



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institution för Service Management

Konkurrenseffekter från utländska butiker

- en studie om inhemska butiker i Dubrovnik

Alexandersson, Jonas
Le, Tan
Maracic, Jaga

Handledare:
Hultman, Johan
Sjöholm, Carina

C-uppsats
Vt 2009

Sammanfattning

- Titel:** Konkurrens effekter från utländska butiker
- En studie om inhemska butiker i Dubrovnik
- Nivå:** Kandidatuppsats i Service Management, Vt 2009
- Författare:** Alexandersson Jonas
Le Tan
Maracic Jaga
- Handledare:** Hultman Johan
Sjöholm Carina
- Problembeskrivning:** Den kroatiska marknadens liberalisering och relativt lilla storlek har gjort det enkelt och attraktivt för utländska företag att etablera sig i Kroatien, vilket har resulterat i ett ökat antal utländska företagsetableringar i bland annat Dubrovnik. Detta har i sin tur stärkt konkurrensen på den inhemska marknaden och därmed förändrat marknadsstrukturen.
- Syfte:** Vår uppsats är ämnad att studera hur inhemska butiker blir påverkade av utländska butikers närvaro på den inhemska marknaden. Syftet är således att skapa förståelse för vilka former av påverkan de inhemska butikerna kan bli utsatta för samt även vad dessa gör för att hävda sig i den ökade konkurrensen.
- Frågeställning:** Har de inhemska klädesbutikerna i Dubrovnik blivit påverkade av utländska klädesbutikers närvaro och i så fall hur?
Hur har de inhemska klädesbutikerna agerat för att anpassa sig till den nya marknadssituationen med ökad konkurrens från utländska klädesbutiker?

- Metod:** Undersökningen baseras på intervjuer och observationer som ligger till grund för det empiriska materialet.
- Slutsats:** De inhemska klädesbutikerna i Dubrovnik påverkas både negativt och positivt av utländska butiker vars närvaro förändrar marknadsstrukturen och leder till en ökad konkurrens där de inhemska butikerna måste hitta nya sätt att konkurrera på.
- Nyckelord:** inhemska/utländska butiker, konkurrens, positiva/negativa effekter, strategier.

Ett tack till...

... Helsingborgs Stad som genom tilldelning av stipendier gav oss möjlighet att åka till Dubrovnik.

... våra handledare Carina Sjöholm och Johan Hultman som gav oss vägledning samt goda tips och råd genom hela arbetsprocessen.

... alla respondenter som har deltagit i våra intervjuer och gjort det möjligt att samla den empiri som vi behövde för att skriva denna uppsats.

1. Inledning	7
1.1 Problembeskrivning	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställningar	8
2. Metod	9
2.1 Val av studiefält	9
2.2 Datainsamling	10
2.2.1 Strukturerade intervjuer	10
2.2.2 Intervjufrågornas karaktär	11
2.2.3 Val av respondenter	11
2.2.4 Genomförande av intervjuer	11
2.2.5 Inspelning och bearbetning av intervjuer.....	12
2.2.6 Observationer	13
2.3 Kritiskt förhållningssätt	13
2.4 Uppsatsens struktur	14
2.5 Presentationer av studieobjekten	14
3. Teoretisk referensram	16
3.1 Begreppsförklaring	16
3.2 Påverkan	16
3.2.1 Negativ påverkan på inhemska butiker.....	17
3.2.2 Positiv påverkan på inhemska butiker	17
3.3 Strategier för att hålla sig konkurrenskraftig	18
3.3.1 Att ha koll på marknaden.....	18
3.3.2 Lågpris- och differentieringsstrategi.....	19
3.3.3 Diversifiering.....	19
3.3.4 Sociala nätverk	20
3.3.5 Imitation och innovation.....	20
4. Empiri och analys	21
4.1 Negativ påverkan	21
4.1.1 Minskad försäljning.....	21
4.1.2 Inhemska butiker som imitatörer	22
4.1.3 Utländska varumärken attraherar inhemska kunder.....	23

4.2 Positiv påverkan	23
4.2.1 Imitation av det visuella	23
4.2.2 Spillovers.....	25
4.3 Strategier för att hålla sig konkurrenskraftig	27
4.3.1 Att känna till sina styrkor	27
4.3.2 Lokalkännedom	29
4.3.3 Differentierade tjänster	29
4.3.4 Att konkurrera med priset.....	29
4.3.5 Samarbete som konkurrensfördel	30
4.3.6 Vikten av förberedelser inför nyetableringar.....	31
4.3.7 Konkurrensstrategier	32
4.3.8 Rustade inför framtiden?	34
5. Diskussion och slutsatser	36
6. Reflektioner	39
7. Källförteckning	40
8. Bilagor	42
1. Intervjufrågor (på kroatiska och svenska)	42
2. Intervjudokument	45
3. Observationschecklista	52
4. Fältanteckningar	53
5. Fältdagbok	56

1. Inledning

1.1 Problembeskrivning

Kroatien betraktas som en tillväxt- och dynamisk marknad med en allt starkare köpkraft.¹ Teorier bekräftar att en attraktiv marknad som karaktäriseras av höga marknadspriser, höga vinster och tillväxt tenderar att ha en hög grad av företagsetablering.² Den kroatiska marknadens liberalisering och relativt lilla storlek har gjort det enkelt och attraktivt för utländska företag att etablera sig i Kroatien, vilket har resulterat i ett ökat antal utländska företagsetableringar i bland annat Dubrovnik. Detta har i sin tur stärkt konkurrensen på den inhemska marknaden och därmed förändrat marknadsstrukturen.³

Forskning kring internationell handel påvisar att inhemska företag idag utsätts för och påverkas av en alltmer intensiv konkurrens från utländska företag.⁴ Denna påverkan kan resultera i både positiva och negativa effekter på de inhemska företagen.⁵ Då konkurrensintensiteten, i samband med allt fler utländska företagsetableringar, ökar i branschen krävs det därför att inhemska företag anpassar sig till den nya marknadsstrukturen och -förutsättningarna för att kunna vara konkurrenskraftiga⁶. Utifrån denna problembeskrivning har vi formulerat följande syfte och frågeställningar:

¹ Exportrådet Swedish trade council [http://www.swedishtrade.se/sv/vara-](http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/europa/osterrrike/affarsmojligheter/Fyra-marknader-tva-kontor-och-ett-team/)

kontor/europa/osterrrike/affarsmojligheter/Fyra-marknader-tva-kontor-och-ett-team/. Läst 090408

² Eklund, Klas. (2005). *Vår Ekonomi – en introduktion till samhällsekonomi*. Upplaga 10. Sid. 87-89. Nordstedts Akademiska förlag.

³ Exportrådet Swedish trade council. Besökt 090408; Grant, M Robert. (2007). *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. s 205. Oxford: Blackwell; Herzing, Mathias; Norbäck, Pehr-Johan & Persson, Lars. (2006). *Effektivitetseffekter av utländska direktinvesteringar – en översikt av nationalekonomisk forskning*. R2006:004. Sid. 19. Institutet för tillväxtpolitiska studier.

⁴ Konkurrensverket http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_060222.pdf läst 090408; Träindustrins strategi mot en ökad konkurrens <http://www.advantagehardwood.org/files/Traindustrinsstrategi.pdf> Sid. 67. Läst 090408.

⁵ Blomström, Magnus & Kokko, Ari. (2003). *Human capital and inward FDI* No. 3762. Sid. 3. Centre for economic policy research; Lund, Helena. (2008). *Tillväxt och utländska direktinvesteringar – med siktet inställt på Europa*. Sid. 10-14. Lunds Universitet. Nationalekonomiska institutionen.

⁶ Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Upplaga 2. Sid. 124-125. Studentlitteratur, Lund.

1.2 Syfte

Vår uppsats är ämnad att studera hur inhemska butiker blir påverkade av utländska butikers närvaro på den inhemska marknaden. Syftet är således att skapa förståelse för vilka former av påverkan de inhemska butikerna kan bli utsatta för samt även vad dessa gör för att hävda sig i den ökade konkurrensen. Denna studie riktar sig främst till inhemska butiker som konkurrerar på en marknad där utländska butiker är närvarande. Vi hoppas att dessa butiker ska kunna ta del av den kunskap vi kommer att bidra med i denna uppsats.

1.3 Frågeställningar

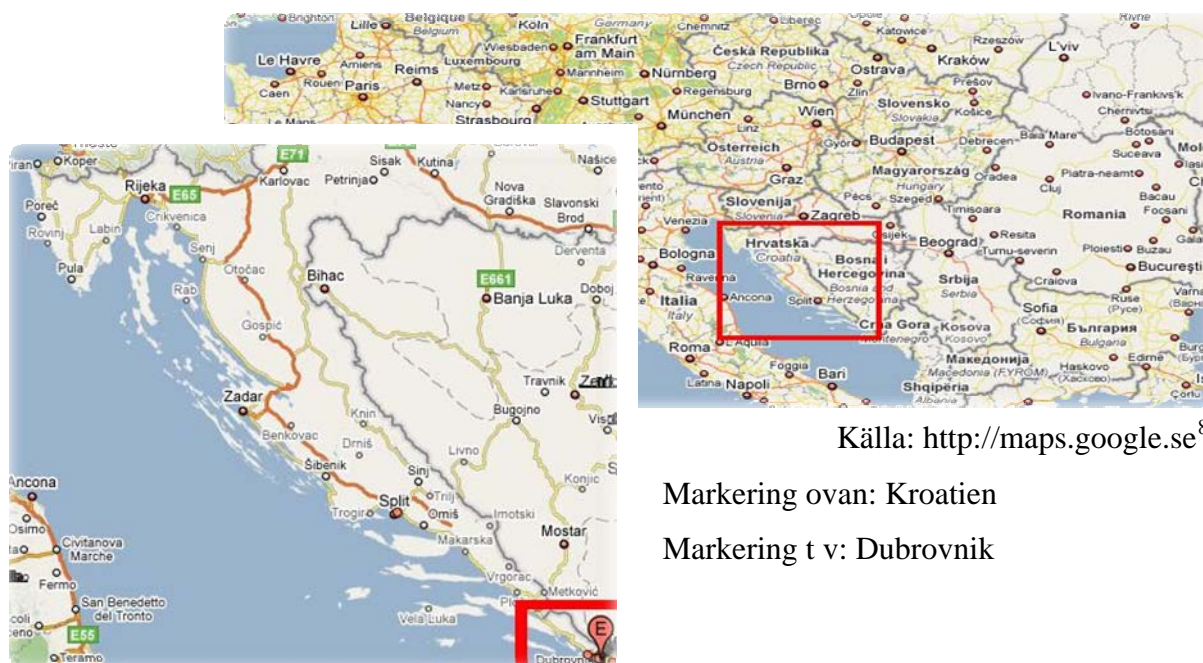
- Har de inhemska klädesbutikerna i Dubrovnik blivit påverkade av utländska klädesbutikers närvaro och i så fall hur?
- Hur agerar/har de inhemska klädesbutikerna agerat för att anpassa sig till den nya marknadssituationen med ökad konkurrens från utländska klädesbutiker?

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att redogöra och motivera för hur vi gick tillväga när vi valde studiefält, undersökningsmetod och studieobjekt. Här beskriver vi även arbetsprocessen inför fältarbetet och upprättandet av intervjufrågor samt hur vi sammanställde och diskuterade den insamlade empirin.

2.1 Val av studiefält

Gruppen var redan från början intresserad av att undersöka hur utländska företags närvaro kan ha påverkat inhemska företag. Då vi genom research på Internet fick kännedom om att det fanns utländska företag i Kroatien, vilket var en förutsättning för vår undersökning, valde vi därför att åka dit för att studera detta. Anledningen till att vi valde just Dubrovnik var att det är en relativt liten marknad med hög tillväxtpotential och hög grad av internationella etableringar. Något som gör det extra intressant för oss är att marknaden befinner sig i ett utvecklingsstadium samt att dess lilla storlek, som underlättar för penetrering av marknaden, ökar sannolikheten för utländska etableringar.⁷



Källa: <http://maps.google.se>⁸

Markering ovan: Kroatien

Markering t v: Dubrovnik

⁷ Exportrådet Swedish trade council. Besökt 090408

⁸ <http://maps.google.se/maps?hl=sv&q=LG%20ELECTRONICS%20KP500%20BLACK&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>. Besökt 090526.

