande delproblem:

- ❖ Hur hittar fallföretagen balansen mellan *långsiktighet, stabilitet och flexibilitet* i en oförutsägbar kontext?
- ❖ *Vilken eller vilka kombinationer* av strategier tillämpar fallföretagen på en föränderlig marknad?
- ❖ Används strategier för att vara *proaktiv* och påverka förändringar på marknaden, att ha beredskap för *förväntade* förändringar, eller endast för att *reagera* på förändring?

Vi avsåg också att se om de olikheter som fanns i fallföretagens inriktning kunde innebära tydliga skillnader i deras strategiska arbete.

Tidigt i uppsatsens skede blev det tydligt för oss att de modeföretag vi undersökt använder sig av ett dualt strategiperspektiv. Förändringar i konsumtionsmönster och trendutveckling har skapat mer tydliga skillnader mellan modebranschens rytmer som företagen måste anpassa sig till. Dels en långsiktig rytm med längre cykler och dels en mer oförutsägbar rytm med kortare mer intensiva cykler. Vi tror att dessa rytmer påverkar de flesta modeföretag, i varierande grad, då företagen anpassat sig på så sätt att man erbjuder mode med längre cykler (mode och classics) såväl som mode med mycket kort livscykel (fads). Företagen måste alltså arbeta med att följa rytmerna men kan även försöka påverka rytmerna själva genom sin sortimentstrategi, produktförnyelsefrekvens och designstrategi.

Vi tror att denna karaktäristik i modebranschen har gett upphov till användandet av duala strategier. Vi har funnit att långsiktiga strategier används för utveckling av företagets strategiska resurser och dynamiska kompetenser, som t.ex. varumärke, designkompetens och företagskultur. Dessa utgör en stabilitet i den kaotiska miljö som är företagets kontext

och fungerar som en form av ramverk som sätter gränser för det strategiska handlingsutrymmet.

Ramverket kan sägas utgöra ett strategiskt område som företaget kan arbeta inom och som exempelvis begränsas av varumärket, en specifik design eller företagskulturen. Inom ramverket och parallellt med företagets strävan efter en viss grad av struktur använder sig företagen av mer flexibla strategier för att hantera den kaotiska miljön. Företagen organiserar sina rytmer och synkroniserar dem med omvärlden i avsikt att skapa rutin i den turbulenta kontexten, med hjälp av Time pacing strategier. Exempelvis anpassar man antalet kollektioner till omvärldens skiftande efterfrågan och släpper kollektionerna i olika tidskapslar för att öka nyhetsvärdet. Vidare används enkla, strukturella regler i företagen för att möjliggöra förändring i oförutsägbara miljöer (Strategi som enkla regler). Här framträder olika gräns- och prioriteringsstrategier i form av exempelvis sortimentstrategier som bestämmer graden av det flexibla handlingsutrymme som företaget har för att fånga nya affärsmöjligheter.

Slutligen använder sig företagen av kaosbalansstrategier för att balansera mellan stabiliteten och kaoset för att uppnå ett optimalt läge att planera utifrån. Beroende på hur hög grad av flexibilitet modeföretaget kräver för att upprätthålla sin affärsidé varierar graden stabilitet och flexibilitet i strategierna.

Vi sammanfattar på nästa sida de tendenser vi funnit i fallföretagens sätt att arbeta strategiskt i en modell. Modellen är en metafor över en båt på öppet hav som påverkas av en oförutsägbar väderlek med växlande storm, lugn, sol och regn. Båten representerar modeföretaget och båtens ankare de resurser som utgör en stabilitet för företaget och formar och begränsar det ramverk som bildar företagets handlingsområde.

