

SAMMANFATTNING

- TITEL:** Strategiskt arbete i unga svenska modeföretag. En fallstudie av ACNE Action Jeans AB, Filippa K AB, Nudie Jeans Co.
- NIVÅ:** Kandidatseminarium, ht 2002
- TEMA:** Företagsstrategi i förändring
- FÖRFATTARE:** Louise Andrén Meiton, Désirée Sandberg, Maria Wieloch
- HANDLEDARE:** Gösta Wijk
- FÖRETAG:** ACNE Action Jeans AB, Filippa K AB, Nudie Jeans Co
- NYCKELORD:** Svenska modeföretag, Resursbaserat synsätt, Kaos-balans teorin, Normanns teori, strategi.
- SYFTE:** Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka och jämföra fallföretagens strategiska arbete, beskriva och analysera detta. Vi ämnar göra detta genom att finna och använda de strategiteorier och modeller som på ett mest adekvat sätt förklarar och beskriver hur våra fallföretags strategiska arbete sker.
- PROBLEMFÖRMULERING:** Vad karakteriserar det övergripande strategiska arbetet inom fallföretagen? Vilka specifika delar av det strategiska arbetet är särskilt viktiga för fallföretagen? Skiljer sig det strategiska arbetet åt mellan de olika fallföretagen? Hur har fallföretagens strategiska arbete förändrats över tiden? Vilka teorier och modeller belyser och förklarar bäst fallföretagens strategiska arbete?
- METOD:** Uppsatsen är baserad på tre kvalitativa fallstudier. Empirin består av intervjuer, litteratur, hemsidor och företagsintern information från fallföretagen. Teorin består av Resursbaserat synsätt, Kaos-balansteorin, Kotlers marknadsföringsmix och Normanns teori. Empirin och teorin har sedan använts för att analysera och beskriva fallföretagens strategiska arbete.
- SLUTSATSER:** Det mest essentiella för våra fallföretag är deras resursbas och att denna strategiskt utnyttjas väl genom resurskonfigurationer och dynamiska förmågor. De viktigaste resurserna är; designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke. Vi ser likaså att fallföretagen utvecklat kaos-balansstrategier för att möta hot och möjligheter från omvärlden. Normanns resonemang belyser på ett bra sätt fallföretagens syn på sitt affärslandskap.

FÖRORD

Under det sista kvartalet av år 2002 har vi, vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, arbetat med denna kandidatuppsats. Det har varit en period fylld av intensivt akademiskt arbete, vilket givit oss inblick i ett intressant ämnesområde.

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan det stöd och den medverkan vi fått från våra fallföretag. Vi vill rikta ett stort tack till Mikael Schiller på ACNE Action Jeans AB, Patrik Kihlberg på Filippa K AB och Joakim Levin på Nudie Jeans Co. Vi vill också tacka Ingrid Giertz-Mårtensson på Svenska Moderådet och Åke Weyler på Stil för deras hjälp och medverkan. Slutligen vill vi tacka vår handledare Gösta Wijk för den inspiration han givit oss under arbetets gång.

Eventuella fel och brister i denna uppsats kan inte belastas någon av ovanstående personer utan endast oss själva.

Lund, den 22 januari 2003,

Louise Andrén Meiton

Désirée Sandberg

Maria Wieloch

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	VAL AV ÄMNESOMRÅDE	8
1.3	VAL AV FALLFÖRETAG	8
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.5	SYFTE.....	9
1.6	LITTERATURGENOMGÅNG.....	9
1.7	DEFINITIONER	9
1.7.1	UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG.....	9
1.7.2	STRATEGI.....	9
1.7.3	REDAKTIONELL TEXT	10
1.7.4	KUND OCH SLUTKUND	10
1.7.5	ANVÄNDNING AV ENGELSKA ORD OCH UTTRYCK	10
1.8	AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.9	MÅLGRUPP	10
1.10	DISPOSITION	11
2	METOD.....	12
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	12
2.1.1	VETENSKAPSSYN	12
2.1.2	GRUNDFORSKNING.....	13
2.1.3	TEORETISK FÖRANKRING	13
2.1.4	EXPLORATIV OCH DESKRIPTIV STUDIE	13
2.1.5	INDUKTIV OCH DEDUKTIV METOD.....	14
2.2	PRAKTISKT ANGREPPSSÄTT.....	14
2.2.1	KVALITATIV METOD.....	14
2.2.2	KVANTITATIV METOD	15
2.2.3	VAL AV PERSPEKTIV	15
2.3	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
2.3.1	INSAMLING AV DATA.....	16
2.3.1.1	INSAMLING FRÅN PRIMÄRKÄLLOR	16
2.3.1.2	INSAMLING FRÅN SEKUNDÄRKÄLLOR	16
2.3.1.3	INSAMLING AV TEORI	16
2.3.2	RESEARCH-, ANALYS- OCH RAPPORTSKRIVNINGSFAS.....	17
2.4	KRITISK GRANSKNING AV VALD METOD.....	18
2.4.1	KVALITATIV METOD.....	18
2.4.1.1	INTERVJUERNA	18
2.4.1.2	INSPELNING PÅ MINIDISC	18
2.4.1.3	VALIDITET OCH RELIABILITET.....	19
2.4.1.4	OBJEKTIVITET.....	20
2.5	KRITISK GRANSKNING AV ANVÄNDA KÄLLOR	20
2.5.1	MUNTliga KÄLLOR	21
2.5.1.1	FALLFÖRETAGEN	21
2.5.1.2	EXPERTKÄLLOR	21
2.5.2	SKRIFTLIGA KÄLLOR	21
2.5.2.1	BÖCKER	21
2.5.2.2	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER	22
2.5.2.3	ARTIKLAR FRÅN DAGSPRESS OCH VECKOPRESS	22

2.5.2.4	FÖRETAGENS HEMSIDOR OCH ÅRSREDOVISNINGAR	23
3	TEORI.....	24
3.1	STRATEGILITTERATUREN UR ETT HISTORISKT PERSPEKTIV	24
3.2	VAL AV TEORIER	25
3.3	DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET	25
3.3.1	DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET ENLIGT BARNEY.....	25
3.3.1.1	VARFÖR RESURSBASERAT SYNSÄTT?	26
3.3.1.2	KATEGORISERING AV RESURSER	26
3.3.2	VÄRDEFULLA RESURSER ENLIGT COLLIS OCH MONTGOMERY	28
3.3.3	EISENHARDTS DYNAMISKA FÖRMÅGOR.....	28
3.4	KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX.....	29
3.4.1	KOTLERS IDÉER SAMMANFATTADE I EN MODELL.....	31
3.4.2	POSITIONERING ENLIGT KOTLER	31
3.5	KAOS-BALANSTEORIN	32
3.5.1	INLEDNING.....	32
3.5.2	TAKÅSMODELLEN.....	32
3.5.3	PACING/RYTM.....	33
3.5.4	PATCHING.....	34
3.5.5	STRATEGY AS SIMPLE RULES	34
3.6	NORMANN	36
3.6.1	NORMANNS TEORETISKA SYNSÄTT	36
3.6.2	PRIME MOVERS	36
4	EMPIRI	38
4.1	PRODUKTEN.....	38
4.1.1	PRESENTATION AV PRODUKTEN KLÄDER	38
4.1.1.1	MASLOWS BEHOVSPYRAMID.....	38
4.1.1.2	UPPLEVELSEDIMENSIONEN.....	40
4.2	MODEBRANSCHEN	40
4.2.1	DEFINITION.....	40
4.2.2	FAKTA KLÄDBRANSCHEN	41
4.2.2.1	KONSUMTION.....	41
4.2.2.2	STRUKTURUTVECKLING	41
4.2.2.3	KARAKTÄRISTIKA FÖR KLÄDBRANSCHEN	42
4.2.2.4	KONKURRENS	43
4.2.2.5	BRANSCHENS TIDSCYKEL	43
4.2.4	UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG	44
4.2.4.1	TRENDER, SVERIGE SOM TRENDKÄNSLIGT LAND OCH GLOBALISERING	45
4.3	FALLFÖRETAGEN	46
4.3.1	ACNE ACTION JEANS	46
4.3.1.1	FÖRETAGSFAKTA ACNE ACTION JEANS.....	46
4.3.1.2	REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED MIKAEL SCHILLER, VD ACNE ACTION JEANS	48
4.3.2	FILIPPA K	55
4.3.2.1	FÖRETAGSFAKTA FILIPPA K.....	55
4.3.2.2	REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED PATRIK KIHNBORG, VD FILIPPA K.....	57
4.3.3	NUDIE JEANS	68
4.3.3.1	FÖRETAGSFAKTA NUDIE JEANS.....	68
4.3.3.2	REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED.....	69
	JOAKIM LEVIN, EKONOMIANSVARIG NUDIE JEANS.....	69
5	ANALYS.....	76
5.1	RESURSBASERAT SYNSÄTT.....	76
5.1.1	FALLFÖRETAGENS VIKTIGASTE RESURSER.....	76
5.1.1.1	DESIGNERS	76
5.1.1.2	FÖRETAGSKUNNANDE	76

5.1.1.3	FÖRETAGSKULTUR	77
5.1.1.4	VARUMÄRKE	78
5.1.2	ANALYS AV FÖRETAGENS RESURSER	78
5.1.2.1	ANALYS ENLIGT VRIO-MODELLEN.....	78
5.1.2.1.1	DESIGNERS	79
5.1.2.1.2	FÖRETAGSKUNNANDE	79
5.1.2.1.3	FÖRETAGSKULTUR.....	80
5.1.2.1.4	VARUMÄRKE.....	80
5.1.3	RESURSKOMBINATIONER ENLIGT COLLIS OCH MONTGOMERY	81
5.1.4	DYNAMISKA FÖRMÅGOR.....	82
5.1.4.1	ACNE JEANS	82
5.1.4.2	FILIPPA K.....	83
5.1.4.3	NUDIE JEANS	83
5.1.5	RESURSERNAS SÄRBARHET	83
5.2	KOTLER.....	84
5.2.1	PRODUKTORIENTERING VS MARKNADSORIENTERING.....	84
5.2.2	MARKNADSFÖRINGSMIX	84
5.2.2.1	PRODUKT.....	84
5.2.2.2	PLATS.....	84
5.2.2.3	PRIS.....	85
5.2.2.4	PROMOTION.....	85
5.3	KAOS-BALANS TEORIN	86
5.3.1	TAKÅSEN.....	86
5.3.1.1	ACNE JEANS	86
5.3.1.2	FILIPPA K.....	87
5.3.1.3	NUDIE JEANS	87
5.3.2	SIMPLE RULES	88
5.3.2.1	FÖRETAGSFILOSOFI	88
5.3.2.2	DISTRIBUTION.....	88
5.3.2.3	TILLVÄXT	89
5.3.2.4	FILIPPA K:S PROCESSARBETE	89
5.3.3	TIME PACING.....	89
5.3.3.1	ACNE JEANS.....	89
5.3.3.2	FILIPPA K.....	90
5.3.3.3	NUDIE JEANS	90
5.3.3.4	EVENT PACING	90
5.3.5	PATCHING.....	90
5.4	NORMANN	91
5.4.1	ETT AFFÄRSLANDSKAP I FÖRÄNDRING.....	91
5.4.2	PRIME MOVERS	92
6	SLUTDISKUSSION	94
6.1	SAMMANFATTANDE DISKUSSION	94
6.1.1	SPRÅKUTVECKLING.....	94
6.1.2	VÅR MODELL AV FALLFÖRETAGENS STRATEGISKA ARBETE	95
6.1.3	FÖRÄNDRING ÖVER TID OCH JÄMFÖRELSE AV FALLFÖRETAGEN	96
6.1.4	SLUTSATS.....	97
6.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	97
7	KÄLLFÖRTECKNING	99
BILAGA 1	SYNOPSIS.....	104
BILAGA 2	CHECKLISTA	105

FIGURFÖRTECKNING

FIG. 1	VÅR VETENSKAPSSYN	10
FIG. 2	VÅRT TEORETISKA RAMVERK	15
FIG. 3	BARNEYS VRIO-MODELL	25
FIG. 4	KOTLERS 4 P	27
FIG. 5	PÅVERKAN PÅ MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIN (VÅR TOLKNING AV MODELL)	28
FIG. 6	SAMSPELET MELLAN KOTLERS 4P	29
FIG. 7	TAKÅSEN	31
FIG. 8	FRÅN FÖRSTA TILL ANDRA NIVÅNS KUNDRELATIONER	35
FIG. 9	MASLOWS BEHOVSPYRAMID	37
FIG. 10	BEKLÄDNADSMARKNADEN 2001	39
FIG. 11	BRANSCHENS TIDSCYKEL	41
FIG. 12	ACNE ACTION JEANS LOGOTYP	44
FIG. 13	FILIPPA K:S LOGOTYP	53
FIG. 14	FILIPPA K AB KONCERNSTRUKTUR	53
FIG. 15	NUDIE JEANS LOGOTYP	66
FIG. 16	VÅR RESURSANALYSMODELL	76
FIG. 17	FALLFÖRETAGEN RESURSKONFIGURATION	79
FIG. 18.	SAMSPELET MELLAN RESURSER, DYNAMISKA FÖRMÅGOR OCH RESURSKONFIGURATIONER	80
FIG. 19	FALLFÖRETAGENS MARKNADSFÖRINGSMIX	83
FIG. 20	FRÅN FÖRSTA TILL ANDRA NIVÅNS KUNDRELATIONER	91
FIG. 21	FALLFÖRETAGENS STRATEGISKA ARBETE	93

1 INLEDNING

I detta kapitel presenterar vi vårt val av ämne och en kort bakgrund till ämnet. Detta följs av en redogörelse av vårt syfte och vår problemformulering. En kort redogörelse för vald litteratur följer och sedan ges definitioner till i fortsättningen viktiga begrepp i vår uppsats. Vi presenterar också hur vårt val av fallföretag har skett och framlägger våra avgränsningar. Avslutningsvis presenterar vi vår målgrupp och ger en överblick över hur vi valt att lägga upp vår uppsats.

1.1 BAKGRUND

De senaste åren har det dykt upp och uppmärksammats en mängd nya svenska modeföretag. En orsak till detta kan vara att media visat allt större intresse för den svenska modebranschen, i takt med att den lanserats med stor framgång utomlands. Svenskt mode är mycket uppskattat utomlands, tillsammans med övrig svensk design, musik och konst.¹

Till skillnad från tidigare är det numera väl ansett att arbeta med mode. Såväl nuvarande näringsminister Leif Pagrotsky som statsminister Göran Persson uttalar sig om hur viktig svensk design är för Sverige.² Den svenska modebranschen har genomgått en förändring de senaste decennierna. På 1940- och 50-talen var mode mycket auktoritärt styrt, det var kläderna som dikterade hur människan skulle se ut istället för tvärtom. På 1970-talet hade mode låg status i Sverige. Flärd ansåg som något fult och dåligt och den individuella stilen utvecklades alltmer. Numera är det modebranschen som till stor del tvingas leta efter nya strömningar i modet, exempelvis ute på gatan, istället för att diktera modet själv.³

Klädmarknaden är idag en mycket viktig del av näringslivet i Sverige och utgör en stor del av exportnäringen. Bara i Sverige uppgick omsättningen i beklädnadshandeln till 60 miljarder kronor år 2001.⁴ Svenskt mode säljer mer än vad svensk musik, sprit och järnmalm gör tillsammans.⁵ Ingrid Giertz-Mårtensson, VD för Svenska Moderådet säger;

”Utländska marknadsförare vänder sig till Stockholm för att pröva nya produkter. Svenskar är designmedvetna, särskilt yngre. Vi anses ligga före andra länder numera. Det råder en stark kreativitet här nu, men svenskar har inte riktigt förstått hur stort det är.”⁶

Ingrid Giertz-Mårtensson, tror att en bakomliggande orsak till svenskt modes succé utomlands

¹ Boisen, Frida, Langhjem, Måns & Maupoix, Niklas *Demokratiskt mode svensk enkelhet erövrar världen*, (2002)

² Ibid

³ Larsson, Sara, *Trender är hennes jobb* (1999)

⁴ Habit nr.6 2002

⁵ Boisen, Frida, Langhjem, Måns & Maupoix, Niklas *Demokratiskt mode svensk enkelhet erövrar världen*, (2002)

⁶ Larsson, Sara, *Trender är hennes jobb* (1999)

kan vara att vi är vana att tänka i termer för alla, ett klassiskt svenskt tänk;

”Precis som inom traditionell svensk socialpolitik letar man inom svenskt mode efter lösningar som passar många människor.”⁷

1.2 VAL AV ÄMNESOMRÅDE

Efter diskussioner inom gruppen angående val av studieobjekt och ämnesområde, beslöt vi oss för att närmare studera unga svenska modeföretag och strategiarbetet inom dessa.

Vi har valt att studera detta studieobjekt och ämnesområde av ett par anledningar. Det har, oss veterligen, inte tidigare gjorts någon liknande undersökning av unga svenska modeföretag. De är ofta diskuterade i media men har inte blivit studerade ur ett vetenskapligt perspektiv. Dessutom är vi intresserade av denna typ av företag och nyfikna på om gällande strategiteorier överensstämmer med deras strategiska arbete eller om de arbetar på något annat sätt.

1.3 VAL AV FALLFÖRETAG

Det första vi tog oss för i jakten på företag att undersöka var att välja ut möjliga företag enligt vår definition unga svenska modeföretag (se avsnitt 1.7.1). Vi använde vår kunskap om branschen och existerande företag och med hjälp av Internet⁸ tog vi fram till en lista med 10 företag. Dessa tio var: ACNE Action Jeans, Anna Holtblad, Bondelid, Dunderdon, Filippa K, Gossip, Hunky Dory, J Lindberg, Nudie Jeans, Whyred.

Dessa kontaktade vi sedan genom e-post. Vår förhoppning var att undersöka tre företag, detta för att kunna nå bredd och möjliggöra en jämförelse.

Utav de 10 företag som vi kontaktat var det tre som gav positiv respons. Vi skickade då personlig e-post till dessa tre företag, utvecklade våra idéer vidare och föreslog att vi skulle ringa dem för att berätta mer. Vid telefonkontakten utvecklades dialogen vidare, och intervjuer bokades in.

Dessa tre företag var; **ACNE Action Jeans, Filippa K och Nudie Jeans.**

1.4 PROBLEMFÖRMULERING

Vi har för avsikt att beskriva och analysera fallföretagen strategiska arbetet genom att finna relevanta teorier och modeller. Vår avsikt är inte att dra några generella slutsatser om unga svenska modeföretag. Detta dels för att vi har gjort tre kvalitativa fallstudier vilket inte är ett tillräckligt stort urval, och dels för att vi inte kan uttala oss om huruvida våra fallföretag är representativa för övriga unga svenska modeföretag.

⁷ Boisen, Frida, Langhjem, Måns & Maupoix, Niklas *Demokratiskt mode svensk enkelhet erövrar världen*, (2002)

⁸ www.cphvision.dk/companies, (nov 2002)

Vår frågeställning lyder:

- Vad karakteriserar det övergripande strategiska arbetet inom fallföretagen?
- Vilka specifika delar av det strategiska arbetet är särskilt viktiga för fallföretagen?
- Skiljer sig det strategiska arbetet åt mellan de olika fallföretagen?
- Hur har fallföretagens strategiska arbete förändrats över tiden?
- Vilka teorier och modeller belyser och förklarar bäst fallföretagens strategiska arbete?

1.5 SYFTE

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka och jämföra våra fallföretags strategiska arbete, beskriva och analysera detta.

Vi ämnar göra detta genom att finna och använda de strategiteorier och modeller som på ett mest adekvat sätt förklarar och beskriver hur våra fallföretag strategiska arbete sker. Vidare ämnar vi, om möjligt, att språkutveckla och komma med förslag till nya strategiska modeller, vilka skulle kunna vara särskilt lämpade för våra fallföretag.

1.6 LITTERATURGENOMGÅNG

Vi har funnit fyra adekvata strategiteorier att basera vår uppsats på. Vi har valt ut dessa efter att ha genomfört intervjuer med fallföretagen och experter inom modebranschen, samt efter att ha studerat strategilitteratur inom företagsekonomi.

De fyra teorierna är; *Det resursbaserade synsättet, Kotlers marknadsföringsmix, Kaos- balansteorin och Normanns teorier.*

1.7 DEFINITIONER

1.7.1 UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG

Vi har valt att definiera unga svenska modeföretag som följer; Företag som har funnits i maximalt tio år, med maximalt etthundra anställda, som är av svensk härkomst och med svenska designers. Företagen designar produkten men har ingen egen tillverkning. Huvudprodukten är kläder. Dessa företag har varumärken medvetet kopplade till sina produkter.

1.7.2 STRATEGI

Strategibegreppet har sitt ursprung i krigskonsten. Inom detta ämne har uttrycket tusenåriga traditioner. Ordet strategi kommer från det grekiska ordet *strategos* som betyder generalskonst eller krigsföring i stort⁹. Svenska akademins ordlista definierar ordet strategi som:

”Konsten el. metoden att föra krig; välplanerat tillvägagångssätt m.m.”¹⁰

⁹ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (1995) s. 121.

Begreppet strategi kan ha en hel del olika betydelser beroende på kontext. Vi har i denna uppsats valt att tolka strategi ur ett ganska allmänt synsätt. Med strategi avser vi hur företagen arbetar för att uppnå sina mål.

1.7.3 REDAKTIONELL TEXT

Med redaktionell text menas i modesammanhang reportage i veckotidningar, månadsmagasin och dylikt som handlar om modeföretag. Redaktionell text presenterar företaget och/eller dess produkter.

1.7.4 KUND OCH SLUTKUND

Med kund menar vi första ledet i fallföretagens kundkedja, främst de återförsäljande butikerna. Med slutkund menar vi konsumenten av fallföretagens produkter.

1.7.5 ANVÄNDNING AV ENGELSKA ORD OCH UTTRYCK

Då en stor del av den litteratur vi tagit del av varit skriven på engelska har vi valt att, då inga vedertagna och fackmässiga översättningar funnits, använda de engelska uttrycken i oöversatt form.¹¹

1.8 AVGRÄNSNINGAR

Vi har inriktat oss på att beskriva vad vi anser vara det mest essentiella i fallföretagens strategiska arbete. Vi har endast gått in djupare på de delar som vi ansett vara viktiga för detta. Vi har således inte för avsikt att studera alla delar av det strategiska arbetet hos fallföretagen.

Vår studie innefattar endast de tre fallföretagen och vi kommer inte att jämföra dessa med andra aktörer inom branschen.

1.9 MÅLGRUPP

Denna uppsats vänder sig huvudsakligen till läsare som besitter grundläggande kunskap om strategiteori inom företagsekonomi. Vi presenterar trots detta strategiteoretiska begrepp och strategiteorier tämligen ingående, för att på så sätt kunna vidga vår läsarkrets till att även omfatta andra läsare inom ekonomi och kanske också andra områden.

Vi hoppas också på att samtliga berörda parter vid sammanställandet av denna uppsats ska finna den intressant och givande. Vi hyser även förhoppning om att andra inom modebranschen ska finna vår uppsats läsvärd och intressant.

¹⁰ Svenska Akademiens Ordlista över Svenska språket, 1986

¹¹ Pettersson, Gertrud, *Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet*, (1997)

1.10 DISPOSITION

Vår uppsats är indelad i sex huvuddelar vilka utgörs av en inledande, en metodisk, en teoretisk, en empirisk, en analytisk samt en slutdiskussion.

I den inledande delen ger vi en bakgrund till ämnet, redovisar vidare vårt val av ämne och fallföretag, vår problemformulering och syfte, vår litteraturgenomgång, definitioner av nyckelbegrepp, gjorda avgränsningar, samt identifiering av vår målgrupp.

Vår metoddel utgörs av en beskrivning av vårt övergripande angreppssätt, vårt praktiska angreppssätt, vårt praktiska tillvägagångssätt och en kritisk granskning av våra källor.

Den teoretiska delen innefattar först en redogörelse av strategilitteraturen ur ett historiskt perspektiv följt av våra valda teorier.

I vår empiridel redogör vi först för produkten kläder, vilken våra fallföretag producerar, för att sedan presentera modebranschen. Vi avslutar med att beskriva fallföretagen och redogöra för vad som framkommit under intervjuerna med dem.

Analysdelen sammankopplar valda teorier med den information som presenterats i vår empiridel.

Slutligen presenteras i slutdiskussionen en modell över det strategiska arbetet inom våra fallföretag, de viktigaste observationerna från analysen sammanfattas och slutsatser dras. Vi ger även förslag till fortsatt forskning.

2 METOD

I detta avsnitt kommer vi att först redogöra för det övergripande angreppssätt vi arbetat efter för att undersöka vår problemformulering. Vi fortsätter sedan med att beskriva vårt praktiska angreppssätt, vårt praktiska tillvägagångssätt, samt upplägget för vår undersökning. Vi avslutar med en kritisk granskning av vår metod och våra källor.

2.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT

2.1.1 VETENSKAPSSYN

Inom vetenskapsteori diskuteras två huvudfilosofier, den positivistiska och hermeneutiska forskningen. Positivismen har sitt ursprung inom naturvetenskapen, men dess metoder och synsätt har även spridit sig till andra vetenskapsområden. Hermeneutiken är däremot utpräglat humanistisk till sin inriktning. Positivisterna vill gärna tro på absolut kunskap, medan hermeneutikerna ofta har mer förståelse för relativ kunskap.¹²

Vetenskapligt arbete är oftast inte utpräglat positivistiskt eller utpräglat hermeneutiskt. Detta kan enklast beskrivas genom att se de olika filosofierna som ändpunkter på en linje.

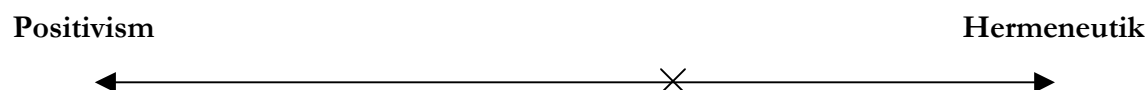


Fig. 1 Vår vetenskapssyn

Krysset på linjen representerar vår fördelning mellan positivistiskt och hermeneutiskt sätt att arbeta. Vår förförståelse¹³ är av stor betydelse för vårt arbete och vi är medvetna om detta. De intervjuer vi genomfört präglas av hermeneutisk vetenskapsfilosofi. Det har varit ett utbyte av tankar och idéer mellan oss och fallföretagen. Det har likväl varit en process där vi har försökt att förstå och analysera fallföretagens situation. Vår introspektion och inkännande har haft betydelse i detta utbyte och i denna process.¹⁴ Vi har emellertid i vårt forskningsarbete följt en positivistisk metod. Fallföretagen har undersökts på samma sett med samma metod. Vi har således observerat verkligheten för att kunna se mönster och dra slutsatser.¹⁵

¹² Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, (1991) s. 14.

¹³ *Ibid* s. 53.

¹⁴ *Ibid*, s. 46.

¹⁵ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1982, 1992) s. 41.

2.1.2 GRUNDFORSKNING

Vi vill fylla de luckor som vi upplever finns i vårt medvetande om ämnet och vidga vårt vetande genom att studera nya problem. Detta kallas grundforskning.¹⁶

2.1.3 TEORETISK FÖRANKRING

I ett forskningsarbete, som vårt, är det primära syftet att producera kunskap.¹⁷ Med teoretisk förankring menas att ett arbete tar sin utgångspunkt i teorier och modeller.¹⁸ Vår teoretiska förankring består av strategilitteratur inom företagsekonomi.

2.1.4 EXPLORATIV OCH DESKRIPTIV STUDIE

För att samla in information, för att sedan kunna omvandla denna till kunskap har vi använt oss av två tekniker, explorativ och deskriptiv. Vår undersökning har alltså både en utredande, explorativ och en beskrivande, deskriptiv karaktär.

”När det finns luckor i vår kunskap kommer undersökningen att vara utforskande. Dessa undersökningar kallas explorativa. Det främsta syftet med explorativa undersökningar är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde. Det innebär att man försöker belysa problemområdet allsidigt.”¹⁹

Våra fallföretags strategiska arbete har inte tidigare blivit vetenskapligt undersökt. Därför kunde vi inte heller begränsa våra intervjufrågor till att gälla specifika teorier utan vi försökte undersöka deras strategiarbete allsidigt. Detta genom att ställa öppna frågor, exempelvis: ”Hur uppfattar du strategiskt arbete?”²⁰

”Vid deskriptiva undersökningar begränsar man sig till att undersöka några aspekter av de fenomen som man är intresserad av. De beskrivningar man gör av dessa aspekter är detaljerade och grundliga. Det kan var en beskrivning av varje aspekt för sig men det kan även vara beskrivningar av samband mellan olika aspekter.”²¹

För att förbereda oss för intervjuerna studerade vi artiklar om fallföretagen och den bransch som de befinner sig i. Vi studerade även strategilitteratur. Denna kunskap gav oss en uppfattning om vilka teorier som skulle kunna vara applicerbara på våra företag. Vi valde därför att under intervjusituationen även ställa specifika frågor gällande dessa ämnen, ex företagens varumärken.²²

¹⁶ Patel, Runa, & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 8.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid. s. 9.

¹⁹ Ibid. s. 11.

²⁰ Se bilaga nr 2, *Checklista*

²¹ Patel, Runa & Davidsson Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994). s 11.

²² Se bilaga nr 2. *Checklista*

Vår studie har således både en explorativ och deskriptiv karaktär. Vår förhoppning är att vi på detta sätt funnit intressanta aspekter att studera närmare samtidigt som vi även försöker belysa fallföretagens strategiarbete ur ett allsidigt perspektiv.

2.1.5 INDUKTIV OCH DEDUKTIV METOD

Inom vetenskapen diskuteras två olika vägar att studera en företeelse och utveckla teorier, deduktiv, bevisandets väg eller induktiv, upptäckstens väg.²³ I vårt fall har vi valt en kombination av dessa båda metoder för att genomföra vår teoriutveckling.

Vi har under arbetets gång valt ut ett antal strategiteorier vilka vi ansett lämpliga för att beskriva våra fallföretags strategiska arbete. Samtidigt har vi varit öppna för att fallföretagens strategiska arbete skiljer sig från de valda teorierna.

Vi har valt att, under intervjuerna, ställa öppna frågor för att utifrån de svar som fallföretagen gett oss kunna formulera nya teorier.

Vi har valt att arbeta på detta sätt för att kunna uppnå både hög kreativitet och stor förankring i teori och litteratur. Holme och Solvang skriver:

”Vi kan nog på analytisk väg skilja mellan de två huvudsakliga angreppssätten, men mycket ofta kommer vi att finna att det är i motsättning mellan dessa, eller i kombination av dem som ny och spännande kunskap uppstår.”²⁴

2.2 PRAKTISKT ANGREPPSSÄTT

2.2.1 KVALITATIV METOD

Större delen av vårt arbete har skett med en kvalitativ metod. Kvalitativt inriktad forskning är forskning som använder sig av verbala analysmetoder.²⁵

Kvalitativ data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationen. En sådan helhetsbild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.²⁶

Vi har valt denna metod eftersom vi eftersträvar att undersöka sammanhang och strukturer i företagets strategiska arbete och samtidigt få en beskrivning av och förståelse för detta. Vi ville ha möjligheten att kunna gå på djupet och inhämta riklig information. Genom kvalitativ metod har vi uppnått en närhet till de företag vi studerar. Vi har intervjuat dem på plats och som forskare då uppnått en jag-du relation med fallföretagen och varit deltagande i processen.

²³ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991) s. 21.

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid s. 12.

²⁶ Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s. 79.

De expertintervjuer om branschen och specifika teoriavsnitt som vi genomfört har också varit kvalitativa. Vi har här valt denna metod för att kunna skaffa oss riklig kunskap om de områden vi undersöker och samtidigt kunna vara lyhörda och låta experterna utveckla sina föreställningar och kunskap om specifika områden.

Vi har använt oss av semistandardiserade intervjuer²⁷, samma checklista har använts till alla tre fallstudieföretag. Under intervjuerna har vi sedan försökt få respondenterna att utveckla sina resonemang genom att följa upp deras svar med följdfrågor. Intervjuerna var strukturerade²⁸, vi hade i förväg klart vår målsättning med dem och de var fokuserade och informationsinriktade. För att fallföretagen och experterna skulle vara förberedda inför intervjuerna skickade vi iväg en synopsis²⁹ respektive kortare frågeställning till dem.

2.2.2 KVANTITATIV METOD

En mindre del av vår metod har karakteriserats av kvantitativt arbete. Kvantitativt inriktad forskning är forskning som använder sig av statistiska bearbetnings- och analysmetoder.³⁰ Vi har exempelvis undersökt fallföretagens årsredovisningar för att få en bättre bild av deras ekonomi.

2.2.3 VAL AV PERSPEKTIV

Ordet perspektiv kommer från latinets *perspicere* och betyder se igenom. I forskningssammanhang har ordet ofta samma innebörd som synsätt eller utgångspunkter för utredningen och inkluderar, förutom själva synvinkeln, de glasögon genom vilka verkligheten ses.

Vi har använt oss av och namngett fyra olika perspektiv. Det första perspektivet är *aktörsperspektivet*. Vi utgår från fallföretagen och hur de uppfattar sitt strategiska arbete. Det andra perspektivet är *expertperspektivet*. Vi utgår i detta perspektiv från de expertintervjuer som vi genomfört. Detta är fokuserat på den bransch vilken fallföretagen befinner sig i och hur denna påverkar deras strategiska arbete. Det tredje perspektivet är *mediaperspektivet*. Här utgår vi från de artiklar om företagen och branschen som vi studerat. Detta är fokuserat på hur fallföretagen och branschen upplevs och beskrivs med dessa ögon. Det fjärde perspektivet är det *teoretiska perspektivet*. I detta perspektiv utgår vi från existerande och etablerade teorier. Vår målsättning är att dessa fyra perspektiv tillsammans skall leda fram till ett femte perspektiv, *systemperspektivet*, och därigenom ge en helhetsbild av fallföretagens strategiska arbete.

²⁷Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1982, 1992) s. 92.

²⁸Ibid s. 93.

²⁹Se bilaga 1. *Synopsis*

³⁰Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 12.

2.3 PRAKTISKT TILLVÄGÅNGSSÄTT

2.3.1 INSAMLING AV DATA

Källor delas upp i primärkällor och sekundärkällor. Det är närheten till informationslämnaren som är avgörande: ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar kallas primärkällor, övriga kallas sekundärkällor.³¹

2.3.1.1 INSAMLING FRÅN PRIMÄRKÄLLOR

Våra primärkällor är de personer vi intervjuat, personligen eller via telefon. De har gett oss primärdata.

Under intervjuerna följde vi en checklista.³² Vi valde att spela in intervjuerna på minidisc. Intervjuerna varierade i längd från 2 till 2,5 timmar och skedde på fallföretagens kontor.

Fallstudier av företagen, personliga intervjuer:

Mikael Schiller, VD ACNE Action Jeans AB, Stockholm

Patrik Kihlberg, VD Filippa K AB, Stockholm

Joakim Levin, ekonomiansvarig Nudie Jeans Co, Göteborg

Expertintervjuer angående branschen

Sven Cele, VD Teko (Textil och konfektionsindustrierna), telefonintervju, Stockholm

Ingrid Giertz-Mårtensson, VD Svenska Moderådet, telefonintervju, Stockholm

Åke Weyler, VD Stil (sko och textilimportörerna), personlig intervju, Stockholm

2.3.1.2 INSAMLING FRÅN SEKUNDÄRKÄLLOR

En stor del av vårt arbete har bestått av att studera sekundärdata. Våra sekundärdata är den litteratur vi tagit del av i form av böcker, rapporter, vetenskapliga artiklar och artiklar från dagspress och veckopress. Vår sekundärdata är hämtad från Lunds Universitetsbibliotek, elektroniska databaser och Internet.

Vi anser att den information vi erhållit från fallföretagen i form av deras årsredovisningar, företagsbeskrivningar, och hemsidor är sekundärdata.