2.2 Datainsamling

För att kunna uppfylla uppsatsens syfte insamlade vi information genom intervjuer och observationer. Vi har arbetat med en kvalitativ forskningsmetod eftersom vi lagt tonvikten på ord snarare än kvantifiering under insamlingen och analysen av det insamlade materialet.⁹ Det teoretiska perspektivet om vårt valda studieområde har legat till grund till de intervjufrågor vi formulerat samt de kategorier vi tagit fram för observationerna.¹⁰ Tolkningen av intervjuvaren och sammanställningen av observationerna bearbetades i form av diskussion mellan gruppens alla medlemmar innan de slutligen utgjorde grunden för vår analys. Förutom våra tolkningar av intervjuvaren menar vi även att våra subjektiva världsuppfattningar och preferenser, vilka är en förutsättning för oss att konstruera kunskap och åsikter om det som studeras och därigenom kunna göra bedömningar, även präglat våra uppfattningar av den insamlade datan.¹¹ Vidare menar vi att majoriteten av den insamlade empirin från våra intervjuer var av deskriptiv karaktär då den genom respondenternas svar var beskrivande och redovisande. En del av intervjumaterialet var dock mer analytiskt eftersom det, förutom beskrivningar, även innehöll förklaringar och tolkningar.¹²

I slutet av våra arbetsdagar förde vi anteckningar över vad vi gjort under dagen och om vi hade några speciella funderingar kring det, något som kan liknas vid en fältdagbok.¹³ Detta för att vid behov kunna gå tillbaka och se vad vi gjort.¹⁴

2.2.1 Strukturerade intervjuer

Vi valde att genomföra strukturerade intervjuer för att vi fann att standardiserade utfrågningar skulle göra det enklare för oss att kategorisera och jämföra det insamlade materialet. Detta underlättade även för intervjuaren eftersom samma frågor ställdes till alla butiksrepresentanter.¹⁵ Intervjuerna var fokuserade kring vårt valda ämne.¹⁶ Anledningen till att vi valde att göra intervjuer istället för exempelvis enkätundersökningar var att vi ville försöka få utförliga svar som i sin tur skulle öka våra möjligheter att besvara syfte och

⁹ Bryman, A. (2007). Sid. 34-35.

¹⁰ Ibid. Sid. 20-22; Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 23.

¹¹ Czarniawska, Barbara. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Sid 18. Malmö: Liber.

¹² Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 19.

¹³ Jarrick, Arne & Josephson, Olle. (2000) *Från tanke till text – en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Sid. 37-39. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund; Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 37.

¹⁴ Se Bilaga 5 – Fältdanteckningar.

¹⁵ Bryman, A. (2007). Sid. 122-123, 184; Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 72.

¹⁶ Bryman, A. (2007). Sid. 127.

frågeställningar.¹⁷ Detta eftersom intervjuer möjliggör för dialog mellan respondenten och intervjuaren, som även får chans att ställa följdfrågor.

2.2.2 Intervjufrågornas karaktär

Vi valde att blanda frågor med hög strukturering, vilket innebär litet utrymme för respondenten på grund av förslag till svarsalternativ, med mindre strukturerade frågor där respondenten hade möjlighet att utveckla och motivera sina svar.¹⁸ Flera av frågornas var dessutom indirekta i den bemärkelsen att vi exempelvis inte ställde konkreta känsliga frågor utan istället valde att ställa flera mindre frågor för att komma åt svaret.¹⁹ Detta valde vi att göra för att få intervjupersonerna att öppna sig mer och förhoppningsvis ge utförligare svar.

2.2.3 Val av respondenter

Via Internet försökte vi innan avresa komma i kontakt med butiker för att i förväg kunna boka intervjuer med representanter, i form av butikshefer och -ägare, och på så sätt ge dem möjlighet att förbereda sig. En annan anledning var att vi ville försäkra oss om ett visst antal intervjuer för att bättre kunna planera vår vistelse. Det visade sig dock mycket svårt att komma i kontakt med butiker, vilket gjorde att vi inte hade några intervjuer inbokade när vi anlände till Dubrovnik. Redan första dagen i Dubrovnik började vi därför med att söka efter butiker samt boka tider med dessa. Vi arbetade efter ett bekvämlighetsurval där vi gick in i slumpvis valda butiker.²⁰ Intervjuprocessen resulterade i åtta intervjuer, sju av dessa med butikshefer och en med en butikshegare.

2.2.4 Genomförande av intervjuer

Gruppens varierande språkkunskaper gav oss möjligheten att genomföra intervjuer på både engelska och/eller kroatiska. Efter en diskussion kring för- och nackdelar med de olika alternativen bestämde vi oss till slut för att göra dem på kroatiska. Vi anser att möjligheten att genomföra intervjuerna på respondenternas modersmål har gett oss en stor fördel i uppsatsskrivandet. Detta eftersom vi antog att det skulle underlätta för oss att få göra intervjuer med representanter för de inhemska butikerna då de möjligen skulle känna sig mer bekväma. Vi trodde också att vi, på grund av butikshefernas eventuella brister i det engelska

¹⁷ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 67. Studentlitteratur, Lund.

¹⁸ Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 72.

¹⁹ Kvale, S. (1997). Sid. 124-125.

²⁰ Jarrick, A. & Josephson, O. (2000) Sid. 114-115.

språket, skulle få mer givande och uttömmande svar om vi gjorde intervjuerna på kroatiska. Vi var dock väl medvetna om att gruppen skulle tvingas förlita sig på Jaga som talar flytande kroatiska eftersom gruppens andra medlemmar inte behärskar språket. Ett alternativ hade varit om Jaga agerat tolk under intervjuerna för att Jonas och Tan också skulle kunna vara delaktiga och därigenom kunna ställa eventuella följdfrågor. Vi fann dock detta alternativ alltför tidskrävande, vilket kanske även det skulle göra butikernas representanter mindre benägna att ställa upp för intervjuer. Detta, i kombination med att vi inte ville riskera att intervjupersonen skulle känna sig underlägsna, gjorde att intervjuerna endast utspelades mellan Jaga och butiksrepresentanten.

2.2.5 Inspelning och bearbetning av intervjuer

Intervjuerna spelades in på diktafon för att vi inte skulle missa några väsentligheter samt för att vid behov kunna lyssna på intervjuerna igen.²¹ Ytterligare en anledning till att vi valde att använda diktafon istället för att anteckna var att vi antog att det skulle underlätta för intervjuaren att komma på följdfrågor och på så vis kunna komplettera ofullständiga svar. Detta eftersom anteckningar skulle ta alltför mycket fokus från intervjuaren och att denne då inte skulle få tid till att reflektera över vad som sades vid intervjutillfället. Vi ansåg även att diktafonen skulle kunna bidra till att göra intervjuaren mer engagerad i intervjuprocessen, ge respondenten mer uppmärksamhet och skapa en bättre och mer avslappnad miljö. Intervjuerna översattes till svenska samma dag för att slutligen renskrivas²². Under översättningsprocessen diskuterade vi det insamlade materialet i syfte att hitta eventuella brister i svaren för att eventuellt kunna komplettera dem vid ett senare tillfälle. Gällande djupet var svaren av skiftande kvalitet, precis som vi förutspått.²³ Några av intervjupersonerna accepterade inte att bli inspelade vilket för vår del innebar att intervjuaren skrev ner svaren på papper istället. Även dessa renskrevs senare.²⁴ Svaren översattes och vi konstruerade sedan tillsammans våra egna sammanfattningar med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar.²⁵

²¹ Jarrick, A & Josephson, O. (2000) Sid. 147; Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 67; Bryman, A. (2007). Sid. 310.

²² Kvale, S. (1997). Sid. 155; Bryman, A. (2007). Sid. 310.

²³ Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 55.

²⁴ Kvale, S. (1997). Sid. 148-149.

²⁵ Ibid. Sid. 152, 156.

2.2.6 Observationer

När Jaga genomförde intervjuer utnyttjade Jonas och Tan istället tiden till att göra deltagande observationer i den intervjuade butiken.²⁶ Observationerna strukturerades²⁷ utifrån sex framtagna kategorier; sortiment, skyltning, varuexponering, service, prisnivå och ljussättning.²⁸ Detta skulle eventuellt kunna fungera som ett komplement till det insamlade intervjumaterialet senare under uppsatsens analysarbete.²⁹ Faktumet att vi var på plats gav oss möjligheter att göra vissa jämförelser och kontroller mellan respondenternas svar och våra egna iakttagelser. Iakttagelserna från observationerna sammanställdes i fältanteckningar, vilka även dem till viss mån skulle kunna fungera som ett komplement.³⁰ Enbart intervjuerna hade förmodligen kunnat genomföras per telefon eller genom e-post, förutsatt att vi lyckats komma i kontakt med butikerna.

2.3 Kritiskt förhållningssätt

Vi tycker att den insamlade empirins pålitlighet kan diskuteras eftersom flera av svaren var motsägelsefulla.³¹ Vi ifrågasätter därför respondenternas engagemang och eftertänksamhet vid intervjutillfällena. Detta hade möjligen kunnat undvikas om intervjutillfällena hade bokats i förväg och att respondenterna då hade fått tillgång till intervjufrågorna och därmed bättre kunnat förbereda sig.

Vi är medvetna om att vi kanske skulle kunna ha fått mer utvecklade svar om alla tre gruppmedlemmar hade närvarat vid intervjutillfällena samt om alla hade behärskat det kroatiska språket. Detta eftersom gruppens alla medlemmar skulle ha fått möjligheter till att föra dialoger och komplettera med följdfrågor som skulle kunna generera mer uttömmande svar.³² Risken skulle då dock möjligen ha varit att respondenten hade känt sig underlägsen och därigenom varit mer tillbakadragen.

²⁶ Bryman, A. (2007). Sid. 251.

²⁷ Ibid. Sid. 176; Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 87, 89-90.

²⁸ Se bilaga 3 – Observationschecklista.

²⁹ Bryman, A. (2007). Sid. 277; Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 88.

³⁰ Bryman, A. (2007). Sid. 292-293; Davidson, B. & Patel, R. (2007). Sid. 87.

³¹ Bryman, A. (2007). Sid. 43; Kvale, S. (1997). Sid. 37-38.

³² Kvale, S. (1997). Sid. 124.

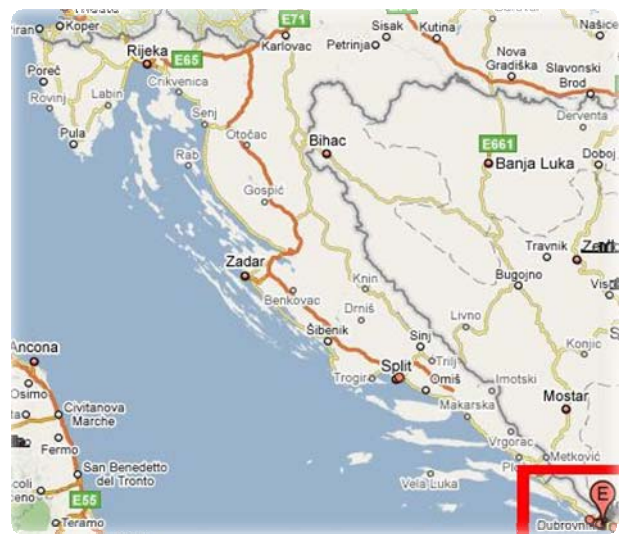
2.4 Uppsatsens struktur

Vi har valt att strukturera vår uppsats efter en så kallad tematisk disposition, det vill säga att vi delar in uppsatsens huvudämne i olika teman för att kunna arbeta metodiskt med dessa.³³ Anledningen till detta är både att det underlättar för oss under arbetsprocessen samt att vi tror att det blir mer tydligt och lättare för läsaren att särskilja de olika teman. I de fall intervju svaren har varit överlappande har vi integrerat dem med varandra för att undvika upprepningar och därigenom alltså analyserat flera uttalanden tillsammans.