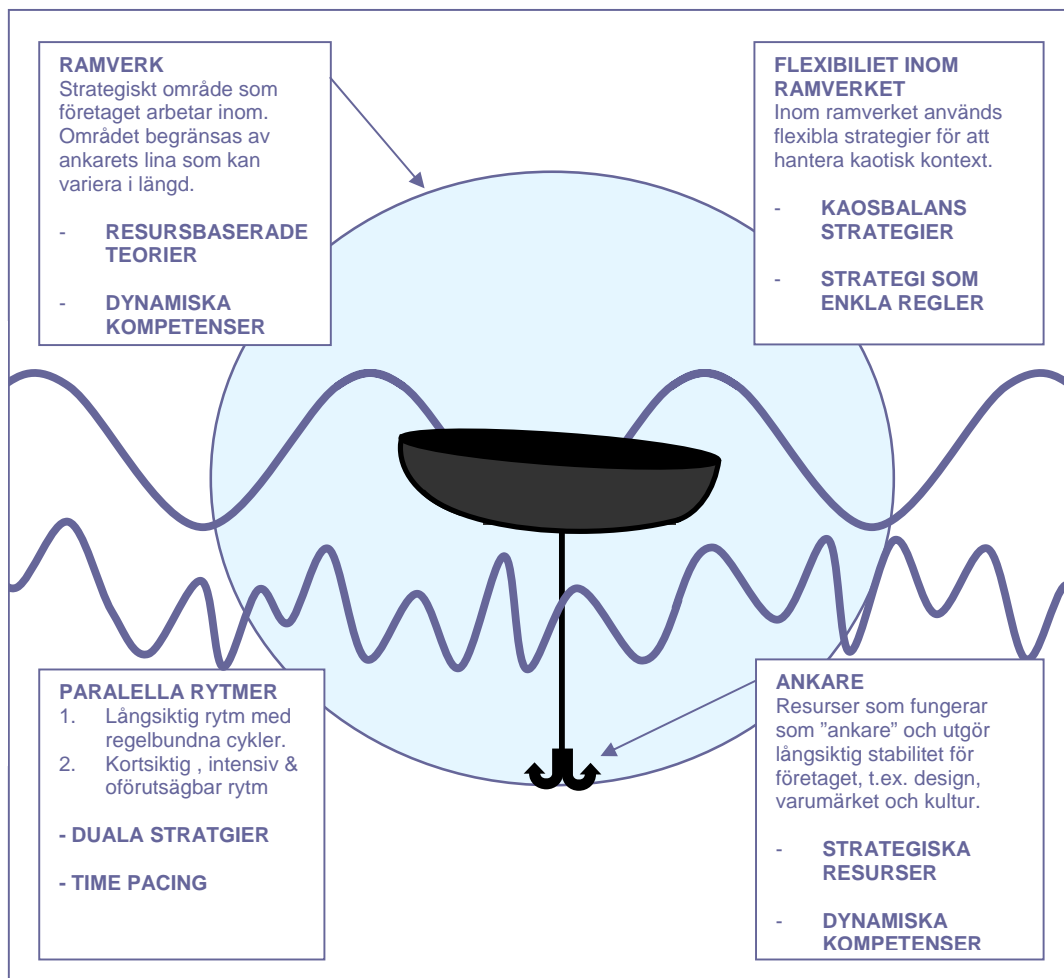


Fig. 7.1 Illustration av det strategiska ramverket

Utifrån detta resonemang tror vi oss kunna formulera följande hypotes om modeföretagens strategiska arbete:

Modeföretag arbetar med flexibla strategier, men finner en nödvändig stabilitet genom fokus på kärnresurser, vilka bestämmer företagens strategiska handlingsutrymme.

Vidare har vi funnit vissa skillnader i strategiarbete hos de av våra fallföretag som har premiumpositionering/designfokus och de som har lågprispositionering/trendprofil. Huruvida företagen har egen butikskedja är också av vikt för hur flexibla och förändringsbenägna de kan vara. Vi avser inte generalisera utifrån denna undersökning men finner dessa tendenser till olikheter intressanta att resonera kring. Om vi återgår till modellen ovan kan dessa olikheter illustreras med att företag med premiumpositionering/designfokus har en kortare ankarlina, och därmed något mindre

utrymme för flexibilitet. Företag med lågprispositionering/trendprofil anser vi har mer utrymme för flexibilitet och därmed kan deras ankare sägas ha en längre lina som ger ett vidare ramverk.

Vi har även funnit tendenser till skillnader mellan företag med premiumpositionering/designfokus och de med lågprispositionering/trendprofil vad gäller strategiska förändringsnivåer. Företag med premiumpositionering/designfokus är i högre grad proaktiva vad gäller designutveckling men vi anser att de hamnar på en mellannivå där de är proaktiva utan avsikt att leda. Företag med lågpris och trendfokus tenderar att arbeta efter mer reaktiva och framförallt anteciperande strategier. Vi tror att lågpriskedjor med trendfokus kommer att öka fokuseringen på anteciperande strategier för att ytterligare öka förändringshastigheten och förkorta ledtider eftersom det är avgörande för deras överlevnad att de hela tiden erbjuder marknaden de nyheter som efterfrågas.