2.3.1.3 INSAMLING AV TEORI

”En teori är ett system av inbördes relaterade begrepp som tillsammans ger en bild av en företeelse. Den uttalar sig om hur begreppen är relaterade till varandra så att det går att förklara och förutsäga företeelsen eller förstå innebörden av denna.”³³

³¹ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 56.

³² Se bilaga 2, *Checklista*

³³ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 19.

Inom naturvetenskapen är det möjligt att förklara en företeelse med hjälp av en teori. Inom samhällsvetenskapen är det inte möjligt att konstruera en teori som förklarar alla existerande fenomen utan det kan i stället vara så att flera olika teorier har lika stort förklaringsvärde. Med detta menas att det finns jämbördiga konkurrerande teorier. Det talas då istället om teoretiska ramverk.³⁴

Vi har valt att, utifrån den information som vi erhållit från våra primär- och sekundärkällor, skapa ett teoretiskt ramverk. Vårt ramverk består av följande teorier: Resursbaserat synsätt, Kotlers marknadsföringsmix, Kaos-balansteorin samt Richard Normanns teorier. Se figur 2.

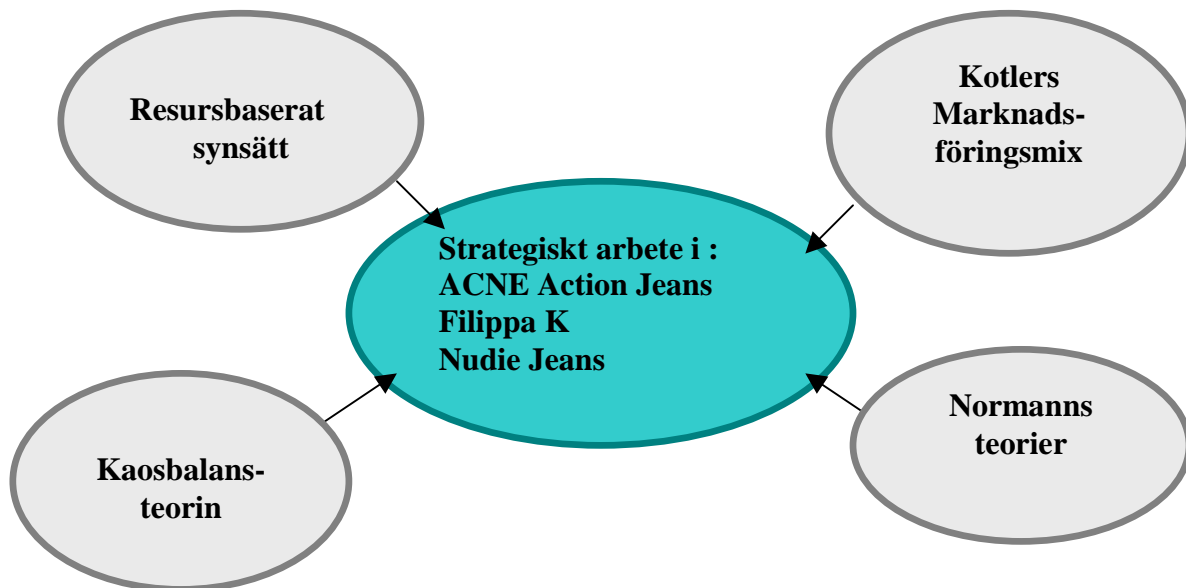


Fig. 2 Vårt teoretiska ramverk

2.3.2 RESEARCH-, ANALYS- OCH RAPPORTSKRIVNINGSFAS

En första fas i vårt arbete har varit researchfasen, då vi sökte efter så mycket information som möjligt. Studiet av teorier samt intervjuerna med fallföretagen och expertintervjuerna skedde i denna fas.

Efter detta har vårt arbete bestått av en analys och en rapportskrivningsfas. Grunden för denna är intervjuerna med fallföretagen och experterna. Dessa två sistnämnda faser har således bestått av att sammanställa den information vi erhållit, och att kritisera och analysera den i denna rapport. Vi hoppas på detta sätt ha kunnat omvandla de data vi erhållit till information och slutligen till kunskap.

Analysfasen och rapportskrivningen har inte varit skilda faser i arbetet utan ofta gått in i varandra. Även ytterligare research har varit nödvändig. Vårt forskningsarbete har således varit en iterativ process.

³⁴ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera , genomföra och rapportera en undersökning.* (1991, 1994), s. 20.

2.4 KRITISK GRANSKNING AV VALD METOD

2.4.1 KVALITATIV METOD

Den kvalitativa metodens natur och vår begränsade tidsram har lett till att vi endast kunnat undersöka tre företag. Vi är medvetna om att den kunskap som våra fallstudier gett oss inte är generaliserbar och endast är representativ för våra fallföretag. Vår förhoppning har i stället varit att finna information och tankar som belyser vår problemställning ur flera olika synvinklar.³⁵

Våra resurser och tidsram har gjort att vi inte hunnit göra en kvantitativ undersökning för att testa våra idéer vidare. Om detta hade varit möjligt hade det kunnat ge en mer generell bild av hur unga svenska modeföretag strategiska arbete och tänkande sker.

2.4.1.1 INTERVJUERNA

Intervjuerna med fallföretagen är den viktigaste informationskällan i vår undersökning. Temat för våra intervjuer har varit väl uttalat, vilket har varit en fördel. Det har även varit en fördel att det inte handlat om några personliga uppfattningar utan vi har intervjuat personerna i egenskap av representanter för fallföretagen.³⁶

Rollerna, de förväntningar som aktörerna har på varandras beteende, kan också påverka intervjuresultatet. Vi upplevde en god stämning under alla tre intervjuerna och ett fritt samtal.³⁷

Kulissen, eller miljön där intervjun sker är också viktig. Vi valde att intervjua fallföretagen på plats hos dem. Detta för att de skulle känna sig hemma och kunna slappna av, men också för att det var mest praktiskt för dem och för oss. Det gav oss också ytterligare signaler om företagen och om hur de arbetar genom att besöka deras kontor.³⁸

2.4.1.2 INSPELNING PÅ MINIDISC

*"...Även användningen av apparater påverkar; man bör dock alltid ha en kassettspelare när man gör sina intervjuer."*³⁹

Vi valde att spela in intervjuerna med fallstudieföretagen på minidisc. Vi tillfrågade intervjupersonerna innan intervjuerna påbörjades och alla accepterade att vi spelade in intervjuerna. Hade de känt sig obekväma hade vi låtit bli att spela in.

*"Det är viktigt att den intervjuade känner sig bekväm och vet vad som kommer att hända under intervjun."*⁴⁰

Vi redogjorde kort innan intervjun för målet med vår intervju.

³⁵ Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s 79.

³⁶ Ibid, s. 105-106.

³⁷ Ibid, s. 106.

³⁸ Ibid, s 107.

³⁹ Ibid, s. 107.

⁴⁰ Ibid s 107.

”Fördelen med denna typ av registrering är givetvis att intervjupersonernas svar registreras direkt”⁴¹

”En nackdel är att närvaron av bandspelaren kan påverka de svar man får. Det är som regel inga problem att få folk att prata inför en bandspelare, men ändå händer det ofta något när man stänger av den.”⁴²

Vi upplevde att intervjupersonerna inte blev hämmade av att vi spelade in intervjuerna. Det är möjligt att de skulle ha pratat friare om inte vi hade spelat in. Samtidigt möjliggjorde inspelningarna att vi under intervjuerna kunde lyssna noga på intervjupersonerna, utan att behöva oroa oss för att inte hinna anteckna allt. Inspelningarna har möjliggjort en djupare analys i efterhand, då vi kunnat lyssna på banden ett flertal gånger. Detta anser vi överväga nackdelarna med att spela in intervjuerna. Intervjuerna har i efterhand skrivits ut i sin helhet.

2.4.1.3 VALIDITET OCH RELIABILITET

Validitet och reliabilitet diskuteras ingående vid kvantitativa undersökningar. De är likväl också viktiga när en kvalitativ metod används.

Valid information är giltig information.⁴³ Validitet innebär att vi undersöker det vi avser att undersöka⁴⁴. Problemet med validitet består vid kvalitativa studier av ett antal faktorer. Det består av forskarens uppfattning av situationen. Han eller hon förstår inte helt och hållet intervjupersonernas motiv eller de signaler som de uttrycker. Det är också svårt att veta hur forskaren skall få så valid information som möjligt, genom att vara aktiv eller passiv.⁴⁵

Reliabel information är pålitlig information.⁴⁶ Reliabilitet innebär att vi undersöker det vi avser att undersöka på ett tillförlitligt sätt.⁴⁷ Det beror också på ett flertal faktorer. I en kvalitativ intervju är det de undersökta enheterna som är subjekt och de kan därför själva bidra till att kontrollera pålitligheten i den information som samlas in. Reliabiliteten är således inte knuten till problemet att reproducera information. Däremot är det svårt att återskapa den sociala process som en kvalitativ undersökning innebär. Däri ligger problemet med reliabiliteten. För att säkra reliabiliteten krävs en växelverkan mellan forskare och de undersökta enheterna.⁴⁸

För att uppnå hög validitet och reliabilitet har vi skickat de delar av uppsatsen där citat och fallföretagsspecifik information förekommer till fallföretagen. Detta för att de skall kunna kontrollera att vi tolkat, citerat och förstått dem på ett korrekt sätt.

⁴¹ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera , genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 69.

⁴² Ibid s. 70.

⁴³ Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s 94.

⁴⁴ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera , genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 85.

⁴⁵ Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s 94.

⁴⁶ Ibid. s 94.

⁴⁷ Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera , genomföra och rapportera en undersökning*. (1991, 1994) s. 85.

⁴⁸ Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s 95.

2.4.1.4 OBJEKTIVITET

*"Fullständig objektivitet är inte möjlig, men största möjliga saklighet bör eftersträvas. Saklighet innebär bl. a. att utredare bör redovisa sina antaganden och perspektiv öppet och tydligt."*⁴⁹

Vi är medvetna om att fullständig objektivitet inte är möjlig att uppnå, men vi strävar mot objektivitet och saklighet. Vi har valt i denna uppsats att skriva en utförlig metoddel för att kunna redovisa våra antaganden och perspektiv öppet.

*"Fakta organiserar inte sig själv till begrepp och teorier endast genom att man ser på dem; utanför en referensram av begrepp och teorier finns inga vetenskapliga data, bara kaos."*⁵⁰

Vi är modeintresserade och har från grunden en relativt positiv bild av fallföretagens produkter. Vi hade i initialskedet av uppsatsen ingen kunskap om fallföretagens strategiska arbete.

Vår tidigare kunskap, vår förförståelse⁵¹ ligger således till grund för en del av våra tankar. Vi har sökt utnyttja detta samtidigt som vi skaffat oss en mer nyanserad bild av fallföretagen och deras strategiska arbete. Detta har lett till att vi avsiktligt försökt plocka fram de fördomar⁵² vi har om fallföretagen och modebranschen, för att bli medvetna om dessa och den effekt de kan ha på vår undersökning.⁵³ Vårt mål är att uppnå mycket god utredningshygien.⁵⁴ Detta för att öka trovärdigheten för vår undersökning.

2.5 KRITISK GRANSKNING AV ANVÄNDA KÄLLOR

Vi har valt att granska våra källor enligt Lundahl Skärvads resonemang. Vi är medvetna om att resultatet av vår undersökning kommer att bedömas i den mån det går att belägga och styrka våra observationer och uttolkningar genom att kunna hänvisa till relevanta och tillförlitliga källor.⁵⁵

För att undersöka våra källor har vi arbetat i tre steg; sökande efter lämpliga källor, avgörande om källorna är äkta, och slutligen fastställa sanningshalten i dem genom att utnyttja principerna om närhet, oberoende, logisk konsistens, objektivitet och opartiskhet.⁵⁶

Uppslag till intressant litteratur har vi erhållit från våra egna tankar, handledare, fallföretagen, teorilitteratur och artiklar, ofta genom andra citerade artiklar.

⁴⁹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1982, 1992) s. 71.

⁵⁰ Ibid. s. 72-73.

⁵¹ Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, (1991) s. 53,

⁵² Magne Holme Idar, Krohn Solvang Bernt, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s 95

⁵³ Ibid

⁵⁴ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1982, 1992) s. 70.

⁵⁵ Ibid s. 162.

⁵⁶ Ibid. s. 162-164.

2.5.1 MUNTliga KÄLLOR

Våra muntliga källor består av intervjuerna med fallföretagen och experter inom modebranschen.

2.5.1.1 FALLFÖRETAGEN

De representanter från våra fallföretag, som vi intervjuat, är våra viktigaste muntliga källor. Dessa källor är äkta, personerna vi intervjuat innehar poster som VD eller ekonomiansvarig. Däremot är det möjligt att de utelämnat information till oss, med vilje eller för att vi inte efterfrågat den.

De personer vi har intervjuat har stor närhet i tid och rum till våra valda studieobjekt och valda ämne. Eftersom vi endast intervjuat en person på varje företag, har vi inte fått en oberoende bild av fallföretagen. En oberoende bild har vi i stället eftersträvat genom att kombinera flera olika sorters källor, muntliga och skriftliga. Under våra intervjuer har respondenterna gett logiskt sammanhängande framställningar av sina sätt att arbeta varför vi bedömer att de som källor har hög logisk konsistens och trovärdighet. Det är dock svårare att bedöma deras objektivitet och opartiskhet. De har berättat om hur deras företag arbetar men det är möjligt att de velat framställa sina företag i bästa dager. Deras roll som företagsrepresentant gör att det inte är möjligt för dem att vara vare sig objektiva eller opartiska. Vi är medvetna om detta när vi analyserar deras svar.

2.5.1.2 EXPERTKÄLLOR

Dessa källor är också äkta, individerna innehar poster som gör att de har kunskap om delar av vårt undersökningsområde. Det är även här möjligt att de har utelämnat information till oss av samma anledningar som ovan. Vi upplever dock att detta är mindre troligt då dessa personer inte är i huvudfokus för vår undersökning utan experter på skilda områden av undersökningens delar. Dessa personer har stor närhet i tid och rum till sina specifika områden men deras relation till och kunskap om fallföretagen varierar. Vi har sökt uppnå oberoende genom att intervjua olika experter inom området. Experternas beskrivning av främst modebranschen har karaktäriserats av hög logisk konsistens.

Eftersom ingen av experterna har några nära band till fallföretagen bedömer vi deras objektivitet och opartiskhet vara hög.

2.5.2 SKRIFTLIGA KÄLLOR

Vi har använt oss av ett flertal olika skriftliga källor. Vi väljer att analysera dem i fyra grupper; böcker, rapporter och vetenskapliga artiklar, artiklar från dagspress och veckopress, samt information från företagen i form av årsredovisningar och hemsidor.

2.5.2.1 BÖCKER

Inom begreppet böcker ingår litteratur, innehållandes vedertagna teorier inom företagsekonomi, med fokus på strategiteorier men även marknadsföring. Dessa källor är således byggda på erkända teorier varför vi betraktar dem som äkta. Med äkta betyder dock inte att de är giltiga för våra

studier, endast att tankegångarna vilka de är grundade på är utförligt forskade på och vetenskapligt framtagna.

Närheten vid skriftliga källor är sämre än vid muntliga, både i tid och rum, speciellt vid denna typ av litteratur. Detta är problematiskt då dessa källor exempelvis undersökt strategiarbete men inom andra företag och inom andra branscher jämfört med våra fallstudieobjekt. Däremot är det enklare att bedöma källornas trovärdighet utifrån tanken om oberoende. Flera forskare har forskat inom samma område, deras resultat bildar oberoende källor för oss att studera. Dessa källor har hög logisk konsistens, det ingår i deras natur att skriftligt beskriva sina teorier på ett så logiskt sätt som möjligt. Deras objektivitet och opartiskhet är svår att undersöka.

Inom forskningsvärlden finns en strävan att nå så hög objektivitet och opartiskhet som möjligt, samtidigt som det är omöjligt att vara helt objektiv. Vi betraktar dock dessa källor som objektiva och opartiska. Det är däremot möjligt att de starkt färgats av det land där de bedrivit sin forskning, exempelvis skiljer sig amerikanska böcker från svenska.

2.5.2.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER

Vi har i vårt arbete använt oss av en stor del vetenskapliga artiklar hämtade från vetenskapliga tidskrifter bl.a. *Strategic Management Journal*, *Long Range Planning* och *Harvard Business Review*. Dessa artiklar innehåller dels nyare teorier inom strategilitteratur vilka inte återfinns i övriga strategiböcker men även äldre teorier som utvecklas vidare.

Äktheten är svår att bestämma. Artiklarna är skrivna av forskare som vi i vissa fall inte känner till. Vi har därför försökt att ifrågasätta teorierna i dessa artiklar mer jämfört med de i böckerna.

Det stora avståndet i rum mellan dessa källor och våra fallföretag är problematiskt. Det förklaras enklast med ett exempel. Eisenhardt har baserat sina artiklar gällande kaos-balansteorin på den forskning som hon till stor del bedrivit på amerikanska IT-företag. Vi studerar unga svenska modeföretag. Hennes teorier är således framtagna på en viss sorts företag och deras bransch, vi studerar andra företag och en annan bransch. Eftersom vi finner hennes tankar intressanta har vi valt att använda dem men är medvetna om detta problem. Vi anser att det finns en närhet i tid mellan Eisenhardts teorier och våra fallföretags arbete.

Våra valda artiklar är varierande gällande logisk konsistens. En del är mycket genomtänkt uppbyggda och förklarande medan andra ger ett mer rörigt intryck. Detta påverkar våra tankar om varje enskild artikels trovärdighet. Vi har som tidigare nämnt studerat ett stort antal artiklar. Varje enskild källa kan analyseras med utgångspunkt på objektivitet och opartiskhet.

Vetenskapliga artiklar och rapporter är viktiga källor då de innehåller mycket nya idéer och tankar om strategiforskning. Samtidigt är de svåra att kontrollera och kräver ett kritiskt studerande och användande. Vi har sökt att plocka fram de intressanta övergripande tankarna och teorierna från dem och inte använt oss av detaljer.

2.5.2.3 ARTIKLAR FRÅN DAGSPRESS OCH VECKOPRESS

För att få information om företagen och den bransch de befinner sig samt för att få en helhetsbild av dessa har vi läst ett stort antal artiklar ur svensk dags- och veckopress.

Äktheten i dessa källor är varierande. Vi har här använt vår kunskap om svensk media för att tolka artiklarna och äktheten i deras innehåll. Målet med studierna av dessa källor har främst varit att få information om fallföretagen och modebranschen som vi sedan själva försökt kontrollera vid intervjuerna.

Sanningshalten är i de flesta fall hög. Artiklarna bygger på intervjuer med personer från fallföretagen och branschen och de är relativt nya (maximum 10 år). Detta skapar hög närhet. Den stora mängden källor har också medfört högt oberoende bland källorna. Fallföretagen har beskrivits på liknande sätt i alla dessa källor.

Logisk konsistens är svårare att diskutera. Fallföretagen och branschen är diskuterade och beskrivna i artiklarna. Subjektivitet och partiskhet hos journalisterna kan förekomma. Som tidigare nämnt var målet att få en så bred bild som möjligt av företagen och modebranschen, varför eventuell brist på objektivitet hos källan inte är ett problem för oss. Det faktum att vi är vana att läsa denna typ av litteratur och har god kännedom om det svenska medieutbudet underlättade studiet och granskningen av dessa källor.

2.5.2.4 FÖRETAGENS HEMSIDOR OCH ÅRSREDOVISNINGAR

För att få ytterligare information om fallföretagen och för att få en allsidig bild har vi tagit del av informationen på deras hemsidor och deras årsredovisningar.

Källornas äkthet skiljer sig åt men är i båda fall hög. Fallföretagens hemsidor är utformade så att de skall ge den bild av företagen som de vill visa för omvärlden och ge speciell utvald information. Årsredovisningarna är allmän handling och skall påvisa den faktiska ekonomiska situationen.

Båda källorna har en mycket stark närhet i tid och rum till fallföretagen. Hemsidorna är inte oberoende utan innehåller utvald information. Årsredovisningen är delvis oberoende på så sätt att en utomstående revisor granskat denna. Det finns en logisk konsistens i båda. Årsredovisningarna är uppbyggda utefter en förbestämd mall som måste följas. Hemsidan har en logisk konsistens för att underlätta för besökaren. Den är dock inte objektiv och opartisk som källa. Den är ett kommunikationsmedel för fallföretagen. Årsredovisningarna måste vara så objektiva som möjligt gällande siffervärden men övriga kommentarer som de innehåller är av sin natur partiska och inte objektiva. Vi har varit medvetna om dessa källors ovan nämnda egenskaper då vi studerat dem.

3 TEORI

I detta kapitel kommer vi först att kort beskriva strategilitteraturen ur ett historiskt perspektiv. Detta för att ge läsaren en överblick i hur tankarna om strategi utvecklats över tiden. Efter det redogör vi kort för vårt val av teorier för att sedan beskriva dessa teorier mer i detalj.

3.1 STRATEGILITTERATUREN UR ETT HISTORISKT PERSPEKTIV

Begreppet strategi är relativt ungt inom företagsekonomi. Det dök upp i detta sammanhang först för ca 30-40 år sedan och då i betydelsen:

”Konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”⁵⁷

När företag började med strategiarbete i början av 60-talet talade man om strategi som långtidsplanering. Företagen använde prognoser och framtidsbedömningar för att göra långsiktiga planer för företagets verksamhet. Under den senare delen av 60-talet fick detta synsätt ett uppsving och många storföretag ansåg att en av företagsledningens viktigaste uppgifter var att långsiktplanera.⁵⁸

Igor Ansoff kom 1965 ut med boken *Corporate strategy*. I och med hans bok skiftades fokus från långsiktplanering till att istället handla om strategisk planering. Ansoff ansåg att företagen behövde en analysmetod för att identifiera möjligheter och hot mot dem. Under denna period utvecklades även den s.k. BCG-matrisen av det amerikanska konsultbolaget Boston Consulting Group, som visar hur företagen ska bygga upp en stark produktportfölj.⁵⁹ Ungefär samtidigt utvecklade också Philip Kotler sina teorier gällande marknadsföringsstrategier. Grunden i Kotlers resonemang är att ge kunden vad kunden vill ha.

Det synsätt som Ansoff m.fl. förde fram har kommit att kallas för det rationella synsättet, då det förutsätter att framtiden är möjlig att förutse och företagen kan planera strategier och sedan problemfritt implementera dem. Michael Porters teorier blev på 1980-talet ledande inom det rationella synsättet. Han lade bl. a. fram den s.k. *five forces*-modellen, ett verktyg för att analysera branschens attraktivitet och möjligheter till bestående konkurrensfördelar. Porters modeller bygger på att företaget söker konkurrensfördelar främst genom att positionera sig inom dess industri.⁶⁰

Som kritik mot det rationella synsättet lade Mintzberg på slutet av 1980-talet fram synen på strategi som handlingsmönster. Mintzberg menar att strategi är mönstret i en ström av beslut och

⁵⁷ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*(1995) s. 121.

⁵⁸ Englund, Mikael & Knöös, Joakim, *Strategiskapande för framtiden* (2000)

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Suutari, Raymond, *Tale of two strategies* (1999)

handlingar.⁶¹ Den viktigaste tanken i Mintzbergs resonemang är att strategier växer fram eller formerar sig efterhand men att inte alla valda strategier genomförs. Mintzberg har fått kritik för att hans synsätt är alltför koncentrerade på strategiprocessen och att det inte säger något om strategiernas innehåll.⁶²

Det resursbaserade synsättet fördes på 1990-talet fram av Jay Barney. Synsättet fokuserar på ett företags interna resurser och kompetenser, dvs. företagets inre effektivitet, som den centrala källan till konkurrenskraft.

Under de senaste åren har ett nytt synsätt vuxit fram med Kathleen Eisenhardt i spetsen. Det kallas för det kaos-balansbaserade synsättet. Detta synsätt uppkom främst eftersom de äldre, traditionella synsätten på strategiskt planeringsarbete inte var kompatibla med företag i dagens ekonomi. Förespråkarna menar att dagens företagsmiljö är snabbt föränderlig och därför behövs nya analysverktyg som passar omständigheterna på snabbväxande marknader. De menar att det rationella synsättet är för statiskt då det bl. a. säger att man mer eller mindre kan förutspå framtiden på marknaden.

Den svenske forskaren Richard Normann kom 2001 ut med den svenska versionen av sin bok *När kartan förändrar affärslandskapet*. Normann menar att begränsningarna för hur ett företag och dess strategi skapas främst ligger i människors tankemönster och inte i dagens teknik och ekonomi.

3.2 VAL AV TEORIER

De teorier vi har valt att använda i denna uppsats är det resursbaserade synsättet, Kotlers marknadsföringsmix, Kaos-balansteorin samt Rickard Normanns teorier. Anledningen till att vi valt dessa teorier är att vi efter att ha studerat fallföretagen och modebranschen fann att de var mest adekvata och att de på ett bra sätt möjliggör en övergripande beskrivning av fallföretagens strategiska arbete.

3.3 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET

3.3.1 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET ENLIGT BARNEY

En generell definition av ett företags resurser och kompetenser enligt Barney lyder:

”Ett företags resurser och kompetenser innefattar alla finansiella, fysiska, humana, och organisatoriska tillgångar som ett företag använder för att utveckla, tillverka och leverera varor eller tjänster till dess kunder.”⁶³ (vår översättning)

För att den resursbaserade strategi ska gälla gör Barney två antaganden:⁶⁴

⁶¹ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*(1995)

⁶² Englund, Mikael & Knöös, Joakim, *Strategiskapande för framtiden* (2000)

⁶³ Barney, Jay B, *Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining advantages for firms*, (1996)

⁶⁴ Ibid

1. Resurser och kompetenser är heterogent fördelade mellan konkurrerande företag, dvs. alla företag förutsätts inte ha tillgång till samma uppsättning resurser.
2. Dessa resurs- och kompetensers olikheter kan vara stabila över tiden (resursimmobilitet)

3.3.1.1 VARFÖR RESURSBASERAT SYNSÄTT?

Det resursbaserade synsättet har på senare år blivit alltmer populärt då omvärlden befinner sig i ständig förändring vilken sker i en allt mer accelererande takt.⁶⁵ Idag sker den teknologiska utvecklingen allt snabbare och vad som är standard ändras ständigt. Forskare inom företagsekonomi menar att på en marknad där kundernas behov är mycket skiftande och teknologierna för att tillfredsställa kunderna är under förändring, bidrar kanske inte en marknadsorienterad strategi med den stabilitet och kontinuitet som behövs som grund vid byggandet av långsiktiga strategier.

Förespråkare för det resursbaserade synsättet menar i stället att när ett företags externa miljö är i förändring kan företagen själva med sina olika resurser och förmågor, vara en mer stabil grund för långtidsstrategi. Om företaget definierar sig i termer av vad det är kapabelt till att göra, kan detta kanske erbjuda en mer hållbar strategibas än en definition baserad på behoven som företaget försöker tillfredsställa. Generellt sett resonerar förespråkarna att ju större förändringshastigheten är i ett företags externa miljö, desto mer troligt är det att företagets interna resurser och förmågor bidrar till en säker grund för långtidsstrategi.⁶⁶

3.3.1.2 KATEGORISERING AV RESURSER

Den resursbaserade strategin handlar således om att identifiera resurser i företaget som är unika för just det företaget och som är bestående över tiden. Företaget kan dela in resurserna i tre grupper som man sedan kan dra nytta av för att utveckla bestående konkurrensfördelar:⁶⁷

- 1 *Tangible resources* – Dessa är oftast lättast att identifiera. Gruppen består av finansiella och fysiska resurser t.ex. byggnader och produktionsutrustning
- 2 *Intangible resources* – Varumärken, rykte om produkt eller företag, patent, copyright, know-how och värdefulla företagshemligheter tillhör denna grupp. Företagskulturen är en *intangible resource* men kan även ses som en *human resource*. Brett definierat kan det sägas att företagskultur relaterar till de värderingar, traditioner och sociala normer som ett företag har. En företagskultur både skiljer företaget från andra företag samtidigt som det binder samman dess anställda.⁶⁸
- 3 *Human resources* – Humankapital. Denna kategori innefattar människorna i en organisation och den kunskap de besitter, deras sätt att resonera och lösa problem samt hur de integrerar med varandra. Var människa är unik och utnyttjar sin kunskap på sitt eget sätt. Detta bidrar till att det är svårt att identifiera och värdera humankapital i ett företag.

⁶⁵ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*(1995)

⁶⁶ Grant, Robert M, *Contemporary strategy analysis*, (1998)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Hall, Richard, *The strategic analysis of intangible resources*, (1992)

3.3.1.3 Barneys VRIO-modell

Efter att ett företag har identifierat sina resurser återstår det att se om de är konkurrenskraftiga. Barney tog på 1990-talet fram en modell för utvärdering av ett företags varaktiga konkurrensförmåga som kallas för *VRIO-modellen*.⁶⁹

Valuable?	Rare?	Costly To Imitate?	Efficiently Organised	Competitive implications
no	---	---	no	competitive disadvantage
yes	no	---		competitive parity
yes	yes	no		temporary competitive advantage
yes	yes	yes	yes	sustained competitive advantage

↑
↓

Fig. 3 Barneys VRIO-modell⁷⁰

VRIO-modellen ställer fyra frågor för att utvärdera om ett företags resurser och kompetenser utgör grund för varaktig konkurrensfördel.

- 1 Är resursen värdefull (*valuable*)? Gör resursen det möjligt för ett företag att svara på omgivningens hot och/eller möjligheter?
- 2 Är resursen sällsynt (*rare*)? Hur många konkurrerande företag har redan i sina ägor denna/dessa värdefulla resurser? Om en resurs eller en förmåga ej är sällsynt kan den i sig själv ej vara en konkurrensfördel.
- 3 Är resursen svårimiterbar (*costly to imitate*)? En resurs kan imiteras på två sätt: genom ersättning av liknande produkter (substituerbarhet) och kopiering. Vad avgör om en resurs är svårimiterbar? Om resursen är *historiskt betingad* kan detta göra den svår att imitera. Den *kausala tveetydigheten* i ett företag kan bidra till att skapa en svårimiterbar resurs, dvs. att ett företags framgång inte beror på att göra få stora saker rätt utan många små saker rätt. Ett sista skäl till att en resurs kan vara svårimiterbar är att den är *socialt komplex*. Exempelvis rykte, teamwork, förtroende, varumärke och företagskultur kan vara kostsamma, om ej omöjliga att imitera.

⁶⁹ Barney, Jay B, *Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining advantages for firms*, (1996)

⁷⁰ Ibid

- 4 Slutligen bör ett företag fråga sig om det är organiserat på så sätt att det kan stödja och dra nytta av sina värdefulla, sällsynta och svårimiterbara resurser (*efficiently organised*)? Viktiga faktorer är sådana som företagets formella struktur, dess styrsystem, ledarstil osv.

3.3.2 VÄRDEFULLA RESURSER ENLIGT COLLIS OCH MONTGOMERY

Collis och Montgomery menar att även om granskning av varje resurs enligt Barneys *VRIO-modell* är ett sätt att identifiera konkurrensmässigt överlägsna resurser, är inte *VRIO-modellen* tillräcklig. Ibland kan resurser, som inte ses som varaktigt konkurrenskraftiga enligt *VRIO-modellen*, utgöra endast en del av en värdefull resurs. Denna värdefulla resurs kan vara en kombination av kunskaper och/eller resurser som i sig själva inte är överlägsna men i kombination blir en stark resurs. Därför är det viktigt att företagen inte förkastar en resurs om den inte uppfyller alla kriterier i Barneys modell. Resursen kan nämligen i kombination med andra resurser eller rätt kunskap bli en källa till konkurrensöverlägsenhet.⁷¹

3.3.3 EISENHARDTS DYNAMISKA FÖRMÅGOR

Det har de senaste åren riktats kritik mot det resursbaserade synsättet av bl.a. Eisenhardt. Strategiforskare menar att modellen är för rationell och har brister i dagens dynamiska företagsmiljö. De anser att det resursbaserade synsättet bryter ihop på snabbväxande marknader där den strategiska utmaningen ligger i att behålla konkurrensfördelar när varaktigheten hos fördelen av resursen är oförutsägbar och tidsaspekten är en väsentlig del av strategin. Det resursbaserade synsättet sägs inte ha adekvat lyckats förklara hur och varför vissa företag har konkurrensfördelar i situationer som karaktäriseras av snabb och oförutsägbar förändring.⁷²

Eisenhardt menar att förklaringen istället ligger i dynamiska förmågor hos företagen. Dynamiska förmågor definieras som:

"[...] företagets processer som använder resurser [...] för att matcha och till och med skapa förändringar på marknaden. Dynamiska förmågor är således organisatoriska och strategiska rutiner genom vilka företag uppnår nya resurskonfigurationer under det att marknader uppstår, kolliderar, delas, utvecklas och dör".⁷³ (vår översättning).

På marknader med ett ständigt föränderligt landskap blir de dynamiska förmågorna källan till konkurrensfördelar. Dynamiska förmågor består av specifika strategiska och organisatoriska processer som t ex produktutveckling, alliansbyggande och strategiskt besluttande. Dessa skapar värde för företag inom dynamiska marknader genom att styra resurser in i nya värdeskapande strategier. I måttligt dynamiska marknader där förändring sker regelbundet i en relativt stabil branschstruktur, kan de dynamiska förmågorna liknas vid traditionella rutiner.

Däremot på dynamiska och snabbväxande marknader där branschstrukturen är mer diffus tar sig de dynamiska förmågorna en annan karaktär. De är enkla och ibland experimentella processer som bygger på snabb inlärning och skapande av ny kunskap samt iterativ exekution för att skapa adaptiva men oförutsägbara resultat. Enkla processer håller företagsledare fokuserade på

⁷¹Collis, David J & Montgomery, Cynthia A, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, (1995)

⁷² Eisenhardt, Kathleen & Martin, Jeffrey, *Dynamic capabilities: What are they?*, (2000)

⁷³ Ibid

övergripande viktiga frågor utan att låsa dem vid särskilda beteendemönster eller användande av tidigare kunskap som kan vara opassande givet den uppstådda situationen.⁷⁴

Förespråkarna för vikten av dynamiska förmågor menar att dessa kan, till skillnad från Barneys syn på varaktiga resurser, kopieras mellan företag och därför ligger deras konkurrensvärde i resurskonfigurationen som de skapar, inte i den dynamiska förmågan i sig. De är nödvändiga för att nå konkurrensfördelar men inte tillräckliga.⁷⁵ Dynamiska förmågor kan således ses som en utveckling av Collis och Montgomerys resonemang i avsnitt 3.3.2

3.4 KOTLERS MARKNADSFÖRINGSMIX

“Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value. – Philip Kotler”⁷⁶

I centrum för vad som påverkar ett företags marknadsstrategi finns de konsumenter som tillhör företagets målgrupp, enligt Philip Kotler. Marknadsförare i ett företag måste därför arbeta hårt med att få alla företagets avdelningar att alltid ha kundens bästa för ögonen och sätta detta i centrum för alla aktiviteter. För att tillfredsställa kunderna gäller det att hela företaget är involverat i ansträngningen att erbjuda ett mervärde jämfört med konkurrenterna.⁷⁷

I boken *Principles of marketing*⁷⁸ tar författaren Philip Kotler upp teorier om marknaden, företaget och marknadsföring m.m. Essensen i Kotlers resonemang går i första hand ut på att ge marknaden vad marknaden vill ha (ge kunden vad kunden vill ha).

En av Kotlers mest berömda teorier är den s.k. fyra P-modellen. Nedan presenteras olika karaktäristika för varje P;

Produkten:	Pris:	Promotion:	Plats:
Med produkten menas totalen av de varor och tjänster som ett företag erbjuder sin målgrupp. Innefattar även produktsortimentets bredd, design och service.	Den summa pengar som konsumenter betalar för att äga eller använda varan eller tjänsten. Täcker även saker som kreditvillkor och betalningsperioder.	Alla de aktiviteter som kommunicerar fördelarna med varan eller tjänsten till konsumenterna och som övertalar konsumenten att köpa varan eller tjänsten. Inbegriper personlig försäljning, reklam och publicitet.	Företagets alla handlingar som gör produkten tillgänglig för målgruppen. Omfattar saker som försäljningskanaler, på hur många platser företaget finns och transporter.