2.5 Presentationer av studieobjekten

Nedan följer en kort presentation av de kroatiska klädesbutikerna i Dubrovnik som vi inkluderat i vår studie. För att tydliggöra var i Dubrovnik butikerna är lokaliserade har vi valt att numrera varje butik och sedan märka ut dem på kartan nedan.

- **X-nation (1):** Denna butik tillhandahåller ett sortiment av damkläder. Butiken exponerade många varor på den lilla butiksytan. Den välfyllda butiken gav en känsla av oordning.
- **Mura (1):** Denna butik är lokaliserad i samma galleria som X-Nation. Butikens sortiment domineras av kavajer och klänningar och riktar sig mot en äldre målgrupp. Frånsett affischer på kändisar iklädda kläder ur butikens sortiment gav butikens öppna ytor en känsla av lyxighet.



Källa: <http://maps.google.se>³⁴

³³ Jarrick, A. & Josephson, O. (2000). Sid. 50.

³⁴ Google maps:

<http://maps.google.se/maps?hl=sv&q=LG%20ELECTRONICS%20KP500%20BLACK&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>. Besökt 090526.

- **Butik X (1):** Eftersom butiken vill vara anonym har vi valt att benämna den som Butik X. Denna butik, som är lokaliserad i samma galleria som Mura och X-Nation, erbjuder trendiga damkläder till en yngre generation. Varuexponeringen hade en välkoordinerad struktur där nyheter i sortimentet exponerades i skyltfönstret samt på en central yta mitt i butiken. Belysningen varierade mellan produkt-fokuserad och mer allmän.
- **WGW (2):** Butiken ligger i en annan galleria och erbjuder dam-, herr- och barnkläder. Varorna exponerades väl sorterade på hyllor och galgar längs väggarna. Anmärkningsvärt var att butiken saknade kassasystem.
- **Modea (2):** Ligger i samma galleria som WGW och säljer dam- och herrkläder. Kläderna exponerades på öar och längs väggarna. Vi upplevde butikens service som dålig då butiksbiträdet inte var närvarande vid vårt besök i butiken.
- **Di Caprio (2):** Butiken är lokaliserad i samma galleria som WGW och Modea och erbjuder dam- och herrkläder. Varorna exponerades på öar i mitten av butiken samt på hyllor och galgar längs väggarna.
- **Euroshop (3):** Ligger i en tredje galleria och har ett brett utbud av kläder för hela familjen. Flera skyltdockor hade placerats i skyltfönstret för att exponera delar av butikens sortiment.
- **Trgovine Minceta (4):** Butiken ligger på huvudgatan Stradun inne i Gamla Stan och tillhandahåller damkläder.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för tre kategorier av teorier; negativ respektive positiv påverkan samt strategier. Dessa kategorier är sammanställningar av flera olika författares perspektiv på vårt studieområde. Teorierna är relevanta för vår uppsats då de belyser hur inhemska butiker kan bli påverkade av utländska butiksetableringar, vilka åtgärder de kan vidta för att hävda sig på en marknad som har blivit utsatt för förändringar samt vilka strategier de kan anamma för att anpassa sig till den rådande marknadsstrukturen.

3.1 Begreppsförklaring

I den litteratur vi har använt oss av behandlar teorierna *företag*, men eftersom våra studieobjekt är butiker har vi beslutat oss för att skriva *butik* redan i detta avsnitt för att vara konsekventa och på så sätt skriva en läsvänligare uppsats. Vi menar att butiker är den del av ett företag eller en butikskedja och kommer i direkt kontakt med förändringar på marknaden och därmed kan påverka strategiarbetet på en högre nivå inom företaget. Detta i kombination med att butiker även praktiserar strategier gör att vi väljer att likna dem vid företag. Vi har genom denna liknelse således anpassat teorier om företag till vår studie.

3.2 Påverkan

Studier har påvisat att utländska butiksetableringar kan påverka inhemska butiker både positivt och negativt, i form av till exempel högre effektivitet och ökad konkurrens.³⁵ Utländska butiker skiljer sig från inhemska genom att de tar med sig sina företagsspecifika fördelar som hjälper dem att konkurrera med inhemska butiker som i sin tur har utmärkt kunskap om den lokala marknaden, kunders preferenser och affärspraktiker. Utländska butikers inträde och närvaro stör balansen på den lokala marknaden och kan tvinga de inhemska butikerna att anamma andra strategier för att kunna försvara sina marknadsandelar och vinster.³⁶

³⁵ Blomström, Magnus; Kokko, Ari & Zejan, Mario. (2000). *Foreign direct investment - Firm and host country strategies*. Sid. 111. Macmillan, London; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 6; Coe, David T. & Helpman Elhanan. (1993). *International R&D Spillovers*. Sid. 2, 20, 26, 19, 23. National bureau of economic research, Cambridge; Eklund, K. (2005). Sid. 87-89; Grant, R. M. (2007). Sid. 275; Herzing, M., Norbäck, P-J. & Persson, L. (2006). Sid. 19.

³⁶ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 101, 103, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4.

3.2.1 Negativ påverkan på inhemska butiker

Ett lands marknadsliberalisering kan underlätta för utländska butiker att etablera sig på den inhemska marknaden. Detta kan intensifiera konkurrensen och förändra marknads efterfråga och struktur.³⁷ En effekt av den ökade konkurrensen kan vara att marknaden effektiviseras vilket då kan gynna slutkonsumenten men eventuellt missgynna de enskilda butikerna. Detta eftersom butikerna, för att kunna bli effektivare och hävda sig i konkurrensen, möjligen tvingas till kostsamma åtgärder såsom investeringar i exempelvis teknologi.³⁸

Inhemska butiker tenderar att ha lägre humankapitalnivå, det vill säga personalens kompetens och erfarenheter, än utländska. En förutsättning för att de inhemska butikerna ska kunna ta del av utländska butikers specifika tillgångar är att de befinner sig på ungefär samma nivå gällande exempelvis humankapital. Alltför stora skillnader mellan inhemska och utländska butiker kan utgöra hinder för de inhemska butikernas absorberingsförmåga.³⁹ De kan därför tvingas göra investeringar för att förbättra sina svagheter.⁴⁰ Genom investeringar kan butikerna dessutom skapa en mer effektiv organisation som bättre kan hantera den ökade konkurrensen från utländska butiker.⁴¹

3.2.2 Positiv påverkan på inhemska butiker

Inhemska butiker kan dra nytta av den ökade konkurrensen från utländska butiker.⁴² En positiv effekt av utländska butikers närvaro kan vara så kallade demonstrationseffekter som innebär att inhemska butiker först iakttar utländska butikers beteenden, för att sedan imitera dessa. Inhemska butiker kan även rekrytera personal med erfarenhet och kunskap från tidigare anställning hos en utländsk butik. Denna kunskap och erfarenhet kan institutionaliseras och bidra till att den inhemska butiken blir mer effektiv.⁴³

³⁷ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 105, 148; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 2, 7, 24; Ekholm, Katarina. (2008). *Globaliseringens drivkrafter och samhällsekonomiska konsekvenser*. Underlagsrapport nr 9 till Globaliseringsrådet. Sid. 41. Stockholms Universitet och SNS; Herzing, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 19. ITPS.

³⁸ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 106; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 12-13, 31-32.

³⁹ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 172.

⁴⁰ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3, 10, 35; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 127, 187-189; Grant, R. M. (2007). Sid. 267, 277; Lund, H. (2008). Sid. 14-16.

⁴¹ Konkurrensverket. Läst 090408; Lund, H. (2008). Sid. 14.

⁴² Ibid. Sid. 106, 148; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 6, 14; Herzing, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. s 41-42; Konkurrensverket. Läst 090408.

⁴³ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 1-2, 20-23; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 111, 117, 160, 187-189; Grant, R. M. (2007). Sid. 267; Herzing, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 23.

En annan form av positiva effekter är så kallade *spillovers*, vilket innebär att utländska butikers resurser och förmågor, som inte är fullt utvecklade på den lokala marknaden, ”spiller över” till inhemska butiker. Dessa kan då dra nytta av denna möjlighet och effektivisera sin verksamhet genom bland annat imitation. Spillovers kan förekomma i sammanhang då inhemska och utländska butiker interagerar och/eller konkurrerar med varandra.⁴⁴

3.3 Strategier för att hålla sig konkurrenskraftig

Att förstå och förutspå förändringar i en bransch är en stor utmaning inom verksamhetsstyrning. Den svåraste, men också bland de viktigaste utmaningarna för butikers framgång, är att anpassa verksamheten så att dess strategier och organisationsstruktur matchar de förändringarna som förekommer i marknadsstrukturen.⁴⁵ Förändringar i den inhemska marknadsstrukturen, exempelvis genom ökad utländsk butiksetablering, kan resultera i ökad konkurrens och därmed skapa andra konkurrensförutsättningar. Detta kan leda till att inhemska butiker måste vidta åtgärder för att skydda sina marknadsandelar och vinster.⁴⁶

3.3.1 Att ha koll på marknaden

Butiker behöver genomföra en branschanalys för att förstå hur dess omgivning kan påverka dess strategiarbete och prestation. En branschanalys innebär att butiken bland annat analyserar konkurrenters verksamhetsinriktning, strategier och målsättningar. Utifrån den information branschanalysen genererar kan butiken utarbeta bättre konkurrensstrategier och välja att fokusera på ett visst marknads- och/eller produktsegment.⁴⁷ Genom att hålla sig uppdaterad om marknads förändringar, och beakta dessa samt sina framgångsfaktorer vid strategiformulering och -uppdatering, kan inhemska butiker skapa sig förutsättningar för att bättre klara av utländska butiksetableringar.⁴⁸ Butiken kan etablera långvariga konkurrensfördelar genom att identifiera, analysera och utveckla sina framgångsfaktorer.⁴⁹

⁴⁴ Blomström, Magnus & Kokko, Ari. (1996). *Multinational corporation and spillovers*. No. 99. Sid. 1-2. Stockholm School of Economics; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 5.

⁴⁵ Grant, R. M. (2007). Sid. 264, 275, 277.

⁴⁶ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 3-4; Grant, R. M. (2007). Sid. 205-206.

⁴⁷ Grant, R. M. (2007). Sid. 66.

⁴⁸ Ibid. Sid. 205-209, 217.

⁴⁹ Ibid. Sid. 65, 91.

3.3.2 Lågpris- och differentieringsstrategi

Två framträdande konkurrensstrategier är *lågpris* och *differentiering*, det vill säga huruvida butiken ska dominera marknaden genom att erbjuda låga priser eller genom att erbjuda unikheter.⁵⁰ Syftet med dessa strategier är att uppnå en större försäljning och positionera sig gentemot konkurrenterna. Differentiering handlar inte enbart om att erbjuda något annorlunda utan även om att identifiera och förstå varje möjlighet till samspel mellan butiken och dess kunder samt att undersöka hur detta samspel kan bli bättre i syfte att erbjuda mer värde till kunden.⁵¹ Differentiering är kostsamt eftersom det kräver kontinuerliga investeringar för att verksamheten ska kunna vara unik.⁵² Dessa investeringar kan leda till att butiken sätter högre försäljningspriser för att erhålla högre vinstmarginaler.⁵³

Ju mer information konsumenterna har desto mer kunskap har de om marknadens olika erbjudanden. I och med detta blir de också mer priskänsliga vilket kan motivera butiker att sträva efter att sänka sina kostnader och erbjuda lägre priser.⁵⁴ Traditionellt sett har lågprisstrategin ansetts vara den främsta faktorn till konkurrensfördelar, detta trots att den ger en mindre säker konkurrensgrund än vad differentiering gör. Dessutom är butiker som tillämpar lågprisstrategi känsliga för utveckling och innovationer. Denna strategiska verksamhetsriktning karaktäriseras av små vinstmarginaler och hög försäljningskvantitet.⁵⁵ En butik som inte har valt en tydlig strategi, alltså varken lågpris eller differentiering, är fast i mitten. Detta är en situation som bör undvikas eftersom butiken här inte kan åstadkomma varaktiga konkurrensfördelar.⁵⁶

3.3.3 Diversifiering

Diversifiering innebär att butiker utökar utbudet med produkter som tidigare inte fanns i sortimentet. Detta i syfte att erbjuda ett större sortiment och på så vis attrahera en bredare målgrupp.⁵⁷ Risken med diversifiering är att andra butiker väljer att implementera butikens bäst säljande produkter i sina sortiment. På grund av detta ökar marknadens utbud av dessa specifika produkter vilket kan minska butikens vinstmarginal. Ett snabbt sätt att uppnå

⁵⁰ Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2002). Sid. 127; Grant, R. M. (2007). Sid. 225.