Med utgångspunkt i detta resonemang har vi formulerat följande hypotes, som en vidareutveckling av den föregående hypotesen:

"Modedeföretag med trend- och lågprisfokus är anteciperande och beroende av hög flexibilitet för sin överlevnad. Flexibiliteten hos modedeföretag med design- och premiumposition begränsas av dess strategiska resurser."

Denna och föregående hypotes är dock endast inledande hypoteser och fortsatt forskning på området skulle vara nödvändig för att bekräfta att detta gäller för hela modebranschen.

7.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Problemområdet i denna uppsats är under ständig förändring och det finns många områden att fortsätta arbeta vetenskapligt i. Under uppsatsens gång har vi funnit en del aspekter som vi anser vara relevanta för fortsatt forskning vilka vi presenterar här nedan:

- ❖ En fördjupning av strategiarbete inom modedeföretag med lågpris- och trendpositionering eller i modedeföretag med design- och premiumpositionering, för att vidare testa den hypotes som presenterades i slutsatsen.
- ❖ Vad gäller strategier för förändringsberedskap och flexibilitet är lågpriskedjor med trendfokus mest utmärkande enligt vår hypotes. Fortsatta studier inom användning av kaosbalansstrategier skulle vidare kunna undersökas i studier av dessa företag, då vi anser att kaosbalansstrategier är väl anpassade för denna företagstyp.
- ❖ Studier där man djupare går in på begreppet flexibilitet, och undersöker hur företaget i alla led kan öka sin flexibilitet såväl internt som med leverantörer, återförsäljare och externa konsulter vore också kunna vara relevant för vidare

forskning. Inom Kaosbalansstrategier såväl inom modeindustrin som inom andra branscher i en oförutsägbar, föränderlig omvärld.

- ❖ Studier av proaktiva strategier där design används för att vara ledande vore intressant att undersöka med andra företag med likartad positionering som Day Birger et Mikkelsen och Filippa K. Proaktivitet med hjälp av design är relevant för andra branscher, exempelvis elektronikbranschen, bilbranschen och mobiltelefonibranschen, där fokus på design ökat alltmer och där det i högre grad kan vara fördelaktigt att leda design och trendutveckling.

8 KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

LITTERATUR

Andersson, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten; val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2002) *Marketing – An Introduction*, Prentice-Hall. Upplaga 6.

Barney, Jay B (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Trelleborg

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Business research methods*, Oxford University Press Inc., New York.

Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona (1998) *Competing on the edge: strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (1997), *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö. Upplaga 5:1.

Grant, Robert M (2002) *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell publishing Ltd, Malden. Upplaga 4.

Hines, Tony & Bruce, Margret (2001) *Fashion marketing: contemporary issues*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Jackson, Tim & Show, David (2001) *Fashion buying and merchandising management*, Creative Print and Design, Wales.

Jones, M Richard (2002) *The Apparel Industry*, Oxford, Blackwell

Keller, Kevin Lane (2003) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River. Upplaga 2.

Knutsson, Roland (1993) *Mode på marknaden*, Askobok, Lund.

Knutsson, Roland (1999) *Om den svenska marknaden*, Askobok, Hörby. Upplaga 4.

Melin, Frans (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel : om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund.

Normann, Richard (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund. Upplaga 2.

Rienecker, Lotte. & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

Solomon, Bamossy och Askegaard (1999) *Consumer behaviour, a European Perspective*, Prentice Hall. New Jersey. Upplaga 4.

Stacey, D. Ralph (1993) *Ledarskap genom kaos och förändring*, Brain Books, Jönköping.

ARTIKLAR

Abell, Derek F. (1999) "Competing Today While Preparing for Tomorrow", *Sloan Management Review*, Volym 40, Nr. 3, s. 73-82.

Andersson, Elisabeth (2003-03-23), "De har rätt mode till rätt priser", *Sydsvenska Dagbladet*

Andersson, Elisabeth (2003-03-23), "Medvind för danska modekläder", *Sydsvenska Dagbladet*

Aronsson, Cecilia (2005-03-18) "Uppstickarna i modesverige", *Dagens Industri*

Bonde, Anette (2005-02-13), " Bestseller går globalt", *Berlingske Tidende*,

Bonde, Anette (2005-02-13) "Prisen på tøj går ikke af mode", *Berlingske Tidende*

Bruce, Margaret & Daly, Lucy & Towers, Neil (2004) "Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?" *International Journal of Operations & Production Management*, Volym 24, Nr. 2, s. 151-170

Collis, David J & Montgomery, Cynthia A. (1995) "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Volym 76, Nr. 4, s. 118-129.