Fig. 4 Kotlers 4 P

⁷⁴ Eisenhardt, Kathleen & Martin, Jeffrey, *Dynamic capabilities: What are they?*, (2000)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Citat från www.kotlermarketing.com (startsidan) 17 december 2002.

⁷⁷ Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, *Principles of Marketing*, (1999)

⁷⁸ Ibid

Kotler anser att ett företags marknadsföringsmix består av fyra delar; *produkt, pris, plats* och *promotion* (reklam). Det gäller för företaget att på bästa sätt kombinera och koordinera dessa fyra element för att sälja så bra som möjligt till sin målgrupp. Marknadsföringsmixen är ett företags taktiska verktyg för att etablera sig i en stark position på marknaden.⁷⁹

Enligt Kotler är det mest kritiska för ett företag att erbjuda sina kunder större värde av dess produkt jämfört med konkurrenternas produkt. Detta gäller på alla marknader där det existerar konkurrens.

För att välja ut en målgrupp skall företaget titta på den totala marknaden, segmentera denna och sedan välja ut det kundsegment som ser mest lovande ut och vars behov företaget kan tillgodose bäst. Efter att detta är gjort, skall företaget designa en marknadsföringsmix, bestående av de fyra P:na. Produkten, priset, platsen och promotionen är det som ligger närmast målgruppen, *target consumer*, centrum för företagets marknadsföringsstrategi, och har därmed naturligt en stor påverkan. (se fig. 5)

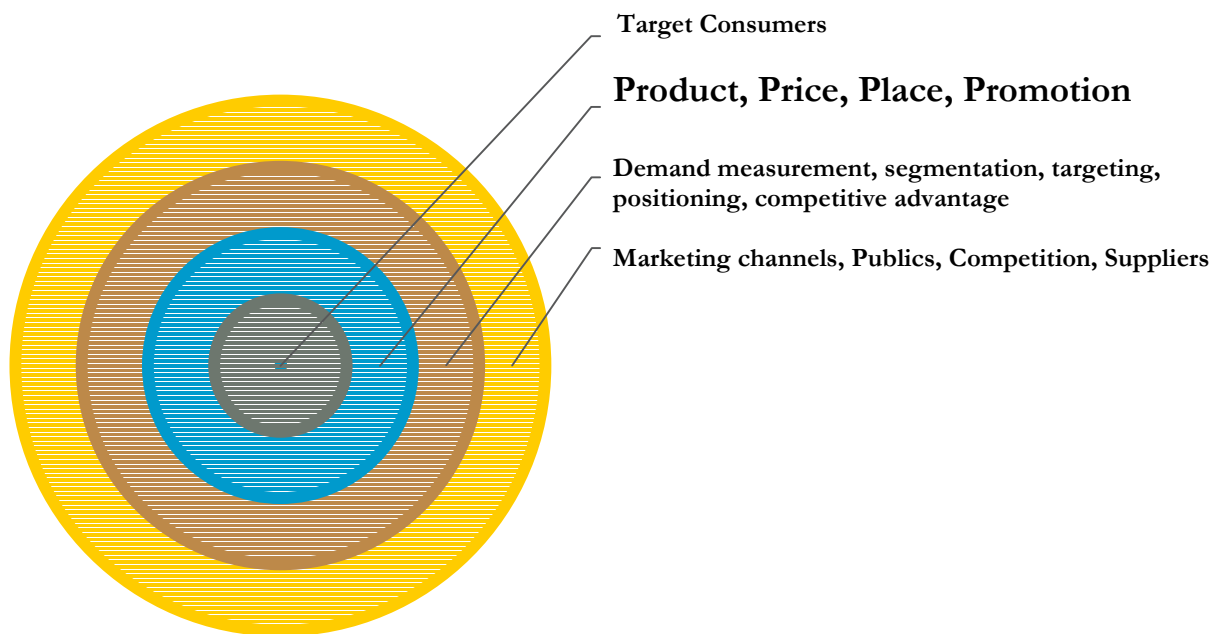


Fig. 5 Påverkan på marknadsföringsstrategin (vår tolkning av modell)⁸⁰

De steg som kommer närmast i påverkan av mixen av de fyra P:na är positionerings- och segmenteringsarbetet, vad företaget har för konkurrensfördelar, mätningar av efterfrågan och siktandet på målgruppen. Runt detta återfinns de övergripande omgivningarna, företagets makromiljö; ekonomisk – demografiska miljön, social – kulturell miljö, teknologisk – naturmiljö och politisk omgivning (lagar m.m.). (se figur 5)

⁷⁹ Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, *Principles of Marketing*, (1999)

⁸⁰ Ibid, s. 105.

3.4.1 KOTLERS IDÉER SAMMANFATTADE I EN MODELL

Figur 6 nedan sammanfattar och visar hur de fyra P:na hänger samman. På promotionaxeln finns mekanisk promotion längst ner, dvs. reklam som riktar sig till många kunder samtidigt, exempelvis reklamblad i brevlådan och TV-reklam. Högst upp finns motsatsen, personlig försäljning, som är den marknadsföringsaktivitet som är mest individuell och som riktar sig till endast en eller ett fåtal kunder samtidigt.

På produktsidan är det varor som köps ofta och varor som köps sällan som är varandras motpoler. På platsaxeln kan ett företag välja mellan att ha hög exponering av sina varor/tjänster, dvs. att de finns på många platser, eller låg exponering, att de finns enbart på ett fåtal utvalda platser. Priset kan vara kostnadsorienterat eller efterfrågeorienterat.

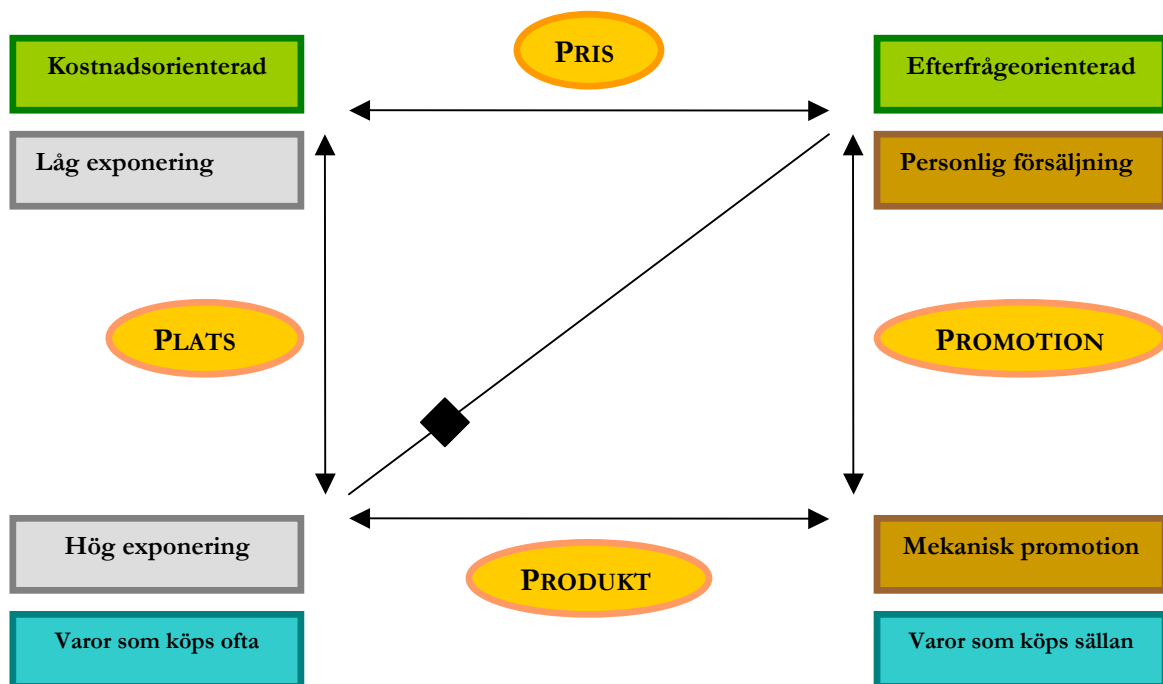


Fig. 6 Samspelet mellan Kotlers 4P⁸¹

På diagonalen kan ett företag placeras in efter hur deras marknadsföringsmix är sammansatt. Som exempel kan nämnas ett mejeri och en av dess produkter, mjölk. (Markerad med romben i figuren). 1 liter mjölk är en vara som köps ofta och har hög exponering, den finns i matbutiker; priset är lågt (kostnadsorienterat) och den är placerad långt ner på promotionsaxeln (mekanisk promotion).

3.4.2 POSITIONERING ENLIGT KOTLER

När företaget bestämt sig för en målgrupp, måste det också välja på vilket sätt det skall positionera sig på marknaden; Skall det vara ett produktorienterat eller marknadsorienterat företag?

⁸¹Handledning med Gösta Wijk (November 2002)

Som hjälp vid ett sådant beslut kan företaget börja med att identifiera de möjliga konkurrensfördelar det har och sedan bygga sin position utifrån dessa. Enligt Kotler börjar effektiv positionering redan när ett företag differentierar sitt erbjudande till marknaden så att det erbjuder konsumenter högre värde än det som erbjuds av konkurrenterna.

3.5 KAOS-BALANSTEORIN

3.5.1 INLEDNING

Kaos-balansteorin utgår från att omvärlden är föränderlig och snabbväxande. Grundsynen går ut på att allt är kaos runt omkring företagen och det gäller för företagen att hitta balansen i detta kaos för att överleva. Fokus ligger på att skapa en organisation som snabbt kan anpassa sig efter omvärldens svängningar. Långsiktiga tidsplaner är inte möjliga, eftersom omgivningen är så pass föränderlig och oförutsägbar.⁸²

Denna teori är i hög grad baserad på forskning på data och IT-branschen, vilka kännetecknas av kontinuerlig och framför allt snabb utveckling.

Enligt boken *Ledarskap genom kaos och förändring* innebär detta nya synsätt att företaget/organisationen accepterar en totalt okänd framtid. Företaget vet inte vad som kommer att ske med det på lång sikt. Det nya synsättet menar att det är direkt skadligt att dämpa oenigheter mellan de anställda, snarare ska företagen uppmuntra motstridande ståndpunkter i organisationen. Detta för att driva utvecklingen framåt. Teorin menar vidare att ett företag ska kasta sig in i verkligheten och godta ökad osäkerhet för att öka kreativiteten. Försöker företaget mota osäkerheten genom att eftersträva en stabil jämvikt blockeras kreativiteten. I det dagliga styrandet av ett företag måste dess företagsledning förlita sig på beslutsfattande som en logisk och utredande process. Emellertid måste företaget, för att belysa de strategiska frågorna och bearbeta dem på innovativa sätt, förlita sig på beslut som grundas på en mer experimentell process.⁸³

3.5.2 TAKÅSMODELLEN

Figur 7 nedan förklarar att ett företag måste finna balansen mellan flexibilitet och stabilitet i sitt strategiska arbete, vilket liknas vid att balansera på en takås. För att hitta rätt i den strategiska planeringen bör ett företag hitta jämvikten mellan de båda, annars riskerar det att trilla av taket. I den föränderliga omvärlden är det viktigt att vara flexibel, men samtidigt bevara en viss stabilitet för att inte tappa bort sig i förändringar och anpassningar.

⁸² Eisenhardt, Kathleen M, & Brown, Shona L, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (1998)

⁸³ Stacey, Ralph, *Ledarskap genom kaos och förändring*, (1993)

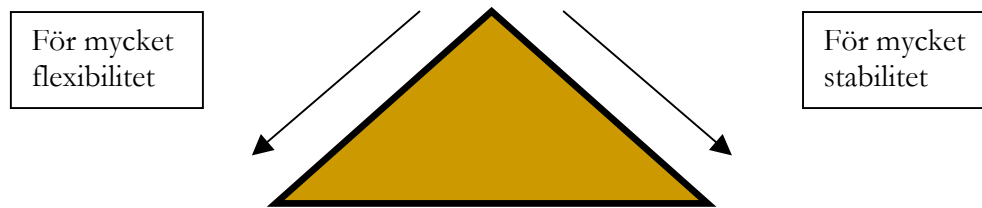


Fig. 7 Takåsen⁸⁴

För företag som befinner sig i ett skede där det krävs mycket innovation, exempelvis vid grundandet, är det viktigt med flexibilitet. För mycket flexibilitet och för lite stabilitet kan leda till att ett företag fastnar i *kaosfällan* och riskerar att förlora förmågan att tillvarata bra möjligheter.⁸⁵ Det finns tre drag som är genomgående för företag som hamnat i *kaosfällan*; för mycket individuell frihet hos de anställda, för lös företagsstruktur och oklar kommunikation.⁸⁶

Med för mycket stabilitet i ett företag kan anpassningsförmågan förloras. Om flexibiliteten är liten eller försvunnit helt, kan ett företag inte anpassa sig till förändring och hamnar därmed på efterkälken jämfört med sina konkurrenter. Företaget är säkerligen effektivt och ledningen har hög kontroll över vad som sker, men detta sker på bekostnad av anpassningsförmågan. Företaget har hamnat i *stabilitetsfällan*.⁸⁷

3.5.3 PACING/RYTM

"[...] *time pacing*, a strategy for competing in fast-changing, unpredictable markets by scheduling change at predictable time intervals."⁸⁸

Ovan presenteras författarna Eisenhardts och Browns definition på vad *Time Pacing* är, dvs. en strategi för att kunna konkurrera på snabbväxande marknader genom att schemalägga förändringar i förväg. Ett företag ska således använda sig av förutbestämda planer för att förändra sig och själv sätta den rytm och de deadlines som det ska följa och som passar företaget bäst. Enkelt uttryckt kan det sägas att ett företag ska lansera nya produkter och gå in på nya marknader efter den egna kalendern. För att lyckas med *Time Pacing* gäller det för företaget att både leda övergången till nya produkter/marknader och bestämma rytmen, dvs. den takt som företaget förändrar något, exempelvis när de lanserar en ny produkt.⁸⁹

Event Pacing innebär att ett företag, till skillnad från *Time Pacing*, ändrar sig när något händer i dess omvärld. Exempel på förändringar som får företaget att förändra sig är; förändringar i konkurrensen, nya kundbehov, dåliga finansiella resultat eller teknisk utveckling.⁹⁰

⁸⁴ Wijk, Gösta, *Kandidatseminarium Strategi och ledning* (2002)

⁸⁵ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, L. Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured Chaos* (1998)

⁸⁶ Wijk, Gösta, *Kandidatseminarium Strategi och ledning* (2002)

⁸⁷ Ibid

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

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

Det är viktigt att inte blanda ihop *Time Pacing* med att det ska gå fort. För att lyckas med *Time Pacing* gäller det i stället att hitta marknadens rytm och följa den. För de flesta företag innebär detta att öka den rytm som finns i företaget, men inte för alla, eftersom en del företag har en rytm som är snabbare än marknadens. Det gäller således att ifrågasätta den takt och det tidsintervall företaget arbetar efter och inte bara fortsätta på invanda spår.⁹¹

3.5.4 PATCHING

Författarna Eisenhardt och Brown har också utvecklat teorin gällande *Patching*. *Patching* betyder ungefär lappa ihop eller ordna upp och har anknytning till ordet *patchwork* som betyder lapptäcke.

Företagsledare som använder sig av *Patching* anser att ett företags struktur är i sig temporär, till skillnad från företagsledare som anser att strukturer är stabila. I företag som använder sig av *Patching* ses organisationen ungefär såsom ett lapptäcke. Avdelningarna är olika lappar som går att kombinera på olika sätt. *Patching* kräver följaktligen en särskild infrastruktur. Det viktigaste är att avdelningarna inom företaget är fokuserade och distinkta så att de enkelt kan kombineras på olika sätt inom organisationen.⁹²

I företag där *Patching* appliceras, låter företagsledningen strategier växa fram genom arbetet med olika projekt och låter organisationen fokusera på rätt kombination av affärsmöjligheter. *Patching* är den strategiska process genom vilken en VD invariant omfördelar organisationen för att förändra marknadsmöjligheterna.⁹³

Även om *Patchings* fokus ligger på flexibilitet, följer processen i sig ett mönster. Förändringarna i företaget är småskaliga men många och snarare utvecklande än revolutionerande. En förändring måste ske fort; det viktigaste är att få den nya organisationen ungefär rätt och ordna upp problemen senare.⁹⁴

För att lyckas med *Patching* är det viktigt med två saker; att göra det snabbt och att utveckla flera alternativ. Beslut om förändringar ska tas inom två eller som mest tre månader, för att minska oron kring beslutet. Genom att utarbeta flera alternativ blir det enklare för företagsledningen att välja i och med att det är enklare att jämföra ett antal alternativ och sedan välja det som verkar bäst, än att endast ha ett alternativ och granska detta på djupet.⁹⁵

3.5.5 STRATEGY AS SIMPLE RULES

Den grundläggande tanken bakom Eisenhardts et al. teori om *Strategy as Simple Rules* är att då marknaden var enkel kunde företagen använda sig av komplexa strategier men när marknaden är komplex är det bättre att ha en enkel strategi. De anser att ett företags strategi ska grunda sig på ett fåtal enkla och rättframma regler, som definierar vilken riktning företaget ska arbeta mot. Dessa enkla regler hjälper företaget att balansera på vad som inom kaos-balansteorin kallas kaoskanten⁹⁶.

⁹¹ Eisenhardt, M. Kathleen & Brown, Shona L, *Time Pacing, Competing in markets that won't stand still*, (1998)

⁹² Eisenhardt, Kathleen M & Brown, Shona L, *Patching*, Harvard Business Review May 1999

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ = *the edge of chaos* i Eisenhardt, M. Kathleen & Sull, Donald N, *Strategy as simple rules* (2001)

Reglerna bringar tillräckligt mycket struktur åt företaget för att det ska kunna fånga och tillvarata de bästa möjligheterna.⁹⁷

Att använda sig av *Simple Rules* som strategi innebär att företagsledarna väljer ut ett antal signifikanta strategiska processer och sammanställer regler för att leda dem. Exempel på sådana processer är bl. a. produktinnovation eller nyetablering. Strategin innefattar således en unik kombination av strategiskt betydelsefulla processer och några regler som ledstjärnor. Dessa regler hjälper företagsledare att tillvarata möjligheter. Valet av processerna beror oftast på företagets särskilda konstellation av möjligheter och begränsningar.⁹⁸

Det är ofta unga företag som förlitar sig till denna strategi. *Simple Rules* som strategi fungerar emellertid inte bara för sådana företag, utan för alla företag som verkar på en föränderlig och snabbväxande marknad. Likafullt beskylls ofta de företag som använder sig av *Simple Rules* som strategi för avsaknad av någon strategi över huvudtaget.⁹⁹

Efter studier av ett dussin företag har Eisenhardt et al. valt att sortera in *Simple Rules* i fem kategorier¹⁰⁰;

- *How – to Rules*: Visar hur de mest kritiska momenten i företagets processer fungerar, till exempel inom produktutveckling.
- *Boundary Rules*: Sätter gränser i och för företaget, exempelvis hur många projekt en forskare får arbeta med samtidigt.
- *Priority Rules*: Hjälper företagets ledare att prioritera vissa saker framför andra, att välja mellan olika beslut.
- *Timing Rules*: Är till för att synkronisera företaget med omgivningen och koordinera företagets olika avdelningar.
- *Exit Rules*: Ska användas av företagets ledare för att bedöma om företaget ska dra sig ur ett påbörjat projekt.

Det är viktigt att skriva ner rätt regler, men det är även viktigt att ha optimalt antal regler. Alltför många regler kan hämma företagsledarna och hindra dem från att se möjligheterna, men för få regler är också skadligt för ledarskapet, det kan förvirra företagsledarna att jaga efter alla möjligheter eftersom det inte finns tillräckligt med begränsningar. Vikten av att följa dessa regler poängteras genom att författarna föreslår att företaget ska ha ett närmast religiöst tänkande angående dem.¹⁰¹

Förmågan att växla till nya strategiska processer är nyckeln till framgång för de företag som det går bäst för i en snabbväxande omgivning. Precis som andra strategier handlar *Simple Rules* om att vara annorlunda och därigenom förvärva konkurrensfördelar. Osäkerheten om hur länge företaget får behålla dessa konkurrensfördelar är dock stor. Det enda man vet om en snabbväxande omvärld är att den förändras.¹⁰²

⁹⁷ Eisenhardt, M. Kathleen & Sull, Donald N, *Strategy as simple rules* (2001)

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Ibid

3.6 NORMANN

3.6.1 NORMANNS TEORETISKA SYNSÄTT

I boken *När kartan förändrar affärslandskapet* diskuterar författaren Richard Normann synen på affärslandskapet idag. Traditionellt har det ansetts att det är affärslandskapet som ritar om kartan och inte tvärtom, men Normann vänder på detta resonemang. Han menar att inskränkningarna numera inte ligger i tekniken utan i människans vanor, tankemönster och kultur.¹⁰³

Dagens nya informationsteknik har befriat oss från begränsningar speciellt vad gäller nedan presenterade områden;¹⁰⁴

- Tid *När* saker kan göras
- Plats *Var* saker kan göras
- Aktör *Vem* som gör vad
- Sammanhang *Med vem* det kan göras

Normann tror inte heller på konceptet den nya ekonomin, i den mening att man till följd av tekniska genombrott kan ha tillväxt utan konjunkturcykler och full sysselsättning utan inflation, mer än som ett tillfälligt fenomen. Normann menar snarare att nya tekniska genombrott tillsammans med andra drivkrafter möjliggör värdeskapande på högre nivåer än vad som tidigare varit möjligt.¹⁰⁵

Begreppet värde knyter Normann till ekonomisk produktivitet, vilket i sin tur inte nödvändigtvis behöver innebära produktivitet räknat i kapital, utan värde kan också vara ett mått mellan insats och produktivitet i stort. Normann för ett resonemang om att ökad produktivitet kan investeras i mera tid som inte ägnas åt avlönat arbete.

Normann diskuterar också att företag till större del lägger ut delar av sina verksamheter på entreprenad och använder sig av konsulter snarare än fast anställd personal. Detta får till följd att resurserna inte binds upp på samma sätt som tidigare i företaget. Dessutom löses strukturerna i företaget/organisationen upp. Med hjälp av de resurser som inte längre är uppbundna kan företaget skapa mervärde för kunderna, menar Normann, vilket på längre sikt skapar värde för företagsägarna;

”Det nya strategiska tänkandet innebär att företagsledare måste vara bra på att mobilisera, hantera och använda resurser snarare än att kunna anskaffa och äga resurser.”¹⁰⁶

3.6.2 PRIME MOVERS

Normann benämner de innovativa företag, som bäst drar nytta av den nya ekonomin (se avsnitt 3.6.1), *Prime Movers*. Han menar att de följer det bud som gäller för dagens affärsliv; att rekonfigurera eller att bli rekonfigurerad. Eftersom *Prime Movers* försöker nyttja de frigjorda

¹⁰³ Normann, Richard, *När kartan förändrar affärslandskapet*, (2001),

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Ibid s. 26.

resurserna på ett kreativt sätt och dessutom förvandlar information till kunskap, ser de utöver de lokala geografiska gränserna för att dra nytta av den globala marknaden. *Prime Movers* fungerar således friare än de företag som håller sig till den lokala marknaden.¹⁰⁷

Prime Movers betraktar följaktligen sin situation från ett helhetsperspektiv. De ser hela det övergripande system som de själva är en del av. Detta fenomen kallar Normann för *utzoomning*. I och med att de ser helheten, blir de också mer uppmärksamma på vad som sker på deras kunders marknader. *Prime Movers* betraktar sig som en del av kundens verksamhet och ser sin egen produkt som ett bidrag till kundens värdeskapande system.

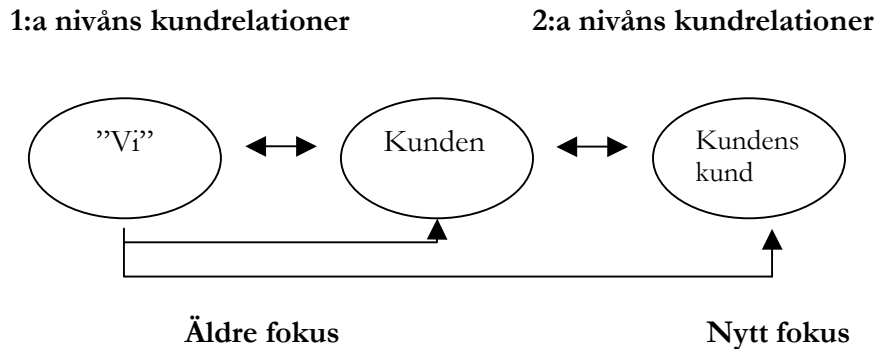


Fig. 8 Från första till andra nivåns kundrelationer¹⁰⁸

Resonemanget går ut på att ett företag ska förstå kundens affärsverksamhet genom att ta reda på vad som är viktigast för denne, vanligtvis kundrelationer. Genom att gå utöver den direkta relation som företaget har med sin kund och istället rikta sig mot kundens kund, rör sig företaget från första till andra nivåns kundrelationer (se figur 8). Företaget säkrar således sin långsiktiga framgång genom att ta reda på hur det går för dess kunder på kundernas marknader. Företaget investerar därefter sina resurser beroende på hur mycket investeringen bidrar till de olika kundernas marknadsposition och konkurrenskraft.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Normann, Rickard, *När kartan förändrar affärslandskapet*, (2001)

¹⁰⁸ *Ibid* s. 93, fig. 5:3.

¹⁰⁹ Normann, Rickard, *När kartan förändrar affärslandskapet*, (2001)

4 EMPIRI

Vi ämnar i detta kapitel först redogöra för produkten kläder vilken våra fallföretag producerar. Efter det följer en redogörelse av modebranschen. Slutligen redovisas de data som framkommit under våra intervjuer med fallföretagen. Detta tillsammans skapar den empiriska grund på vilken vår analys sedan baseras.

4.1 PRODUKTEN

4.1.1 PRESENTATION AV PRODUKTEN KLÄDER

Kläder är en produkt vilken i princip alltid har funnits, fastän i varierande form. Denna produkt fyller flera behov; människan måste ha kläder för att hålla sig varm och skydd sig för väder och vind, men också för att skyla sig. Individerna förmedlar genom kläder en bild av sig själv till andra och till sig själv, och kan genom att ändra klädstil uppfattas annorlunda än tidigare av omgivningen.

”Kläder är ett otroligt starkt språk. Vi uttrycker vad vi känner med våra kläder. Något som inte riktigt uppmärksammas. Mode är också ett starkt kulturspråk.”¹¹⁰

Kläder har genom tiderna speglat allt från samhällsklass till åsikter och grupptillhörighet. Kläder har också uttryckt de ideal och strömningar som präglat samhället. Förr i tiden kom modeinfluenserna från de högre samhällsskikten kring hoven; kungar, adelsmän m.fl., men efter franska revolutionen 1789 började influenserna också komma från andra håll.¹¹¹

Ett karaktäristiskt drag hos produkten kläder är att produktutvecklingen inte bara styrs av nya material och ny teknologi, utan trender spelar en stor roll.

4.1.1.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMID

Maslows behovspyramid är uppdelad så att de högre behoven inte kan uppfyllas förrän de lägre behoven är uppfyllda. När människan uppfyllt ett behov och känner sig trygg på den behovsnivån börjar hon mer eller mindre automatiskt sträva efter nästa nivå.¹¹²

Om produkten kläder placeras in kläder i Maslows behovspyramid ser man att den passar in på flera steg i pyramiden;

¹¹⁰ Larsson, Sara, *Trender är hennes jobb*, (1999)

¹¹¹ www.lsh.se, Livrustkammaren, *Modelejon – Manligt mode 1500-tal, 1600-tal, 1700-tal* (Dec 2002)

¹¹² Wahlström, Bengt, *Guide till upplevelsesamhället*, (2002)

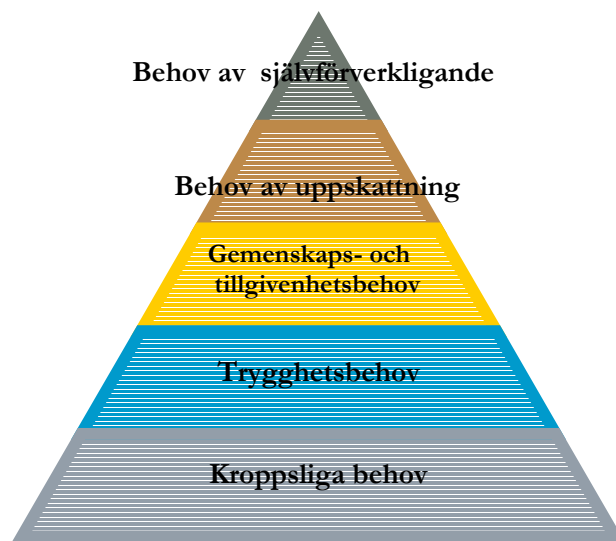


Fig. 9 Maslows behovspyramid¹¹³

Längst ner i pyramiden finns våra basbehov - de fysiska. En människa måste äta, sova och dricka för att överleva. På denna nivå kan kläder placeras in, då kläder skyddar och värmer människan.

Nästa nivå är trygghetsbehovet. Detta behov täcker in sådant som materiell trygghet. Här kan man placera in kläder, eftersom kläder ger en materiell trygghet.

För de flesta människor i västvärlden är det kroppsliga behoven och trygghetsbehovet uppfyllt till en godtagbar nivå. Det är då dags att fortsätta mot de tre nästföljande behoven;

*"I dagens västerländska samhälle är fysisk överlevnad en självklarhet. Det personliga materiella välståndet är för de allra flesta på en acceptabel nivå och då är det dags att sträva vidare i behovstrappan mot gemenskap, uppskattning och självförverkligande – alla honnörsord i ett upplevelsesamhälle."*¹¹⁴

Nästa steg, gemenskaps- och tillgivenhetsbehov, handlar om människans behov av vänskap och sociala relationer. Även här kan kläder placeras in, eftersom det i dagens samhälle ofta behövs kläder för uppnå fungerande sociala relationer.

De två nästföljande stegen; behov av uppskattning och behov av självförverkligande, handlar om hur individen längtar efter att bli bekräftad och uppskattad samt att nå framgång och hur individen söker efter berikande upplevelser. Kläderna kan här vara ett steg på vägen. Individen kan köpa kläder för att visa grupptillhörighet, köpa kläder som ger han/henne en personlig stil och därmed bekräftar och förstärker hans/hennes personlighet.

¹¹³ Hoyer, Wayne D & MacInnis, Deborah J, *Consumer Behavior*, (2001) s. 61

¹¹⁴ Wahlström, Bengt, *Guide till upplevelsesamhället*, (2002)

4.1.1.2 UPPLEVELSEDIMENSIONEN

En trend som kan skönjas i dagens samhälle är att fokus ligger mer på upplevelser än produkter och tjänster. Faktorer pekar på att upplevelser kommer att spela en allt större roll i samhällsutvecklingen. Framtidsforskare talar om en förskjutning från dagens informationssamhälle mot ett samhälle mer inriktat på och dominerat av upplevelser.¹¹⁵ Denna utveckling har uppmärksammats i stora delar av världen och det talas nu om upplevelseekonomin, upplevelseindustrin och upplevelsesamhället.

Eftersom produkter idag i stor utsträckning bygger på standardkomponenter och likartade produktions sätt, blir de allt mer lika varandra. För att kunna vara konkurrenskraftig på konsumentmarknaden och ha en produkt som särskiljer sig från andra, måste företaget leverera en berikande upplevelse till kunden. Det räcker inte att förse konsumenter med bara en produkt eller en tjänst, företaget måste också leverera en kundupplevelse, ett mervärde. Upplevelsefaktorn blir alltmer kritisk för kunden som medvetet eller omedvetet söker den i varje produkt/tjänst hon/han konsumerar.¹¹⁶

I en studie genomförd 1999 av stiftelsen för kunskaps – och kompetensutveckling i Sverige, har 17 delområden eller branscher identifierats inom upplevelseindustrin. Användaren eller konsumenten sätts i fokus i den svenska upplevelseindustrin. Ett av delområdena är mode/kläder som anses tillhöra den traditionella upplevelseindustrin.¹¹⁷

Kläder och mode som upplevelse är inget nytt fenomen. En ny dimension är dock varumärkets betydelse för upplevelsen. Det kan vara allt från en känsla av kvalitet, till den reaktion människor i omgivningen ger på varumärket. Detta kan ses som att produkten kläder och varumärke och den upplevelse de tillsammans ger, hjälper människan uppnå de översta stegen i Maslows behovspyramid (se avsnitt 4.1.1.1)

En annan upplevelsedimension av mode- och klädbranschen är sättet kläderna presenteras och levereras på. Bra och personlig service, personal shoppers, butiksinredning och butikskoncept, paketering m.m. blir av allt större betydelse för slutkunden.

4.2 MODEBRANSCHEN

4.2.1 DEFINITION

Branschen våra fallföretag befinner sig i benämns i breda termer modebranschen. Modebranschen är en bransch som innefattar olika typer av företag, vilka arbetar med allt från att väva tygerna till att leverera och sälja de färdiga plaggen. En del av modebranschen är beklädnadshandeln. Beklädnadshandeln kan delas upp i varugrupperna kläder, skor och accessoarer.¹¹⁸ Våra fallföretag säljer övervägande produkter från varugruppen kläder. Företagen som saluför kläder och de olika aktörerna runt omkring dem har vi valt att benämna klädbranschen. Då det är svårt att konsekvent hitta siffror och information rörande endast

¹¹⁵ Almquist, Katarina, Engström, Maria & Olausson, Kenneth, *Blandade upplevelser, en förstudie om svensk upplevelseindustris möjligheter, med förslag till åtgärder*, (1999)

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Habit, nr 6 (2002)

klädbranschen har vi blivit tvungna att använda oss av både termerna och information rörande modebranschen, beklädnadsbranschen och klädbranschen.