⁵¹ Grant, R. M. (2007). Sid. 241.

⁵² Ibid. Sid. 254.

⁵³ Ibid. Sid. 244; Bergström, F. (2003). Sid. 49.

⁵⁴ Grant, R. M. (2007). Sid. 267.

⁵⁵ Ibid. Sid. 244; Bergström, F. (2003). Sid. 49.

⁵⁶ Grant, R. M. (2007). Sid. 127-128.

⁵⁷ Bergström, F. (2003). Sid. 49; McGoldrick, Peter. (2002). *Retail Marketing*. Upplaga 2. Sid. 153-155, 157-159. McGraw-Hill Education, Berkshire.

diversifiering är att slå sig samman med andra butiker i så kallade allianser. På detta sätt kan butiken utöka utbudet utan att behöva investera kapital i ett bredare sortiment.⁵⁸

3.3.4 Sociala nätverk

En butiks sociala nätverk anses vara vitala för butikens överlevnad eftersom dessa möjliggör för inhemska butiker att bland annat upprätta strategiska allianser. Dessa nätverk underlättar för kunskapsflödet mellan butiker samtidigt som medlemmarna i alliansen kan dela på risker och skapa alternativ för framtida investeringar.⁵⁹

3.3.5 Imitation och innovation

Butiker kan genom strategisk imitation eller innovation skapa förutsättningar för att hävda sig i konkurrensen och skapa lönsamhet. Imitation anses vara det mindre kostsamma strategiska valet eftersom innovation kräver stora investeringar i forskning och utveckling för att kunna generera innovativa lösningar och idéer.⁶⁰ Butiker vars verksamhet tar efter och imiterar konkurrenters framgångsfaktorer kan inte erhålla optimala konkurrensfördelar eftersom dessa skapas och erhålls av butiker som påbörjar och driver på förändringar, så kallade innovatörer. Vårt att poängtera är att strategiarbetet enbart är en enkel process om butiken agerar imitatör eftersom den då passivt kan invänta förändringar och anpassa sig efter dem. Innovatörer måste å sin sida hela tiden förutspå och hålla sig uppdaterade om framtidens utveckling.⁶¹ Butiker behöver, i viss utsträckning, driva dualistiska strategier för att kunna nå optimala prestationer eftersom olika situationer ger olika strategiska förutsättningar.⁶²

Benchmarking är en metod för verksamhetsförbättringar som innebär att butiker, genom jämförelser med och besök hos sina konkurrenter, lär sig av och imiterar deras framgångsfaktorer. Genom dessa jämförelser kan butiker även relatera sin verksamhet till sina konkurrenters och på så sätt få kunskap om sin marknadsposition och i vilka avseenden de bör förbättras.⁶³

⁵⁸ McGoldrick, P. (2002). Sid. 159.

⁵⁹ Bergström, F. (2003). Sid. 49; Grant, R. M. (2007). Sid. 243; McGoldrick, P. (2002). Sid. 153-155; Träindustrins strategi mot en ökad konkurrens. Sid. 67-69. Läst 090408.

⁶⁰ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 109; Grant, R. M. (2007). Sid. 209-212.

⁶¹ Grant, R. M. (2007). Sid. 283-284.

⁶² Ibid. Sid. 280.

⁶³ Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullén, Håkan. (2007). *Den nya Ekonomistyrningen*. Sid. 653-661. Upplaga 3. Liber AB, Malmö; McGoldrick, P. (2002). Sid. 212, 218.

4. Empiri och analys

Nedan kommer vi att redogöra för vårt empiriska material som är en sammanställning av intervjuvaren samt iakttagelser från observationerna. Det insamlade materialet kommer vi att analysera utifrån den teoretiska referensramen.

4.1 Negativ påverkan

4.1.1 Minskad försäljning

”Konkurrensen har definitivt ökat i och med utländska butikers närvaro i Dubrovnik”

(vår översättning av X-Nations butikschefs uttalande)

Ovanstående citat belyser den generella uppfattningen bland butikerna om att konkurrensen har ökat på grund av utländska butikers närvaro i Dubrovnik. Flera av butikerna nämner att deras försäljning har minskat då kunderna har valt att handla hos utländska butiker som tillhandahåller kända varumärken. Bland andra berättar WGW:s ägare att några av faktorerna bakom den minskade försäljningen kan vara att de utländska butikerna är starkare, har bättre förhandlingsmöjligheter och lägre inköpspriser. Detta medför att de kan erbjuda lägre försäljningspriser än de inhemska samt att de har möjligheten till större realisationer. På grund av den ökade konkurrensintensiteten har butiken även tvingats stänga två av sina butiker.⁶⁴

Blomström & Kokko belyser i flera av sina texter att utländska butiker kan påverka och störa balansen på den inhemska marknaden.⁶⁵ Detta tydliggjordes i vår undersökning där flera butiker konstaterar att bland annat deras försäljning har minskat till följd av den förändrade marknadsstrukturen. Därmed är den minskade försäljningen en effekt av den ökade konkurrensen, vilken främjats av marknadens liberalisering, som pressat ner marknadspriserna och därmed också vinstmarginalerna.⁶⁶ Den ökade konkurrensen kan, tillsammans med kundernas ökade kunskap om marknadens erbjudanden,⁶⁷ ha påverkat kundernas preferenser till nackdel för de inhemska butikerna. Detta kan ha skett eftersom utländska butiker tenderar att vara starkare och ha bättre konkurrensförutsättningar och

⁶⁴ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁶⁵ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 101, 103, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4.

⁶⁶ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 105-106, 148; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 2, 7, 12-13, 24, 31-32; Ekholm, K. (2008). Sid. 41; Herzing, M., Norbäck, P-J. & Persson, L. (2006). Sid. 19.

⁶⁷ Bergström, F. (2003). Sid. 49; Grant, R. M. (2007). Sid. 244, 267.

därigenom kan tillhandahålla mer tilltalande erbjudanden i form av större utbud och lägre priser.⁶⁸ Genom observationer hos ett antal utländska och inhemska butiker med liknande sortiment och målgrupp kunde vi dock konstatera att flera av de inhemska höll en lägre prisnivå, vilket även framgick under intervjuerna. En annan företeelse som vi kunde lägga märke till var att de utländska butikerna dominerade gällande realisationserbjudanden. Dessa butiker hade större realisationer vilka genom stora reklamskyltar synliggjordes mer och bättre än de inhemska butikernas. Denna iakttagelse bekräftades även av WGW:s ägare som påstod att utländska butiker har bättre förutsättningar för detta.⁶⁹

4.1.2 Inhemska butiker som imitatörer

”Konkurrensen är negativ /.../ på grund av att de utländska butikerna har ett starkt varumärke som syns mer och är igenkänt. Det är även svårt för /.../ inhemska [butiker] att komma med något nytt och vara innovatörer.”

(vår översättning av Butik X:s butikschefs uttalande)

Citatet ovan belyser att utländska butiker, genom sina överlägsna resurser, också har lättare att agera innovatörer än inhemska. För att kunna hävda sig i konkurrensen tvingas de inhemska butikerna att agera imitatörer vilket Grant menar är den billigare och enklare konkurrensstrategin. Detta behöver emellertid inte vara en nackdel eftersom imitation, av exempelvis framgångsfaktorer, kan vara tillräckligt för inhemska butiker att hävda sig i konkurrensen. Dessutom undslipper imitatörer höga innovationskostnader.⁷⁰ Genom att agera imitator kan de inhemska butikerna dock inte erhålla optimala konkurrensfördelar vilka enbart är tillgängliga för butiker som agerar innovatörer.⁷¹ Vi vill ifrågasätta Grants påstående om att butiker måste imitera för att kunna hävda sig i konkurrensen eftersom det finns andra sätt som de kan göra det på, exempelvis genom att samarbeta med andra butiker.

⁶⁸ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 105, 148; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 2, 7, 24; Herzing, M., Norbäck, P-J. & Persson, L. (2006). Sid. 19; Konkurrensverket. Läst 090408; Lund, H. (2008). Sid. 14.

⁶⁹ Se bilaga 2 – Intervjudokument; Se bilaga 4 – Fältanteckningar.

⁷⁰ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 109, Grant, R. M. (2007). Sid. 209-212, 283-284.

⁷¹ Grant, R. M. (2007). Sid. 283-284.

4.1.3 Utländska varumärken attraherar inhemska kunder

Förutom svårigheter med att agera innovatör menar butikschefen på Butik X att kundernas preferenser skapar ännu en svårighet eftersom de tenderar att föredra utländska butiker framför inhemska. Detta på grund av att kunderna tar för givet att utländska varumärken är av bättre kvalitet, vilket enligt butikschefen inte alltid behöver vara fallet.⁷² Genom våra observationer i och omkring butikerna kunde vi konstatera att inhemska butiker tenderar att göra mindre reklam för sitt varumärke och sortiment än utländska butiker. Runt gallerior observerade vi stora reklamaffischer med utländska butikers senaste kollektioner medan reklamskyltar från inhemska butiker var sällsynta.⁷³ Butiker kan genom marknadsföring bygga upp ett varumärke som kan skapa uppmärksamhet och förtroende hos kunderna. Detta märks genom Butik X:s butikschefs uttalande om att de nu satsar mer på marknadsföring i olika forum, bland annat genom att klä kändisar, för att kunna förknippa sina produkter med profiler som kunderna hyser förtroende till.⁷⁴

4.2 Positiv påverkan

4.2.1 Imitation av det visuella

En del av butiksrepresentanterna menar, trots flera negativa effekter, att konkurrensen även kan vara av godo då den fungerar som en sporre att hela tiden förbättra och utveckla sin verksamhet. Detta sker enligt butikschefen på Euroshop bland annat genom att personalen avsätter tid till att gå runt i staden och studera hur utländska butiker arbetar och vad de erbjuder samt håller sig uppdaterade om vad som händer inom branschen. Vår undersökning visar att alla butiksrepresentanterna anser att deras butiker kan dra nytta och lära sig av de utländska butikerna, men de erkänner trots detta inte att de försöker imitera dem. Butikscheferna på Euroshop och X-Nation är de enda som medger att de försöker dra nytta av de utländska butikernas närvaro i Dubrovnik. Exempel på lärdomar som framkom under intervjuerna har i stor utsträckning handlat om varuexponering, sortiment, skyltning och butiksinredning, alltså det visuella som inhemska butiker kan anamma genom att iakttä och studera de utländska.⁷⁵

⁷² Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁷³ Se bilaga 4 – Fältanteckningar.

⁷⁴ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁷⁵ Ibid.

Ovanstående arbetssätt kan karakteriseras som imitation vilken, enligt Grant, Blomström & Kokko, är en enkel och effektiv metod för butiker som vill hävda sig i konkurrensen. För att genom imitation kunna dra nytta av utländska butikers närvaro krävs det dock, enligt bland andra Blomström & Kokko, att de inhemska har en tillfredsställande nivå av exempelvis humankapital och teknologi. Detta eftersom alltför stora skillnader kan försvåra absorberingsprocessen. För att uppnå en tillfredsställande nivå kan inhemska butiker därför tvingas att göra en del investeringar, i form av exempelvis teknologi, för att skapa sig förutsättningar att kunna dra nytta av de utländska butikerna.⁷⁶ Vår undersökning motsäger detta eftersom de butiker vi intervjuat inte gjort några specifika investeringar men ändå kunnat dra nytta av utländska butiker. Detta skulle dock även kunna betyda att de intervjuade butikerna redan innehar tillräckligt hög nivå av exempelvis humankapital för att genomföra imitation. Ytterligare positiva effekter av investeringar kan, enligt Herzing, Norbäck och Perssons studier vara ökad effektivitet, tillväxt och konkurrenskraft.⁷⁷ Eftersom vår undersökning påvisar att butikerna inte genomfört investeringar kan det därför innebära att de gått miste om dessa effekter.