Cozens, Claire (2005-03-15), GQ mostly PR-driven, says editor, *Media Guardian*

Engzell-Larsson, Lotta (2004-12-07) "Från börsflopp till kursraket", *Affärsvärlden*

Eisenhardt Kathleen M & Brown Shona L (1998) "Time pacing: Competing in markets that won't stand still", *Harvard Business Review*, Volym 76, Nr. 2, s. 59-69.

Eisenhardt, Kathleen M & Martin, Jeffrey A (2000) "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Volym 21, Nr. 10-11, s. 1105-1121.

Eisenhardt, Kathleen M. & Sull, Donald N (2001) "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, Volym 79, Nr. 1, s. 106-117.

Forne Dagmar (2003-11-21) "Kvinnan, Kläderna och Karriären Filippa K inför det internationella genombrottet och efter mordet på Anna Lindh", *Dagens Handel*.

Skarin, Ulf (2004) "Mode för miljoner", *Veckans Affärer* nr. 33

TIDNINGAR

Habits bilaga *Vinnare och förlorare i den Svenska Modebranschen*. Habit Nr 5 2005-05-24

LEKTIONSMATERIAL

Lektionsmaterial till kandidatseminarium FEK 581, Företagsstrategi och företagsledning i förändring, vt 2005

UPPSATS

Cronstedt, C & Holme, D & Larsson, M & Ringquist A (2002) *Tre strategiska synsätt – en fallstudie av Biovitrum*, Kandidatuppsats, 10 p, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Andrén-Meiton, L & Sandberg D & Wieloch M (2002) *Strategiskt arbete i unga svenska modeföretag. En fallstudie av ACNE Action Jeans AB, Filippa K AB, Nudie Jeans Co*, Kandidatuppsats, 10p, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR

Filippa K företagsinformation, www.filippa-k.se/fk_press

Day Birger et Mikkelsens pressida, www.day.dk,

ÅRSREDOVISNINGAR

JC Årsredovisning 2004

JC Årsredovisning 2003

Bestsellers Årsredovisning 2003/2004

Filippa K:s Årsredovisning 2003/2004

MUNTliga KÄLLOR

Karl-Johan Bogefors, Marknads- och PR-chef Filippa K. Telefonintervju 050523, Malmö

Sven Cele, VD Svenska Teko. Telefonintervju 050516, Malmö

Jessica Clarin, Marknadsansvarig, Bestseller Sweden. Telefonintervju 050513, Lund

Caroline Eriksson, Marknadskoordinator Filippa K. Telefonintervju 050509, Malmö

Malin Eriksson, PR-konsult, Patrikssons Communication. Telefonintervju 050515 Malmö

Krister Flodell, VD Day Birger et Mikkelsen. Telefonintervju 050523, Malmö

Sille Henning, Marknads och presskoordinator, Day Birger er Mikkelsen. Telefonintervju 050523, Malmö

Louise Klarsten, VD, Colourhouse. Telefonintervju 050504, Lund

Thommy Nilsson, VD JC AB. Personlig intervju 050512, Göteborg

Åke Weyler, VD STIL (sko och textilhandlarna). Telefonintervju 050427, Malmö

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Berlingske Tidende	www.berlingske.dk	maj 2005
Bestseller	www.bestseller.com	april-maj 2005
Dansk Textil & Beklædning	www.textile.dk	april-maj 2005

Day Birger et Mikkelsen	www.day.se	april-maj 2005
Filippa K	www.filippak.com	april-maj 2005
JC	www.jc.se	april-maj 2005
Kairos Future	www.kairosfuture.com	april-maj 2005
Kommerskollegium	www.kommers.se	maj 2005
Presstext	www.presstext.se	maj 2005
Sko och textilhandlarna	www.stil.cc	april-maj 2005
Svenskt Näringsliv	www.svensktnaringsliv.se	maj 2005