4.2.2 FAKTA KLÄDBRANSCHEN

4.2.2.1 KONSUMTION

År 2001 omsatte beklädnadshandeln i Sverige 60 293 miljoner kronor, en ökning med 4,9 % jämfört med år 2000. Per capita spenderade svensken år 2001 i genomsnitt 5 600 kronor på kläder, knappt 1 000 kronor på skor och lite mer än 200 kronor på accessoarer.¹¹⁹

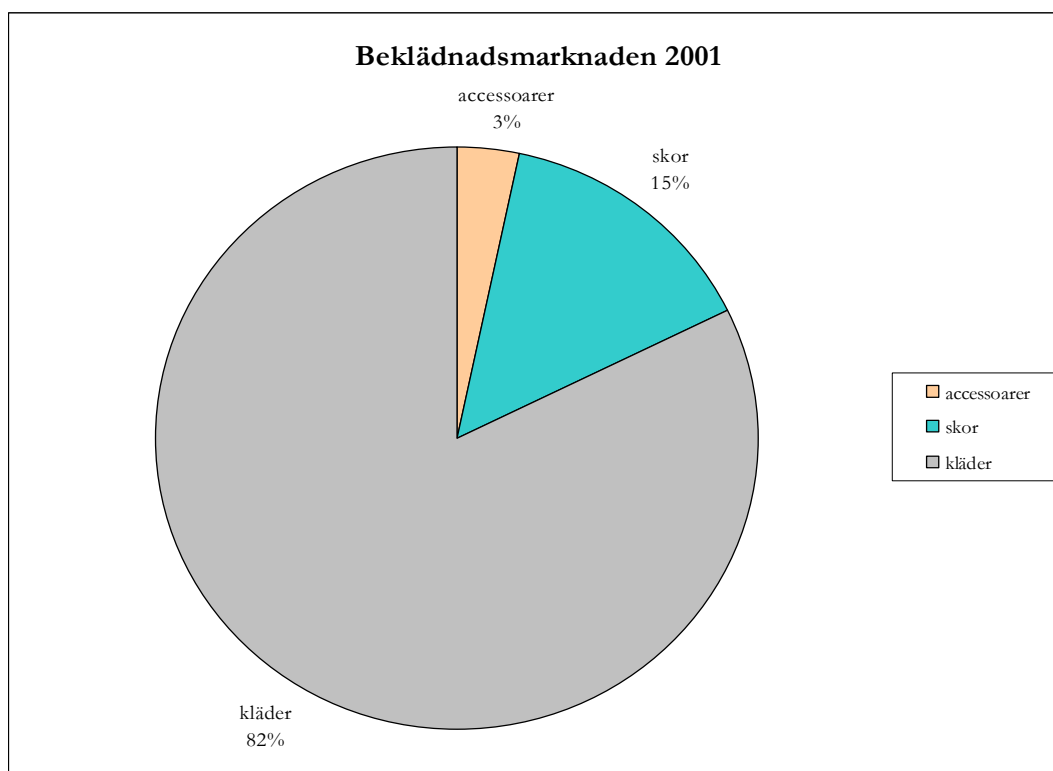


Fig. 10 Beklädnadsmarknaden 2001

Beklädnadshandelns del av den totala privata konsumtionen uppgick år 2001 till 5,6 % av 1 079 731 miljoner kronor. Detta är en ökning från år 2000 med 2,6 %. Siffrorna kan jämföras med alkohol- och tobaksförsäljning vars del var 4,1 %, och den största posten boende, som uppgick till 28,5 % år 2001.¹²⁰

4.2.2.2 STRUKTURUTVECKLING

Modebranschen i sin traditionella form tillhör inte någon ny industrigren och betecknas ej heller som en tillväxtbransch sett ur tillverkningsynpunkt i Sverige. Den svenska modebranschen har istället utvecklats från en tillverkande industri till design och handel. En tendens visar att svenska

¹¹⁹ Habit nr 6, 2002

¹²⁰ Ibid

modeföretag gör framsteg på utländska marknader p.g.a. god design och kvalitet. Den svenska klädkonsumtionen är någorlunda stadig och variationerna följer konjunktursvängningarna.¹²¹

En tydlig utveckling på marknaden är att de små företagen försvinner och de stora blir allt större. De tio största modeföretagen i Sverige sålde år 2001 kläder och modeaccessoarer för 18 136 miljoner kronor vilket motsvarar 37 % av den totala klädeskonsumtionen. De 50 största klädhandlarna i Sverige har närmare 40 % av marknaden.¹²²

Detaljhandelsformatet och butikensformatet är idag under strukturell utveckling. Trenden går mot stora butiker, kedjor och köpcentra vilka har öppet på kvällar och helger. Detta för att slutkunderna vill handla under dessa tider, vilket driver på strukturuomvandlingen.¹²³

Strukturuomvandlingen gäller inte bara Sverige utan hela Europa genomgår samma utveckling. De stora internationella kedjorna tar mer mark medan fristående butiker och varuhus får det allt svårare. Utvecklingen visar inga tecken på att avta. Sverige är ett av de länder där strukturuomvandlingen kommit längst. Över 50 % av all damkonfektion såldes 2001 via kedjor.¹²⁴

”Sverige är landet lagom, människorna här har ett behov att vara relativt lika. Det är inte ett land av individualister.”¹²⁵

År 2001 minskade beståndet av modebutiker i Sverige med totalt 43 modehandlare medan de femtio största klädhandlarna ökade sitt bestånd med 118 butiker. I den svenska mode- och klädhandeln finns ca 6 600 butiker som tillsammans sysselsätter ca 25 000 personer.¹²⁶

4.2.2.3 KARAKTÄRISTIKA FÖR KLÄDBRANSCHEN

’ ”Beklädnad är en väldigt trendkänslig produkt. Det finns ett osäkerhetsmoment i branschen eftersom mode är så flyktigt. Därför är det roligt.” ’¹²⁷

Klädbranschen är starkt kopplad till trender, vilket gör den snabbväxande eftersom det som är trendigt idag kanske inte är trendigt imorgon. Detta i kombination med karaktären på produkten kläder (se avsnitt 4.1.1) gör att klädbranschen kan sägas vara en komplex bransch.

Enligt Åke Weyler karaktäriserar klädbranschen av ett par punkter. Han anser att den har/är:¹²⁸

- oakademisk
- relativt låga löner
- traditionell och konservativ arbetsgång
- i en strukturuomvandlingsfas
- låga etableringskostnader, jämfört med t ex dagligvaruhandel
- influeras av/tät koppling till film- och musikvärlden

¹²¹ Almquist, Katarina; Engström, Maria & Olausson, Kenneth, *Blandade upplevelser, en förstudie om svensk upplevelseindustris möjligheter, med förslag till åtgärder*, (1999)

¹²² Habit, nr 6, 2002

¹²³ Intervju Åke Weyler

¹²⁴ Ekelund, Åsa, *Det har gått mode på börsen* (2002)

¹²⁵ Telefonintervju Ingrid Giertz-Mårtensson

¹²⁶ Habit, nr 6, 2002

¹²⁷ Ingrid Giertz-Mårtensson citerad i: Larsson, Sara, *Trender är hennes jobb* (1999)

¹²⁸ Intervju Åke Weyler

Åke Weyler hävdar vidare att lönsamheten i klädbranschen är väldigt olika. Det går att tjäna mycket pengar men det är relativt svårt. Då det inte finns några direkta inträdesbarriärer har nykomlingar en möjlighet att lyckas etablera sig.¹²⁹

4.2.2.4 KONKURRENS

Modebranschen är oerhört konkurrensutsatt.¹³⁰ Modeföretag dyker upp och avvecklas ständigt. Köpkraften på marknaden är avgörande. Små modeföretag som inte har god ekonomi och som inte lyckats skaffa sig en stark profil på marknaden, trängs ut av andra mer framgångsrika koncept.¹³¹ För att lyckas och för att hävda sig gäller det att ha en egen nisch och tydlig profil.¹³²

De stora klädhandlarna besitter konkurrensfördelar framför de små. De har lägre hyra i förhållande till omsättningen, bättre marginaler och snabbare omsättningshastighet, de kan åtnjuta skalfördelar i t ex reklam, produktion och försäljning.¹³³

4.2.2.5 BRANSCHENS TIDSCYKEL

Klädföretag utkommer vanligtvis med två till fyra kollektioner per år. Dessa består av en större vårkollektion och en större höstkollektion. Många modeföretag väljer också att halvvägs in i säsongen släppa en tilläggskollektion. Kollektionerna följer årstiderna och kundernas olika klädbehov. Detta ger en viss rytm i arbetet i klädbranschen som de flesta företag mer eller mindre tvingas följa. Återförsäljare har en inköpsbudget. Därför blir det viktigt för klädföretagen att kunna presentera sina kollektioner vid ungefär samma tidpunkt, för att kunna tävla om budgeterade pengar.

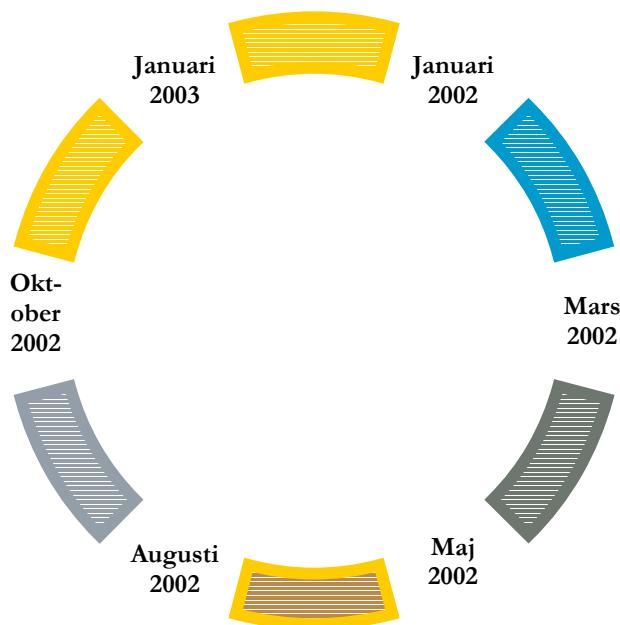


Fig. 11 Branschens tidscykel

¹²⁹ Intervju Åke Weyler

¹³⁰ Kempe, Gunilla, *Mode på väg till börsern*, (2001)

¹³¹ Intervju Åke Weyler

¹³² Kempe, Gunilla, *Mode på väg till börsern*, (2001)

¹³³ Tornborg, Katarina, *Hysad arbetsmarknad i modebranschen*, (2002)

I januari 2002 startar planeringsarbetet för vårkollektionen 2003. Då besöker designers olika mässor för att hämta inspiration till vilka färger, former och tygkvalitéer som kan komma att bli moderna. Skisserna till kollektionen ska vara klara i februari och uppsydd provkollektion i mars. Kunderna träffas i augusti och då sker den s.k. införsäljningen. Sedan produceras varorna och levereras till butik i januari – mars 2003.

De stora klädföretagen som t ex H&M äger oftast hela produktionsledet. Detta innebär att de kan producera och leverera mycket snabbare än vad de små och medelstora klädföretagen kan. De är inte bundna av branschens tidscykel på samma sätt som de mindre.

Ofta har ett klädföretag en eller flera produkter som de producerar och säljer flera orders av. Produkten finns ofta säsong efter säsong om än i något modifierat utförande Dessa produkter blir en kassako¹³⁴ för företagen. Folk i branschen kallar detta förfarande för att *snurrar* en produkt.

4.2.4 UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG

Unga svenska modeföretag har fått större fokus idag än för 5-10 år sedan. Ett skäl till detta kan vara att kläder idag är en mer accepterad disciplin än tidigare. Det är ett accepterat uttrycksmedel för unga formgivare idag.¹³⁵

Ett ytterligare skäl till ökat fokus är att svensk formgivning över lag har hamnat i internationellt fokus. Det har gått bra för stora svenska designföretag som H&M och IKEA. Detta har smittat av sig på de små företagen och gjort att de också vill visa att de kan.¹³⁶

Ett tredje skäl kan förklaras genom upplevelseindustrin. Kläder har blivit mer en upplevelse än en ren produkt. Att bära ett plagg som gjorts av ett litet, svenskt modeföretag och som inte finns i många upplagor kan ge en individ en upplevelse och ett mervärde.

Då utvecklingen i Sverige har gått från tillverkande företag till design- och handelsföretag har fokus för mode- och klädbranschen koncentrerats till två pooler i landet; Borås och Stockholm. Detta mycket pga. att de enda högskoleutbildningarna som finns inom modeområdet finns här. Dessa är:

- Konstfackskolan i Stockholm
- HDK (Högskolan för Design och Konsthantverk) vid Göteborgs Universitet
- Textilhögskolan (en institution vid högskolan i Borås), tidigare Textilinstitutet

Även Beckmans skola i Stockholm (Beckmans School of Design) bör nämnas som en attraktiv, välrenommerad skola.¹³⁷

De nytexaminerade eleverna plockas ofta direkt av de stora modeföretagen, där de får jobb som designers. Detta är det vanligaste sättet att starta sin karriär, ett bra sätt att få erfarenhet. Andra väljer att själv eller med vänner försöka starta egna modeföretag.¹³⁸

¹³⁴ = *Cash-cow*. Definieras av Kotler i *Principles of Marketing* som en produkt i ett företags produktportfölj som genererar kapital med vilket företaget kan finansiera andra produkter och investeringar.

¹³⁵ Telefonintervju Ingrid Giertz-Mårtensson

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Almquist, Katarina; Engström, Maria & Olausson, Kenneth, *Blandade upplevelser, en förstudie om svensk upplevelseindustris möjligheter, med förslag till åtgärder*, (1999)

¹³⁸ Telefonintervju Ingrid Giertz-Mårtensson

Ingrid Giertz-Mårtensson poängterar att för starta ett modeföretag fordras det samma planering som för att starta vilket annat företag som helst. Det krävs en bra affärsidé, det räcker inte med att bara börja designa kläder. Det krävs också en plan och de rätta verktygen för att utföra planen; bra designers, kunskap om produktion, finansieringsmöjligheter, en fungerande säljorganisation etc.¹³⁹

”Ett lyckat modeföretag är inte lika med enbart en lyckad designer”¹⁴⁰

Ingrid Giertz-Mårtensson säger att konkurrensen på klädmarknaden är hård och många av de små modeföretagen klara sig bara två eller tre säsonger på marknaden. Företagen startas ofta av en designer som har en vision om att designa och sälja kläder. Problemet är att de inte har skolning i hur produktion, distribution, ekonomi och försäljning går till och har därför svårt att överleva en längre tid.

”Gemensamt för dem (som kommer direkt från designskolorna) är att de inte har ett hum om hur oerhört svårt det är”¹⁴¹

Hon belyser vidare att det i grund och botten gäller att designa kläder som konsumenterna vill ha. Om det inte finns en efterfrågan blir ett modeföretag inte långlivat.¹⁴²

4.2.4.1 TRENDER, SVERIGE SOM TRENDKÄNSLIGT LAND OCH GLOBALISERING

Influenser till mode kommer ofta från musik, film, media och ungdomskulturen. Trenderna påverkas också av världshändelser såsom krig och miljöfrågor. Trender uppstår ofta på gatan och sprider sig uppåt till dem som kan styra det genom att designa kläder och sälja dem.¹⁴³

Sverige anses allmänt vara ett trendkänsligt land. Jan Rundgren, modekoordinator på Svenska Moderådet säger att vi i Sverige utomlands är kända för vår trendmedvetenhet.

’ ”Det är nästan som om det finns något nervöst över all vår trendtörst”¹⁴⁴

Ingrid Giertz-Mårtensson påpekar att utländska modeföretag och marknadsförare vänder sig till Sverige för att pröva nya produkter. Detta just för att svenskar är designmedvetna, särskilt den yngre generationen.¹⁴⁵

Dagens informationssamhälle och Internet har betydelse för mode och trender, nyheter och trender sprids allt snabbare. Idag är det möjligt för personer i vitt skilda delar av världen att t.ex. se samma tv-program och att diskutera saker över Internet i realtid. Människor kan på detta sätt dela med sig av sina intressen, erfarenheter och åsikter till andra. Globaliseringen bidrar också till att konkurrensen ökar. Butiker i Sverige konkurrerar idag med butiker i London och Paris.¹⁴⁶

¹³⁹ Telefonintervju Ingrid Giertz-Mårtensson

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Levfert Arnroth, Anna, *Gatan tar makt över modet*, (2002)

¹⁴⁴ Jan Rundgren citerad i: Boisen, Frida, Landhjelms, Måns & Maupoix, Niklas, *Demokratiskt mode, svensk enkelhet erövrar världen*, (2002)

¹⁴⁵ Larsson, Sara, *Trender är hennes jobb*, (1999)

¹⁴⁶ Intervju Åke Weyler

4.3 FALLFÖRETAGEN

Nedan följer en redogörelse av våra fallföretag. Vi har valt att dela upp denna i två delar, en del med företagsfakta för att ge läsaren en bild av fallföretagens historia, organisation, ekonomi m.m. En del mer fokuserad på de data som framkommit under våra intervjuer med fallföretagen.

All information och alla citat är från respektive företags representant där inget annat anges.

4.3.1 ACNE ACTION JEANS



Fig. 12 ACNE Action Jeans logotyp

4.3.1.1 FÖRETAGSAFKTA ACNE ACTION JEANS

HISTORIA

Grunden till ACNE Action Jeans AB (i fortsättningen benämnt ACNE Jeans) lades 1997 av Lotta Lundqvist och Jonny Johansson. Jonny Johansson är en av grundarna av ACNE AB, ett kreatörsfokuserat företag som arbetar med design, reklam, tv-produktion och teknologi och har utnämnts av dagstidningen Dagens Industri som "[...] en av Europas tre mest kreativa byråer".¹⁴⁷ ACNE Jeans är en avknoppning från ACNE AB. Jonny Johansson arbetade tidigare som designer på Diesel, där Lotta Lundkvist arbetade som säljare. Om företagsnamnet ACNE finns olika teorier, en är att det står för Associated Computer Nerds Enterprise.

Idén var från början att göra etthundra par jeans som ett marknadsföringsjippo för ACNE AB och ge dessa till familj, vänner och kunder. Jeansen upptäcktes av marknaden och blev efterfrågade. Förfrågan om att få köpa in jeansen kom från olika butiker i Sverige, Japan och Storbritannien.

1998 levererades den första kollektionen ACNE Jeans till butik i Sverige. Efter det har kollektionen utvecklats till att innefatta andra klädesplagg och accessoarer. 1999 bildas företaget ACNE Action Jeans AB.

ORGANISATION

ACNE Jeans har idag sex anställda. Mikael Schiller är VD och är ansvarig för den övergripande strategiska och operationella utvecklingen av företaget. Mikael Schiller har tidigare arbetat på Spray Ventures. Han är utbildad ekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Pontus Björkman är försäljningsansvarig. Sonia Garrido Andersson är design och produktionsassistent. Jonny

¹⁴⁷ Företagsintern information från ACNE Action Jeans

Johansson är designansvarig. Stefan Söderberg är ansvarig för produktion och logistik. Susanne Dahlqvist arbetar som controller och med kundtjänst. Huvudkontoret ligger i Stockholm.

ACNE Jeans styrelse består av Malcolm Lidbeck, Mikael Schiller, Carl Molinder och Jonny Johansson.

Ägarstrukturen i ACNE Jeans är följande: Moderbolaget ACNE International AB äger 59% av företagets aktier, EFTI Invest AB äger 29%, och ACNE Action Jeans Management, dvs. de anställda, äger 12%.¹⁴⁸

AFFÄRSIDÉ OCH VISION

ACNE Jeans affärsidé på engelska är

“To design, market and distribute jeans and jeans related clothes of high fashion and quality. ACNE Action Jeans offers the consumer a premium product that gives him/her considerable added value in terms of emotional variables.”¹⁴⁹

Företagets vision är:

“To be the leading creative force in a global commercial jeans culture.”

EKONOMI

ACNE Jeans har sedan 1998 varit ett efterfrågat varumärke i butik och bland konsumenter. Det har ofta förekommit i redaktionell press. Företagets ekonomi har inte utvecklats på samma sätt.

”Bolaget har under de sista månaderna under 2001 haft ett negativt eget kapital. För att möjliggöra framtida tillväxt och lönsamhet genomfördes en omstrukturering vilken dels omfattade en omfördelning av företagets skulder, dels en nyemission till befintliga ägare varigenom bolaget tillfördes 3 990 000 kr. Från mars 2002 har bolaget haft en positiv resultatutveckling och man har under året varit både lönsam och haft ett positivt kassaflöde.”¹⁵⁰

Under 2001 hade företaget negativt eget kapital,¹⁵¹ mycket dålig likviditet och skulder på 6 MSEK. Företagets nuvarande VD Mikael Schiller anställdes för att göra en affärsplan som skulle vända företaget. Han har således inte arbetat på företaget från start.

ACNE jeans omsättning har varit ca 11,2 MSEK år 2001/2002, 13,4 MSEK 2000/2001, 8,2 MSEK år 1999/2000 och 2,3 MSEK 1998/1999.¹⁵²

PRODUKTER

ACNE Jeans gör kläder och accessoarer för män och kvinnor. Produktutbudet består till stor del av fem-ficksjeans men även t-shirts, kavajer och toppar.. Jeansen kostar ca 995 kr, kavaj 2000 kr och en tjejtopp 400 kr.

¹⁴⁸ Företagsintern information från ACNE Action Jeans

¹⁴⁹ Ibid

¹⁵⁰ Årsredovisning 2001/2002 Acne Action Jeans AB

¹⁵¹ Ibid

¹⁵² Ibid

MARKNADER

ACNE Jeans arbetar idag med ca 100 återförsäljare över hela världen. Produkterna säljs framförallt i Skandinavien men finns även i bl. a. New York, Milano och Sydney. Företaget har planer på att i framtiden expandera ytterligare till fler länder.

LEVERANTÖRER

Leverantörerna av jeans och jeanstyng finns i Italien. Leverantörerna av övriga kläder såsom kavajer, toppar, tröjor och t-shirts finns i Portugal.

LAGER OCH LOGISTIK

ACNE Jeans har inget eget lager utan hyr lagerutrymme på ett lager utanför Borås. Därifrån förpackas sedan kläderna och levereras till butikerna.

KONKURRENTER

De konkurrenter som ACNE Jeans identifierar på den svenska marknaden är främst Nudie Jeans vad gäller jeans och J Lindeberg vad gäller toppar.

4.3.1.2 REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED MIKAEL SCHILLER, VD ACNE ACTION JEANS

GRUNDTANKE

Schiller säger att grundtanken bakom företaget ACNE Jeans var att göra kläder de själva gillar för folk som jobbar på ACNE AB. Den har nu förändrats, tyngdpunkten ligger idag på jeans och på att kombinera jeans med fashion. Företaget designar fortfarande kläder som de själva gillar men nu innefattas en vidare kundkrets.

”Vi vänder oss till early adopters och leaders”.

ACNE JEANS EKONOMISKA SVÅRIGHET

ACNE Jeans grundades av Jonny Johansson som tidigare arbetat som designer och Lotta Lundqvist som arbetat som säljare på klädföretaget Diesel. Det fanns således ingen direkt produktions- eller distributionskompetens inom företaget. De började designa och sälja jeans som var efterfrågade men företaget gick inte med vinst.

I april år 2001 ombads Schiller och en kollega till honom att på två veckor göra en affärsplan för ACNE Jeans. Vid denna tidpunkt befann sig företaget i ekonomisk kris. Schiller menar att krisen uppkom delvis eftersom företaget saknade ett ekonomiskt tänk, och delvis för att det kreativa fick för stor plats i företaget. Detta ledde till problem med leveranser och kassaflöde.

”Man var jätteduktiga på att rita kläder och man var väldigt duktig på att sälja kläder och marknadsföra kläder. Men man var dålig på produktion och business”

1999 behövde företaget pengar och delägaren EFTI Mainstream sköt till 3 MSEK i kapital. Schiller påpekar att ACNE Jeans under denna period var underfinansierat.

Schiller menar att trots ekonomiska problem fanns det en efterfrågan på marknaden efter ACNE Jeans produkterna.

”Vi åkte inte ut ur hyllorna. Vi expanderade jättemycket”

De ekonomiska svårigheterna berodde också på leverantörsrelationerna. ACNE Jeans beställde varor men fick dem för sent. Detta innebar att företaget inte kunde leverera produkterna till butik i tid, vilket i sin tur ledde till att butikerna inte ville betala.

"I värsta fall var det så att antingen hade vi inte pengar för att lösa ut varorna för att de ville ha pengar i förskott innan de skickade grejerna. Alternativ två var att butikerna sa nej och då blev det en extremt negativ spiral."

Organisationen var vid detta tillfälle ostrukturerad och de skilde inte nämnvärt på de olika bolagen inom ACNE AB.

"Det var väl också mycket ett problem, att då kunde folk hoppa runt mellan de olika bolagen lite som de ville"

Efter krisen säger Schiller att företaget har fått en mycket hög kostnadsmedvetenhet. Detta faktum kombinerat med det att de har haft ett enormt säljfokus hela tiden har lett till att företaget inte har behövt ta in mer externt kapital.

DET STRATEGISKA ARBETET

Schiller beskriver det dagliga arbetet i ACNE Jeans som att de arbetar mycket ad hoc. Han påpekar att när man jobbar i ett företag som varit på väg mot konkurs blir det dagliga arbetet viktigt, det som dyker upp får stor plats. De har många informella möten och dialog med varandra.

"[...] det är då de genialaste idéerna kommer oftast."

Schiller anser att det är det verkställande arbetet som är det viktigaste i ett företag.

"[...] jag tror att execution is everything[...] Funkar inte den exekutiva förmågan i ett bolag spelar det ingen roll hur bra strategin är."

Schiller menar att ACNE Jeans inte tänkt så mycket strategiskt förut, åtminstone har de inte använt termen strategiskt för sådant arbete som möjligen var strategiskt.

"Vi jobbar inte strategiskt, eller vi gör ju det egentligen men vi nämmer inte ordet strategiskt"

"Det kan ge folk fria rum att vara strateger och bara tycka och inte göra något, och det är livsfarligt. Dels har det ett farligt symbolvärde och dels så glömmar man lätt bort vad som egentligen är viktigt"

Schiller säger vidare att de har ett ganska basalt tänk, att de strategier företaget har är enkla.

"Vi ser det inte som en briljant strategi utan det är bondförnuft, vi tycker att det känns smart att göra så."

ACNE Jeans arbetar idag med åtgärder för att stärka och förbättra det strategiska arbetet enligt Schiller. Företaget undersöker bl. a. hur andra försäljningsorganisationer i branschen arbetar. Detta för att ACNE Jeans, enligt Schiller, ska bli lika kreativa affärsmässigt som de är kreativa kreativitetsmässigt.

ACNE Jeans ska börja planera mer långsiktigt. Överhuvudtaget är modebranschen en bransch där företagen tvingas till en viss långsiktighet, i och med att kollektionerna måste utvecklas ett år innan de ska säljas i butik.

”Det är extra viktigt i vår bransch att tänka strategiskt för att de kläder vi ritar nu kommer att synas i butik om ett år, och därför är det jätteviktigt att ha lång framförhållning.”

Även en affärsplan är under utarbetande, denna är inriktad på verkställande snarare än strategiskt arbete

”Affärsplanen är väldigt execution-orienterad [...] hur tror vi att vi kan bli så vassa som möjligt.”

Affärsplanen kommer att sträcka sig ett och ett halvt år fram i tiden. De kommer även att ha en affärsplan som sträcker sig tre och ett halvt år framåt i tiden

”Så långt har vi aldrig tänkt tidigare. Jag tror att det är ganska sunt med tre och ett halvt år, det är lagom, tillräckligt långt fram för att man kan sätta riktigt höga mål men det är tillräckligt nära för att man kan hålla det ganska konkret.”

Schiller säger att idéerna rörande strategi kommer från sunt förnuft, och att de pratar med varandra internt. Något som han tycker är underskattat för att generera idéer är att be folk om råd. Han betonar vikten av att vara ödmjuk och lyssna på vad medarbetare har att säga.

Även om det delvis var det faktum att ACNE Jeans lät kreativitet styra för mycket som gjorde att företaget hamnade i kris, så betonar Schiller att kreativiteten fortfarande har en stor och viktig roll i företaget. Detta för det är en så viktig del av det företaget gör.

”Även när vi talar strategiskt så tänker vi mycket kreativt och kreativt innebär då hur kläderna ser ut, hur varumärket ACNE uppfattas o.s.v.”

Utmaningen nu för ACNE Jeans är att kunna kombinera ekonomi med kreativitet säger Schiller. Företaget har rekryterat en kvinnlig ekonom som tidigare jobbat på Ernst & Young och en ny produktionschef som jobbat elva år på Boomerang. Schiller, som anställdes som VD i mitten av 2001, tillför ett handelsmannatänk som företaget inte tidigare hade. Han tycker att företaget känns mycket starkt team-mässigt efter rekryteringen.

Han menar vidare att man aldrig får luta sig tillbaka och att självgodhet är livsfarligt. Om man lutar sig tillbaka och är nöjd med hur saker är kan det gå riktigt illa.

”Så det väl en strategi, att aldrig vara klar, aldrig vara nöjd. Jag lever med jobbet.”

PRISSTRATEGI

ACNE Jeans prissättning utgår från vad slutkunden är villig att betala för företagets produkter och det marginalkrav företaget har. Företaget tar fram en produkt utifrån detta.

”[...] vi är så otroligt beroende av vår hemmamarknad idag, vi måste sälja ganska mycket i typ Örebro och i Örebro så är det en helt annan priskänslighet än vad det är i New York och därför måste vi prissätta oss efter de kunder vi har idag.”

Schiller anser vidare att de rekommenderade priserna från klädföretagen nästan alltid följs av klädbutikerna. På så sätt kan klädföretagen till stor del styra inte bara över det pris som de säljer kläderna för till återförsäljarna, utan också över det pris som slutkunden betalar för produkten.

DISTRIBUTIONSSTRATEGIER

När det gäller vilka återförsäljare ACNE Jeans ska arbeta med har företaget ett par punkter de går efter. Schiller säger att företaget vill arbeta med bra butiker och med bra butiker menar han de som passar varumärket ACNE Jeans image. Eftersom företaget har haft det svårt ekonomiskt är det även viktigt att återförsäljaren känns trovärdig betalningsmässigt.

”... det är jätteviktigt i denna branschen att butiker går i konken”

Schiller anser att ett företag måste vara starkt på hemmamarknaden för att säkra sitt kassaflöde. I början expanderade ACNE Jeans mycket och sålde till bl. a. England, Kanada, USA, Italien. Företaget fick dock problem med betalningar för leveranserna och har idag saktat ner sin utlandsexpansion. Han betonar problemet med att utländska butiker är dåliga på att betala.

”Problemet är det att vi skickade iväg grejer och så kanske var det något litet fel eller så var de en dag sena alternativa att det inte var något fel alls. De bara skiter i att betala, det är så det funkar. Därför är vi så beroende. Vi har inte kapital att sätta upp bolag utomlands”

Detta är ett problem som många i branschen upplever. Schiller säger att de har lärt sig av detta och nu tar företaget ut förskottsbetalningar när de säljer varor till butiker utomlands, men detta är inte problemfritt;

”[...] då blir det ganska svårt att sälja för de tycker ju också att det är läskigt, betala en massa pengar till ett litet obskyrt klädföretag i Sverige.”

KREATIVITETEN

Kreativiteten i ACNE Jeans är något som Schiller betonar som oerhört viktig. Det är också den som skiljer företaget från andra svenska modeföretag tror han.

”Dels är det kreatörsfokuserat och dels kommer det inte från något tillverkningshistoria eller bakgrund utan det kommer från Diesel och reklambyråvärlden, det är där rötterna finns.”

ACNE Jeans är som tidigare nämnt en avknoppning av ACNE AB. Nu sitter företagen i samma lokaler i centrala Stockholm. Detta gör att även om ACNE Jeans inte operativt är styrt av ACNE AB idag så blir företaget influerat av ACNE AB och den kreativa miljö som skapas.

Schiller betonar designern Jonny Johanssons roll i det kreativa

”Jag tror att vi kan göra så extremt laddade grejer, Jonny är bland många som har koll en av Sveriges bästa kreatörer, och det är världsklass på honom”

Han ser en utmaning i att nu kombinera den starka kreativiteten i företaget med den nyrekryterade ekonomiska kunskapen.

”Då tror vi att vi kan bli oslagbara! Båda kan nog bli hur vassa som helst.”

MARKNADEN

Schiller säger att marknaden och konkurrensen är hård. Han menar vidare att i dagens globala samhälle reser kunden mer och detta innebär att butiker i Sverige inte bara konkurrerar med varandra utan även med butiker i t ex Paris och London. Detta i sin tur leder till att jeansbutiker i Sverige som t ex SOLO måste saluföra fler varumärken för att vara konkurrenskraftiga, eftersom deras utländska konkurrenter gör det.

Schiller säger att det är mycket svårt att se i vilken riktning marknaden och trenderna ska gå. Det innebär, säger han att man nästan får ta förutsättningarna som givna.

PRODUKTEN OCH VARUMÄRKET ACNE ACTION JEANS

Produkten ser Schiller som det viktigaste. Han anser att ACNE Jeans har en unik affärsidé och produkt då de utgår från en denimgrund och korsar den med fashion, något som han säger att ingen gjort tidigare

”Produkten måste vara grym [...] annars blir det för kortsiktigt”

Vidare tror han att paketeringen är viktigt. Både varumärket och vilka värden det kommunicerar är viktigt men även paketering i form av inslagning, påsar och dylikt.

ACNE Jeans kassako är deras jeans. Eftersom företaget haft problem med leverantörer har de inte kunnat utnyttja det, men Schiller tror att det däri finns stor potential.

Som tidigare nämnts var grundidén för ACNE Jeans att göra kläder till folk på ACNE AB och kläder som de själva gillade. Den idén finns kvar men nu har designen även gått mot ett säljtänk. Schiller säger emellertid inte att fokus idag ligger direkt på slutkund. Han uttrycker det istället som att Jonny Johansson idag tänker mer på om företagets produkter kommer att sälja i butik. Tidigare utgick Jonny Johansson mer efter att designa plagg som skulle få mycket press.

ACNE Jeans har en trade-offstrategi. Schiller anser att det är viktigt att ha en röd tråd genom det företaget producerar. Det handlar enligt honom om trovärdighet.

”Vi gör inte låga boot-cut jeans [...]. Hade vi gjort det hade vi säkert sålt jättebra men vi hade förlorat trovärdighetsmässigt, så det gör vi inte”

Dessutom är det viktigt att ständigt produktutveckla anser han, något som de talar mycket om inom företaget.

Schiller anser att ACNE Jeans varumärke är en tillgång för företaget. Enligt honom stärks varumärket av allt som moderbolaget ACNE AB arbetar med. Då ACNE AB bl. a. är en stor reklambyrå med ett antal välkända och framgångsrika kampanjer bakom sig, kan det addera ett mervärde till ACNE Jeans produkter tror han. Schiller förklarar att när kunden köper en ACNE Jeans-produkt får han/hon indirekt ta del av allt det som de arbetar med på ACNE AB.

”Alla vet inte det men de som vet det tror jag det adderar ett mervärde, att man tycker att vi känns spännande och något man vill ta del av. Samtidigt tror jag det är viktigt att man inte överdriver det, det ska komma av sig själv. Jag tror att det är farligt om vi tror att vi kan göra lika bra produkter som alla andra, men att folk ska köpa dem bara för att det är ACNE. Då tror jag att man är på väg utför, då börjar man få storhetsvansinne.”

Detta kommer att kommuniceras till kunden genom en liten etikett på var plagg. Etiketten kommer också att kommunicera ett helhetstänkande kring ACNE Familjen, dvs. de företag som ingår i ACNE koncernen. På etiketten kommer det att stå:

"This is an ACNE Action Jeans product, designed and developed among friends. The ACNE concept has resulted in a plethora of work within fashion entertainment and technology. For more information check acne.se"

Schiller påpekar att företaget måste vara ärliga med vad de laddar sitt varumärke med. Om de kommunicerar en annan image än den de egentligen har kan det skada företaget.

"[...] då blir det en diskrepans mellan vad man säger att man är och vad man egentligen är. Och det är något som jag tror är ganska svårt idag, att lura unga människor."

Han säger att ACNE Jeans har som varumärkesstrategi att

"[...] helt enkelt att fylla ACNE Jeans varumärke med det som ACNE är, och vara superärliga."

FÖRETAGETS VIKTIGA RESURSER

Schiller nämner den kreativa resursen i Jonny Johansson som ACNE Jeans viktigaste resurs. Han ser då inte bara till Jonny Johanssons förmåga att designa kläder, utan även till hans förmåga att bygga varumärke. Schiller tycker att Jonny Johansson har ett helhetsperspektiv vilket inte en nyutexaminerad designer har.

"Det finns verkligen ett kommersiellt tänk och ett kreativt tänk. Och det genomsyrar han genom hela ACNE:s design och produktionsavdelning"

Efter nyrekryteringen till företaget tycker Schiller att de har fått en bra blandning mellan "street-kompetens" och ekonomiskolad kompetens. Detta ser han som en resurs.

En annan stor resurs ser Schiller i att företaget har en reklambyrå i moderbolaget ACNE AB. Även om inte ACNE Jeans gör reklam idag kommer det vara värdefullt den dag de väljer att göra det.

"Vi har en extremt stark resurs som vi kan få till ett rabatterat pris och en ägare tar ett ansvar på ett helt annat sätt än vad en konsult gör"

Schiller talar om att konkurrensen i branschen är hård och lönsamheten inte är särskilt god. Han menar att hade man gjort en noggrann analys av marknaden skulle resultatet bli att inte etablera sig. Detta har ACNE Jeans valt att göra ändå. På frågan om varför så svarar han

"Jag tror på vårans kompetens, både affärsmässigt och kreativt. Vi kan vara vassare, vi har självförtroendet."