”Man kan lära sig mycket av utländska butiker. Vi har analyserat andra stora utländska butiker och deras arbetssätt /.../. Vid etableringen 1998 anammades mycket av till exempel Benetton, vad gäller interiören, färgsorteringen, dekorationer och skyltning.”

(vår översättning av X-Nations butikschefs uttalande)

Ovanstående citat visar på att X-Nation har gjort försök till att imitera utländska butikers exponering. Våra observationer påvisar dock att butiken inte helt å hållet lyckats ta till sig av Benettons butikskoncept. Detta eftersom butiken kändes väldigt fullpackad med öar av kläder över hela butiken,⁷⁸ vilket vi inte förknippar Benetton med.⁷⁹

Inhemska butiker, som inte har lika stora resurser och möjligheter till innovation som utländska, tvingas till att imitera dessa för att kunna hävda sig i den ökade konkurrensen. Vi vill här poängtera att inhemska butiker som gör investeringar inte automatiskt blir

⁷⁶ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 109; Grant, R. M. (2007). Sid. 209-212.

⁷⁷ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 106, 113, 127, 148, 172, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4, 6, 10, 14, 35; Grant, R. M. (2007). Sid. 267, 277; Herzing, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 41-42; Konkurrensverket. Läst 090408; Lund, H. (2008). Sid. 10-16.

⁷⁸ Se bilaga 4 – Fältanteckningar.

⁷⁹ United Colors of Benetton. <http://www.benetton.com/portal/web/guest/store?uuiid=78363f0c-573f-11dd-87c0-91689b6c4b74>. Besökt 090515.

innovatörer, utan dessa investeringar kan istället vara en förutsättning för att de överhuvudtaget ska kunna imitera. Intar de inhemska butikerna inte imitatorns rollen hamnar de mitt emellan två strategier vilket är en position som enligt Porter bör undvikas eftersom denna ger sämre förutsättningar för att hävda sig i konkurrensen⁸⁰. Inhemska butiker kan genom imitation, på ett enkelt och framförallt billigt sätt, få tillgång till nya idéer och kunskaper som framarbetats av butiker med större resurser.

”Vi upplever att vi kan lära oss av utländska butiker, mest vad gäller varuexponering. Vi tittar på hur utländska butiker inreder sina butiker och exponerar sina produkter.”

(vår översättning av Euroshops butikschefs uttalande)

Detta citat visar exempel på att inhemska butiker arbetar med att imitera utländska butiker. Detta gör Euroshop genom ett metodiskt arbetssätt där de studerar andra butiker och tar till sig det som är relevant för deras butik⁸¹. Dessa typer av jämförelser och imitationer som inhemska butiker gör ser vi som en form av benchmarking⁸², vilket innebär att inhemska butiker genom jämförelser alltså kan utveckla och förbättra sina butiker. Ovanstående resonemang tyder på att inhemska butiker är väl medvetna om att det finns många möjligheter till att dra nytta av utländska butiker.

4.2.2 Spillovers

Den ökade konkurrensen har också tvingat många inhemska butiker till att satsa på bättre service och teknologier för att kunna bli mer konkurrenskraftiga. Genom besök hos de intervjuade butikerna har vi kunnat se prov på spillovers i form av bland annat utvecklade kassasystem och betalningssätt. Butikscheferna bekräftar att mycket har moderniserats, en del har infört videoövervakning och andra har satsat på att utveckla intranät för att lättare kunna hålla kontakt med företagets andra butiksenheter. En annan typ av spillover praktiserades av Butik X som utvecklade sitt arbets- och logistiksystem för effektivare och snabbare varuhantering. Detta exemplifierade butikschefen genom ett yttrande om att levererade varor slussas direkt in i butiken istället för att först förvaras på lagret.⁸³ Denna effektivisering av logistiksystemet liknar vi vid just-in-time, vilket innebär att butiken snabbt kan få tillgång till

⁸⁰ Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2002). Sid. 127-128.

⁸¹ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 1-2, 20-23; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 111, 117, 160, 187-189; Grant, R. M. (2007). Sid. 267; Herzing, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 23.

⁸² Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2007). Sid. 653-661; McGoldrick, P. (2002). Sid. 212, 218.

⁸³ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

varor vid behov utan att behöva ha dem i lager.⁸⁴ Vi ser dessa exempel som olika former av spillovers som uppstår genom de utländska butikernas närvaro på marknaden i Dubrovnik.⁸⁵ Genom spillovers kan inhemska butiker alltså ta del av och implementera sådant som kan effektivisera deras verksamhet. Detta blev tydligt för oss genom att inhemska butiker anammat tekniker som kan förbättra servicen och kundtillfredsställelsen, genom exempelvis det moderniserade kassasystemet. Även om denna utveckling till en hög grad beror på utländska butikers närvaro så påpekar en del butiker att de hade moderniserats i alla fall, i takt med landets utveckling. Vi instämmer med dessa uttalanden eftersom vi anser att butikerna själva, genom konkurrens med andra inhemska butiker, kan driva på en utveckling även utan utländska butikers närvaro. Dock ställer vi oss frågande till om denna utveckling då hade varit lika snabb och omfattande som den är idag, pådriven av utländska butiker som har överlägsna resurser och därmed bättre förutsättningar till utveckling.

Ytterligare två typer av spillovers är kunskap och erfarenhet, som bland annat kan spridas från utländska till inhemska butiker genom rekrytering av personal.⁸⁶ WGW och Euroshop är de enda butikerna där delar av personalstyrkan har erfarenhet av att ha arbetat för utländska butiker. En av WGW:s affärsbiträden gick över till en utländsk butik men återvände till sin forna arbetsgivare, alltså den inhemska butiken, på grund av bättre arbetsvillkor.⁸⁷ Denna förflyttning kan ha genererat en del positiva effekter för den inhemska butiken i form av kunskap om utländska butikers organisatoriska rutiner, erfarenhet, arbetssätt samt andra givande lärdomar. Den nya kunskapen kan, om den utnyttjas på rätt sätt, bidra till en ökad effektivitet för den inhemska butiken i form av bland annat bättre arbetssätt. Trots att vi har fått höra butikschefernas negativa inställning till den ökade konkurrensen⁸⁸ visar ovanstående avsnitt att det även finns många positiva effekter och lärdomar som de kan ta del av.

⁸⁴ McGoldrick, P. (2002). Sid. 305.

⁸⁵ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 1-2; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 5.

⁸⁶ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 1-2, 5, 20-23; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 111, 117, 160, 187-189; Grant, R. M. (2007). Sid. 267; Herzog, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 23.

⁸⁷ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁸⁸ Ibid.

4.3 Strategier för att hålla sig konkurrenskraftig

4.3.1 Att känna till sina styrkor

En butik måste ha kännedom om sina framgångsfaktorer för att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar.⁸⁹ Euroshops butikschef nämner att några av butikens framgångsfaktorer är kampanjer och realisationer på delar av det breda sortimentet. Han menar vidare, i enlighet med övriga intervjuade butikschefer, att det krävs kontinuerlig förbättring och utveckling av dessa för att kunna skapa och bibehålla konkurrensfördelarna.⁹⁰ Våra observationer påvisade dessvärre inte att alla butiker kan omvandla vilja till handling. Butikschefen på Modea menar att en av deras framgångsfaktorer är att erbjuda god service vilket vi utifrån våra observationer inte kunde bekräfta. Vid vårt besök upptäckte vi att det inte fanns någon expedient i butiken. Efter att ha varit ensamma i butiken en stund bestämde vi oss för att gå men då kom expediten springande mot oss. Det visade sig att hon hade varit upptagen med att konversera med en expedient från en annan butik.⁹¹ Vi upplevde att butikens försök till att leverera god service för att kunna hävda sig i den ökade konkurrensen inte praktiserades vid vårt besökstillfälle. Vidare påpekar alla respondenter att det är viktigt att hålla sig uppdaterad om vad som händer på marknaden för att kunna ta del av andra butikers framgångsfaktorer och på så sätt eventuellt kunna dra nytta av dessa.⁹² Butikernas arbete med att identifiera, analysera och utveckla sina framgångsfaktorer kan knytas an till Grants teori om hur en varaktig konkurrensfördel kan framarbetas.⁹³ Vi ser dessvärre inte att butikerna arbetar fullt ut med att uppnå sina mål om att utveckla sina framgångsfaktorer. Många av butikscheferna uttalade sig om att de bland annat satsar på service, något som vi själva genom våra observationer inte kunde se prov på.

Att förstå och förutspå förändringar i en bransch är enligt Grant en stor utmaning för många butiker. Den svåraste, men också bland de viktigaste utmaningarna för butikens framgång, är att anpassa verksamheten så att dess strategier och organisationsstruktur matchar de förändringar som förekommer i marknadsstrukturen.⁹⁴ Euroshops butikschef poängterade att han arbetar kontinuerligt med att anpassa sin verksamhet till förändringar:

⁸⁹ Grant, R. M. (2007). Sid. 65, 91.

⁹⁰ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁹¹ Se bilaga 4 – Fältanteckningar.

⁹² Se bilaga 2 – Intervjudokument.

⁹³ Grant, R. M. (2007). Sid. 264, 275, 277.

⁹⁴ Ibid. Sid. 264, 275, 277.

”Det gäller att följa med och se vad som händer på marknaden. Vi tittar på hur andra gör och jobbar och ifall det är något bra så anammar man det också.”

(vår översättning av Euroshops butikschefs uttalande)

Vi uppfattar det som att butikschefen på Euroshop arbetar medvetet med att kartlägga marknaden och förändringar som uppstår i dess struktur. På så sätt kan han få kunskap om sina konkurrenter och deras framgångsfaktorer. Detta kan, enligt Blomström, Kokko & Zejan, vara ett sätt att anpassa butiken till den rådande situationen på marknaden och på så vis kunna stå sig konkurrenskraftig.⁹⁵

”Samtidigt jobbar vi väldigt mycket med att erbjuda kunden bra service och ett brett sortiment som många av konkurrenterna inte har. Vi jobbar ständigt med att utvecklas och bli bättre.” (vår översättning av X-Nations butikschefs uttalande)

X-Nations butikschef påpekar att deras breda sortiment också kan ses som en av butikens framgångsfaktorer, vilka hon menar behöver kontinuerlig utveckling och uppdatering. Detta negligerar dock Muras butikschef som menar att Muras framgångsfaktorer redan är tillräckligt bra för att hävda sig i konkurrensen med de utländska butikerna.⁹⁶ Muras butikschefs förhållningssätt till detta bestrider Grants resonemang om att butiker, i och med ökad konkurrens, måste utveckla och uppdatera sina framgångsfaktorer.⁹⁷ Utifrån Grants teori om att butiker behöver förändras med dess omgivning kan vi konstatera att Muras butikschefs inställning kan bidra till att butiken går miste om utvecklingsmöjligheter och därmed kan hamna i underläge gentemot konkurrenterna. Detta eftersom teorier har påvisat att förändringar i en marknadsstruktur kan förändra konkurrensförutsättningarna vilka butiken måste beakta och anpassa sig till för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.⁹⁸

⁹⁵ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 101, 103, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; Grant, R. M. (2007). Sid. 66.

⁹⁶ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 101, 103, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4.

⁹⁷ Grant, R. M. (2007). Sid. 65, 91.

⁹⁸ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 3-4; Grant, R. M. (2007). Sid. 205-206, 264, 275, 277.

4.3.2 Lokalkännedom

Butikscheferna på Mura och X-Nation samt ägaren till WGW hävdar att deras kunskap om den lokala marknaden och kundpreferenser är bättre än flera av de utländska butikernas och därför kan fungera som konkurrensfördelar. Detta poängterar även McGoldrick och Blomström & Kokko.⁹⁹ Utifrån denna teori kan vi konstatera att dessa två butiker förfogar över kunskap som kan bidra till att dessa kan hävda sig i den ökade konkurrensen i och med utländska butikers närvaro. Grant framhåller vikten av att identifiera branschens framgångsfaktorer och utveckla dessa för att erhålla konkurrensfördelar.