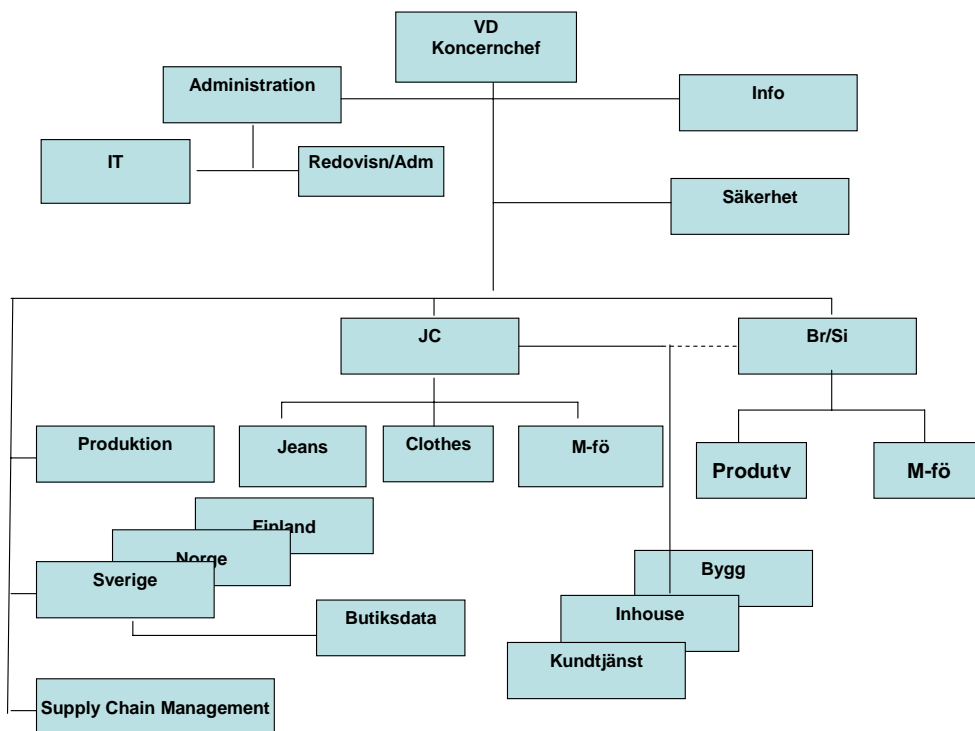
APPENDIX 1

FALLFÖRETAGENS ORGANISATIONSSCHEMA OCH LOGOTYPER

JC



JC:s logotyp

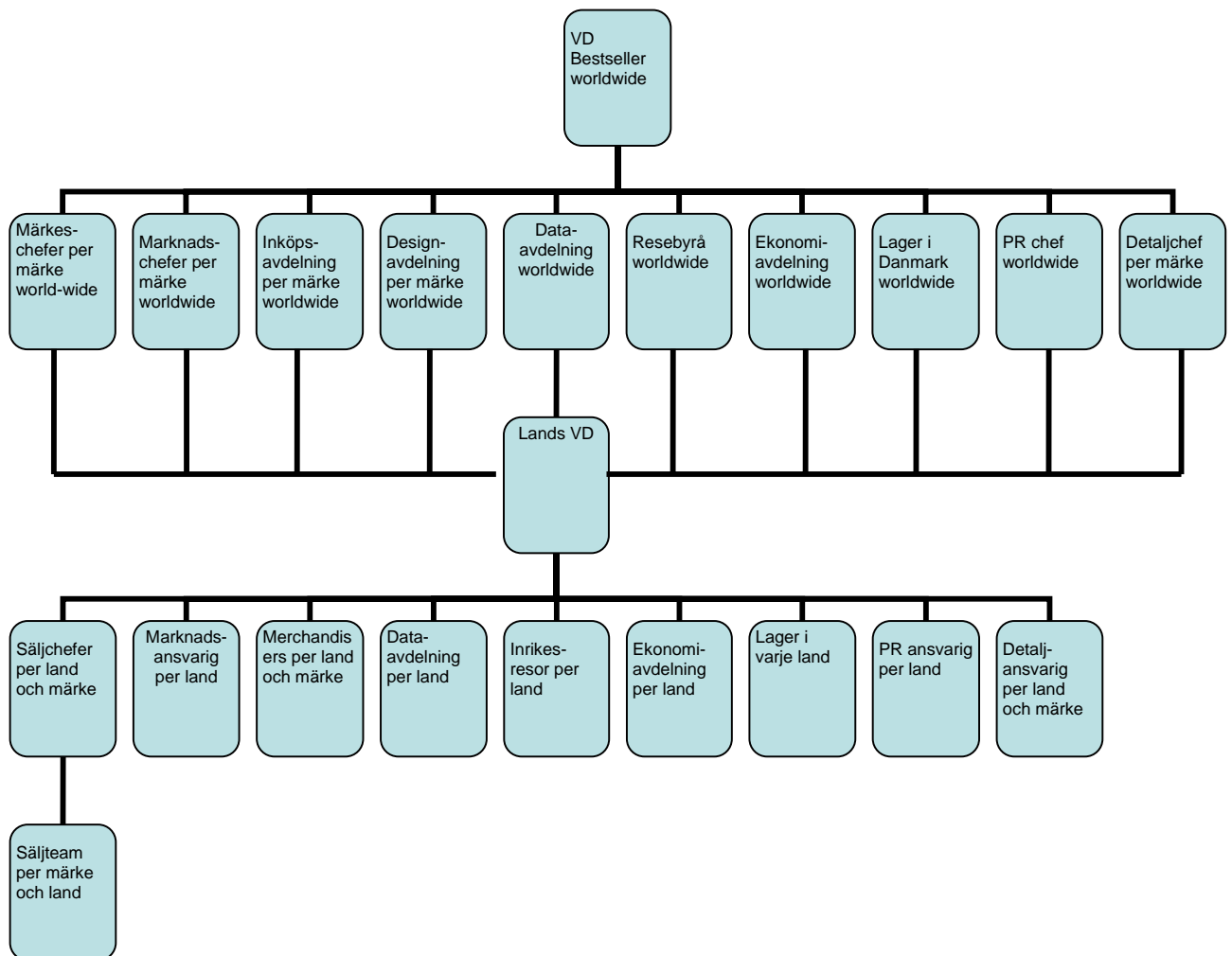


JC:s organisationsschema

BESTSELLER

BESTSELLER

Bestsellers logotyp