Schiller nämner leverantörer och produktion som en viktig resurs vilken ACNE Jeans har haft och fortfarande har problem med. Det är grundläggande att få rätt sak i rätt tid till rätt pris säger han.

”Vi måste idag jobba mycket mer med produktion, bygga en bra relation, man måste sälja in sig till leverantörerna”

RAMAR, PROCESSER OCH FLEXIBILITETSTÄNKANDE

Avknoppningen av ACNE Jeans från ACNE AB har lett till att personalen nu håller sig till ett företag mer än tidigare. Schiller förklarar att antingen jobbar de anställda idag inom ACNE Jeans eller exempelvis ACNE Film. Vart företags VD styr relativt mycket över sin grupp och i ACNE Jeans är, som tidigare nämnt, Jonny Johansson också en väldigt stark kraft. Schiller understryker också att de inom företaget lyssnar mycket på varandra, då alla besitter olika kunskaper

”Jonny är grym på grejer som jag absolut inte kan och jag kan saker som ingen annan kan, Pontus [...] han kan saker som ingen annan kan heller. Så att jag tror att man har ganska mycket respekt för varandra [...] personliga dialoger är jätteviktigt”

En flexibilitetsfaktor som företaget försöker arbeta med är att ha deltids- och projektanställd personal. Detta beror enligt Schiller mycket på att det är dyrt att ha anställda, särskilt fast anställda, i Sverige.

REDAKTIONELL TEXT

Eftersom ACNE Jeans inte gör någon reklam i dagsläget ser Schiller redaktionell text som en viktig marknadsföringskälla. De stora tidningarna modetidningarna läses av många, framför allt branschfolk. Företaget fick redaktionell text tidigt, mycket på grund av kopplingen till moderbolaget ACNE AB. Efterhand som företaget blev ett eget bolag har det uppmärksammats i pressen för sin originella och kreativa design. ACNE Jeans har bl. a fått modetidningen ELLE:s pris för ”Årets Designer” år 2000.

”För att på ovanligt kort tid ha skapat ett starkt varumärke i konkurrens med stora multinationella företag. En spännande kombination av kommersiell skicklighet och kompromisslöst fritt skapande”¹⁵³

UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG

Om unga svenska modeföretag säger Schiller att mode är en av de branscher som unga vill jobba med idag. Reklam, musik, design och konst är trendiga branscher tror han. Schiller säger även att det talas mycket om självförverkligande idag. Att designa kläder och att ha ett eget klädmärke anser han vara väldigt självförverkligande.

Anledningen till att unga svenska modeföretag blivit så uppmärksammade idag tror han beror på att tidningarna tycker att det är kul att skriva om modeföretag.

¹⁵³ Lindholm, Maria, *Allt om ACNE - ACNES lilla röda*, (2002)

4.3.2 FILIPPA K

Filippa K

Fig. 13 Filippa K:s logotyp

4.3.2.1 FÖRETAGSAKTA FILIPPA K

HISTORIA

Filippa K grundades 1993 av Filippa Knutsson, Patrik Kihlberg och Karin Segerblom. De tre hade tidigare arbetat tillsammans i klädkedjan Gul & Blå vilken ägdes av Lars Knutsson, Filippa Knutssons far.

I början av nittiotalet tappade Gul & Blå marknadsandelar, vilket ledde till att företaget fick ekonomiska problem. Filippa Knutsson, Patrik Kihlberg och Karin Segerblom valde då att starta ett eget företag. Företaget gavs namnet Filippa K eftersom Filippa Knutsson var den som hade idéerna till kläderna.

ORGANISATION

Filippa K har idag 70 anställda varav 40 arbetar på huvudkontoret i Stockholm. De övriga 30 arbetar inom dotterbolagen. Filippa Knutsson är Creative Director¹⁵⁴, Karin Segerblom är designchef (Design Director¹⁵⁵) och Patrik Kihlberg är VD, operativ chef (Managing Director¹⁵⁶). Utöver det har de en marknadschef, en inköpschef och en ekonomichef. Kontoret finns i Stockholm. I företagets styrelse sitter Patrik Kihlberg, Filippa Knutsson, Johan Brenner och Peter Blom.

Filippa K AB är moderbolag i en koncern med de helägda dotterbolagen Filippa K Butik AB, Filippa K As, och Filippa K ApS. Samtliga dotterbolag driver verksamhet som omfattar försäljning av kläder. De har dotterbolag i Sverige, Norge och Danmark. De har också försäljningsbolag i Norge, Danmark och Holland.¹⁵⁷

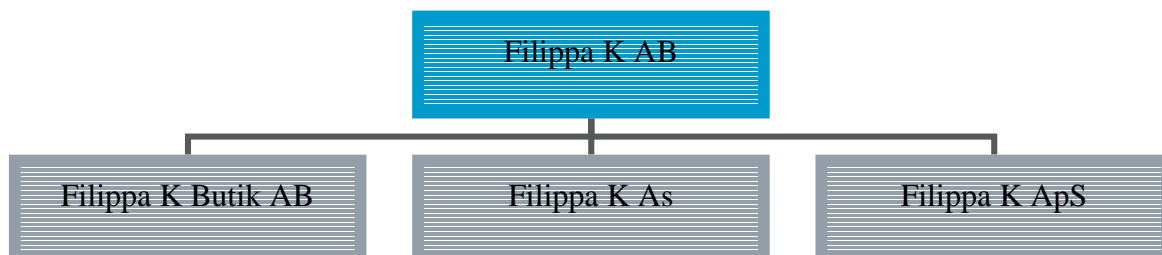


Fig. 14 Filippa K AB koncernstruktur

¹⁵⁴ www.filippak.com, Filippa K, Company Profile

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2000/2001 för Filippa K AB

Filippa K AB är ett helägt dotterbolag till PFK Holding AB¹⁵⁸, med säte i Stockholm. PFK Holding ägs till 47,5 % av Patrik Kihlberg, 47,5 % av Filippa Knutsson och 5 % Karin Segerblom.

AFFÄRSIDÉ

Filippa K:s affärsidé var från början att tillverka kläder som de själva och deras vänner ville ha och gillade och detta tänkande finns fortfarande kvar idag. De söker något klassiskt men ändå modernt och som håller i flera säsonger.¹⁵⁹ Deras kläder riktar sig i första hand till en skandinavisk livsstil vilket kräver en hög kvalitet.¹⁶⁰

FÖRETAGETS EKONOMI

Patrik Kihlberg skötte ekonomin när företaget grundades. Han har ingen egentlig ekonomisk utbildning utan gick en två veckors bokföringskurs när företaget började växa. Idag har företaget en ekonomichef.

Filippa K har i dagsläget inga långfristiga skulder.¹⁶¹ De har varit självfinansierade sedan grundandet.

Filippa K koncernen har ett fritt eget kapital på 41,3 MSEK. De har ett totalt kapital på 62,4 MSEK. Omsättningen var 170 MSEK år 2000/2001, 130,6 MSEK 1999/2000, 114,7 MSEK 1998/1999 och 89 MSEK 1997/1998. Företagets vinst år 2000/2001 var 8,2 MSEK.¹⁶²

PRODUKTER

Filippa K gör idag klädkollektioner för både män och kvinnor. Filippa K:s produkter ligger i prislägena: jeans 800-1000 kr, t-shirts: 300-400 kr, kavajer: 1200-2500 kr. Detta gäller både de manliga och de kvinnliga kollektionerna.

MÅLGRUPP OCH MARKNADER

Målgruppen för Filippa K:s kläder är ett ”*design loving and fashion-conscious clientele*”¹⁶³ Åldern för målgruppen är människor i 20-30 års åldern.

Filippa K:s produkter säljs idag i företagets egna butiker i Stockholm, Göteborg, Köpenhamn och Oslo. Företagets stora kunder i Sverige är idag SOLO-, och Champagne-, butikerna samt NK i Stockholm och Göteborg. De säljer även till ytterligare utvalda klädbutiker. Filippa K säljer även kläder via sina egna två outlets i Kungsbacka och Barkaby.¹⁶⁴

Företagets kläder återfinns på de svenska, norska, danska, holländska, österrikiska, tyska och irländska marknaderna.

LEVERANTÖRER

Filippa K:s produkter tillverkas i Hong Kong, Estland, Portugal, Italien och Turkiet.

¹⁵⁸ Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2000/2001 för Filippa K AB

¹⁵⁹ Intervju med Patrik Kihlberg

¹⁶⁰ www.filippak.com, Filippa K Company Profile

¹⁶¹ Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2000/2001 för Filippa K AB

¹⁶² Ibid

¹⁶³ www.filippak.com, Filippa K Company Profile

¹⁶⁴ Outlet = Medveten utförsäljningsbutik för varor som inte blivit sålda.

LAGER OCH LOGISTIK

Filippa K:s logistik sköts av företaget Anteros Lagerhantering AB, i vilket Filippa K äger 45 % av aktierna. Lagret är beläget i Älvsjö.

KONKURRENTER

Filippa K:s konkurrenter på den svenska marknaden är främst Tiger, Day och Bondelid samt i viss mån även Nudie Jeans och ACNE Jeans. På den internationella marknaden är DKNY, Joseph och French Connection konkurrenter.

4.3.2.2 REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED PATRIK KIHLBORG, VD FILIPPA K

STRATEGISKT ARBETE

Patrik Kihlberg beskriver strategiskt arbete i stort som:

”Det strategiska är på en högre nivå, [...] vad är det man har att arbeta med och hur skall man använda de verktygen för att nå dit man vill [...] Sedan kommer det ju givetvis att leda till ett praktiskt arbete, som finns också, tigt förankrat med strategiska beslut så att säga.”

”Men, jag tror, om jag skulle definiera strategi, så är det; Vad har vi i vårt företag som är värt någonting och vad har vi för grundvärderingar och hur kan vi, vad är det i det här som är bra och hur skall man kunna exploatera dem för att nå ut dit vi vill.”

Kihlberg förklarar vidare att hans influenser kommer från många olika håll och att det är ganska svårgreppbart och komplext. Han försöker genom att gå in i sig själv att få en greppbar bild av vad det är som de håller på med och förenkla den ganska komplexa problematiken. På så sätt får han fram de grundläggande värderingarna. Han nämner enkelhet som ett exempel på en grundläggande värdering. Filippa K:s grundidé är att de utgår ifrån sig själva.

”Vad vi tänker är, utgå från dig själv, det gör vi i allt.”

Varifrån informationen till strategierna kommer varierar och hur det sker vet han inte riktigt. Han berättar att de ofta tänker:

”Skulle man inte kunna göra så här? Det kommer inifrån, hur känner man inför det här, skulle det här vara bra?”

FÖRETAGETS VIKTIGA RESURSER

Företagets viktiga resurs är enligt Kihlberg otvivelaktigt den kompetens som de gemensamt besitter. Deras arbete består i stor del av att vara förmedlare mellan leverantörer i Asien och Europa och butiker runt om i världen. Han menar att det är ett väldigt kunskapsintensivt jobb. Kunskapen bygger i sin tur varumärket.

”Varumärket brukar jag alltid säga är det som är viktigast men det är ju vi som någonstans bygger varumärket, det är ju vår kompetens som gör att vi bygger varumärket, så att den kommer nog ändå först. Sedan så kommer varumärket och, företagskultur, nja, men den är också något som vi bygger med vår kompetens.”

Anledningen till att Filippa K lyckats har sin grund i dessa resurser menar Kihlborg.

"Filippa och Karin var ju väldigt duktiga på det de hade erfarenhet av."

Han förklarar vidare att det inte räcker att vara en duktig designer utan att det också krävs en affärsdrivande entreprenör som egentligen struntar i kläderna och sköter administration och ekonomi.

"Så att, visst, det var den kompetens som behövdes från början, det var duktig design och alltså modevisionär och sen så duktig entreprenör."

Anledningen till att företaget lyckats så bra är även att de hittade rätt från början anser Kihlborg, de fann en klar nisch.

"Att vi hittade ett fält här, i det här partiet, här, här växer inga träd, är det ingen som har sett det? Det är ju jättelätt att springa genom den här skogen för det är en bred och bra stig. Alla andra försöker liksom orientera sig bland en massa stenbumlingar och träd men här växer ingenting, här var det praktiskt. Vi hittade det där spåret."

Kihlborg tror i att framgången ligger i att de utgick från sig själva och kom på så sätt mycket närmare konsumenten och gav en ganska förenklad bild av vad kläder kunde vara. Det fanns ett behov på marknaden av den typen av kläder.

"Och sedan har vi lyckats med konststycket att hela tiden, inte hela tiden kanske, men under lång tid, förvalta det här så att det hela tiden utvecklades i en ganska rask takt."

Kihlborg betonar att på den nivå som de nu befinner sig gäller helt andra spelregler. Nu är företaget ett av Sveriges mest etablerade modevarumärken och det räcker inte med att många nya kunder tillkommer varje år, som det gjorde i början, nu måste företaget få ett visst antal nya kunder och samtidigt behålla de gamla.

"Här är vi nog i en så kallad strukturomvandlingsfas inte bara internt utan även gentemot våra kunder, och, det vet vi ju inte direkt hur det här kommer att sluta. Utan det är en jätteutmaning."

TIDSTÄNKANDE

Kihlborg anser att det handlar om att se vad som händer i omvärlden och sedan parera det. Han berättar vidare att det kräver en ganska stor framförhållning. Deras arbete ligger hela tiden ungefär ett år framåt i tid. Vissa saker beskriver han som rent *"målvaksarbete"*, att se till allt som dagligen händer som exempelvis om en butik skall omförhandla sitt kontrakt. Detta arbete kommer till dem *"som ett brev på posten"*. Det behöver de inte göra så mycket åt i form av planering.

"... Men skall man göra större förändringar, kollektion eller nya marknader allting, då tar det ett år innan det är liksom up and running. Alla förändringar vi beslutar om att göra nu, det kommer att ta ett år innan de syns ut till kunden."

Kollektionsarbetet sker efter en ettårig cykel. Filippa K börjar i december 2002 med sin vårkollektion för 2004.

”Jag tror att vi har nog lite längre framförhållning än vad de andra har. Vi lär oss hela tiden. Vi säljer tidigare än vad de gör. Vi har pressat den här gränsen år från år. Man måste pressa det hela tiden.”

Efter den lågkonjunktur som inträffade 2001 har företaget börjat tänka om. De insåg att de budgetmål som de satt upp inte skulle gå att förverkliga och att företaget var tvungna att hålla i sina kostnader.

”Då började vi tänka om lite grann och tänka att gud vad knäppt att sätta upp någon slags femårsplan, det är nästan planbushållning. Utan det är väl bättre att köra som det går och givetvis vara strategiskt och hela tiden jobba mot de målen man har men inte till vilket pris som helst [...]”

Kihlborg menar att det går att planera ett år framåt. Han säger vidare att det går att sätta upp långsiktiga mål gällande nya marknader och nya kollektioner.

”Men det är skönt någonstans att få omvärdera det här någonstans att verkligheten ser ut så här och så här, nu är det viktigast för oss att göra det här och det här. Att inte förlora oss själva i allt för mycket strategiskt och analytiskt arbete om hur vi skall arbeta utan det är bara att göra grejerna, bara lite mer sådär, lite ruffare i kanterna, det behöver inte vara så jökla välplanerat allting.”

PRODUKTEN OCH VARUMÄRKET

Filippa K:s syn på vad de håller på med är relativt ovanlig eller unik anser Kihlborg. Företaget håller sig till en grundfilosofi när det gäller design och grundvärderingar. Kihlborg tror att just den produktmixen som de har, på den nivån som de ligger på, är relativt unik. Han betonar att det inte är kläderna i sig som är unika utan helheten.

”Tar man ett plagg ur kollektionen så kommer man aldrig att få ett unikt plagg.”

Filippa K skiljer på modeprodukter och ickemodeprodukter.

”Modevaror är de som tar slut. Man gör en klänning med ett mönster och sedan säljer den slut och kommer inte tillbaka något mer.”

”Icke modevaror är en produkt som inte har modestämpeln på sig, exempelvis ett par jeans.”

Modeprodukter levereras i samma takt som branschens tidscykel. Icke modeprodukter kan däremot tillverkas och levereras utanför cykelns ramar.

För att produkten skall bli bra, och för att lyckas i modebranschen som ett varumärkesbyggande företag krävs goda leverantörskontakter anser Kihlborg.

”[...] Dvs. att man har bra leverantörer för det är de som trots allt faktiskt gör produkten. Får man inte koll och styr på det där då har man ingenting att hämta.”

Vad som skall produceras bestäms av Filippa Knutsson och Karin Segerblom. De har en klar uppdelning mellan vilka produkter de gör och inte gör. Enligt Kihlborg handlar det om trovärdighet.

"Skulle vi vara trovärdiga på att göra glasögon eller parfym eller... Skulle det vara ok?"

Kihlborg betonar produktens betydelse, att det är produkten som skapar varumärket. Enligt honom säljs Filippa K:s produkter med ett varumärke och varumärket i sin tur bildar en kvalitetsstämpel, en generell kvalitetsstämpel för god smak, moderna kläder, och som håller i tvätten. Genom att låta produkten skapa varumärket får företaget enligt honom ett solitt varumärke vars kvalitetsstämpel byggs av sig själv. Han anser vidare att det inte går att lura kunden med marknadsföring utan att de flesta kunder idag vet hur produkter är prissatta i förhållande till varandra samt hur olika butiker och olika varumärken förhåller sig till varandra.

"Jag tror det är väldigt mycket som en modern kund idag känner till. Så... Vi kan inte luras. Vi kan inte klistra på någonting, någon etikett och någon härlig glorifierad image, som gör att, åh vad det här är bra, det här vill vi ha, du vet. [...] Det finns en hel del sådant i massmedia och i reklam. [...] Men, den biten försöker vi, någonstans ta avstånd ifrån och säga, men ok, bakom det här då, vad är det då som gäller."

Kihlborg tror att varumärken konsumeras i allt snabbare takt idag. För att överleva krävs att företagen blir stora, når volym, och framförallt status. Han menar att konsumenten hela tiden vill ha något nytt i och med att det gamla förlorar i värde.

"Det finns en inneboende paradox i det här att ju större man blir, ju bredare man blir, ju mer kunder man får, ju mer allmängiltig man blir, desto mindre intressant blir man hos dem här som någonstans är dem som driver varumärkena framåt. Och det är samma sak som att varumärken konsumeras."

Han menar att det måste finnas en väldigt nischad och ganska stark kultur inom ett varumärke för att de inte skall förlora sig själva och ätas upp. För att inte ätas upp och fortfarande vara attraktiva håller sig Filippa K till en designstil.

"Vi försöker inte göra det senaste modet utan vi försöker hålla oss till en typ av identitet när det gäller formspråk och design osv."

Kihlborg understryker också att de också har ganska klara grundvärderingar gällande vad det är de sysslar med och varför de gör som de gör. Han säger också att om de inte lyckas med att förmedla det här så riskerar de också att försvinna eller blir tvingade till att bredda sig mer. Breddningen kan leda till att de blir för allmängiltiga eller för ointressanta.

Kihlborg förklarar likaså risken med att exploatera varumärket för mycket.

"Då är det en grupp som drar sig tillbaka och säger då gillar inte jag det här längre. Och det är det här som är det här spelet. [...] Det här är för pöbeln säger de hottaste design supertrendnissarna och då slutar de att köpa det. Och helt plötsligt har du då förlorat en mycket viktigt kund [...]"

Han menar att det inte är möjligt att behålla den ovan nämnda kunden hur länge som helst om man inte är ett varumärke som endast riktar sig till den typen av kunder. Han förklarar vidare att om man vill vara ett företag med bredare kundkrets måste man vara noga med att inte stöta sig med den här kunden. Detta görs bara genom att inte överexploatera varumärket tror Patrik.

UPPLEVELSEEKONOMIN

Kihlborg menar att det i första hand inte handlar om upplevelse utan respekt för kunden.

"Det här är ett fint plagg, var rädd om det här plagget, tvätta det som det står i tvättanvisningen, är det inte bra så kom tillbaka med det så byter vi det. Det är respekt bara."

Han menar också att företaget måste värna om sina kunder annars kommer de inte tillbaka. Han vill i stället tona ner upplevelsedimensionen. Kihlborg anser att Filippa K inte kan pådyvla någon en image, att företagets produkter inte är mer än klädesplagg. Han tror inte att produkter egentligen innehåller någonting mer.

"Så mogen är kundens medvetenhet [...] Att vi behöver inte, vi kan inte, vi skapar inga unika upplevelser åt kunden."

Han säger i stället att Filippa K bygger sitt varumärke med respekt för kunden, och att företaget till liten del kan erbjuda kunderna lite mer service och lite mervärde i form av förpackningar och butiksmiljö.

KUNDERNA

I sitt arbete riktar sig Filippa K i första hand till slutkunden. Kihlborg förklarar att återförsäljaren kommer att, oberoende av vad de på Filippa K gör, lyssna på slutkunden, för återförsäljaren lever av att sälja produkterna. Filippa K har försökt att bygga upp ett förtroende hos återförsäljaren genom att sälja lite produkter i taget. De har inte "pushat" företagen att köpa av dem säger Kihlborg.

"Vi har tvärtom haft säljare som varit väldigt måna om att de inte skall överköpa. Så vi har haft en omvänd psykologi i försäljningstillfället, köp inte för mycket, köp inte för mycket, är du säker på att du vill ha alla de här grejerna?"

Han understryker att det inte handlar om att de inte vill att återförsäljaren skall köpa. Det handlar i stället om att Filippa K respekterar att det finns en säsong efter den här och att företaget vill sälja lika mycket till återförsäljaren då. Företagets mål är att det hela tiden skall finnas lite för lite produkter på marknaden och det skall helst inte vara någon rea alls.

"Utbudet ska hela tiden vara lite mindre än efterfrågan"

EKONOMISKT TÄNKANDE

För att klara av att växa så mycket som de har gjort, och finansiera det själva har de enligt Kihlborg arbetat på följande sätt:

"I den här världen så har man två försäljnings eller två affärsmöjligheter om året dvs. En höstkollektion och en vårkollektion [...] Och det räcker ju inte då. För då växer vi med för stora hopp. Men då gör vi flera affärer så vi köper in varor i mellanperioderna som vi också säljer."

Han menar vidare att den absolut viktigast faktorn för att lyckas idag är att hitta en sådan produkt som går att snurra flera gånger per säsong. Detta för att öka omsättningen och kunna komma med *just in time delivery* när suget är som störst på marknaden.

Under Filippa K:s kraftigaste tillväxtfas var det främst företagets produkt stretchjeans som de arbetade med på detta sätt. De beställde in nya hela tiden och låg med lager och levererade vid behov till butik. Kihlberg säger att det var väldigt pragmatiska.

”Byxorna säljer, vi kan sälja fler, vi tar in fler, och så gör vi fler affärer. Vi ger kunderna vad de vill ha helt enkelt.”

I media blev de förknippade med ”Filippa K - tjejen”, enligt Kihlberg en tjeji stretchjeans och rosa t-shirt. Företaget blev så starkt förknippade med sina stretchjeans att de blev rädda för att sälja för många och slutade tillverka dem, enligt Kihlberg alldeles för tidigt. De var rädda för att bli förknippade med en enda produkt. Han menar att det var en jättestor miss företaget gjorde. De skulle ha fasat ut långsammare, det fanns fortfarande ett sug efter produkten på marknaden, men han betonar faran med att bli förknippade med en produkt.

Idag arbetar Filippa K på samma sätt med sin t-shirts kollektion som de gjorde med stretchjeansen, tillverkar konstant och har på lager.

ORGANISATIONENS FÖRÄNDRING

Kihlberg beskriver organisationens förändring genom att först beskriva starten.

”Vi började ju då runt köksbordet tre stycken och du vet, man bara gör grejer. Man är jättebra på att trixa och fixa och göra allting lite sådär på en höft och låtsas att man kan det och kan man det inte så får man lära sig illa kvickt. Vi lyckades med det här. Vi var jättebra på att göra så.”

Han förklarar vidare att företaget växte men grundarna var samma personer innerst inne. De hade inga strategier utan bara gjorde vad som kändes rätt. Grundarna försökte förenkla, vara ärliga mot sig själva och tänka produkt. Detta var enkelt i en liten grupp, men företaget växte och plötsligt bestod företaget av tjugo-trettio personer. Då märkte grundarna att det blev väldigt svårt att hålla ihop allt.

”Det här strategiska tänkande som bara har skett utifrån att vi är sådana här som individer ska helt plötsligt formaliseras och struktureras och dupliceras så att andra kan använda det här. Det var en jättejobbig process. För då är man så här jättebra på att göra allting själv, jättebra bra på att improvisera och skjuta från höften och bara sådär wow... Och helt plötsligt är det så där avdelningar och massor av människor som är beroende av allt det här.”

Grundarna delade från början upp företaget. Karin Segerblom och Filippa Knutsson arbetade med design, inköp och produktion och Patrik Kihlberg skötte administration och ekonomi. Kihlbergs ansvarsområden växte efterhand och kom att innehålla även försäljning, marknadsföring, och butiker. Det bildades en flaskhals när alla frågor skulle kanaliseras dels genom Patrik Kihlberg, dels genom Filippa Knutsson.

”Det blev väldigt mycket avstämningar och när man är bra då på att göra allting själv så är man inte alls lika bra på att kommunicera hur saker och ting skall göras, eller vad det har för bakgrund, och vad är tanken och strategin med det här, utan då är man så här, äh, jag kan inte kommunicera så jag gör det själv i stället.”

Det var en svår utveckling anser Kihlberg, när han skulle gå från att vara den som var bra på att göra allting själv och sedan bli den som inte gör någonting själv, utan bara kommunicerar grundvärderingar, strategier och delegerar och håller i någon slags helhet.

”Under den här resan från egentligen 1999 fram till idag, två-tre år, har vi haft en jätteomvälvning i hur vi har jobbat och utvecklat företaget från ett entreprenörsstyrt till ett avdelningsstyrt företag.”

Omorganisationen har skett med hjälp av konsulter men företaget har även anställt personer som har arbetat med den. Grundarna har också arbetat med den. Kihlberg berättar att de har tänkt, funderat och ändrat sig. Han anser att det viktigaste är att de har förstått att företaget inte kan växa mer om det inte förändras, vilket har varit en stor utmaning. Kihlberg framhåller att företaget vill växa.

Som exempel på parametrar att växa nämner Kihlberg omsättning, vinst, organisationstillväxt, bättre struktur, lokaler – mer yta, nya marknader, och att kollektionen växer. Han betonar också att för att växa måste också visas delar beskäras, samarbeten avbrytas och personal bytas ut. Kihlberg betonar att förändringen aldrig kommer att bli klar. Det är enligt honom en ständigt pågående process som de får acceptera och som tillhör tillväxten. Nya faktorer tillkommer hela tiden.

”Nu kan man jonglera med fyra bollar. Helt plötsligt kastar man in en femte, ja, det är inte så att du tänker, nu kan jag med fem nu lägger jag ned, det är bara att fortsätta jonglera med fem bollar. Det är jätte jobbigt, det är mycket jobbigare med fem än med fyra men det är liksom det som det handlar om, nu har vi en parameter till att aktivt hantera.”

De grundläggande strategierna har inte förändrats under omorganisationen säger Kihlberg. Enligt honom är dessa en grundläggande förutsättning för företagets verksamhet, dvs. tillväxt. Företaget har hela tiden sökt efter tillväxt, på ett strategiskt och medvetet sett.

”Vi tar en marknad i taget och fokuserar på den marknaden och bygger upp en varumärkeskännetecken och kommunicerar varumärket på de olika marknaderna. [...] En marknad i taget, med bra samarbetspartners, bra anställda personer på varje marknad.”

I framtiden ser Kihlberg att företaget har mycket kvar att utveckla, framförallt i hur de arbetar. De är idag mycket beroende av den tidsplan de arbetar efter och företaget har ett mycket tight schema för det dagliga arbetet vilket gör dagens organisation är trög, de hinner inte förändra.

DISTRIBUTIONSSTRATEGIER

75-80 % av företagets omsättning sker i grossistledet.

”Vår försäljning till detaljhandlare, vår grossistverksamhet, det är det vi tjänar mest pengar på, där är vår största omsättning och det är det som är viktigast för oss.”

Filippa K har som distributionsstrategi att finnas i de butiker där de kan placeras bredvid andra starka varumärken. Kihlberg betonar att likaså butiksmiljön och butikens varumärke också ska vara så bra som möjligt.

"Den strategin har vi då byggt hela vår distribution på. Att figurera i så bra sammanhang som möjligt. Det här är ingen unik strategi, de flesta varumärken har det. Det är skåpmat egentligen."

Han menar att det är upp till företaget själv hur stora kvantiteter de säljer, att det inte har att göra med vilken typ av distribution de har. Däremot är det en fråga om butikslägen. Produkten säljer mer i bra butikslägen eftersom produkterna där är mer lättillgängliga.

För att exemplifiera problemet med överexponering berättar Kihlberg följande:

"Man ser en kasse, en Filippa K kasse gående på Stureplan och det är framför allt då shoppat i vår egen butik, och det är ju jättekul. Man ser fyra stycken gå där, dink dink dink dink. Ja, det är ju jättekul. Man ser tio stycken gåendes där, dink dink dink dink ... Oj, wow, Gud vad mycket Filippa K kassar det är överallt. Vad går den här gränsen när det är för mycket? Skulle man se hundra kassar, skulle varenda människa gå med Filippa K kassar. Då skulle man känna, att det här är lite pinsamt, vad är det här? För det är inte bra. För det finns någonstans en gräns för när det här stärker varumärket och när det blir så att säga löjligt bara."

Genom att ha egna butiker konkurrerar Filippa K med företagets kunder, exempelvis Champagne och NK. Kihlberg medger att detta innebär en risk med företaget har ändå valt denna strategi.

"Därför att vi är oss själv närmast, de andra är ju inte det. De kan ju byta varumärken helt plötsligt och då står vi där."

Huvudsyftet med egna butiker var att visa slutkunderna vad Filippa K står för, vad de har för produktsortiment, och att kunna presentera det i en utvald miljö. Företagets första egna butik öppnades 1997, då kollektionen var tillräckligt stor.

PRISER

Kihlberg förklarar att företaget inte har rätt att sätta priset ut till slutkund. I praktiken ges dock ett rekommenderat utpris till återförsäljarna, vilket ofta följs. Filippa K:s prisstrategi är att företaget inte vill ta någonting extra betalt för varumärket, eftersom de inte skyltar med det på produkterna. Filippa K vill inte att priset ska vara en begränsande faktor.

"Om man har t ex en skjorta i ett väldigt väldigt fint och dyrt tyg, ja då kan vi göra det, för det här tyget, det gör att skjortan blir värd det. Den kanske kommer att kosta 1500 kr men låt oss göra den då med det här fantastiska tyget och då får man någonting för den här."

"Och vi vet ju vad kunden vill ha för priser. De är ganska känsliga, för volym blir det inte på en byxa om den kostar över si och så mycket."

Kihlberg tror det kan finnas en poäng i att inte sätta för låga priser. Han beskriver den i hans ögon naturliga gången för ett varumärke.

"Det går ganska lätt att segla upp i någon varmluftsballong utan att man vet om det. Plötsligt blev man ett hippt litet exklusivt (varumärke), man är exklusiv för att man är liten, och för att man är så svår att få tag på. Och så seglar man upp där och blev ett kultvarumärke lite grann som har hänt både med andra varumärken och med oss också."

Han medger samtidigt att Filippa K har kommit förbi det stadiet nu. Enligt honom har företaget ingen kultstatus längre, de är ganska etablerade. Företaget behöver därför ”*elda på i varmluftsballongen*” och ”*puffa upp varumärket lite grann hela tiden*”. Detta görs, enligt Kihlberg, bl. a med priset. Han understryker att priset måste relateras till vad produkten är värd.

KREATIVITET, RAMAR OCH PROCESSER

”Kreativitet är det som på något sätt alla brinner för här. I verkligheten så blir det mindre kreativitet än man önskar och det är svårt att hålla den här kreativiteten så vital och så levande i alla delar.”

Kihlberg säger att hans bana i livet är att vara kreatör. Han erkänner dock att det är svårt att behålla kreativiteten i en ekonomisk verklighet. Han menar att det mest kreativa är att skapa helt fritt och inte ha några ramar att följa. Samtidigt säger Kihlberg att de på Filippa K har ramar och att ramarna förenklar lite grann för kreativiteten samtidigt som ramarna kan vara begränsande. Han menar också att det kommersiella står i motsats till det kreativa.

Kihlberg anser att det är svårt att hitta kreativiteten idag när företaget är så stort. Inom företaget diskuterar de inte risken att förlora kreativiteten som ett problem utan de arbetar med detta konstant genom att arbeta i olika konstellationer. Företaget försöker också bibehålla sin grundfilosofi.

”Vi har frilansdesigners som kommer in och gör sina grejer och alla blir mammalediga, hela tiden, så det blir en naturlig rulljans där.”

Många av de ramar som Filippa K arbetar utifrån grundar sig i hur mycket företaget brukar sälja av en viss produkt, exempelvis 3 % klänningar. Produktutbudet begränsar på detta sätt kreativiteten, 20 % klänningar kan inte produceras då produktutbudet måste innefatta även byxor, tröjor och jackor mm. Företaget måste likaså tänka på vad kunderna förväntar sig av dem. Kundernas förväntning blir på detta sätt en ytterligare ram.

”Gör man för stora förändringar av en kollektion, av prisnivåer, av något annat så kommer de ganska snart och ganska tydligt att säga att det förväntade vi oss inte av Filippa K.”

Filippa K arbetar idag med uttalade regler och processer, vilka ständigt förändras. Kihlberg påpekar att det är viktigt att hålla ett tempo och en konsekvens i design och inköp. Han betonar hur viktigt det är med processerna, att dessa utvecklar företaget. Reglerna och processerna är inget som de läser sig till:

”Det är mer så här, det här har vi åkt på pumpen på, nu måste vi ha ett avstämningsbeslutsfattande möte, för varje gång vi kommer till detta steg.”

”Det finns ju vissa enstaka regler som vi sätter upp, som att vi alltid gör så här numera, till exempel inköp. Nu är det ekonomichefen och jag som skall godkänna alla inköp vi gör. Inte vad vi köper in men hur mycket pengar vi köper in för i förhållande till vad vi redan har sålt.”

Filippa K har processer som berör en avdelnings arbete gentemot en annan avdelning. Företaget har också en marknadsföringsprocess och en budgetprocess. Dessa processer förändras och utvecklas hela tiden. Processerna styrs av olika ramverk berättar Kihlberg.

”Det är egentligen ett ganska generellt ramverk för, ok, du får fria händer här, men här och här och här skall du göra de här avstämningarna och så här bör det gå till, och de här personerna bör vara inblandade och titta på det.”

Processen med att ta fram en ny kollektion fungerar på ett liknande sätt.

”När börjar vi med det här, vilka är sedan med i att sätta ihop idéerna till nästa kollektion, hur mycket av den gamla kollektionens information behöver vi i den nya, priser, procent på hur många underdelar, och vilka material osv. som varit framgångsrika tidigare och sen hur arbetar designerna i olika grupper med stickat eller med stickat kille/tjej eller med stickat trikå och tjej.”

Kihlborg poängterar att processarbete inte är samma sak som projektarbete. Processerna är återkommande cykler. Ibland dyker det dock upp projekt, exempelvis när företaget funderar på att börja tillverka en ny produkt.

FRAMTIDA TILLVÄXT

I framtiden planerar Filippa K att växa på fler marknader utomlands. Företaget tror inte att de kan, och vill inte heller, växa mer på den svenska marknaden. Kihlborg menar att de då skulle riskera att förlora sin exklusivitet.

”Vi vill gärna bli lite mindre på den svenska marknaden men att då kunna kompensera det genom expansion utomlands”.