4.3.3 Differentierade tjänster

En butik som särskiljer sig från mängden är WGW som tillhandahåller bitjänster såsom möjlighet till delbetalningar och hemtagning av klädesplagg för provning.¹⁰⁰ Vi kan här konstatera, i enlighet med Porters teori,¹⁰¹ att inhemska butiker är medvetna om att de kan hävda sig i konkurrensen genom att erbjuda särskiljande bitjänster. Grant vidhåller att butiker som väljer att konkurrera med unikheter såsom WGW därmed också väljer det dyrare alternativet av konkurrensstrategi.¹⁰² Vi vill ifrågasätta detta eftersom WGW:s arbetssätt påvisar att butiker som tillämpar differentieringsstrategier inte nödvändigtvis behöver göra kostsamma investeringar. Dock är vi medvetna om att differentiering på detta sätt kräver stor tillit till och kännedom om kunderna och därför är mindre tillämpningsbart på butiker med större kundstock.

4.3.4 Att konkurrera med priset

Flera av butikscheferna hävdar att deras butiker erbjuder liknande produkter till lägre priser än de utländska butikerna, vilket de anser vara en av deras framgångsfaktorer.¹⁰³ Dessa påståenden bekräftas av våra observationer i de olika butikerna där vi utifrån en checklista bland annat undersökte skillnader i prisnivåer.¹⁰⁴ Utifrån detta uttalande och iakttagelser kunde vi antyda att de intervjuade butikerna tillämpar lågprisstrategi. Dock vill vi inte driva denna analys alltför långt eftersom skillnaden i prissättningen är alltför marginell för att vi ska

⁹⁹ Bergström, F. (2003). Sid. 49; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 101, 103, 187-189; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; McGoldrick, P. (2002). Sid. 153-155, 157-159.

¹⁰⁰ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹⁰¹ Bergström, F. (2003). Sid. 49; Grant, R. M. (2007). Sid. 249, 251, 254.

¹⁰² Grant, R. M. (2007). Sid. 254.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Se bilaga 4 – Fältanteckningar.

kunna dra några slutsatser. Detta eftersom butikerna, som vi tidigare nämnt, också har särdrag av differentiering vilket gör att de varken kan kategoriseras som lågprisöverlägsna eller differentierade. Dock behöver detta inte innebära att butikerna befinner sig i vad Porter kallar mellanläge¹⁰⁵ utan snarare att de driver dualistiska strategier. Detta innebär att butikerna anammar det som de anser passar just deras butik, vilket Grant menar är en förutsättning för att kunna nå optimala prestationer.¹⁰⁶ Ovanstående resonemang motsätter bland andra Herzing, Norbäck och Perssons uttalande om att utländska butiker genom sina stordriftsfördelar kan sätta lägre priser än inhemska butiker eftersom de inte kan pressa ner sina kostnader lika effektivt.¹⁰⁷

4.3.5 Samarbete som konkurrensfördel

WGW:s ägare anser inte att enbart butikens framgångsfaktorer är tillräckligt för att hävda sig i konkurrensen utan att det eventuellt även krävs samarbete med andra inhemska butiker, något som både Di Caprio och Modea redan har anammat. WGW:s ägare poängterar dock att det är svårt att hitta lämpliga samarbetspartners. Vidare menar han att franchising skulle kunna vara ett alternativ för honom personligen i händelse av att hans butik inte skulle klara av den ökande konkurrensen. Även Butik X:s butikschef ser ett samarbete med andra inhemska butiker som en möjlighet till att stärka butikens marknadsposition och konkurrenskraft.¹⁰⁸ Tidigare forskning kring utländska butikers påverkan på inhemska framhåller de inhemska butikernas sociala nätverk som viktiga för deras konkurrenskraft. Genom allianser kan inhemska butiker bygga upp goda relationer med andra och dra nytta av varandra genom till exempel kunskapsutbyte. Ytterligare fördelar med allianser är att butikerna kan dela på risker samt att det möjliggör och underlättar för eventuella investeringar.¹⁰⁹ Flera av de inhemska butikerna är väl medvetna om fördelarna med att bilda allianser då de säger att de skulle kunna tänka sig att samverka med andra för att bland annat stärka sin marknadsposition.¹¹⁰

¹⁰⁵ Bengtsson, L. & Nygaard, C. (2002). Sid. 127-128.

¹⁰⁶ Grant, R. M. (2007). Sid. 280.

¹⁰⁷ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 105, 148; Ekholm, K. (2008). Sid. 41; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 2, 7, 24; Herzing, M., Norbäck, P-J. & Persson, L. (2006). Sid. 19.

¹⁰⁸ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹⁰⁹ Bergström, F. (2003). Sid. 49; Grant, R. M. (2007). Sid. 243; McGoldrick, P. (2002). Sid. 153-155; Träindustrins strategi mot en ökad konkurrens. Sid. 67-69. Läst 090408.

¹¹⁰ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

4.3.6 Vikten av förberedelser inför nyetableringar

”Vi väntar med att de ska etablera sig, tittar på deras priser och utbud och då har vi kanske speciella erbjudanden”.

(vår översättning av WGW:s ägares uttalande)

De intervjuade butikernas förberedelser inför en nyetablering av en utländsk butik varierar. Medan WGW och X-Nation väntar in den nya butiken och efter etableringen tittar på deras produkter och priser och då eventuellt svarar med några kampanjerbjudanden gör Euroshop och Butik X en grundläggande research om den nya butiken innan etableringen. Muras butikschef menar däremot att man som butik inte kan eller behöver förbereda sig, exempelvis genom några speciella kampanjer, utan de fortsätter att jobba på som vanligt. Detta motsätter sig Butik X:s butikschef som menar på att det måste ske en förändring i verksamheten för att kunna hävda sig i den ökade konkurrensen. Det gör de bland annat genom att bredda sitt sortiment samt erbjuda speciella kampanjer. Även WGW har gått från att ha fokuserat på en specifik produktgrupp till att ha tvingats bredda utbudet för att hävda sig i konkurrensen och därigenom kunna attrahera en bredare målgrupp.¹¹¹

Precis som WGW, arbetar även X-Nation efter en mer passiv strategi, än exempelvis Euroshop och Butik X, eftersom dessa inväntar nya butiksetableringar innan de agerar. Fördelen med detta är butikerna kan imitera innovativa butikers framgångsfaktorer, vilka är framtagna genom kostsamma investeringar. Butikerna kan genom att vänta in förändringen, istället för att driva på den, därmed undvika stora investeringskostnader och därigenom vara kostnadseffektiva.¹¹² Flera av dem andra intervjuade butikerna belyser dock att det är av största vikt att förbereda sig för att kunna minimera en eventuell negativ påverkan av utländska butikers etableringar. Detta stödjer Blomström & Kokkos teori om att butiker bör hitta nya sätt att konkurrera på i samband med förändringar i marknadsstrukturen eftersom dessa medför helt andra konkurrensförutsättningar. Genom att vara väl förberedda inför nyetableringar kan butiker skapa sig andra konkurrensfördelar.¹¹³ En typ av förberedelse bland de intervjuade butikerna är breddning och diversifiering av sortimentet. Butikerna kan

¹¹¹ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹¹² Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3-4; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 109; Grant, R. M. (2007). Sid. 209-212.

¹¹³ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 3-4; Grant, R. M. (2007). Sid. 205-206, 264, 275, 277.

genom detta nå en bredare målgrupp, samtidigt som de även kan tvingas till större kostnader i form av exempelvis lagerhållningskostnader.¹¹⁴

4.3.7 Konkurrensstrategier

Vår undersökning påvisar att inhemska butiker arbetar på flera olika sätt för att bemöta konkurrensen från utländska butiker. WGW, Modea, Butik X, Trgovine Minceta och Di Caprio brukar satsa extra mycket på marknadsföring och erbjudanden med låga priser. Förutom detta försöker WGW och Butik X att kostnadseffektivisera genom att skära ner på personal samt att erbjuda differentierade kvalitetsprodukter och förbättrad service. Trots Muras butikschefs uttalande om att de inte behöver förbereda sig särskilt mycket fanns det en antydning om att butiken försöker förbättra sin service genom att exempelvis ge tips och råd samt att testa alla kläder innan de säljs till kunden för att få en bättre uppfattning och kunskap om produkterna. Vidare påpekar butikschefen hur viktigt det är att hålla sig uppdaterad om aktuella trender, vilket hon gör genom att läsa olika modetidningar. Även om Muras butikschef menar på att de inte förbereder sig på något särskilt sätt så konstaterar hon ändå att de måste anstränga sig mer när nya utländska butiker väl etablerat sig. Några av butikens åtgärder för att bemöta konkurrensen är att kostnadseffektivisera genom bland annat minskade lagerhållningskostnader, erbjuda bättre kvalitetsprodukter samt ett bredare sortiment. Liksom Mura satsar Modea på att bredda sitt sortiment, men väljer, precis som WGW, även att erbjuda kvalitets- och differentierade produkter samt bitjänster.¹¹⁵

Grant menar att butiker, utifrån information från en branschanalys, bör uppdatera och förändra sina strategier och organisationsstruktur så att de matchar förändringarna i marknadsstrukturen.¹¹⁶ Vi definierar utländska butikers nyetableringar som en typ av förändring vilken kan påverka de inhemska butiker negativt ifall de inte anpassar sin verksamhet efter den. Muras strategiska åtgärd i form av diversifiering av sortimentet kan leda till att butiken attraherar en bredare målgrupp men detta kan, som tidigare nämnts, även resultera i höga lagerhållningskostnader¹¹⁷. Muras försök att kostnadseffektivisera riskerar därmed att motverkas av deras vilja att attrahera en bredare målgrupp genom diversifiering. Detta antagande bygger vi på det faktum att det inte framkommit några uppgifter om att

¹¹⁴ McGoldrick, P. (2002). Sid. 158-159.

¹¹⁵ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹¹⁶ Grant, R. M. (2007). Sid. 66, 264, 275, 277.

¹¹⁷ McGoldrick, P. (2002). Sid. 158-159.

butiken investerat i logistiksystem för att, genom just-in-time, minimera lagerhållningen. Vill Mura locka till sig en bredare målgrupp måste de utöka sitt utbud vilket kräver en större lagerhållning, som i sin tur skulle minska deras möjligheter till kostnadseffektivisering.

X-Nations åtgärder är av en mer strategisk karaktär än övriga butikers. Butiken förändrar sina strategier på ledningsnivå, gör marknadsundersökningar, undersöker servicenivån genom mystery shopping samt analyserar trender och kundpreferenser.¹¹⁸ Grant menar att butiker bör genomföra branschanalyser för att identifiera trender, kundpreferenser samt analysera konkurrenssituationen för att därigenom utveckla strategier för att bättre hantera den rådande marknadssituationen.¹¹⁹ Vår undersökning visar på att X-Nation arbetar medvetet med att utvärdera marknaden för att därigenom kunna förbättra och förbereda sin verksamhet inför förändringar. Detta kan hjälpa dem att bättre hantera utländska butikers närvaro.

”Konkreta åtgärder som vi har vidtagit är bättre reklam, att utbilda vår personal samt bredda sortimentet. Investeringar som vi har gjort är framför allt i marknadsföring”

(vår översättning av Modeas butikschefs uttalande)

Vår undersökning visar att de inhemska butikerna har valt att genomföra olika typer av investeringar för att bemöta konkurrensen från utländska butiker. Modea och Butik X har exempelvis investerat i personalutbildning medan Euroshop har avsatt resurser till att sätta samman ett marknadsföringsteam samt renoverat butiken. Andra butiker, såsom Di Caprio och X-Nation, har investerat i butiksinredning respektive kundkort.¹²⁰

Blomström & Kokko konstaterar att butiker kan behöva, och ibland även tvingas till att, genomföra kostsamma investeringar för att kunna bli effektivare och hävda sig i konkurrensen.¹²¹ Dessvärre har inte alla butiker denna möjlighet eftersom de saknar ekonomiska förutsättningar till det.¹²² Grant hävdar att butiker måste uppnå en viss grad av bland annat humankapital för att kunna absorbera kunskap som utländska butiker för med sig. Detta resonemang tyder på att Modea och Butik X genom sina investeringar i humankapital

¹¹⁸ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹¹⁹ Grant, R. M. (2007). Sid. 66.