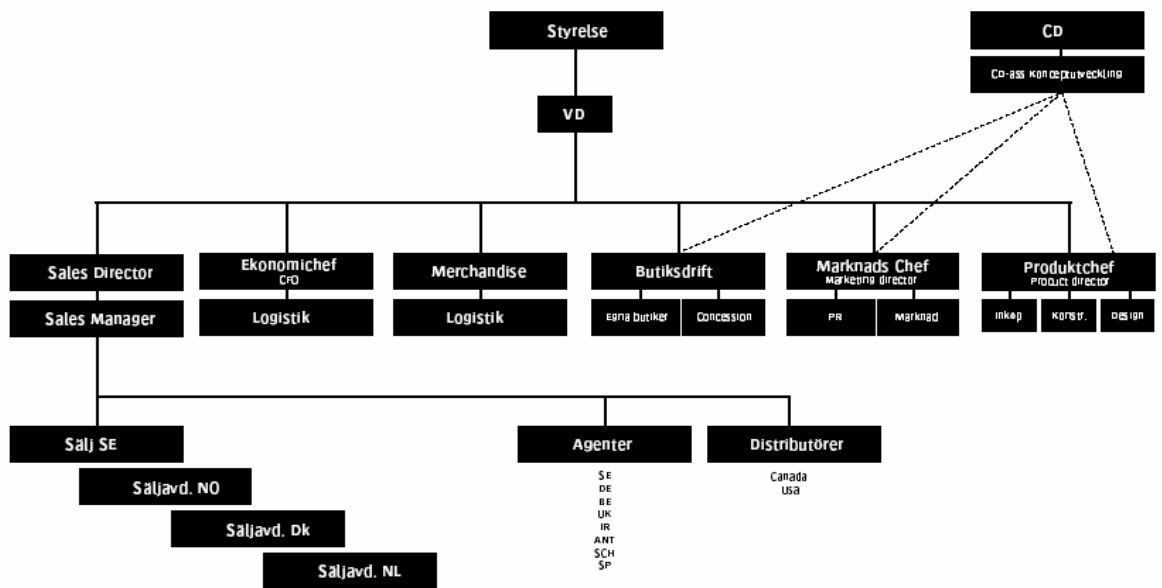


Bestsellers organisationsschema

FILIPPA K

Filippa K

Filippa K:s logotyp



Filippa K:s organisationsschema

DAY BIRGER ET MIKKELSEN



Day Birger et Mikkelsens logotyp

(Företaget saknar organisationsschema)