FRAMTIDA TÄNKANDE

I framtiden tror Kihlborg att det kommer att ske en stor förändring i vad företaget gör själva och vad de lägger ut på entreprenad. Han berättar att företaget under alla år har arbetet med att ta så mycket inom sina egna väggar som möjligt. Företaget har dock missbedömt svårigheten i att tjäna pengar på annat än kärnverksamhet. Kihlborg tror att de likväl missbedömt kostnaden för att vara en person till.

Kihlborg ser idag en tröghet i organisationen. Denna tröghet kan undvikas, tror han, om företaget, i likhet med hur bl.a. klädföretaget Gant arbetar, försöker hålla kärnan så liten som möjligt och lägger ut allt som inte behöver innehålla samma kärnfilosofi på entreprenad.

FRAMTIDSVISION

Kihlborgs framtidsvision för Filippa K är klar. Denna är att vara ett varumärke som håller sig till en linje och som inte börjar producera allting. Den svenska marknaden är liten varför företaget måste expandera internationellt.

”För att klara av att få en tillräcklig volym och för att vara lönsamma, så måste vi gå ut internationellt. Och, det är en av våra viktigaste visioner, att lyckas internationellt.”

”När man nämner ett svenskt varumärke utomlands, så skall Filippa K vara det som man först tänker på.”

KONKURRENSEN, BRANSCHEN

Kihlborg menar att konkurrensen på den svenska klädmarknaden är hård. Han anser att det finns många alternativ för kunden och att marknaden är lokal dvs. att det finns mycket skandinaviska

kläder på den skandinaviska marknaden. Han beskriver vidare branschen som kompakt. Det är många som känner varandra och det är mycket internt.

REDAKTIONELL TEXT / REKLAM

”Det är fantastiskt vilken bransch vi har här som har modetidningarna som en sådan otrolig marknadsföringskanal och dessutom är den gratis väldigt ofta. Det är ju enormt mycket publicitet vi har fått genom det.”

Filippa K har försökt att berätta en historia om företaget till pressen.

” Vi är vanliga människor som gör kläder som vi själva gillar och vi försöker vara ärliga och uppriktiga och göra det bästa för våra kompisar. Och på den vägen är det.”

Enligt Kihlberg har modetidningarna ”ett osinande eller ett helt omättligen behov” av att fylla sina sidor med bilder på kläder. Filippa K använder sig av reklam men Kihlberg säger att redaktionell text säljer mer än egna annonser.

”Ja det gör det ju, i och med att, det är en objektiv, och det fattar ju alla människor också, att en annons det kan vem som helst köpa sig till men en objektiv bedömares val av kläder det är någonting som är värt mycket mycket mer.”

Filippa K fick 1997 damtidningen Damernas Världs designpris Guldknappen.

UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG

Kihlberg berättar att när Filippa K grundades fanns märken som Anna Holtblad och Bondelid. Dessa hade i hans ögon arbetat länge, och kämpat för att nå en viss nivå. Kihlberg gör en liknelse gällande detta och unga svenska modeföretag till Ingemar Stenmark.

” Det är samma sak som, jag vet inte vad det fanns för skidåkare innan Stenmark kom, förmodligen var det någon som, ja, jag kom på 72:a plats i världscupen i år, det var ju ganska bra, och sen så kom Stenmark och voff vinner fem år i rad. ”

Filippa K nådde Anna Holtblad och Bondelids nivå mycket fort, liksom Stenmark snabbt hamnade i världseliten inom skidåkning, vilket enligt Kihlberg sände ut signaler om att det inte behövde vara så svårt. Detta, i samverkan med andra företags utveckling som exempelvis Gant, Marco Polo och även Anna Holtblad och Bondelid har väckt tankar och öppnat möjligheter för ytterligare andra företag menar Kihlberg.

Han tror att Sverige är ett mycket homogent och trendkänsligt land. Han menar att trender anammas och sprids snabbt. Detta tror Kihlberg dock håller på att förändras.

”Jag tror att man är mer benägen att ha sin egen personliga stil idag än vad man kanske var för tio år sedan.”

4.3.3 NUDIE JEANS



Fig. 15 Nudie Jeans logotyp

4.3.3.1 FÖRETAGSAKTA NUDIE JEANS

HISTORIA

Nudie Jeans grundades år 2000. Premiärvisningen skedde på modemässan CPH Vision i Köpenhamn våren 2001. Totalt har företaget producerat tre kollektioner. Företaget hette tidigare Erixon och Levins design AB.

Nudie Jeans grundades av Maria Erixon, som tidigare deltagit i utvecklingen av jeansmärket Crocker för klädkedjan JC och varit designchef på klädföretaget Lee, och hennes sambo Joakim Levin. Anställda som tillkommit senare är vänner och släkt till dem. Joakim Levin har tidigare läst vid Handelshögskolan i Göteborg och IHM i Göteborg. Företagsnamnet Nudie valdes eftersom de upplever att denim är ett naket tyg, ett par jeans blir med tiden som en andra hud.

Innan Nudie Jeans startades drev paret klädbutiken Moms i Göteborg. Butiken finns fortfarande kvar i företagets ägor och används numera som en testplats för företagets produkter. Butiken Moms säljer övervägande Nudie Jeans kläder.

ORGANISATION

Nudie Jeans har idag fyra anställda: Maria Erixon är designchef, Joakim Levin är ekonomiansvarig, Joel Stenberg är ansvarig för kundtjänst och Palle Stenberg är ansvarig för försäljning. Företaget arbetar även med fem provisionsanställda försäljningsagenter. Företagets bokföring sköts av en ekonomikonsult. Kontoret är beläget i Göteborg.

Nudie Jeans är i själva verket två olika bolag. Ägarförhållandet i Nudie Jeans Co AB (tidigare Erixon & Levins design AB) är följande; Maria Erixon äger 67 % av aktierna och Joakim Levin 33 %. Det bolag som allting sker genom idag heter Nudie Jeans Marketing AB och ägs till 1/3 vardera av Maria Erixon, Joakim Levin och Palle Stenberg. Hädanefter benämns Nudie Jeans Co AB för Nudie Jeans.

Nudie Jeans styrelse består av Maria Erixon, Joakim Levin och Daniel Levin.

AFFÄRSIDÉ

Nudie Jeans har ännu inte haft möjlighet att sammanställa en välformulerad affärsidé eller en vision. Företaget upplever att detta blir allt mer viktigt eftersom fler personer idag är involverade i företaget och grundtanken behöver kunna kommuniceras till dem. För tillfället är en affärsplan under utveckling, vilken sträcker sig fram till år 2005.

Grundidén för företaget var att utveckla ett litet bra jeanskoncept med vanliga femficksjeans för killar, utan att försöka konkurrera med de stora jeansföretagen.

EKONOMI

Omsättningen för år 2001, brutet räkenskapsår i april, var 5 MSEK. För år 2002 väntas omsättningen vara ca 26-27 MSEK år 2003 räknar företaget med 60-70 MSEK i omsättning.

Nudie Jeans har i årsredovisningen för 2001 inte tagit upp några långfristiga skulder. Företaget har heller inga skulder till kreditinstitut. Företaget har ett fritt eget kapital på ca 320 000 kr. Bolaget var år 2001 vinstgenererande då årets vinst var ca 280 000 kr.¹⁶⁵

PRODUKTER

Nudie Jeans saluför idag endast en herrkollektion. Tyngdpunkten ligger på jeans men kollektionen innefattar även skjortor, t-shirts, jeansjackor och skärp mm. Företagets jeans ligger i prisklassen 1000 - 1600 kr.

MARKNADER

Nudie Jeans samarbetar idag med ca 65 återförsäljande butiker, bl. a. butikskedjan SOLO, NK Trend och ett fåtal JC-butiker samt mindre jeansbutiker. Nudie Jeans produkter återfinns i dagsläget i 10-11 butiker i Stockholm, 3 butiker i Göteborg och även i butiker i Köpenhamn och London. Störst köpkraft finns i Stockholm och Köpenhamn.

LEVERANTÖRER

Leverantörerna av jeans och jeanstyng återfinns i Italien, leverantörerna av t-shirts och collegetröjor i Portugal.

LAGER OCH LOGISTIK

Företaget har inget eget lager utan hyr lagringsutrymme på ett lager utanför Borås. Därifrån förpackas sedan kläderna och levereras till butikerna.

KONKURRENTER

De klädföretag som Nudie Jeans identifierar sig med och som är deras främsta konkurrenter på den svenska marknaden är bland andra Filippa K, Diesel och ACNE Action Jeans.

4.3.3.2 REDOGÖRELSE FÖR INTERVJU MED JOAKIM LEVIN, EKONOMIANSVARIG NUDIE JEANS

PRODUKTER OCH DISTRIBUTION

Levin anser att strategiskt arbete både är intressant och tråkigt. Nudie Jeans tydligaste strategier rör produkten, dess kvalité och pris. Företaget har medvetet valt att sätta priset högre för att rikta sig mot ett högprissegment.

"Det går ju inte att komma ifrån att priset i sig är en strategi för att hamna där man ska hamna [...] det är ett konkurrensmedel i sig att ha ett högt pris [...] hade våra jeans kostat 699 är jag inte alls säker på att det hade gått lika bra."

Nudie Jeans har valt att placera sina jeans i prisklassen 1000 - 1600 kronor. Enligt Levin kan högprissegmentet tänka sig att betala lite mer för ett par bra jeans. Han menar att högprissegmentet nu ökar i omfattning. Han säger vidare att de stora jeansföretagen redan riktat in sig på mellanprisläget, vilket är prisklassen 599-799 kronor enligt Levin. Det är således många

¹⁶⁵ Årsredovisning för räkenskapsåret 2001 Erixon & Levins Design AB 2001

som kämpar om kunderna i detta segment vilket har lett till att Nudie Jeans varken vill eller kan ta upp kampen med de riktigt stora tillverkarna (såsom Lee, Levis, Wrangler m.fl.). Företaget vill istället skapa jeans med högre tyg- och designkvalitet, vilket motiverar ett högre pris.

Nudie Jeans arbetar mycket tydligt i sin distribution. Företaget var redan från början mycket selektivt med vilka butiker de sålde till. De blev från start uppfattade av kunderna på det sätt som de önskade, vilket medförde att de kunde bedriva en selektiv distributionsstrategi. Eftersom företaget inte har någon egentlig marknadsföring, blir de återförsäljande butikerna deras marknadsföringsfönster mot omvärlden. Butikerna marknadsför kläderna åt dem.

Företaget säljer idag till två olika typer av klädbutiker berättar Levin; dels säljer de till modebutiker som exempelvis NK Trend vilka inte endast har den traditionella jeanskunder utan mer modeintresserade kunder, och dels till vad företaget anser vara bra och oberoende jeansbutiker.

I Göteborg finns Nudie Jeans produkter endast i tre butiker. Detta hör samman med företagets distributionsstrategi. De säljer endast till ett fåtal butiker och hoppas därigenom att de återförsäljande butikerna ska sälja mer av Nudie Jeans produkter eftersom butiken bredvid inte säljer dem. Levin anser att det blir allt för kortsiktigt att försöka sälja till alla, att det snarare skadar företaget på lång sikt. Levin berättar vidare att de ibland tar tillbaka produkter som återförsäljarna inte fått sålt och säljer dem i butiken Moms. Detta för att skapa bra relationer till återförsäljarna.

LEVERANTÖRER

Nudie Jeans val att producera i Europa är en medveten strategi. Det innebär att företaget enklare kan kontrollera produktionen jämfört med om de hade haft leverantörer i Asien. Om produktionsproblem skulle uppstå går det snabbt att ta sig ner till Portugal/Italien. Det är viktigt för Nudie Jeans att veta att de leverantörer företaget samarbetar med har bra arbetsförhållanden för sina sömmerskor. Levin säger att de vet att sömmerskor har relativt bra arbetsförhållanden i Portugal och Italien, vilket är ytterligare ett skäl att samarbeta med leverantörer i dessa länder.

TILLVÄXTSTRATEGIER

Företagets tillväxtstrategi är att istället för att öka i Sverige och i Skandinavien expandera vidare i Europa. Detta p.g.a. att de behöver nå en viss produktionsvolym på produkterna för att leverantörerna ska tillverka dem.

Företaget ser en framtida expansion på ytterligare europeiska marknader bl. a. Storbritannien, Holland och Tyskland. De har även mött intresse från Australien, USA, Japan och Kanada. Sverige anser de dock som sin viktigaste marknad.

Nudie Jeans vill i dagsläget inte ha fler återförsäljare i Sverige, det gör inte heller något om de tappar en enligt Levin. Med fler återförsäljare är Levin rädd för att företagets produkter skulle bli för vanliga.

"Konsumenten är så nyckfull när det gäller det där. Man vill inte se det överallt men man vill ändå att det ska finnas tillgängligt."

"Hade det varit en billigare produkt då hade man attraherat en större målgrupp och då hade det kanske fungerat men jag tror inte det. Jag tror att det är en balansgång ändå för folk tycker att våra grejer är dyra men de kan tänka sig köpa dem... folk gillar att köpa sådant som är lite exklusivare..."

Expansionen i Europa har likväl andra anledningar menar Levin:

"Man får fler ben att stå på i och med att det är olika marknader."

Citatet ovan har att göra med att Sverige är ett trendkänsligt land enligt Levin. Han anser att svenskar tar till sig saker snabbare än vad människor i länder på kontinenten. I Sverige tas ett nytt mode upp, byts ut eller försvinner mycket fort jämfört med andra länder. Eftersom det går långsammare på andra marknader ökar företagets överlevnadschanser där. Det som börjar bli inaktuellt i exempelvis Sverige, kanske samtidigt börjat bli riktigt modernt och aktuellt i exempelvis Tyskland menar Levin.

"Sverige är väldigt tidigt i mode. Det slår igenom så himla snabbt allting här. Det är ett litet land [...] det som slår igenom snabbt här på ett år [...] det kan ta fem år i Tyskland eftersom det är ett stort land och de är inte lika med helt enkelt"

"Sverige är extremast, alla de stora jeansmärkena [...] har Sverige som testmarknad."

Levin menar emellertid att Nudie Jeans snabb tillväxt inte är grundtanken med företaget.

"Vi har inga planer att vi ska omsätta en miljard om tre år... Vi är väldigt nöjda som det går.. Idén från första början var att skapa en tillvaro som man trivdes med så det är inget självändamål i ökningen."

KREATIVITET / LÖNSAMHET

Levin berättar att Maria Erixons dröm att göra "älsklingskläder", en liten kollektion utan kompromisser vilket drev fram grundandet av Nudie Jeans. Hon hade länge arbetat med jeans och ville göra något eget, sätta kreativiteten före lönsamheten, istället för att som i hennes tidigare arbeten låta lönsamheten sätta standarden på jeansen. Att kreativitet är viktigast för Nudie Jeans har sedan dess varit mycket uttalat. Företaget är således designdrivet, Maria Erixon bestämmer. Vad gäller Nudie Jeans fördelning mellan kreativitet och lönsamhet då och nu säger Levin så här;

"Vi har för dåliga marginaler från början exempelvis [...] vi kan inte gå in och säga från början att vi ska ha den här marginalen och den här lönsamheten från säsong ett för det blir allt för stort avkall på produkten och det spelar ingen roll hur lönsam produkt man eventuellt sitter på om ingen vill köpa den i initialskedet."

"Vi satte ett prisläge [...] som vi inte ville gå högre än, sen så gjorde vi produkten som vi vill att den skulle se ut, sen var det tumbällningstekniken"

"Det kreativa står absolut i första rummet och om man kan kalla det strategi så är det i allra högsta grad väldigt uttalat."

FRAMTIDA HOT OCH MÖJLIGHETER

Framtida planer innefattar inte bara expansion utomlands, utan eventuellt en expansion av produktsortimentet till att innefatta en tjejkollektion. Levin menar att det är viktigt att ta det lugnt med en sådan utvidgning. Hans uppfattning är att det antagligen skulle vara bäst att starta ett eget varumärke för tjejkollektionen, så att det nuvarande varumärket inte blir för förknippat med tjejpåbud. Detta eftersom tjejer enligt Levin inte är lika märkestrogna som killar.

"Den ligger väl och lurpassar lite den där idén... Men vi ska också få tid att göra det vettigt."

Levin ser ett framtida hot mot företaget i att den jeanstrend som råder idag kan minska. Han har tagit del av undersökningar gjorda av andra jeansföretag, som visar att försäljningsvolymen av jeans är någorlunda konstant, men att prisnivåer och sättet jeansen säljs på varierar. Nudie Jeans tanke har hela tiden varit att positionera sig som ett rent jeansmärke.

"Det är då också tanken med att vi vill göra ett jeansmärke. Vi ville förhoppningsvis ligga kvar i butikerna när vi droppar lite och det är någon annan som blir månadens smak."

Det ständigt närvarande hotet i denna snabbväxande bransch är, enligt Levin, att det inte går att förutspå vad som kommer att hända nästa säsong. Hans uppfattning är att det kan skifta otroligt fort från det att kläderna ses som lagom trendiga till att de anses helt ute varför ingen längre köper dem.

"Hipp och sen pang!"

PÅVERKAN PÅ DET STRATEGISKA ARBETET

"Man har sett så många som gjort det på fel sätt [...] i och med att vi haft butik i massa år så har man varit lite av en åskådare till vad som försiggår [...] man har sett många varumärken komma och gå."

Levin anser att han och Maria Erixon har erhållit nyttig erfarenhet från arbete med butiken Moms som har hjälpt dem vid startandet av Nudie Jeans. Vikten av Maria Erixons erfarenhet som kläddesigner påpekas ofta av Levin. Hon har i sitt arbete förvärvat värdefull erfarenhet om hur modebranschen fungerar.

Levin talar också mycket om vikten av att vara tydlig i sitt arbete och inte tappa bort sig i konkurrensen. Det är lätt gjort att förirra sig i klädbranschen enligt honom och han har sett det hända flera gånger. Vetskapen om riskerna anser han är en mycket nyttig erfarenhet som han och Maria Erixon har.

"Det är så många som gör någonting väldigt bra och sen på två säsonger eller två år plötsligt så är de helt lost. Man börjar med ett litet litet bra koncept och sen tre säsonger senare så gör man allt"

Nudie Jeans är mycket tydliga i sin trade-offstrategi. Ett exempel är att företaget inte producerar en tjejkollektion. Det faktum att företaget är tydliga med vad de producerar tror Levin är en av orsakerna till att det gått bra för företaget.

"många andra svenska märken som går ganska bra, det är dom som valt att vara väldigt konceptuella och hålla väldigt fast i det dom gör och vara väldigt tydliga och sen inte lyssna exakt till hur marknaden svänger"

Han menar följaktligen att så länge företaget behåller fokus är risken mindre att de tappar bort sig jämfört med om de skulle utvidga produktsortimentet och/eller sin målgrupp. En utvidgning skulle kunna resultera i att företaget förlorar det som gjorde att folk från början valde att köpa deras produkter.

VARUMÄRKE OCH MARKNADSFÖRING

Enda sättet för företaget att överleva konkurrensen på modemarknaden tror Levin är att bygga ett starkt varumärke kring sitt koncept.

"Det enda de inte kan konkurrera med det är varumärket [...] då får man försöka bygga det konceptet kring varumärket och koppla det tydligt till vad man gör"

Han berättar att Nudie Jeans inte velat vara för aggressiva i sin marknadsföring av varumärket. De har inte velat "skriva det på näsan på folk" genom att annonsera och dylikt. Det material som företaget har tagit fram har delvis varit till för att undervisa butikspersonal, för att de ska kunna känna sig trygg med Nudie Jeans produkter. Det har likaså varit för att visa för slutkunden vad Nudie Jeans står för. Levin anser att det är mycket bättre att folk själva bestämmer hur jeansen ska bäras än att Nudie Jeans talar om det för dem. Företaget har dock valt att skicka med en liten Nudie Jeans katalog i bakfickan på varje par jeans. Materialet är framtaget av Maria Erixon, de individer som figurerar på bilderna är vänner till Levin och Maria Erixon. Levin betonar att det är produkten företaget vill föra fram.

"Egentligen är det stick i stäv med vad alla varumärkesgurus snackar om, det handlar kanske mer om att avskilja varumärket från produkten [...] Vi har kanske valt att göra precis tvärtom – att det är väldigt fokuserat på produkten och väldigt lite på livsstil för jag tycker det kan bli väldigt ihåligt."

Han tycker att produkten är viktigare än marknadsföring, att det är viktigare att jobba ordentligt med produkten, med tvättar och kvaliteter än att bara marknadsföra produkten. Detta för att priset ska ha en verklig relation till produkten.

"Det höga priset ska inte bara finnas genom marknadsföringen."

Nudie Jeans har utgått från sig själva när de tagit fram sina produkter. Levin menar att de egentligen har gjort som alla andra och därmed inte kommit med något direkt revolutionerande, men att de ändå gjort det på sitt sätt.

"Det är väl förhoppningsvis någon form av lite mer individualism hoppas jag. Även om det är en väldigt uniform produkt. Det är jeans, liksom... Det är inte som vi uppfunnit hjulet, liksom. Det är en basprodukt"

Levin påpekar att han anser modebranschen vara ytlig och att Nudie Jeans ville göra något bra också, inte bara arbeta med jeans. Företaget samarbetar därför med Amnesty. Företaget designar och producerar t-shirts för Amnesty. Amnesty får 50 kr per såld t-shirt. Detta bidrar också indirekt till en laddning av varumärket Nudie Jeans.

Levin säger att företaget inte heller har råd med marknadsföring, eftersom de investerar mycket i produkten. Nudie Jeans har inte gjort någon marknadsföring utöver den ovan nämnda butiksinformationen, deras hemsida, och ett fåtal sponsringar av musikband.

Företaget har inte samarbetat med någon reklambyrå, de tycker inte att reklambyråerna utgår från rätt perspektiv. Levin menar att reklambyråerna utgår från att de vet vad folk vill ha. Nudie Jeans vill hellre göra något själva.

"Jag har inte mycket till övers till reklamsvängen, jag tycker det är väldigt ihåligt och grunt."

UPPLEVELSEDIMENSIONEN

Levin anser att det finns en upplevelsedimension i produkten kläder. En tydlig avsändare och ett starkt varumärke skapar ett mervärde för slutkonsumenten.

”Det är det som hela modebranschen lever på”

”Man köper den kanske inte för att man själv gillar den [...] det är lika stor del där hur man vill att andra ska se på en när man har dom (kläderna)”

Levin säger vidare att också Nudie Jeans arbetar med ett mervärde, en upplevelsedimension i kläderna.

”Vi jobbar stenhårt på det, omedvetet om inte annat.”

EKONOMI

Nudie Jeans arbetar medvetet med att minimera sina fasta kostnader. Företaget har köpt in alla inventarier billigt, exempelvis datorer, och hyr in de tjänster som behövs. Deras försäljningsagenter arbetar på provision. Den största fasta kostnaden är lönerna enligt Levin.

”Vi har försökt att göra detta väldigt småskaligt. Där finns det en tydlig strategi, att inte bli för stor organisation”

Nudie Jeans har inget eget lager. Företaget har inga möjligheter rent likviditetsmässigt att ha stora lager men måste ändå ha visst lager för återförsäljarna

Levins arbete fokuseras mycket på att uppnå positivt kassaflöde. Tiden mellan det att produkterna anländer från producenterna tills det att de levereras till återförsäljarna, är mycket känslig. Eftersom de flesta producenter och återförsäljare har 30 dagar netto för betalning, uppstår en situation då företaget har betalat sina leverantörer för produkterna utan att ha erhållit betalning från återförsäljarna.

Nudie Jeans har tvingats tänka mer ekonomiskt efterhand påpekar Levin. Företaget är beroende av att få låna pengar på banken för att uppnå positivt kassaflöde. I takt med att företaget ökat i omsättning, har deras lånebehov ökat vilket kräver mer detaljerade rapporter till banken. Affärsverksamheten har på detta sätt fått ta större del av företagets verksamhet på senare tid säger Levin.

KONKURRENS

Gällande konkurrensen med de stora klädkedjorna säger Levin;

”Klädkedjorna är så starka och de är så snabba om de ser en produkt på en mäsas, de snokar rätt bra, de kan ha den i butik långt innan vi har den”

Levin menar att de ändå fanns ett behov vilket de fyllt, som de större klädkedjorna inte var intresserade av att arbeta med.

STRATEGI I DET DAGLIGA ARBETET

Det dagliga strategiska arbetet i Nudie Jeans beskriver Levin som ”frihet under ansvar”. Han menar att de fortfarande är så få och att de kommer så bra överens att var och en sköter sitt. De har emellertid möten för att diskutera och presentera vad de gjort för de andra.

I början hade alla i företaget ”*koll på allting*” berättar Levin. Detta har förändrats nu när företaget vuxit. I dagsläget är det omöjligt för alla att ha inblick i allt. Därför har de specialiserat uppgifterna mer. Än så länge är dock alla chefer, de stora besluten tas tillsammans. Idag finns ett större lönsamhetsfokus i verksamheten än vad som var tänkt från början.

FÖRÄNDRINGAR I DET STRATEGISKA TÄNKANDET

Levin upplever att företagets strategiska tänkande förändras hela tiden, bl. a. i takt med att de expanderar till fler marknader. Företaget försöker ändå hålla hårt på sin linje och ha samma kollektion på alla marknader samt vara tydliga med sina produkter. Levin berättar att de trots detta märker att de måste kompromissa, t.ex. med anpassning av storlekar och modeller.

”Från början kompromissade vi ingenting, nu har det väl kommit upp på agendan i alla fall att vi kanske kan bli tvungna att göra det.”

UNGA SVENSKA MODEFÖRETAG

Levin säger att enligt hans uppfattning beror det stora antalet unga svenska modeföretag idag till stor del på att folk verkligen vågar satsa och starta företag i Sverige. Detta eftersom Sverige har ett väl utvecklat socialt skyddsnät, man vet att man inte faller så hårt om det inte skulle fungera. Dessutom finns möjlighet att få starta-eget-bidrag. Om företaget inte skulle bli lönsamt går det alltid att hitta en utväg menar Levin; som att börja studera. Vidare säger han att detta hör samman med svenska popband, som också är väldigt gångbara utomlands.

Förutom detta tror Levin att det är en stor fördel att Sverige är ett så litet land. Folk som vill starta modeföretag tvingas direkt tänka småskaligt, vilket han tror är ett sunt sätt att starta ett företag. Därtill tvingas man ut med en gång i världen eftersom hemmamarknaden är för liten. Levin tycker sig ha märkt likheter med Holland, som också är litet; man är i dessa länder mer öppen för omvärlden.

”Man vet att det är ett litet land. Man är en avkrok så man har ett vidare perspektiv på saker och ting.”

Levin anser likaså att det finns något i svensk design som uppskattas utomlands, en slags renhet och enkelhet. Som exempel nämner han IKEA och säger att de har något mer än bara låga priser som lockar, att det finns något tydligt i IKEA:s design som är väldigt typiskt för Sverige. Att svenska företag lyckats bra tror han också är någonting som man har med sig när man startar ett företag. Det faktum att svensk design är mycket uppskattad skänker stolthet och ger mer självförtroende för det man själv gör.

5 ANALYS

I detta kapitel kopplar vi samman våra valda teorier med vår empiri i en analys. Vi analyserar våra fallföretag utifrån det resursbaserade synsättet, följt av Kotlers marknadsföringsmix, Kaos-balansteorin, och slutligen Normanns teorier. Genom denna analys ämnar vi beskriva fallföretagens strategiska arbete.

5.1 RESURSBASERAT SYNSÄTT

5.1.1 FALLFÖRETAGENS VIKTIGASTE RESURSER

Utifrån det material vi studerat om fallföretagen och modebranschen samt de utförda intervjuerna med både fallföretagen och experter har vi identifierat ett antal resurser vilka vi anser vara viktigast för våra fallföretag. Dessa har vi, efter diskussion inom gruppen, kategoriserat och namngett. De resurser vi uppfattar som mest betydelsefulla och viktiga inom fallföretagen är; designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke.

Vi är medvetna om att fallföretagen även besitter andra viktiga resurser än de ovan nämnda. Vi har valt ut dessa eftersom de enligt oss är grundläggande och essentiella för alla tre fallföretagen. Som exempel på andra resurser kan nämna ACNE Jeans tillgång till reklambyrå i ACNE AB, Filippa K:s egna butiker och Nudie Jeans butik Moms.

5.1.1.1 DESIGNERS

Vår uppfattning är att alla tre fallföretag har en stark kreativ resurs i sina designers.

Vi har inte intervjuat någon av fallföretagens designers utan de strategiskt ansvariga men under intervjuerna förstod vi vikten av fallföretagens designers som resurs. Intervjuerna genomsyrades av designernas påverkan på respektive fallföretag. De nämndes ofta och i mycket positiva ordalag. Det är enligt oss inte bara deras förmåga att designa kläder som gör dem till en resurs utan även deras kreativa påverkan på fallföretagen. Denna påverkan hjälper till att skapa ett särskilt företagsklimat.

Vi anser att företagets designers är en typisk *human resource*. Detta då varje designer och hans/hennes designstil kan ses som unik, en form av artistisk kunskap.

5.1.1.2 FÖRETAGSKUNNANDE

Med resursen företagskunnande menar vi kunskap om branschen och företagande i form av produktion, distribution, försäljning och marknadsföring. Denna resurs har framförallt påpekats

som essentiell av de experter vi talat med. De har omtalat bristen av denna resurs i många modeföretag.

Kunskap om produktion och således leverantörer är enligt oss den viktigaste delen av resursen. Produkten är basen i våra fallföretags verksamhet. Enligt oss krävs därför både kunskap om produktion och goda relationer till leverantörerna. Detta för att rätt produkt skall bli producerad och levererad i rätt tid till rätt pris.

Grundarna av fallföretagen har alla tidigare arbetat inom modebranschen. Filippa K:s grundare kom från klädkedjan Gul & Blå. Därifrån hade de kunskap om alla de delar som vi nämnt och likaså ett stort kontaktnät inom branschen. Nudie Jeans företagskunnande härstammar både från Maria Erixons tidigare arbeten samt från deras butik Moms. ACNE Jeans hade stor erfarenhet inom försäljning och marknadsföring. Företagets svaga parametrar bestod av brist på kunskap om produktion och distribution. Anledningen till att de saknade denna kunskap, enligt oss, är att företaget ACNE AB endast tänkt tillverka jeans som en marknadsföringsåtgärd, det var således ingen affärsidé som företaget hade. ACNE Jeans uppstod ur den efterfrågan jeansen kom att skapa på marknaden. Idag har ACNE Jeans utvecklat sin resurs företagskunnande så att även produktion och distribution ingår.

Utöver kunskap om dessa fyra krävs ett övergripande kassaflödestänkande. Joakim Levin på Nudie Jeans påpekar vikten av och problematiken kring positivt kassaflöde. Filippa K utvecklade sitt kassaflödestänkande då de, genom sin produkt stretchjeans, såg till att företaget fick en jämn ström av intäkter. ACNE Jeans arbetar idag med en hög kostnadsmedvetenhet för att säkra positivt kassaflöde.

Företagskunnande är enligt oss en *intangible resource*. Detta för att företagskunnande är kunskap, *know how*, om branschen som personer i företaget besitter.

5.1.1.3 FÖRETAGSKULTUR

Enligt Barney kan företagskultur vara en resurs som kan bidra till varaktig konkurrensfördel (se avsnitt 3.3.1.3). Vi anser i liket med Barney att företagskultur är en viktig resurs då den färgar företaget och dess verksamhet. Filippa K, ACNE Jeans och Nudie Jeans karaktäriseras av, enligt oss, speciella företagskulturer.

Filippa K är färgat av sina grundare; Patrik Kihlberg, Filippa Knutsson och Karin Segerblom. Deras inflytande och grundfilosofi om enkelhet genomsyrar hela företaget. ACNE Jeans är färgat av sitt ursprung från moderbolaget ACNE AB och dess speciella kreatörstänkande. Jonny Johansson, som var med och startade ACNE AB och sedan även ACNE Jeans, sätter en stark prägel på företaget. Nudie Jeans i sin tur är enligt oss mer eller mindre ett familjeföretag. Detta skapar en speciell stämning, de anställda lever ihop, umgås både på arbetet och privat.

Företagens företagskulturer karaktäriserar vi som både *intangible resources* och *human resources*. Den är *intangible*, den färgas av de värderingar, traditioner och sociala normer som fallföretagen har. Företagskulturererna är en *human resource* då den består av människorna i organisationen och deras kunskap, vilket i sin tur påverkar sättet de integrerar på.

5.1.1.4 VARUMÄRKE

Vår analys är att alla tre fallföretagens varumärken är starka resurser. Även Barney påpekar att varumärket kan vara en värdefull resurs.

Varumärkena fyller enligt vår uppfattning en dubbel funktioner. De kommunicerar vad fallföretagen står för utåt till kunderna (återförsäljare och slutkund) och inåt till de anställda.

Fallföretagen har alla påpekat deras varumärkens betydelse. ACNE Jeans vill ladda sitt varumärke med det som ACNE koncernen står för. Filippa K betonar varumärkets roll som kvalitetsstämpel. Nudie Jeans vill inte heller ta betalt för sitt varumärke. Enligt oss laddas Nudie Jeans varumärke med emotionella värden, exempelvis genom samarbetet med Amnesty.

Resursen varumärke är en enligt oss en *intangible resource*.

5.1.2 ANALYS AV FÖRETAGENS RESURSER

För att beskriva och analysera fallföretagens viktigaste resurser har vi valt att använda oss av Barneys *VRIO-modell*, Collis och Montgomerys resursresonemang samt Eisenhardts dynamiska förmågor. Vi har här valt att fokusera på de resurser som rör alla fallföretagen dvs. designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke.

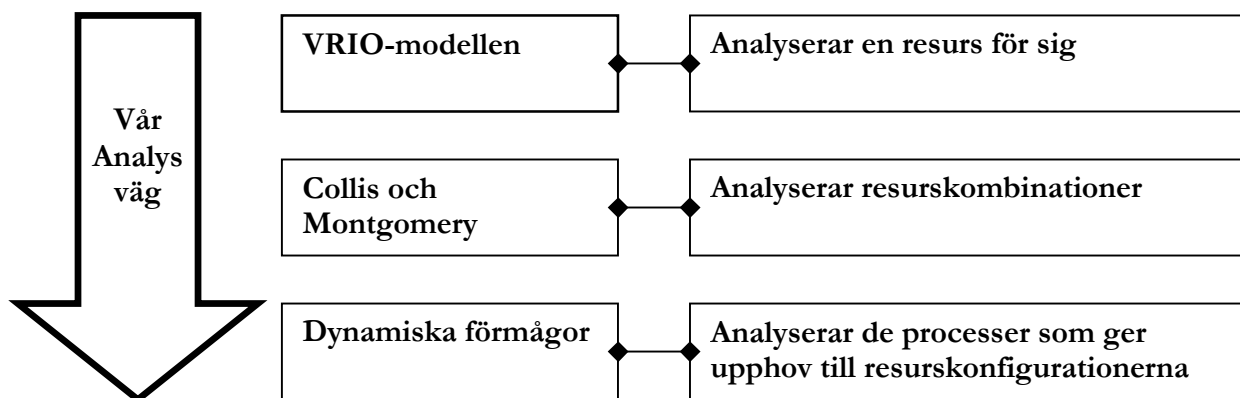


Fig. 16 Vår resursanalysmodell

5.1.2.1 ANALYS ENLIGT VRIO-MODELLEN

Efter att ha identifierat fallföretagens viktigaste resurser väljer vi att, i enlighet med Barneys tänkande, undersöka deras konkurrensmässiga varaktighet. Detta gör vi genom att använda *VRIO-modellen*. Vi analyserar fallföretagens resurser utifrån huruvida de är värdefulla, sällsynta, svårimiterbara och effektivt organiserade. Vi väljer att analysera var resurs för sig.

5.1.2.1.1 DESIGNERS

VÄRDEFULL?