¹²⁰ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

¹²¹ Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 106, 113, 148; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 6, 12-14, 31-32; Herzog, M., Norbäck, P.-J. & Persson, L. (2006). Sid. 41-42; Konkurrensverket. Läst 090408; Lund, H. (2008). Sid. 10-14.

¹²² Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 106; Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 12-13, 31-32.

har skapat sig bättre förutsättningar för att kunna absorbera kunskap från utländska butiker. Detta behöver dock inte innebära att övriga intervjuade butiker inte har samma möjligheter att ta del av lärdomar som utländska butiker innehar utan att dessa eventuellt redan har tillräckligt kompetent personal.¹²³

4.3.8 Rustade inför framtiden?

Trots att butiken Mura inte förbereder sig på något speciellt sätt inför en ny utländsk butiksetablering menar butikschefen att de inte känner sig hotade av eventuella kommande etableringar. Detta eftersom hon anser att butiken har ett starkt och välkänt varumärke samt att butiken har sina stamkunder som ständigt återkommer. X-Nation har, enligt sin butikschef, också ett starkt varumärke och därför känner även de sig rustade för att bemöta eventuella nyetableringar. Även om Euroshop också känner sig väl föreberedda påpekar butikschefen att de aldrig kan vara hundra procent säkra eftersom alla nya etableringar kan ta marknadsandelar från existerande butiker. Butikschefen menar att det ständigt krävs revidering av strategin för att bemöta konkurrensen från nyetablerade butiker. Detta eftersom en framgångsrik strategi, som butiken arbetar med innan nyetablering, inte nödvändigtvis behöver fungera efter att nya butiker etablerat sig. Butik X:s butikschef anser inte heller att butiken kan förbereda sig fullt ut på grund av att utländska varumärken står sig starkare och är intressantare för kunderna än de inhemska. Även WGWS ägare känner att hans butik inte heller är tillräckligt stark utan konstaterar att en del förbättringar kan och bör göras i framtiden, bland annat att satsa mer på service.¹²⁴

Mura och X-Nation känner sig säkra på grund av sina starka varumärken och lojala kundgrupper men dessa framgångsfaktorer behöver inte ha samma slagkraft efter ännu fler utländska butiksetableringar då det finns en risk att utländska varumärken attraherar kunderna mer, vilket även bekräftas av butikschefen på Butik X.¹²⁵ Detta eftersom nyetablering förändrar den rådande marknadsstrukturen som i sin tur kan påverka kundpreferenser och butikernas konkurrensförutsättningar. Det starka varumärket kan hamna i skymundan för starkare utländska varumärken samtidigt som den lojala kundgruppen kan förändra sina preferenser och därigenom gå över till konkurrenterna. Utifrån detta resonemang vill vi lyfta

¹²³ Blomström, M. & Kokko, A. (2003). Sid. 3, 10, 35; Blomström, M., Kokko, A. & Zejan, M. (2000). Sid. 113, 187-189; Grant, R. M. (2007). Sid. 267, 277; Lund, H. (2008). Sid. 10-16.

¹²⁴ Konkurrensverket. Läst 090408.

¹²⁵ Se bilaga 2 – Intervjudokument.

fram vikten av att förbereda sig inför nya etableringar och inte enbart förlita sig på framgångsfaktorer som fungerar i den nuvarande marknadssituationen. Butikernas inställning till eventuella nya etableringar kan bero på att de, redan efter tidigare etableringar, vidtagit åtgärder som har lett till utveckling och förbättring av verksamheten, vilka de tror kan vara tillräckliga för att bemöta framtida konkurrens. Medan dessa butiker anser att det är lite som behöver göras för att svara på ytterligare ökad konkurrens finns det andra butiker, såsom Euroshop och WGW, som är medvetna om att verksamheten behöver genomgå en kontinuerlig utveckling och förbättring samt anpassning till förändrade konkurrenssituationer. Detta för att på så sätt fortsätta vara konkurrenskraftiga och därigenom kunna skydda sina marknadsandelar och vinster.¹²⁶

¹²⁶ Blomström, M. & Kokko, A. (1996). Sid. 3-4; Grant, R. M. (2007). Sid. 205-206.

5. Diskussion och slutsatser

Med utgångspunkt i vår undersökning och analys kan vi konstatera att inhemska butiker blir påverkade av utländska i såväl positiv som negativ bemärkelse. För att de inhemska butikerna ska kunna hävda sig i den ökade konkurrensen är det viktigt att de skapar sig förståelse och medvetenhet kring vikten av att anpassa sin organisation efter förändringar som sker på marknaden.

För att kunna skapa en bättre förståelse för hur utländska klädesbutikers närvaro på den lokala marknaden i Dubrovnik har påverkat inhemska butiker vill vi, återigen men med anknytning till diskussion och slutsatser, redovisa våra frågeställningar.

- *Har de inhemska klädesbutikerna i Dubrovnik blivit påverkade av utländska klädesbutikers närvaro och i så fall hur?*

Vi kan utifrån analysen konstatera att utländska butikers närvaro på marknaden i Dubrovnik har påverkat de inhemska butikerna både negativt och positivt i form av ökad konkurrens. Den ökade konkurrensen har bland annat lett till minskade försäljningsintäkter för de intervjuade butikerna. Detta anser vi vara av en mildare grad av negativ påverkan från utländska butikers närvaro. Vi menar på att påverkan i negativ bemärkelse i värsta fall kunde ha utmynnat i att inhemska butiker tvingats till konkurs och nedläggning. Detta har dock visat sig vara fallet för en av våra intervjuade butiker. Vi kan här även konstatera att minskande försäljningsintäkter som varar under en längre period kan göra det svårt för butiken i fråga att bibehålla ett ekonomiskt försvarbart täckningsbidrag. Detta kan i värsta fall leda till att butiken tvingas till nedläggning. Utifrån detta tycker vi att butiker bör förbereda sig och upprätta strategier för att kunna hävda sig på marknader med en ökad konkurrensintensitet, något som kännetecknar marknaden i Dubrovnik. Den ökade konkurrensen behöver dock inte alltid vara negativ utan kan även resultera i att de inhemska butikerna utvecklas och effektiveras. Denna positiva aspekt från den ökade konkurrensen är dessvärre inte tillgänglig för alla inhemska butiker, utan enbart för de vars humankapital, teknologi och organisationsstruktur är tillräckligt utvecklade. Det har dock visat sig att alla butiker i vår studie har haft möjlighet att i olika utsträckning dra nytta av utländska butikers närvaro.

- *Hur agerar/har de inhemska klädesbutikerna agerat för att anpassa sig till den nya marknadssituationen med ökad konkurrens från utländska klädesbutiker?*

Liberaliseringen av den kroatiska marknaden har resulterat i att konkurrensen intensifierats på grund av ett större antal aktörer på den lokala marknaden. Den ökade konkurrensen påverkar marknadsstrukturen och förändrar konkurrensförutsättningarna vilket innebär att de inhemska butikerna måste vara flexibla och medvetna om att de måste utvecklas och förändra sina strategier om de ska kunna hävda sig. Med detta vill vi poängtera att butiker med en konservativ och rigid inställning till förändring och utveckling kan riskera att konkurreras ut av utländska butiker. Detta antagande baserar vi på det faktum att utländska butiker tenderar att vara starkare och ha bättre konkurrensförutsättningar samt att butiker bör anpassa sin organisation till förändringar för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. För att anpassa sig till den nya marknadssituationen har de inhemska butikerna bland annat utökat sitt sortiment, satsat på bättre service och kvalitetsprodukter, men framför allt mer marknadsföring. I nuläget är det endast ett fåtal butiker som har inlett samarbeten med andra, men vi kan konstatera att många butiker har insett fördelen med denna åtgärd. För att fortsätta vara konkurrenskraftiga har alla butiker utvecklat och anpassat sina strategier till den nuvarande konkurrenssituationen.

Vår undersökning påvisar en tendens där inhemska butiker mer och mer distanserar sig från de traditionella arbetssätten där kundvärde skapas med hjälp av produktens egenskaper. På marknaden i Dubrovnik praktiseras detta genom att butiker genomför investeringar i humankapital och bitjänster. Ytterligare en slutsats som vi har kunnat dra är att inhemska butiker tenderar att imitera utländska butiker i vissa avseenden, framför allt gällande varuexponering och butiksinredning. Utifrån detta ställer vi oss frågande till några av de inhemska butikernas uttalanden om att de inte påverkas av utländska butiker, fastän samtliga inhemska butiker medger att de kan dra nytta av deras närvaro.

Vi har i vår analys poängterat att den nuvarande utvecklingen som sker på marknaden i Dubrovnik till stor del är pådriven av utländska butiker. Vi tror dock inte att utländska butiker nödvändigtvis behöver vara en katalysator för utvecklingen. Vi tror att denna utveckling ändå hade skett på grund av den globala turismens påverkan på kundpreferenser men också på grund av att landet ständigt utvecklas. Vi menar att ett ökat antal utländska butiksetableringar kan vara av godo för marknaden, konsumenterna och butiker med goda resurser, men är av

ondo för butiker vars resurser inte är tillräckliga för att genomföra investeringar. Detta innebär att inhemska butiker själva måste agera aktivt för att skapa sig förutsättningar och på vis kunna dra nytta av utländska butiker.

Många av de intervjuade respondenterna bekräftar att deras butikers kundstock är intakt trots uttalanden om att butikens marknadsandelar har sjunkit. Vi upplever här att respondenterna gav oss motsägelsefulla svar när några av dem senare påstod att deras försäljning är oförändrad. Vi ställer oss frågande till hur detta kan hänga ihop då vi upplever dessa uttalanden paradoxala. De enda logiska förklaringar vi kan finna på denna motsägelse är att butikerna höjt sina priser och sålt en mindre kvantitet till sin befintliga kundstock eller att befolkningen och/eller turismen möjligen ökat.

Vi hoppas att de slutsatser vi har kommit fram till kan bidra med kunskap till inhemska butiker kring hur de kan bli påverkade samt vad dessa kan göra för att bemöta den ökade konkurrensen från utländska butiker.

6. Reflektioner

Utländska butikers inträde i Dubrovnik kan visserligen vara av godo för de inhemska butikerna då dessa kan ta del av deras närvaro men vi befarar att det finns en risk med att de utländska butikerna så småningom tar över marknaden genom att köpa upp inhemska butiker. Detta har blivit ett faktum inom bankväsendet där vi har kunskap om att majoriteten av de kroatiska bankerna idag ägs av utländska företag. En annan påverkan kan bli att inhemska butiker tvingas stänga ner på grund av att konkurrensen från utländska butiker blivit alltför stor. Vi hoppas och tror dock att många av de inhemska butikerna följer utvecklingen på marknaden och anpassar sig efter den rådande marknadssituationen. Som vi nämnt i uppsatsen innehar flera av dessa butiker specifika egenskaper som skiljer dem från de utländska. Att utnyttja dessa egenskaper lär bli ännu viktigare för de inhemska butikerna för att kunna överleva och hävda sig i den ökade konkurrensen.

Ytterligare en faktor som kan vara avgörande för en ännu mer öppen kroatisk marknad tror vi kan vara om Kroatien blir medlemmar i EU. Detta skulle förmodligen innebära ännu fler utländska etableringar vilket skulle leda till en än större konkurrens och påverkan på inhemska butiker. Frågan är vilken nytta inhemska butiker skulle ha av ett EU-medlemskap och i vilken grad och mån butikerna då hade påverkats. Vi anser att det hade varit intressant att göra samma undersökning som vi gjort några år efter att Kroatien blivit medlemmar i EU för att se vilken påverkan inträdet har haft på marknadsstrukturen.

För att få ytterligare ett perspektiv på ämnet hade det varit intressant att intervjua och observera utländska butiker och undersöka deras syn på och få höra deras åsikt om vad de kan tillföra inhemska butiker. Märker de av den imitationsstrategi som de inhemska butikerna anammar? Upplever de att de är starkare?

Det hade även varit intressant att göra en liknande studie som vi gjort på en inhemsk marknad i ett annat land och jämföra om påverkan sker på samma sätt och i lika stor grad där.