APPENDIX 2

Intervjuguide företag X

Intervjuperson	Intervjuform
Intervjuare	
Plats och datum	Total intervjudid

Inledande frågor:

1. Din bakgrund och dina arbetsuppgifter/funktion på företag X?
2. Kort historia om företag X:
 - När grundades företaget?
 - Vilka marknader finns företaget på idag?
 - Hur mycket omsätter företaget?
 - Vilka är era konkurrenter?
3. Beskriv organisationens huvudsakliga, strategiska verksamhet:
 - Försäljning genom egna butiker eller återförsäljare?
 - Fördelning mellan egna butiker och återförsäljare?
 - Vad är de egna butikernas funktion?
 - Vilken är företagets huvudsakliga målgrupp?
 - Har företaget egen design / egen produktion / egen tillverkning?
 - Var sker produktionen / var finns leverantörer?
 - Strategiska partnerskap med leverantörer?
 - Antal huvudkollektioner per år / i-säsongs kollektioner?
4. Sortimentuppdelning och strategin bakom?
5. Vad ser ni som företagets viktigaste resurser?
 - På vilket sätt är den värdefull?
 - Vid en jämförelse med företagets konkurrenter, är resursen (/resurserna):
 - Ovanlig? På vilket sätt?
 - Effektivt organiserad eller finns ett behov av förbättring?
 - Svår att imitera? På vilket sätt?

Yttre påverkan: förändringar i organisation och omvärld

6. Hur tycker du att modebranschens landskap har förändrats de senaste åren, enligt:
 - Strategiskt arbete med leverantörer / andra samarbetspartners?
 - Ökad globalisering?
 - Förändrad trendutveckling / spridning? Snabbare / fler parallella trender?
 - Förändrade modecykler?
 - Förändrade produktionscykler?
 - Förändrade antal huvudkollektioner / i-säsongs kollektioner per år?
 - Utveckling av informationsteknologi för produktion / tillverkning?
 - Förändringar i konsumentmönster / konkurrens från andra produkter / märkestrogethet?
7. Relatera fråga 6 till företag X:
 - Vilka förändringar har främst påverkat företag X?
 - Hur har ni hanterat dessa förändringar?

8. På vilket sätt bemöter företag X trender?
- När blir en trend en trend (dvs. något ni reagerar på?)
 - Är det möjligt att planera för eller förutspå trender?
 - Vilka resurser lägger företag X på strategier för omvärlds- / trendbevakning?
 - Används trendrapporter / -institut?
 - Egen omvärldsbevakning?

Strategiarbete inom organisationen

9. Hur ser företag X organisation och struktur ut?
- Arbetar man i team / divisioner / korsfunktionella lösningar?
 - Vilken struktureringsgrad finns i arbetet: struktur / semistruktur / ad-hoc?
 - Vilka regler/policys arbetar företaget efter? (Exempelvis för prioritering / sätta gränser / sortering bland möjligheter)
10. Hur arbetar företag X med strategier?
- Hur och på vilken nivå formades nuvarande strategier
 - I vilken utsträckning tillåts strategier att avvika från plan? (T.ex. för marknadsanpassning?)
11. Hur ser tidsrymden ut för strategier:
- Hur långt fram planeras?
 - Finns det både långsiktiga och kortsiktiga strategier?
 - Vem är det som bestämmer takten och kan den påverkas?
 - Hur följer företag X övriga rytmer i branschen?
 - Hur har företagets strategiska arbete förändrats över tiden?
12. Hur balanserar företag X mellan flexibilitet och stabilitet?
- Var befinner ni er?
 - Förnyas strategierna fortlöpande?

Strateginivåer: att hantera förändring

13. Finns det strategier för att snabbt kunna reagera på oförutsägbara förändringar; t.ex. ny trend/stilikon, textilkvoter, väder, katastrofer?
- Använder ni er av speciella varningssystem / quick response / EDI / övrigt ?
 - Hur snabbt kan ni få ut en mindre kollektion i butik?
14. Arbetar ni för att själva leda marknadsutvecklingen? (t.ex. genom prissättning, processer, innovativ produktutveckling, design, leda trender) Bakomliggande strategi??
15. Framtiden: Hur arbetar modebranschen i framtiden (10 år)?
- Hur tror ni utvecklingen kommer att påverka företag X?
 - Hur kommer ert företag att behöva förändras?