Fallföretagens designers har en unik designstil och sätter sin prägel på produkterna och gör därigenom dessa speciella för varje företag. Både ACNE Jeans och Filippa K:s designers har erhållit utmärkelser. Produkterna bidrar till att skapa eller utveckla trender. Trender kan ses som både hot och möjligheter. En duktig designer ser till att ta vara på möjligheter som en trend ger, eller t.o.m. skapar en ny trend själv. Detta anser vi att våra fallföretags designers gör, varför de är en värdefull resurs som kan bidra till att skapa en varaktig konkurrensfördel för fallföretagen.

SÄLLSYNT?

Fallföretags designers sällsynthet består i kombinationen av att de har lång erfarenhet inom yrket samt att de är duktiga rent designmässigt. Det är svårt för oss att få någon egentlig uppfattning om hur många designers, på denna kompetensnivå, det finns i Sverige. Därför är det svårt för oss att bedöma deras sällsynthet.

SVÄRIMITERBAR?

Enligt vår uppfattning kan design betraktas som en konst. Var designer har en egen unik stil. Resursen blir på detta sätt svårimiterbar. Produkterna kan imiteras i efterhand men resursens styrka ligger i nyskapandet. Då fallföretagens designers var med och grundade företagen, har de genom företagets historia satt sin personliga prägel på produkterna. Vi anser följaktligen att våra fallföretags designers är svårimiterbara resurser.

EFFEKTIVT ORGANISERAD?

Under våra intervjuer har det framkommit att fallföretagens designers kreativa tänkande ibland fått stort spelrum. Detta har enligt oss lett till att fallföretagens organisationer inte alltid varit optimalt organiserade vilket vi tolkar som att de inte alltid förmått utnyttja resursen på bästa sätt. Enligt oss borde fallföretagen ha kunnat, med en mer effektiv organisation, bättre tagit tillvara på efterfrågan efter deras produkter.

Företagens chefsdesigners är ACNE Jeans Jonny Johansson, Filippa K:s Karin Segerblom, och Filippa Knutsson och Nudie Jeans Maria Erixon. Det är dessa som enligt oss utgör de varaktiga konkurrensfördel för fallföretagen.

5.1.2.1.2 FÖRETAGSKUNNANDE

VÄRDEFULL?

Vi anser att företagskunnande i sig är en värdefull resurs. Det är viktigt att det i ett modeföretag, som i alla företag, finns individer som besitter denna typ av kunskap. Företagskunnande möjliggör för ett företag att fungera på en marknad. ACNE Jeans VD Mikael Schiller tillförde, enligt oss, nödvändig kunskap vilket gjorde företagets resurs företagskunnande fungerande. De övriga fallföretagen hade mer eller mindre denna resurs från början.

SÄLLSYNT?

Företagskunnande i form av *know how* och branschkunskap är inte en sällsynt resurs enligt oss. Det är något som går att lära sig genom att arbeta i branschen. Däremot är relationerna som hör företagskunnande till, exempelvis leverantörsrelationer, svårare att skapa. Dessa relationer kan enligt oss därför betecknas som sällsynta. Maria Erixons tidigare arbete på klädföretaget Lee, anar vi, kan ligga till grund för att de har väl fungerande leverantörsrelationer. En helhetsbedömning av resursen företagskunnande är att den inte är sällsynt.

SVÄRIMITERBAR?

Enligt vår uppfattning är företagskunnande i form av *know how* inte svårimiterbart. Relationer kan däremot vara, även här, den svårimiterbara delen av resursen. Relationer kan både vara socialt komplexa, bygga på förtroende och vara byggda över tiden. Filippa Knutsson har vuxit upp i modebranschen, och har på detta sätt erhållit svårimiterbar historisk kunskap. Vi anser att resursen företagskunnande delvis är svårimiterbar då den kan vara historiskt byggd och socialt komplex.

EFFEKTIVT ORGANISERAD?

Våra fallföretag har inte alltid effektivt organiserat resursen företagskunnande. Filippa K:s omorganisering tyder på att företaget tidigare inte var tillräckligt effektivt organiserat för att kunna ta tillvara på den resurs de hade i form av företagskunnande. ACNE Jeans resurs företagskunnande var ej komplett och den lösa organisationsstrukturen medförde att de inte tog till vara på sin resurs.

5.1.2.1.3 FÖRETAGSKULTUR

VÄRDEFULL?

Vi anser att företagskulturen inom våra fallföretag är för dem en värdefull resurs då den skapar en speciell stämning inom fallföretagen. Att arbeta på ett företag med en företagskultur som passar de anställda som individer kan enligt oss skapa synergieffekter. Detta märks tydligt inom Nudie Jeans, där de anställda ges mycket individuell frihet, och helheten påverkas positivt av detta.

SÄLLSYNT?

Företagskultur som fenomen är inte en sällsynt resurs. Det finns i varje företag, men varje företagskultur är sällsynt eftersom den är sammankopplad med ett särskilt företag. ACNE Jeans har en företagskultur präglad av kreativitet. Filippa K:s företagskultur präglas av deras grundfilosofi om enkelhet och Nudie Jeans av ödmjukheten och familjekänslan. Vad vi menar är att det finns andra företag vars företagskulturer liknar våra fallföretags men fallföretagens företagskulturer är ändå unika och därför också sällsynta resurser.

SVÄRIMITERBAR?

Vi anser att våra fallföretags företagskulturer är svårimiterbara. De socialt komplexa processer som växt fram över tiden, präglade av individerna som arbetar i fallföretagen, har skapat tre svårimiterbara företagskulturer. Däremot är det möjligt, enligt oss, att de inte det inte är önskvärt att kopiera ett annat företags företagskultur. Nudie Jeans hade troligen inte varit särskilt lyckosamma om de haft samma företagskultur som vare sig ACNE Jeans eller Filippa K.

EFFEKTIVT ORGANISERAD?

Enligt oss är fallföretagen idag organiserade på ett sådant sätt att de kan dra nytta av sin företagskultur. Deras strukturer och ledarstilar passar de olika företagskulturerna.

5.1.2.1.4 VARUMÄRKE

VÄRDEFULL?

Vi har såsom åsikt att fallföretagens varumärken är värdefulla då de kan addera mervärde till produkterna. Varje varumärke är laddat med olika innebörd varför de är attraktiva för olika slutkunder. Detta gör dem unika. Varumärket kan på så sätt ses som en varaktig konkurrensfördel för fallföretagen.

SÄLLSYNT?

Liksom företagskultur är resursen varumärke som fenomen inte sällsynt i sig, varje företag har ett eller flera varumärken. De blir sällsynta när fallföretagen laddar dem med värden och gör dem unika för sitt företag. Huruvida det finns varumärken på modemarknaden som kommunicerar samma eller liknande värden som våra fallföretag kan vi inte uttala oss om. Därför kan vi inte heller uttala oss om deras sällsynthet.

SVÄRIMITERBAR?

Det namn som fallföretagen har valt att använda som varumärken är skyddade enligt lag, vilket gör dem svårimiterbara. De är också svårimiterbara eftersom de är laddade med så många olika egenskaper vilka härrör från bl.a. produkterna men även från företagskulturen och den image företagen har.

EFFEKTIVT ORGANISERAD?

Då vi inte genomfört någon undersökning om hur fallföretagens varumärken uppfattas av deras kunder, kan vi inte uttala oss om huruvida de har varit effektivt organiserade för att kunna kommunicera varumärkena utåt. Däremot anser vi att de lyckats att kommunicera sina varumärken inåt i respektive organisation. Detta tror vi beror på att de i stor utsträckning skapat sina varumärken utifrån deras företagskultur, designers och produkter.

5.1.3 RESURSKOMBINATIONER ENLIGT COLLIS OCH MONTGOMERY

Enligt Barneys *VRIO-modell* kan inte den resurs som inte uppfyller alla kriterier utgöra en varaktig konkurrensfördel. Vi anser, i likhet med Collis och Montgomery att detta inte är en adekvat bedömning av ett företags resurser. Enligt vår analys av fallföretagens viktiga resurser i *VRIO-modellen* uppfyller ingen resurs alla kriterier fullt ut.

Vid vidare analys i enlighet med Collis och Montgomerys resonemang ser vi att fallföretagens varaktiga konkurrensfördelar uppkommer när alla fyra resurserna kombineras. Collis och Montgomery uttrycker det som att resurser kombineras. Vi har valt att namnge denna kombination resurskonfiguration, se fig. 17 nedan.

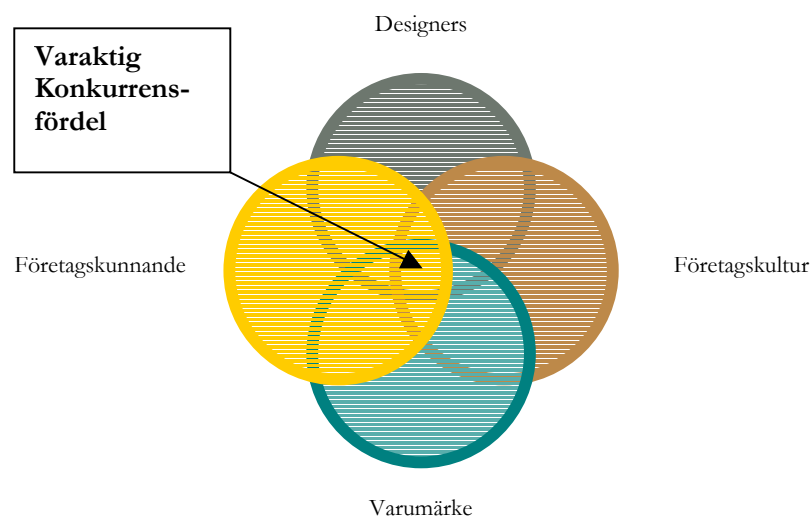


Fig. 17 Fallföretagens resurskonfiguration

I modellen representerar varje cirkel en resurs. Endast när alla fyra cirklar överlappar varandra och bildar en resurskonfiguration kan varaktig konkurrensfördel uppnås.

För att exemplifiera vad vi menar med vår modell tar vi ACNE Jeans som exempel. Företaget hade tidigare endast tre av de fyra resurserna. Företaget hade en stark designresurs i Jonny Johansson och en kreativ företagskultur. De hade också ett starkt varumärke. De saknade dock enligt oss delar av resursen företagskunnande, vilket ledde till att de inte lyckades uppnå en varaktig konkurrensfördel.

ACNE Jeans insåg detta. Enligt vår mening kompletterade de sin resurskonfiguration genom att anställa Mikael Schiller, som bistod med det företagskunnande som företaget tidigare saknat.

Filippa K och Nudie Jeans har, enligt vår analys, varaktiga konkurrensfördelar genom den resurskonfiguration de idag besitter. Enligt vår mening har dessa två företag sedan start haft en väl fungerande resurskonfiguration bestående av alla fyra resurser. Det bör påpekas att resursen varumärke är en resurs vilken byggs över tid vilket också skett inom dessa två företag.

5.1.4 DYNAMISKA FÖRMÅGOR

Vi ser en ytterligare utveckling av *VRIO-modellen* och Collis och Montgomerys resonemang i Eisenhardts resonemang om dynamiska förmågor.

Dynamiska förmågor är processer vilka använder företagets resurser och genom processer skapar konkurrenskraftiga resurskonfigurationer.

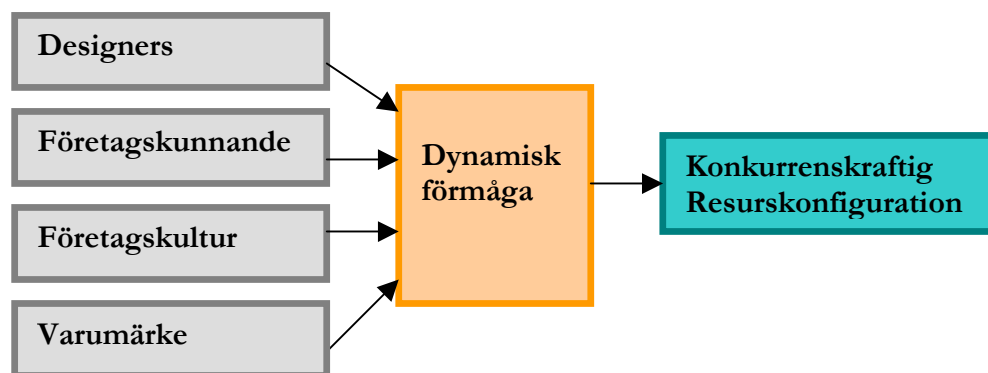


Fig. 18 Samspelet mellan resurser, dynamiska förmågor och resurskonfigurationer

Vi väljer att nedan ange de processer vilka vi anser vara fallföretagens viktigaste dynamiska förmågor.

5.1.4.1 ACNE JEANS

Det dagliga arbetet inom ACNE Jeans präglas av ad-hoc beslut och informella möten med mycket dialog. Detta ser vi som att de utarbetat en process för att kunna arbeta så verkställande som möjligt. Mikael Schiller påpekar vikten av *"execution"*. I processen ingår konkret resurserna företagskunnande och designers vilka är inbäddade i resursen företagskultur. Den dynamiska

förmågan är enligt oss denna beslutsfattande process vilken ger ACNE Jeans en konkurrensfördel eftersom de säger sig snabbt kunna fatta och verkställa strategiskt viktiga beslut.

Vi ser även att ACNE Jeans har en stark dynamisk förmåga i processen varumärkesbyggande. I denna process sammanför man resursen designer med resursen varumärke och resursen företagskultur för att skapa ett starkt laddat varumärke.

5.1.4.2 FILIPPA K

Enligt vår uppfattning är Filippa K:s kollektionsframtagningsprocess (produktutveckling) en dynamisk förmåga. Företaget kombinerar i denna process företagskunnande med designers vilket skapar en resurskonfiguration. Vilken typ av företagskunnande och designers som ingår i resurskonfigurationen beror på vilka produkter som ska skapas. Resurskonfigurationerna kan således bestå av olika individer med olika kunskap, vilket leder till att en mängd olika resurskonfigurationer inom Filippa K är möjliga. Genom kollektionsframtagningsprocessen har företaget möjlighet att uppnå konkurrensfördelar om de förmår ta tillvara på trender och producera vad slutkunderna vill ha.

Ytterligare ett exempel är den trade-offprocess i vilken Filippa Knutsson och Karin Segerblom beslutar om vilka produkter de skall producera. Patrik Kihlberg betonar vikten av att vara trovärdig gentemot kunden när han talar om detta. Vi uppfattar det som att företaget i denna trade-offprocess främst använder sig av resurserna designers och företagskultur. Detta kan ge företaget konkurrenskraftighet i framtiden, då de enligt oss förefaller ha en klar bild av vad de står för, och kan kommunicera detta till slutkund.

5.1.4.3 NUDIE JEANS

Vi kan inte se att Nudie Jeans idag har någon dynamisk förmåga. De är fortfarande ett mycket litet företag och har enligt oss ännu inte utvecklat några processer som kan liknas vid dynamiska förmågor.

5.1.5 RESURSERNAS SÅRBARHET

Resurserna utgör, enligt oss, kärnan i fallföretagens verksamhet varför vi avslutningsvis vill kommentera den sårbarhet vi anser att dessa medför.

Vår uppfattning är att fallföretagen är mycket beroende av sina chefsdesigners. De har varit med vid grundandet av respektive företag, och präglar dess grundfilosofi, produkter och varumärken samt företagskultur. Om fallföretagens chefsdesigners skulle lämna fallföretagen av en eller annan anledning skulle det därför kunna leda till förödande konsekvenser för fallföretagen.

Resursen företagskunnande anser vi inte medföra någon större sårbarhet hos fallföretagen. Vad som däremot skulle kunna vara en sårbarhet är en eventuell förlust av de affärsrelationer som byggts upp över tid.

Företagskulturen inom våra fallföretag har skapats av de individer som grundat och utvecklat företagen. Även här ser vi att fallföretagens chefsdesigners, dock tillsammans med övriga grundare, spelar en viktig roll. Detta belyser ytterligare deras stora betydelse för respektive

företag. En förändring av företagskulturen inom fallföretagen skulle kunna leda till att de förlorar fokus och synergieffekter. Det är likväl möjligt att en förändring av företagskulturen skulle kunna ge positiva effekter för fallföretagen.

Varumärke som resurs har, som vi tidigare nämnt, en dubbel funktion. Den interna aspekten bidrar inte till någon större sårbarhet enligt oss. Däremot ser vi en stor sårbarhet i den externa aspekten. Vår åsikt är att det kan uppstå en diskrepans när fallföretagens varumärkens betydelse i slutkundens ögon förändras, vilket kan leda till att dessa slutar att köpa av företagens produkter. Detta kan ske på två sätt, enligt vår bedömning, antingen kan varumärket förlora sin exklusivitet alternativt kan fallföretagen designa produkter vilka inte stämmer överens med slutkundernas bild av fallföretagens varumärken.

5.2 KOTLER

5.2.1 PRODUKTORIENTERING VS MARKNADSORIENTERING

Det har framkommit under våra intervjuer att alla tre fallföretagen är uttalat produktorienterade. Vi ser dock drag av marknadsorientering i fallföretagens strategier. Detta då fallföretagens produkter måste sälja, för att de ska vara vinstgenererande och kunna fortsätta med sin verksamhet. För att detta skall uppnås måste fallföretagen lyssna på slutkunderna och vara uppmärksamma på rådande trender.

Företagen säger sig emellertid utgå från produkten och sig själva och mindre från marknaden. Faktum kvarstår att de är begränsade av vad marknaden vill ha och vad slutkunderna förväntar sig.

5.2.2 MARKNADSFÖRINGSMIX

Fallföretagen har en liknande sammansättning av sin marknadsföringsmix. Vi väljer här att analysera dem genom att utgå från de Kotlers fyra P. Romben i fig. 19 representerar fallföretagens marknadsföringsmix.

5.2.2.1 PRODUKT

Fallföretagen har valt att nisha sina produkter och ge dem en särskild design. Nudie Jeans tillverkar ”*jeans och jeansrelaterade kläder*”, ACNE Jeans gör ”*jeans med inslag av fashion*” och Filippa K ”*klassiska kläder med en hög modegrad*”. Fallföretagen har en klara trade-off strategier. Dessa produkter kan ses som varor som köps sällan.

5.2.2.2 PLATS

Fallföretagen arbetar med liknande distributionsstrategier. De söker medvetet låg exponering för sina produkter. Butikerna väljs ut efter sin image, läge och övriga varumärken som de säljer. Filippa K och Nudie söker inte aktivt efter ytterligare butiker i Sverige att samarbeta med.

Alla tre ser nya marknader utanför Sverige som framtida platser för sina produkter, eftersom de vill uppnå större försäljningsvolymmer.

Filippa K arbetar även med egna butiker. Detta för att säkerställa en plats på marknaden för sina produkter och inte vara beroende av återförsäljarna. Nudie Jeans har en egen butik. Detta för att kunna kontrollera försäljningen, exempelvis av varor som övriga återförsäljare inte fått sålt.

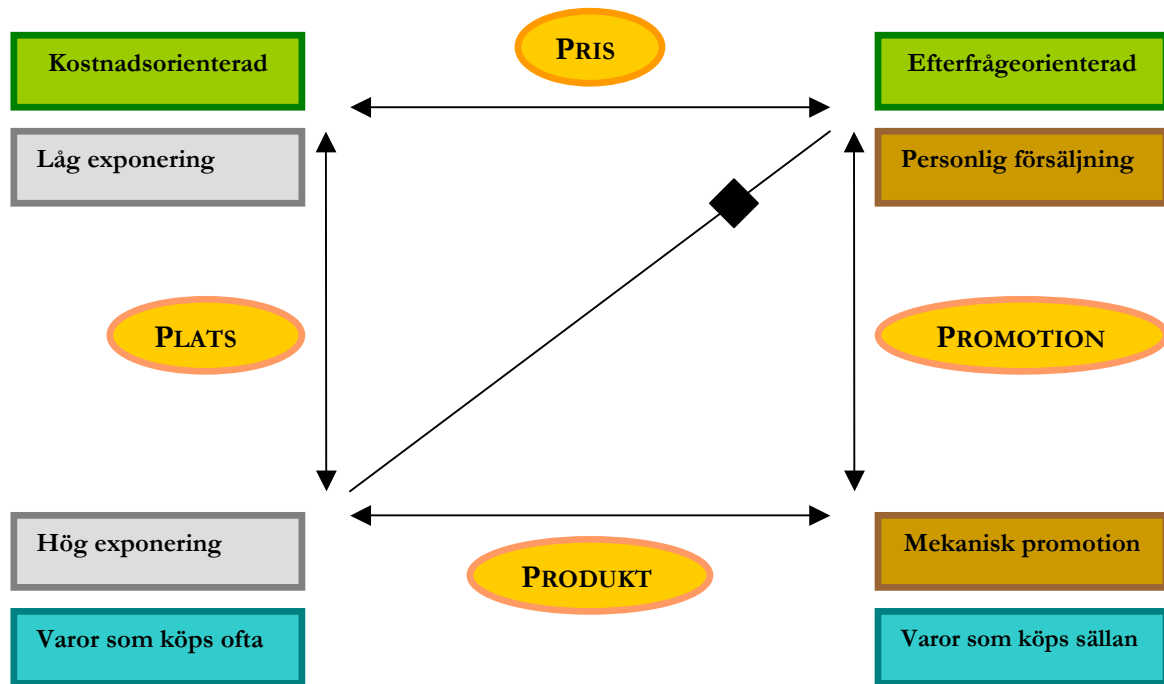


Fig. 19 Fallföretagens marknadsföringsmix

5.2.2.3 PRIS

Fallföretagen arbetar enligt vår uppfattning med en efterfrågeorienterad prissättning. Produkterna återfinns i samma prisklass, exempelvis kostar deras jeans runt 1000 kr. De riktar sig genom sin prissättning till ett högprissegment. Fallföretagen säger sig ha valt detta prisläge för att kunna producera de produkter som de vill. Målet är att priset skall vara i relation till produktens kvalitet. Fallföretagen sätter inte själva priset till slutkund men de ger återförsäljarna rekommenderade utpriser som oftast följs. Vår analys är att fallföretagen, genom denna prisstrategi, själva kan styra över vilken prisklass deras produkter hamnar i och utifrån prisklassen vilket segment de riktar sig till, förutsatt att segmentet efterfrågar deras produkter.

5.2.2.4 PROMOTION

Inom detta område skiljer sig fallföretagens arbete och tänkande åt. Alla tre har emellertid egna hemsidor där de presenterar sina produkter och sitt företag.

ACNE Jeans gör ingen reklam i dagsläget. Däremot får företaget indirekt reklam av det arbete som moderbolaget ACNE AB gör och den uppmärksamhet som de får. ACNE Jeans säger sig sedan grundandet fått och får även idag mycket redaktionell text.

Filippa K arbetar med reklam, som huvudsakligen återfinns i modetidningar. Företaget arbetar även i hög grad med personlig försäljning i sina egna butiker. Här styr de själva hur produkterna och företaget presenteras. Filippa K har fått mycket redaktionell text, både rörande kläderna, företaget och Filippa Knutsson.

Nudie Jeans gör i dagsläget ingen reklam. De har däremot sponsrat ett fåtal band med produkter. Företagets samarbete med Amnesty ses av oss som en form av promotion. Vi ser att ytterligare promotion sker via företagets återförsäljare och genom den katalog som bifogas produkterna. Nudie jeans arbetar också med personlig försäljning i sin butik Moms. De har fått en viss redaktionell text, dock ej med fokus på kläderna utan på företaget.

5.3 KAOS-BALANS TEORIN

5.3.1 TAKÅSEN

Grundresonemanget gällande takåsen utgår från att företag bör balansera på takåsen, hitta jämvikten mellan flexibilitet och stabilitet. När balansen förloras hamnar företaget i antingen *kaosfällan* eller *stabilitetsfällan*.

Vi väljer här att analysera våra fallföretag var för sig.

5.3.1.1 ACNE JEANS

ACNE Jeans styrka vid grundandet bestod enligt oss av kunskap om design, marknadsföring och försäljning av kläder. Företagets svaghet var bristande kunskap om produktion, distribution och ekonomi. Företaget hade från början inte heller någon uttalad ledare.

Enligt vår analys hamnade företaget två år efter grundandet i kaosfällan. Vår tolkning är att för mycket individuell frihet hos de anställda i kombination med en för lös företagsstruktur och oklar kommunikation var anledningen till detta. Kreativiteten tog för stor plats på bekostnad av lönsamheten, ACNE anställda bytte plats och arbetade inom de olika ACNE bolagen och ingen egentlig ledare fanns. ACNE Jeans hade enligt oss blivit för flexibla.

För att lösa krisen anställdes Mikael Schiller som VD. För att återskapa balansen på takåsen anställdes även en produktionschef och en ekonom. Detta tolkar vi som direkt nödvändiga och stabilitetsbringande åtgärder.

Vi ser idag att företaget är mer eller mindre tillbaka på takåsen. De har nu enligt oss en mer genomtänkt sammansättning av personal, både kreatörer och ekonomer. Vi ser också att organisationen har blivit mer strukturerad och har en uttalad ledare. Trots detta måste företaget vara vaksamt på att inte förlora fokus så att de inte hamnar i vare sig en ny kaosfälla eller en stabilitetsfälla.

5.3.1.2 FILIPPA K

Genom den information vi erhållit om Filippa K anser vi att företaget i sitt initialskede var flexibelt och arbetade på ett innovativt sätt. Företaget hade enligt oss en fungerande konstellation av entreprenör (*stabilitet*) och kreatör (*flexibilitet*). Vi anser att problemen uppkom eftersom företaget växte mycket fort medan grundarna hade svårt att släppa kontrollen. Det bildades en flaskhals då alla beslut skulle kanaliseras genom dem vilket försämrade anpassningsförmågan. Vi ser detta som tydliga tecken på att företaget hade fastnat i stabilitetsfällan.

Idag har Filippa K förändrat sin organisation och delat upp den i avdelningar och utökat antalet chefer. De anställda har på detta sätt givits mer individuell frihet eftersom flaskhalsen har lösts upp. Vi tolkar detta som att företaget blivit medvetna om hur de bör arbeta för att finna balansen på takåsen. Patrik Kihlberg tror att de i framtiden kommer att lägga ut mer arbete på entreprenad. Detta är enligt oss ett tecken på att de vill bli ännu mer flexibla för att helt ta sig ur stabilitetsfällan.

5.3.1.3 NUDIE JEANS

Nudie Jeans är fortfarande i initialskedet av sin utveckling. Än så länge har företaget enligt oss en fungerande kombination av flexibilitet och stabilitet. Företagets organisation, med dess klara uppdelning gällande arbetsuppgifter skapar stabilitet i form av kontroll och effektivitet. Samtidigt bidrar personalens kompetens, ekonomisk och designmässig, samtalen med deras erfarenhet från tidigare arbeten och butiken Moms till att de är anpassningsbara och flexibla. I dagsläget balanserar de enligt oss på takåsen.

Vi ser likafullt en risk att företaget i framtiden kan komma att hamna både i kaosfällan och i stabilitetsfällan. Dessa problem är nära sammankopplade med företagets framtida tillväxt. Eftersom företaget uttalat räknar med en stor framtida ökning i omsättning, från ca 26-27 MSEK år 2002 till 60-70 MSEK år 2003, och samtidigt vill behålla småskaligheten i organisationen riskerar de enligt oss att trilla av takåsen.

Kaosfällan består här av att lägga ut för mycket arbete på entreprenad vilket är en strategi som företaget arbetar efter idag. En sådan strategi kan göra företaget sårbart och minska företagsledningens kontrollmöjligheter anser vi.

Vi tror att Nudie Jeans företagskultur, och det faktum är att de är ett familjeföretag likaså kan vara problematiskt då det kan bli svårt att finna människor som passar in i organisationen. Detta kan enligt oss leda till kaosfällan då oklar kommunikationen kan uppstå när nya anställda inte kommer in eller förstår den interna jargongen. Stabilitetsfällan kan bli ett hot då det finns en risk att familjekänslan blir för stark och att de vänder fokus inåt och missar vad som händer i företagets omvärld.

Ett tänkbart scenario är att Nudie Jeans hamnar i samma trångmål som Filippa K gjorde när företaget växte fort och grundarna inte förmådde släppa kontrollen. Stabilitetsfällan består av att de till varje pris vill behålla kontrollen och därmed inte hinner med att anpassa sig.

5.3.2 SIMPLE RULES

Vår analys är att modebranschen är en komplex och snabbväxande bransch vilket skapar ett behov av enkla och rättframma regler för företagen att följa. Vi har identifierat processer inom våra fallföretag vilka enligt oss styrs av *Simple Rules*.

I vår analys nedan har vi valt att först beskriva de områden inom vilka *Simple Rules* används av fallföretagen, genom att gruppera dem i företagsfilosofi, distribution, och tillväxt. Detta är rubriker som vi valt och namngett och inte något som fallföretagen explicit uttalat. *Simple Rules* kan delas in i kategorierna *How to*, *Boundary*, *Priority*, *Timing* och *Exit rules*. Vi har valt att kategorisera fallföretagens *Simple Rules* genom att i parentes ange vilken typ av regel vi anser det rör sig om. Där vi ansett det oklart har vi utvecklat vår definiering vidare. Filippa K:s storlek och ålder gör att de skiljer sig från övriga fallföretag. De har utvecklat, enligt vår uppfattning, flest *Simple Rules*, varför vi avslutar med att beskriva dessa i ett eget stycke. Vi har inte i vår analys funnit att något av fallföretagen använder sig av *Exit Rules*.

5.3.2.1 FÖRETAGSFILOSOFI

De *Simple Rules* som vi valt att kalla företagsfilosofi handlar om hur företaget definierar vilka de är.

Patrik Kihlberg pratar mycket om enkelhet, om att ha en designstil och hålla sig till den. Han betonar att det är viktigt för dem att tänka produkt och trovärdighet, samt ärlighet gentemot kunden. (*How – to*). Filippa K har också en klar trade-offstrategi. (*Boundary*)

Mikael Schiller poängterar i sin tur vikten av bondförnuft. Det är enligt honom viktigt att arbeta mycket exekutivt. (*How - To*) Försiktighet och trygghet blandat med självsäkerhet är något vi anser kännetecknar deras organisation. (*How - to*) Även ACNE Jeans har en klar trade-offstrategi gällande sina produkter, detta för att bibehålla trovärdigheten. (*Boundary*)

Joakim Levin talar mycket om vikten att vara ödmjuk och trovärdig. (*How – to*) En del av Nudie Jeans företagsfilosofi består enligt oss i att skapa en trivsamt tillvaro för dem själva, de vill vara ärliga mot sig själva och mot kunderna. De väljer leverantörer med bra arbetsförhållanden för de anställda (*Priority*) och samarbetar med Amnesty (*How – to*). Ytterligare en regel för företaget är att de inte investerar i reklam utan i stället fokuserar sina monetära resurser på produktutveckling. (*Priority*) Nudie Jeans trade-offstrategi består främst i att de bara gör jeansrelaterade kläder samt inte kläder direkt riktade till kvinnor (*Boundary*).

5.3.2.2 DISTRIBUTION

Vi menar att de *Simple Rules* avseende distribution handlar om hur fallföretagen väljer ut de platser där de vill att deras produkter ska finnas.

Rörande distributionsstrategier ser vi att fallföretagen arbetar utefter liknande *Simple Rules*. De vill finnas i ”bra butiker”, dvs. butiker med vad fallföretagen anser vara rätt image, och bredvid andra varumärken som kan hjälpa dem och ge dem dragkraft. *How to Rules* styr hur fallföretagens val av återförsäljare. *Boundary Rules* styr hur många återförsäljare de arbetar med samtidigt. För vidare analys av deras butiksväl (se avsnitt 5.2.2.2.)

5.3.2.3 TILLVÄXT

De *Simple Rules* som rör tillväxt handlar enligt vår analys om hur fallföretagen vill växa i framtiden.

Nudie Jeans och Filippa K arbetar utefter liknande *Simple Rules* i sina tillväxtstrategier. Företagen vill växa, inte genom att bredda sin produktlinje eller genom att utöka sin distribution i Sverige, utan genom att expandera utanför Sveriges gränser. (*How - to*) Båda företagen vill arbeta med att etablera sig på en marknad i taget (*Priority*) och med bra samarbetspartners (*How - to*). Filippa K:s storlek har möjliggjort att företaget kunnat öppna egna kontor på vad de anser vara de mest intressanta marknaderna. Nudie Jeans söker istället efter försäljningsagenter att samarbeta med. (*How - to*)

ACNE Jeans vill säkra positivt kassaflöde genom att verka på den svenska marknaden för att därefter kunna fortsätta med utlandsexpansion. (*Boundary*) Företaget söker efter samarbetspartners inom och utanför Sveriges gränser (*How to Rules*).

5.3.2.4 FILIPPA K:S PROCESSARBETE

Filippa K är det enda av våra fallföretag som i dag arbetar med Simple Rules vilka styr deras övergripande arbete. Förutom de exempel som vi ovan nämnt styr likväl Simple Rules bl. a. deras kollektionsframtagnings-, marknadsförings- och budgetprocess.

Det som Patrik Kihlberg valt att kalla för ”ett ganska generellt ramverk” tolkar vi som *Simple Rules* för hur företaget ska arbeta i sina processer (*How - to*). Företaget använder sig av klara ramverk gällande när exempelvis avrapportering ska ske (*Timing*). Anledningen till att det bara är Filippa K som arbetar på detta sätt med *Simple Rules* anser vi vara att processarbete i denna form kräver en viss organisationsstorlek. ACNE Jeans och Nudie Jeans har enligt vår uppfattning för små organisationer för att arbeta på detta sätt.

5.3.3 TIME PACING

Grundtanken inom *Time Pacing* är att företagen själva styr över sin tidsplanering för förändringar. En grundläggande del av fallföretagens tidsplanering, främst kollektionsplanerandet, är bundet till branschens tidscykel (se avsnitt 4.2.2.5). I modebranschen är det viktigt att hitta marknads rytmen och följa den.

Vi väljer här att analysera vart fallföretags *Time Pacing* för sig och avslutningsvis kommenterar vi fallföretagens eventuella behandling av *Event Pacing*.

5.3.3.1 ACNE JEANS

ACNE Jeans ekonomiska svårigheter tolkar vi som att de misslyckades med *Time Pacing* då de under sina första år hamnade i otakt med branschens tidscykel och därmed marknads rytmen. Att de kom i otakt berodde i sin tur på att företaget hade dåliga leverantörskontakter, dålig produktionskunskap och dåligt kassaflöde.

Idag har ACNE Jeans förändrat sin organisation, sitt arbete och har, enligt oss, fått en ökad kontroll av sin *Time Pacing*.

5.3.3.2 FILIPPA K

Enligt vår uppfattning styr Filippa K delvis sin egen rytm. Företaget har inte bara hittat marknadens rytm, utan även i viss mån skapat sin egen. Kihlberg påstår att de presenterar sina kollektioner tidigare jämfört med konkurrenterna.

Vi anser också att företaget har olika rytm på olika produkter; modeprodukter och icke modeprodukter. Filippa K:s stretchjeans är enligt oss ett bra exempel på att företaget lyckats skapa en egen rytm, oberoende av resten av branschen, då dessa produkter går att ”*snurra*”. Detta visar på att Filippa K själva styrt över sin tidsplanering och sina förändringar, använt sig av *Time Pacing*.

Ett exempel på ett misslyckad *Time Pacing* anser vi vara det faktum att Filippa K kan ha slutat med att producera sina stretchjeans för tidigt. Det är dock svårt för oss att bedöma hur marknadens efterfrågan på denna produkt skulle ha utvecklats.

5.3.3.3 NUDIE JEANS

Vi saknar information för att kunna bedöma Nudie Jeans *Time Pacing*. Vad vi dock kan uttala oss om är att företaget verkar ha funnit marknadens rytm och följer denna.

5.3.3.4 EVENT PACING

Med *Event Pacing* menas att ett företag ändrar sig vid extraordinära händelser, i företaget eller i dess omvärld.

Vi anser att ACNE Jeans haft ett visst inslag av *Event Pacing*. När företaget upplevde mest problem med dåliga finansiella resultat som följd, förändrade de sin organisation och resursbas. De tog in hjälp i form av Mikael Schiller. Detta tolkar vi som att företaget påverkats av en händelse och då förändrat sig.

Vår analys är att Filippa K ibland konfronterar *Event Pacing*, Kihlberg poängterar att det ibland krävs ett visst ”*målvaksarbete*” för att parera händelser. Detta ser vi som ett tecken på *Event Pacing*.

Vi anser också att Nudie Jeans till viss del konfronterat *Event Pacing*. Levin säger exempelvis att han ibland varit tvungen att snabbt ta sig ner till Portugal för att lösa produktionsproblem.

5.3.5 PATCHING

Grundtanken i *Patching* är att ett företags olika avdelningar ska kunna kombineras samman, lappas ihop, för att arbeta i temporära projekt och processer.

Som vi har tolkat *Patching* kräver det att organisationen har uppnått en viss storlek. Detta för att ett företag ska kunna bilda olika kombinationer varje gång. Inom små organisationer, som

exempelvis med Nudie Jeans, är detta inte möjligt att göra. Fyra personer kan inte kombineras på mer än $4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1$ sätt dvs. 24 sätt.

Vi tycker att *Patching* är intressant men att teorin bör utvecklas för att på ett mer adekvat sätt passa våra fallföretag. Vi vill därför här utveckla *Patching* teorin och dela upp den i tre grenar.

Enligt oss kan *Patching* ske utifrån företagsledarens vilja vilket vi valt att namnge *Leadership Patching*. I detta fall sätter företagsledaren ihop lapptäcket och väljer vilka lappar som skall ingå. Detta är Eisenhardts grundtanke med *Patching*.

Filippa K använder sig enligt oss till stor del av *Leadership Patching*. Vid exempelvis kollektionsframtagningsprocessen skapas olika lapptäcken bestående av anställda från olika avdelningar. Kihlborg nämner kollektionsframtagningsprocessen ”*stickat tjej/kille*”, vilket vi anser vara ett lapptäcke, bestående av olika lappar som designers, inköpare och kvalitetskontrollanter. Det är i detta fall de olika avdelningscheferna och främst Filippa Knutsson och Patrik Kihlborg som bestämmer vilka individer som skall ingå i de olika lapptäcken.

Patching kan enligt oss likaså förekomma i form av *Spontaneous Patching*. Det innebär att de anställda själva spontant skapar olika lapptäcken.

Mikael Schiller uttrycker att de anställda inom ACNE Jeans och dess moderbolag ACNE AB tidigare ”*hoppade runt mycket*”. Detta ser vi det som ett tecken på att *Spontaneous Patching* skedde.

En tredje gren är *External Aid Patching* med vilket vi menar att organisationer använder sig av inhyrd personal i form av konsulter, agenter och frilansdesigners under kortare tidsperioder. Detta möjliggör *Patching* även för mindre organisationer.

Fallföretagen använder sig periodvis av *External Aid Patching*. Vår analys är att Nudie Jeans arbetar med *External Aid Patching* idag eftersom företaget bl. a. anlitar en bokföringskonsult och samarbetar med försäljningsagenter. Ett annat exempel på *External Aid Patching* är när Mikael Schiller anlitas av ACNE Jeans som konsult för att utveckla en affärsplan. Filippa K arbetar idag med frilansdesigners, och företaget anlidade konsulter vid sin omorganisation. Detta är två tydliga exempel på *External Aid Patching*.

5.4 NORMANN

5.4.1 ETT AFFÄRSLANDSKAP I FÖRÄNDRING

De tankar och idéer gällande unga svenska modeföretag och modebranschen som fallföretagen och experter har fört fram kännetecknas av att en ny bild av affärslandskapet har vuxit fram. Normanns tanke om att inskränkningarna numera inte ligger i tekniken utan i våra vanor, tankemönster och kultur stämmer enligt vår bedömning bra in på modebranschens utveckling.

Patrik Kihlborg väljer att förklara utvecklingen genom att göra en liknelse till skidåkaren Ingemar Stenmark. Han menar att Filippa K, genom sin framgång, visat för andra modeföretag att det är möjligt att lyckas i branschen. Joakim Levin kopplar utvecklingen till IKEA och H&M:s mycket goda resultat, till svenska popbands succé och likaså till svensk designs framgång. Ingrid Giertz-Mårtensson menar i sin tur att detta beror på att kläddesign som disciplin är mer accepterad idag och att svensk klädformgivning är mer i fokus i omvärlden idag. Alla ovan nämnda parametrar

visar på att, i enlighet med Normanns synsätt, bilden av affärslandskapet och vad som är möjligt inom dagens modebransch har förändrats.

Informationstekniken och globaliseringen har också i modebranschen hävt begränsningar i form av *var*, *när*, *vem* och *med vem* affärer kan ske.

Gällande produktion har leverantörsbilden förändrats. Vår uppfattning är att det med hjälp av dagens informationsteknik är enklare för företag i modebranschen att komma i kontakt med och att finna leverantörer utomlands. Detta kan ses som en förändring i tänkande gällande plats och sammanhang, nya leverantörer är ett exempel på både *var* och *med vem* produktionssamarbete kan ske.

Likaså bilden av konkurrenterna har förändrats då modeföretag numera är aktörer på en global marknad. Nudie Jeans exempelvis, finns i butiker i Stockholm, Köpenhamn och London m.fl. Också detta kan ses som en omställning i tänkandet om sammanhang, *med vem* företaget konkurrerar.

Rörande aktörer, *vem* som gör vad, kan nämnas det faktum att fallföretagen använder sig av konsulter och försäljningsagenter.

Fallföretagen är dock fortfarande relativt hårt styrda av *när* saker kan göras p.g.a. branschens tidscykel vilken grundar sig på årstiderna. Emellertid har företagen, särskilt Filippa K, utvecklat tanken med icke-modeprodukter vilka går att sälja oberoende årstid och modetrender, *snurra*.

Normanns diskussion angående att företag idag till större del lägger ut delar av sina verksamheter på entreprenad stämmer överens med våra fallföretag. Speciellt Nudie Jeans arbetar på detta sätt. De har valt hålla så stor del av kostnaderna som möjligt rörliga för att blir mer flexibla. Patrik Kihlberg menar att Filippa K förmodligen kommer att arbeta på detta sätt i framtiden, att lägga ut mer på entreprenad. Detta för att öka flexibiliteten.

5.4.2 PRIME MOVERS

Normanns begrepp *Prime Movers* kan appliceras på våra fallföretag. Företagen försöker utnyttja de frigjorda resurserna på ett kreativt sätt för att skapa mervärde. Nudie Jeans arbetar med att minimera de fasta kostnaderna vilket frigör kapital. Denna frigjorda resurs, kapital, investeras i t.ex. produktutveckling för att skapa mervärde för kunden och slutkunden.

Fallföretagen är också *Prime Movers* då de har stort inblick i vad som händer på modemarknaden, rådande trender och produktutveckling. De är beroende av vad som händer på sina kunders marknader och är således uppmärksamma på detta. Denna syn har utvecklats då fallföretagens strategi, som sägs vara produktorienterad, enligt oss fått ett allt större inslag av marknadsorientering.

Prime Movers ser sin produkt som ett bidrag till kundens värdeskapande system, återförsäljarna ses som en distributionskanal till företagets egentliga kund, slutkunden. Detta gäller enligt vår analys i hög grad fallföretagen. Filippa K: s försäljare ser till att återförsäljarna inte köper för mycket, så att de inte får kläder över. Nudie Jeans tar i viss mån tillbaka de produkter som återförsäljarna inte får sålt. Dessutom har Filippa K egna butiker vilket ger företaget en möjlighet att visa slutkonsumenten vad de står för och kommunicera med densamme. Nudie Jeans utnyttjar också sin egen butik Moms för personlig försäljning till och dialog med slutkonsumenten.

Fallföretagen påpekar att slutkunden är mer upplyst idag än förr och fallföretagen poängterar ärlighet mot slutkunden. Kihlborg betonar starkt Filippa K:s respekt för slutkunden, Levin talar om ödmjukhet och Schiller trovärdighet och ärlighet.

För att visualisera vårt ovannämnda resonemang placerar vi in våra fallföretag och dess kunder i Normanns modell;

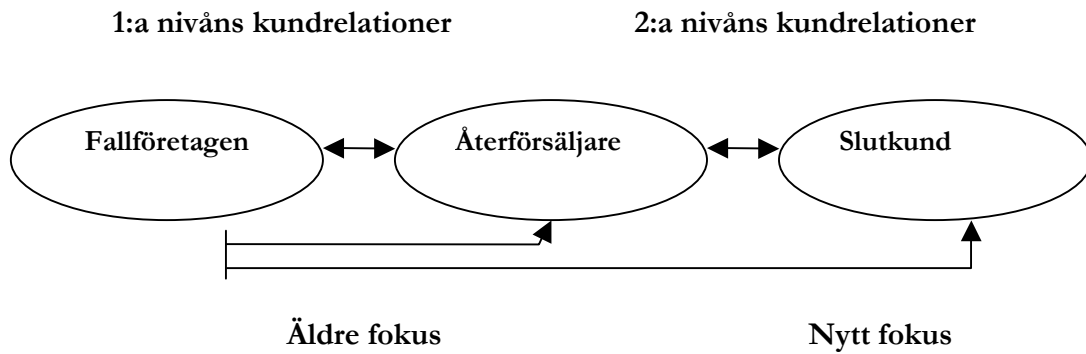


Fig. 20 Från första till andra nivåns kundrelationer

Fallföretagen går utöver den direkta relation som de har med sina återförsäljare till sina slutkunder, de går från *första till andra nivåns kundrelation* (se figur 20). Fallföretagen säkrar sin långsiktiga framgång genom att undersöka vilka produktkvantiteter återförsäljarna säljer och fördelar sedan sina resurser efter denna information. De är ytterst beroende av hur slutkunderna uppfattar produkterna och om de köper dem. Om inte slutkunden efterfrågar fallföretagens produkter, köper inte heller återförsäljaren in de produkterna.

Det ovanstående tyder på att Normanns resonemang om kundnivåer på ett adekvat sätt beskriver hur fallföretagen arbetar gentemot sina kunder.

6 SLUTDISKUSSION

I detta kapitel sammanfattar vi vår analys och redogör för våra slutsatser. Vi presenterar även en egen modell som beskriver fallföretagens strategiska arbete. Vi lyfter likaså fram de delar av teorierna vilka vi i analysen språkutvecklat. Vi avslutar med att ge förslag till fortsatt forskning.

6.1 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Vårt syfte med denna uppsats har varit att undersöka och jämföra våra fallföretags strategiska arbete, beskriva och analysera detta. Vi anser att vi med de modeller och teorier som vi använt uppfyllt vårt syfte och gett en förklarande och analyserande bild över hur fallföretagens strategiska arbete sker.

Vårt syfte har inte varit att dra några generella slutsatser om strategiarbete i unga svenska modeföretag. Då ingen tidigare forskning gällande våra fallföretags strategiska arbete har skett, har vi ansett det nödvändigt att bedriva grundforskning.

Nedan väljer vi att först förklara den språkutveckling vi gjort. Efter detta summeras våra fallföretags strategiska arbete i en modell, en jämförande diskussion förs och vi diskuterar förändringarna i det strategiska arbetet över tiden. Vi avslutar med att presentera våra slutsatser.

6.1.1 SPRÅKUTVECKLING

Vi anser att vi språkutvecklat Eisenhardts teori om *Patching*. Vi har i vår analys stött på fenomen som liknar hennes teori men inte riktigt överensstämmer med denna. Vi har därför valt att utifrån hennes grund definiera tre olika begrepp:

- Leadership Patching* – Detta är Eisenhardts definition av *Patching*. Företagets ledare styr bildningen av lapptäcken.
- Spontaneous Patching* – De anställda bildar spontant egna lapptäcken utan påverkan från företagsledare.
- External Aid Patching* – Inom företaget finns ett behov av att skapa nya lapptäcken men företaget saknar personal alternativt specifik kompetens för att göra detta. Företaget anlitar således extern hjälp, exempelvis genom konsulter.

6.1.2 VÅR MODELL AV FALLFÖRETAGENS STRATEGISKA ARBETE

För att knyta samman de teorier som vi använt med de analysresultat vi uppnått har vi utvecklat en modell, (se figur 21 nedan), vilken visar ACNE Action Jeans, Filippa K:s och Nudie Jeans strategiska arbete.

I cirkeln återfinns fallföretagens mikromiljö vilken är som mest koncentrerad i kärnan. Utanför cirkeln återfinns fallföretagens makromiljö representerade av de svarta pilarna i figuren. Ju längre ut i cirkelarna fallföretagen kommer, desto mer inverkan har makromiljön på dem. Fallföretagens egen makt och kontrollmöjlighet är starkast i den innersta cirkeln och försvagas ju längre utåt de rör sig i cirkelarna.

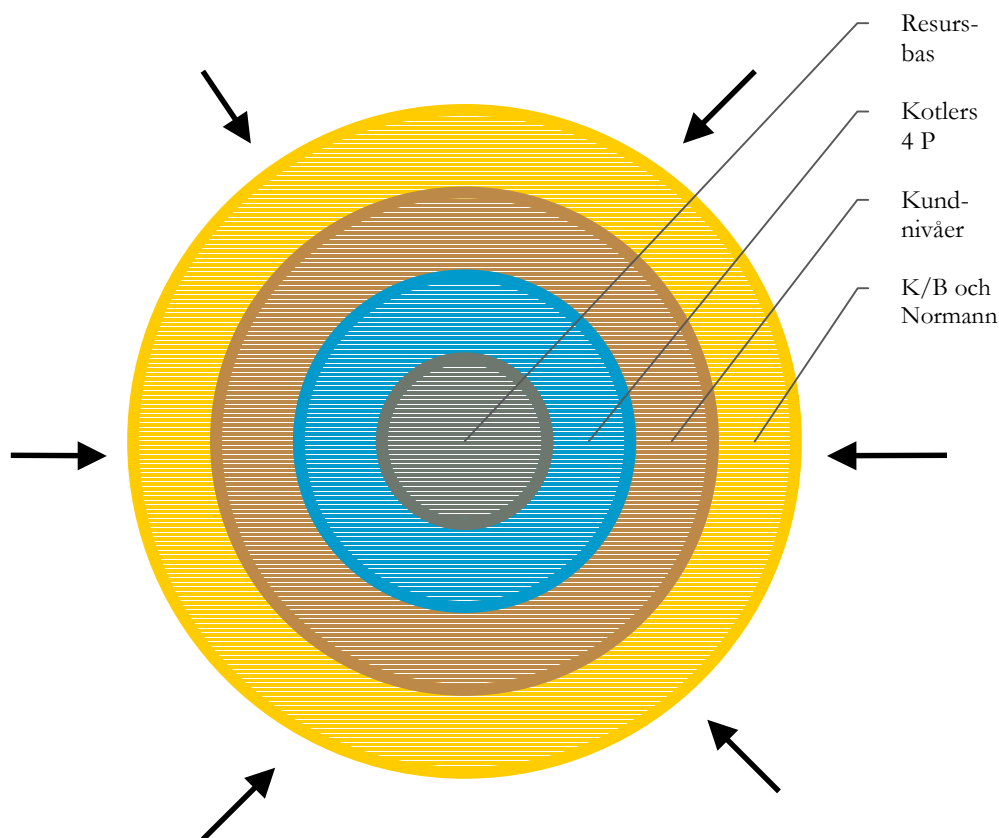


Fig. 21 Fallföretagens strategiska arbete

Vi anser att fallföretagens strategiska arbete tar sin grund i deras resurser, resurskonfigurationer och dynamiska förmågor. Den innersta cirkeln i vår modell representerar detta. Vi har fastslagit i vår analys av fallföretagens strategiska arbete att deras viktigaste resurser är designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke. Dessa resurser utgör fallföretagens kärna och grund.

Vidare i cirkeln har vi valt att placera Kotlers Marknadsföringsmix (4 P). Som vi visat i analysen har fallföretagen väl utvecklade strategier för var de vill hamna i Kotlers modell. Detta innebär att företagen har klart uttalade mål; *vad (produkt)* de producerar, till vilket *pris* produkten ska säljas, *var (plats)* produkten ska säljas och hur produkten ska *marknadsföras (promotion)*.

Nästa cirkel består av Normanns resonemang om kundnivåer. Som påpekats i analysen tänker fallföretagen i första hand på vad slutkunden tycker. Detta kan ses som en utveckling av resonemanget i den föregående cirkeln, med tillägget *vem* fallföretagen säljer till.

Den yttersta cirkeln består av Kaos-balansteorin och Normanns diskussion om det förändrade affärslandskapet. Normanns resonemang om hur affärslandskapet har förändrats ger en ny bild av den omgivning som fallföretagen befinner sig i. Det sätt på vilket kaos-balansteorin används av fallföretagen visar på hur de verkar för att aktivt parera och själva styra förändringar i denna omgivning.

6.1.3 FÖRÄNDRING ÖVER TID OCH JÄMFÖRELSE AV FALLFÖRETAGEN

Vi väljer här att sammanfatta och jämföra den förändring som skett över tid inom fallföretagen med hjälp av vår modell.

Nudie Jeans har grundats med en stark resursbas. De har utifrån detta utvecklat en klar strategi rörande marknadsföringsmix och kundrelationer. De befinner sig således idag i den yttersta cirkeln och håller på att utveckla kaos-balansstrategier. Vi har kunnat konstatera i vår analys att de i dagsläget använder sig av *Simple Rules* och *Patching*. *Patching* består enligt vår utvecklade definition i form av *External Aid Patching*.

ACNE Jeans grundades enligt vår analys med en icke komplett resursbas vilket föranlett företagets tidigare ekonomiska trångmål. Vi ser i vår analys en utveckling över tid där de reparerat denna resursbas och stärkt sina cirklar. De arbetar idag med utvecklandet av strategier, i analysen ser vi exempel på *Simple Rules* och *Patching*. *Patching* sker enligt vår utvecklade definition i form av *Spontaneous patching*.

Filippa K har likaså grundats med en stark resursbas. Företaget har sedan arbetat sig metodiskt utåt i cirkelarna. I dagsläget rör det mesta av deras strategiska arbete den yttersta cirkeln. Filippa K är det av våra fallföretag som utvecklat flest strategier som kan betecknas som kaos-balansstrategier. Orsaken till detta menar vi vara att företaget är det av våra fallföretag som är äldst och har störst organisation. Vi har i vår analys funnit exempel på *Patching*, *Time Pacing* och *Simple Rules*.

Inom Filippa K och Nudie Jeans kan skönjas en sekventiell utveckling över tid där företagens strategiska arbete tagit sin grund i kärnan och sedan utvecklats utåt i vår modell. Vad vi menar är att dessa två företag först fokuserat på sin resursbas, för att sedan skapa en passande marknadsföringsmix. Därefter har de definierat sina kundnivåer och slutligen utvecklat kaos-balansstrategier.

Vi ser att utvecklingen skett på likartat sätt inom ACNE Jeans. Skillnaden är enligt oss att företaget inte grundar sig i en affärsidé utan i en marknadsföringsåtgärd. Vad vi däremot kan se är att de sedan utvecklandet och kompletterandet av sin resursbas, arbetar inifrån och utåt i vår modell.

6.1.4 SLUTSATS

Det mest essentiella för våra fallföretag är deras resursbas och att denna strategiskt utnyttjas på bästa sätt genom resurskonfigurationer och med hjälp av dynamiska förmågor. Som framkom i vår analys är de viktigaste resurserna designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke. Fallföretagens viktigaste resurser är således av karaktären *intangible* och *human*. Resurserna gör även fallföretagen sårbara, den resurs som gör fallföretagen mest sårbara är deras designers.

Det är viktigt för fallföretagen att hela tiden bevara en stark resursbas. Vår slutsats är att det finns ett hot inifrån. Om fallföretagens resursbas försvagas av något skäl, om dess marknadsföringsmix tappar i konsistens eller om deras kundrelationer försämras, luckras cirkeln upp inifrån. Således är det viktigt för fallföretagen att konstant arbeta strategiskt för att bevara styrkan i varje cirkel, annars riskerar de att förlora verksamhetsfokus.

En försvagning av de tre inre cirklarna kan också leda till att påverkan utifrån försätter dem i kaos.

Vi har dessutom sett, framförallt inom Filippa K och Nudie Jeans, att det skett en sekventiell utveckling över tid, där företagens strategiska arbete tagit sin grund i kärnan och sedan utvecklats utåt i vår modell. (se fig. 21).

Vår slutsats är vidare att ju större fallföretagen blir, desto viktigare blir det för dem att utveckla strategier för att balansera hoten från omvärlden, men likafullt för att tillvarata möjligheterna. Vi drar som slutsats av vår analys att Nudie Jeans och ACNE Jeans idag är så små organisationer att de inte är lika beroende av kaos-balansstrategier, som Filippa K med sin avsevärt större organisation är, då en liten organisation är mer flexibel.

Modebranschen är komplex och snabbväxande varför det är särskilt viktigt för fallföretagen att behålla sin struktur, samtidigt som de måste bevara sin anpassningsförmåga. Det är således extra viktigt för våra fallföretag att cirklarna är lagom hållbara mot omvärlden, att de släpper in möjligheterna men utestänger hoten. Detta kan liknas vid deras balansering på takåsen. För mycket påverkan utifrån resulterar i att företagen hamnar i kaosfällan medan för mycket inre påverkan leder till i att företaget hamnar i stabilitetsfällan.

Normanns resonemang beskriver det nya affärslandskapet och det nya tänkande som influerar detta. Vår slutsats är att detta resonemang på ett bra sätt belyser fallföretagens syn på sitt affärslandskap och sitt tänkande.

6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Våra resultat är inte generaliserbara eftersom de grundar sig på en kvalitativ studie. Ytterligare kvalitativa studier skulle kunna teoripröva och teoriutveckla det vi kommit fram till.

Vi anser resursernas betydelse och Eisenhardts resonemang, dels om kaosbalans teorin och dels om dynamiska förmågor är särskilt intressant varför vi vill nämna detta som förslag till fortsatt forskning. Därtill anser vi att Normanns resonemang om det förändrade affärslandskapet utgör en intressant grund till fortsatt forskning inom detta ämnesområde.

Vi har utifrån våra slutsatser tre hypoteser vilka vi anser värda att testas. Dessa är:

- *Essentiella resurser för unga svenska modeföretags strategiarbete är designers, företagskunnande, företagskultur och varumärke.*
- *En sekventiell ordning över tid kan identifieras i unga svenska modeföretags strategiarbete. Denna tar sin början i resursidentifiering, fortsätter vidare till marknadsföringsmix, till kundtänkande och slutligen till parering av händelser i omvärlden.*
- *Ett nytt tänkande och en ny mentalitet har uppstått på senare år vilket har inspirerat företagande och resulterat i en ökning av skapandet av unga svenska modeföretag.*

Det har även under våra intervjuer framkommit intressanta aspekter av unga svenska modeföretags strategiarbete, såsom entreprenörskapets betydelse, vilka kan vara intressanta för vidare forskning.

7 KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

- Almquist Katarina, Engström Maria, Olausson Kenneth, "Blandade upplevelser - en förstudie om svensk upplevelseindustris möjligheter, med förslag till åtgärder", december 1999, Stiftelsen för kunskap- och kompetensutveckling
- Barney, Jay B, "Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms." *Texas A & M University*
- Bechtold, Brigid L, "Chaos Theory as a Model for Strategy Development", *Empowerment in Organizations*", Vol 5, No 4, pp193-201, 1997,.
- Boisen, Frida & Langhjem, Måns & Maupoix, Niklas, "Demokratiskt mode Svensk enkelhet erövrar världen", 2002-05-26, *Göteborgs-Posten*, www.medicarkivet.se
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, Sjunde upplagan
- Collins, Jim, "Turning goals into results: the power of catalytic mechanisms" *Harvard Business Review*, July , 1999.
- Collis, David J & Montgomery Cynthia A, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July, 1995.
- Eisenhardt, Kathleen M "Strategy as Strategic Decision making" *Sloan Management Review*, Spring 1999.
- Eisenhardt, Kathleen M & Brown Shona L, "Time pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still". *Harvard Business Review*, March 1998.
- Eisenhardt, Kathleen M & Brown, Shona L, "Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos". *Long Range Planning*, vol.31, No.5, pp.786 to 789, 1998
- Eisenhardt, Kathleen M & Martin, Jeffrey A., "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21 2000.
- Eisenhardt Kathleen M & Sull, Donald N, "Strategy as simple rules", *Harvard Business Review*, January 2001.
- Ekelund, Åsa, "Det har gått mode i börsen", 2002-03-25, *Veckans Affärer*
- Englund, Mikael & Knöös, Joakim, *Strategiskapande för framtiden* ,Handelshögskolan i Göteborg 1998

Glass, Neil, "Chaos, Non-linear systems and Day-to-day Management", *European Management Journal*, vol 14, 1996-11-01

Grant, Robert M, (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Third edition, Blackwell Publishers Inc., USA,

Habit Nr.6 2002

Hall, Richard, "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol 13, s 135-144. 1992

Hasselgren, Ulla, "De sätter sitt hopp till exklusiv design", 2002-02-20, *Dagens Industri*, www.di.se

Hoyer, Wayne D & McInnis, Deborah J (2001), *Consumer Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, Second edition.

Josefsson, Leif Åke, "Här är den nya bilden av Sverige, Framtidsbranschen har gjort vår kalla nord het igen, heja Sverige", 2000-02-02, *Aftonbladet*, www.medicarkivet.se

Kempe, Gunilla, "Mode på väg till börsen", 2001-02-16, *Dagens Industri*, www.di.se

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John & Wong Veronica, (1999), *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, Second European Edition

Larsson, Sara "Trender är hennes jobb", 1999-05-25, *Dagens Industri*, www.di.se

Lindholm, Maria, "Allt om Acne, Acnes lilla röda", 2002-02-14, *Resumé* s34-38, www.medicarkivet.se

Linden Ivarsson, Stina & Löveborg, Kristian & Dahlstrand, Melker "Hippa Filippa" 1996-09-07, *Göteborgs-Posten*,

Linden Ivarsson, Stina & Alvenby, Elisabeth, "Den svenska formen", 2002-11-09, *Göteborgs-Posten*, www.medicarkivet.se

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1982, 1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt (1991, 1997), *Forskningsmetodik, Om kvalitativ och kvantitativa undersökningar*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Mintzberg, Henry, "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January 1994

Nordström, Camilla, "Det har blivit inne att klä sig", 2002-07-29, *Aftonbladet*, www.medicarkivet.se

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

Patel, Runa & Davidson, Bo (1991, 1994), *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Petterson, Gertrud, (1997) *Att skriva rapporter*, Företagsekonomiska institutionen Lunds universitet

Pine Joseph B & Gilmore, H James, "Customer experience places: the new offering frontier", *Strategy and leadership* 30.4.2002, MBC University Press

Pine, Joseph B & Gilmore, H James, "Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy", *Strategy and leadership* 28.1.2000, MBC University Press

Pine, Joseph B, Gilmore, H James, "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July, 1998

Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 1996-11-01

Schmidt, Lars, Friberg, Anette, "Nakna fakta om kläder", 1998-07-30, *Göteborgs-Posten*, www.medicarkivet.se

Suutari, Raymond, "Tale of two strategies", *CMA Management*, July - August 1999

Thurén, Torsten (1991), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Team Offset och media, Malmö (2000)

Tornborg, Katarina, "Verk skräddarsyr modejobben", 2002-03-25, *Sydsvenska Dagbladet*, www.sydsvenskan.se

Tornborg, Katarina, "Hyfsad arbetsmarknad i modebranschen", 2002-03-25, *Sydsvenska Dagbladet*, www.sydsvenskan.se

Wahlberg, Maria, "Filippa K:s designchef utgår från behov och saknad", 2002-02-07, *Svenska Dagbladet*, www.medicarkivet.se

Wahlström, Bengt, (2002), *Guide till upplevelsesambället, Från musik & museer till sushi & spa*, SNS Förlag, Stockholm, Första upplagan

FÖRETAGSINTERN INFORMATION

Informationsblad "ACNE Action Jeans"
ACNE Jeans Vår/Sommar 2003
Fakta ACNE Jeans
ACNE företagspresentation

Nudie Jeans företagspresentation

ÅRSREDOVISNINGAR

ACNE Action Jeans AB, org nr 556504-7726

Årsredovisning för räkenskapsåret 2001/2002 (010901-20020831)

Erixon & Levins design AB, org nr 556437-7066, (Nv Nudie Jeans AB)

Årsredovisning för räkenskapsåret 2001 (010101-011231)

Filippa K AB, org nr 556469-8586,

Årsredovisning för räkenskapsåret 2000/2001 (000701-010630)

LEKTIONSMATERIAL

Föreläsninganteckningar från FEK 521, Strategi och Styrsystem, vt 2002

Lektionsmaterial till kandidatseminarium FEK 581, Företagsstrategi förändring, ht 2002

MUNTliga KÄLLOR

DIREKTINTERVJUER

Patrik Kihlborg, VD Filippa K AB, 021203 2,5h, Stockholm.

Michael Schiller, VD Acne Action Jeans AB, 021202, 2h, Stockholm

Joakim Levin, Ekonomiansvarig Nudie Jeans AB, 021129, 2,5h, Göteborg

Ake Weyler, VD Stil, 021203, 2,5h, Stockholm

TELEFONINTERVJUER

Sven Cele, VD Teko, 30 min. 021118

Ingrid Gieritz Mårtensson, VD Svenska Moderådet, 45 min. 021227

ELEKTRONISKA KÄLLOR

ACNE AB	www.acne.se	Nov – Dec 2002
ACNE Action Jeans	www.actionjeans.com	Nov – Dec 2002
Aftonbladet	www.aftonbladet.se	Nov - Dec 2002
CPH Vision	www.cphvision.com	Nov 2002
Dagens Industri	www.di.se	Nov – Dec 2002
Filippa K	www.filippak.com	Nov – Dec 2002
Handelns Utredningsinstitut	www.hui.se	Dec 2002

Livrstkammaren	www.lsh.se	Dec 2002
Nudie Jeans Co	www.nudiejeans.com	Nov – Dec 2002
Sko och textilhandlarna	www.stil.cc	Nov – Dec 2002
Stiftelsen för kunskap- och kompetens- Utveckling	www.kks.se	Jan 2003
Svensk Handel	www.svenskhandel.se	Nov 2002
Svenska Dagbladet	www.svd.se	Nov - Dec 2002
Svenska Moderådet	www.fashioncouncil.se	Nov - Dec 2002
Svenskt Näringsliv	www.svensktnaringsliv.se	Nov 2002
Sydsvenska Dagbladet	www.sydsvenskan.se	Nov 2002

DATABASER

ELIN@Lund - Electronic Library Information Navigator
<http://80-elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin/load?f=infopage>

Handelshögskolan i Stockholm	www.hhs.se/library	Dec 2002
Google	www.google.com	Nov 2002 – Jan 2003
AltaVista	www.altavista.se	Nov 2002 – Jan 2003
Mediearkivet	www.medicarkivet.se	Nov 2002 – Jan 2003

BILAGA 1 SYNOPSIS

Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
”Företagsstrategi i förändring”
27 november 2002

Hej (namn),
För att förbereda dig inför vår intervju den (datum och klockslag) och underlätta densamma har vi försökt att sammanställa huvuddragen i det vi är intresserade av.

Våra frågor kommer att kretsa kring följande nyckelord:

- Strategiskt tänkande i (X = ert företag).
- Strategiskt arbete i (X); ex processer, arbetsfördelning, ramverk osv.
- (X) strategiers utveckling historiskt sett, (X) utveckling under samma period.
- Yttre/Inre influenser och påverkan gällande (X) strategiska arbete
- Tidsramar/Tidsperspektiv gällande (X) strategiska arbete?

Vi är inte intresserade av era "hemliga" strategier eller liknande utan mer era tankar gällande strategiskt arbete, dvs. hur ni i stora drag arbetar med era strategier.

Vi är också intresserade av hur du uppfattar den marknad som ni befinner er i och vad som karakteriserar den.

Vänliga hälsningar, ses snart!

Louise Andrén Meiton, Maria Wieloch, Désirée Sandberg

BILAGA 2 CHECKLISTA

(Rubriken fungerar som fråga och underfrågorna som checklista)

Ert företag:

(Grundläggande information – bara korta svar)

- Antal anställda:
- Omsättning
- Grundat år:
- Grundat av:
- Grundfilosofi - affärsidé
- Vision/Mission
- Ägarförhållande:

Tankar om strategiskt arbete inom företaget.

(Strategiskt tänkande i (X) = ert företag)

- Hur uppfattar ni strategiskt arbete?
- Hur tänker/analyserar/grubblar/undrar ni ang. strategiskt arbete och strategitänkande?
- Vad påverkar/influerar era tankar om strategier?
- Varför arbeta strategiskt?

Historia, företagets strategiers utveckling och företagets utveckling

((X) strategiers utveckling historiskt sett, (X) utveckling under samma period.)

- Hur har ni arbetat strategiskt historiskt sett? Beskriv ert strategiska arbete över tiden?
- Hur har era tankar gällande strategier förändrats över tiden?
- Hur har era ”verkliga” strategier förändrats över tiden?
- Vad har ni använt er av för strategiska mål?

Verkligheten, företagets ”verkliga” strategiska arbete – obs! stora drag!

(Strategiskt arbete i (X); ex processer, arbetsfördelning, ramverk osv.)

- Hur sker ert strategiska arbete?
- Har ni några uttalade strategier?
- Pris-, distributions, varumärkesstrategier?
- Vad är målet: Kreativitet/Lönsamhet? Annat?
- Uttalade ”regler” gällande ert arbete? Rutiner?
- Hur arbetar ni? Projekt? Grupper?
- Hur styrs företaget? Strategisk styrning?
- Lyckade/misslyckade strategier?
- Vad är position på marknaden? Hur är ni ”unika”?
- Vilka andra företag identifierar ni er med?
- Prioriteringar, trade-off dvs. vilka kläder gör ni, vilka gör ni inte?
- Strategi för att kläderna skall visas i modetidningar? Redaktionell text?

Informationsgrund till valda strategier

- Hur analyseras verkligheten? Info baserad på vad; försäljning?
- Varifrån kommer information till strategierna? Litteratur, andra företag, diskussioner?
- Hur utvärderas strategierna? Utredningar? Rapporter?

Bakomliggande faktorer och ytterligare påverkan som styr valet av strategi

(Yttre/Inre influenser och påverkan gällande (X) strategiska arbete)

- Vilka bakomliggande faktorer, interna eller externa, styr hur ni arbetar strategiskt?
- Resurstänkande (Personalens kompetens? Varumärken? Företagskultur?)
- Designernas påverkan?
- Eventuella övriga aktörer?

Tidsperspektiv/Tidsram för företagets strategiska arbete

(Tidsramar/Tidsperspektiv gällande (X) strategiska arbete?)

- Vilka tidsperspektiv arbetar ni utifrån? Hur långt fram planeras? Tidsrymd?
- Branschlivscykel – kopplat till företagets tidsplanering – kollektioner...
- Nya kläder måste komma när? Kollektionerna visas när? Kan man komma med nytt emellan?
- Vem bestämmer takten i modevärlden? Går den att ändra?

Framtiden, framtida strategier och framtida strategiskt arbete inom företaget

- Tankar om framtida strategier? Vad sker utvecklingen mot?
- Strategi för att växa – vill de växa? Hur ser de på tillväxt? Hur vill ni växa?
- Hur upptäcka eventuella möjligheter och hot, ”opportunities and threats”, hur möta dem?

Marknaden, makrofaktorer och makromiljö

- Sverige ovanligt trendkänsligt?
- Konkurrens?
- Spelregler?
- Aktörer?
- Vad karaktäriserar den?
- Placera in er på schemat: Pris, tillgänglighet... Nya bilden!

Övriga frågor:

- Fenomenet unga svenska modeföretag? Varför enligt er?
- Varför heter ni _____?
- Upplevelseekonomin? Upplevelsefaktorn? Ev tankar om detta?