7. Källförteckning

- Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullvén, Håkan. (2007). *Den nya Ekonomistyrningen*. Upplaga 3. Liber AB, Malmö.
- Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.
- Bergström, Fredrik. (2003). *Handeln är där kunderna är*. Handelns Utredningsinstitut, Stockholm.
- Blomström, Magnus & Kokko, Ari. (2003). *Human capital and inward FDI* No. 3762. Centre for economic policy research.
- Blomström, Magnus & Kokko, Ari. (1996). *Multinational corporation and spillovers*. No. 99. Stockholm School of Economics.
- Blomström, Magnus; Kokko, Ari & Zejan Mario. (2000). *Foreign direct investment - Firm and host country strategies*. Macmillan, London.
- Bryman, Alan. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:4. Liber AB, Malmö.
- Czarniawska, Barbara. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Coe, David T. & Helpman Elhanan. (1993). *International R&D Spillovers*. National bureau of economic research, Cambridge.
- Davidson, Bo & Patel, Runa. (2007) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 3. Studentlitteratur, Lund.
- Ekholm, Katarina. (2008). *Globaliseringens drivkrafter och samhällsekonomiska konsekvenser*. Underlagsrapport nr 9 till Globaliseringsrådet. Stockholms Universitet och SNS.
- Eklund, Klas. (2005). *Vår Ekonomi – en introduktion till samhällsekonomi*. Upplaga 10. Nordstedts Akademiska förlag.
- Grant, M Robert. (2007). *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell.
- Herzing, Mathias; Norbäck, Pehr-Johan & Persson, Lars. (2006). *Effektivitetseffekter av utländska direktinvesteringar – en översikt av nationalekonomisk forskning*. R2006:004. Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Jarrick, Arne & Josephson, Olle. (2000) *Från tanke till text – en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.
- Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus.(1999). *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur; Lund.

Konkurrensverket

http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Press/Tal-artiklar/tal_cn_060222.pdf.

Läst 090408.

Kvale, Steinar.(1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Lund, Helena. (2008). *Tillväxt och utländska direktinvesteringar – med siktet inställt på Europa*. Lunds Universitet. Nationalekonomiska institutionen.

McGoldrick, Peter. (2002). *Retail Marketing*. Upplaga 2. McGraw-Hill Education, Berkshire.

Träindustrins strategi mot en ökad konkurrens

<http://www.advantagehardwood.org/files/Trainustrinsstrategi.pdf>.

Läst 090408.

Muntliga källor

Intervjuer med butikschefer på:

Butik X, 5/5-09

Di Caprio, 30/4-09

Euroshop, 30/4-09

Modea, 30/4-09

Mura, 29/4-09

Trgovine Minceta, 28/4-09

X-Nation, 29/4-09

Intervju med ägaren på WGW, 29/4-09

Webbsidor

Exportrådet Swedish trade council

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/europa/osterrrike/affarsmojligheter/Fyramarknader-tva-kontor-och-ett-team/>.

Läst 090408.

Google maps

<http://maps.google.se/maps?hl=sv&q=LG%20ELECTRONICS%20KP500%20BLACK&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>.

Besökt 090526.

United Colors of Benetton

<http://www.benetton.com/portal/web/guest/store?uuid=78363f0c-573f-11dd-87c0-91689b6c4b74>.

Besökt 090515

8. Bilagor

1. Intervjufrågor (på kroatiska och svenska)

1. Smatrate/dozivljavate li vi da je konkurencija postala veća od kada su se vanjske trgovine utemeljile u Dubrovniku? Da li njihova nazočnost povećava konkurenciju? Da li je ta konkurencija dobra ili loša za vasu trgovinu? Na koji način?

1. Uplever ni att konkurrensen har ökat i och med MNF:s närvaro i Dubrovnik?
Om ja - anser ni att den ökade konkurrensen är bra eller dålig för ert företag? På vilket sätt?

2a. Vilka anser ni vara era framgångsfaktorer/fördelar gentemot MNF? (ex lokal kännedom, brett och djupt sortiment, lågt pris, hög kvalitet på produkter och tjänster, god service, personliga kontakter, hög tillgänglighet)

2a. Koji su vaši faktori/cimbenici uspjeha naprem vanjskim trgovinama? Koje su vaše prednosti? Dali je to npr da imate znanje o tržištu, nize cijene, bolju kvalitetu, usluge, kontakti, izbor itd)

2b. Tror ni att dessa kommer fungera även i framtiden eller strävar ni efter att utveckla dem?
Försöker ni inleda/har ni någon form av samarbete med de utländska företagen? I så fall på vilket sätt? (allianser)

2b. Dali smatrate da će navedeni cimbenici funkcionirati i u budućnosti ili se trudite da ih unaprijedite? Jeli pokušavate/ dali imate kakvu suradnju sa vanjskim trgovinama? Ako da, na koji način.

2c. Har ni tillsammans med andra inhemska företag gått samman för att stärka er konkurrenskraft och försvara era marknadsandelar och utveckla hinder för MNF?
Eller har ni planer på/viljan att göra det? (allianser, företags sociala nätverk)

2c. Dali ste se ujediniili sa ostalim domaćim trgovinama kako bi ste pojačali vašu moć i obranili vaš tržišni udio i kako bi ste otežali vanjskim trgovinama? Dali su to vaši planovi?

3a. Brukar ni förbereda er på något sätt när ni hör att en ny butik öppnar?

3a. Dali se pripremate na neki način kada čujete da će se otvoriti neka nova trgovina u blizini?

3b. Hur har ni arbetat för att bemöta konkurrensen från MNF? Har ni ändrat er strategi? Hur?

3b. Kako ste radili/ pripremali se da bi ste savladali konkurenciju od vanjskih trgovina? Da li ste promijenili strategiju? Kako?

3c. Vilka konkreta åtgärder har ni vidtagit för att bemöta konkurrensen från MNF? Varför? Hur? satsa på mer marknadsföring

- sänka/öka priserna
- anställa mer personal
- utbilda personalen
- jobba med att sänka kostnaderna
- byta leverantör/bättre avtal
- dra ner på personal
- kortare öppettider
- satsa på service
- bättre kvalitetsprodukter
- utöka/minska utbudet
- nischade/differentierade produkter (cherry picking)
- bredda sortimentet (category killer)
- erbjuda något extra (bitjäntser)

3c. Koje ste konkretne mjere poduzeli kako vi ste savladali konkurenciju od vanjskih trgovina? Zasto i kako?

- bolje/vise reklama
- vise/nize cijene
- vise osoblja
- skolovati osoblje
- smanjiti troskove
- romijeniti isporucitelje robe/ bolje ugovore
- manje osoblja
- krace radno vrijeme
- pruzati bolje usluge
- bolja kvaliteta robe
- povecati/smanjiti ponudu
- nuditi specijalne/posebne proizvode
- povecati ponudu/sortiment
- nuditi nesto extra

3d. Har ni gjort investeringar, ex gällande FoU, för att bli mer konkurrenskraftiga? Vilka?

3d. Da li ste investirali, npr u proucivanja, istrazivanja, razvoj kako bi ste bili konkurencijski jaci? Koje?

4. Har ni upplevt några negativa effekter med MNF:s närvaro i Dubrovnik?

- Har er försäljning minskat sedan nya butiker har öppnats?
- Märker ni att er kundstock har minskat/blivit påverkad?
- Har ni tappat marknadsandelar?
- Har ni förlorat personal till MNF p g a de kanske anses vara mer attraktiva?
- Har relationerna till era leverantörer påverkats? (att de hellre samarbetar med MNF?)

4. Dali ste dozivjeli negativnih djelovanja/rezultata sa vanjskim trgovinama u Dubrovniku?

- Da li vam je omanjala prodaja odkada su se vanjske trgovine otvorile?
- Da li vam se smanjio krug kupaca? Da li se promjenio na neki nacin?
- Dali ste izgubili udio na trzistu?
- Da li je vase osoblje odabralo da radi kod stranih poslodavaca? (jer su mozda atraktivniji poslodavac?)
- Da li su vanjske trgovine utjecale na vezu sa vasim isporuciteljima robe? (dali npr suraduju sa vanjsim trgovinama?)

5a. Har ni upplevt några positiva effekter med MNF:s närvaro i Dubrovnik? (spillovers)

- Upplever ni att ni kan lära er/ta del av utländska företag? (kunskap) Har ni gjort det?
- Har er teknologi förbättrats/uppdaterats m h a MNF:s teknologier? (imitation)
- Har era organisatoriska rutiner utvecklats? (arbetsprocesser, vardagsrutiner)

5a. Da li ste dozivjeli pozitivnih djelovanja/efekta sa vanjskim trgovinama?

- Da li smatrate da se mozete nauciti sto od njih? (znanje) Dali ste primili sto od njih?
- Da li se vasa tehnologija poboljsala/osuvremenila? (dali se imitirali vanjske trgovine)
- Da li se poboljsalji/ osuvremenili postupke rada/rutine, sto se tice npr svakodnevnog rada?

5b. Upplever ni att ni haft/har förmågor och förutsättningar för att kunna dra nytta av de möjligheter, kunskap, teknologi och erfarenhet som MNF för med sig? (absorberingsförmåga - tillräckligt bra teknologi och humankapital)

5b. Dali smatrate da li imate/ da li ste imali sposobnost i preduvijete da mozete iskoristiti mogucnosti, znanje, tehnologiju i iskustvo sto vanjske trgovine donose sa sobom? Dali ste mogli poprimit stogod od njih?

5c. Har någon av er personal tidigare arbetat för ett MNF?

5c. Da li je netko od vaseg osoblja ranije radio za neku vanjsku trgovinu?

6. Försöker ni imitera MNF i något avseende?

6. Da li pokusavate imitirati vanjske trgovine u nekom pogledu?

7. Jämför ni er verksamhet med konkurrenters (inhemska såväl som utländska) för att utvecklas/förbättras? På vilket sätt? (benchmarking)

7. Da li usporedjujete vasu trgovinu sa konkurentima (i domacim i vanjskim) kako vi ste bili bolji i unaprijedili se? Na koji nacin?

8a. Känner ni er/är ni förberedda inför eventuella framtida etableringar av MNF i Dubrovnik?

8a. Da li ste spremni za eventualna nova utemeljivanja (od vanjskih trgovina)?

8b. Är det en del av ert strategiarbete?

8b. Da li je to jedan dio od vase strategije?

2. Intervjudokument

Intervju med Trgovine Minceta d.o.o:s inköpschef, 28/4-09

1. Konkurrensen har ökat och den ökar fortfarande i och med utländska butikers närvaro i Dubrovnik. Försäljningen har minskat på senaste tiden, men vi tror att det är på grund av lågkonjunkturen och inte på grund av de utländska butikerna. Den är för det mesta negativ med den kan vara bra för oss också då de utländska butikerna är lokaliserade nära oss.
2. Våra framgångsfaktorer är kvalitetsprodukter och service och vi tror att dessa kommer att fungera i framtiden också, dock bör man alltid sträva efter att bli bättre. Det finns inget samarbete med inhemska butiker men vi är kollegor med en italiensk kedja som har butiker i Kroatien och i Dubrovnik.
3. Vi brukar för det mesta jobba på som vanligt. Minceta har satsat mer på marknadsföring i radio, erbjuda speciella kampanjer/erbjudanden, ha tävlingar i radio där kunderna kan vinna presentkort. Detta lockar många kunder. Åtgärder som vi har vidtagit är att bredda sortimentet, satsa på kvalitetsvaror, göra mer reklam. Vi har inga internutbildningar och vi har inte heller gjort några investeringar.
4. Det enda negativa skulle i så fall vara att vissa kunder väljer att handla i de utländska butikerna. Vi har inte förlorat personal till de utländska butikerna och marknadsandelarna är ungefär som tidigare.
5. Ja, vi upplever att vi kan ta del av de utländska butikers närvaro, i form av att vår personal studerar deras varuexponering och skyltning och på så sätt får vi idéer på hur vi kan göra.
6. Vi försöker inte att imitera.
7. Jämförelser görs alltid, för att kunna utvecklas och bli bättre och för att hålla koll på vad och hur konkurrenterna gör. Man måste vara uppdaterad.
8. Förberedd kan man aldrig vara till 100 procent men vi gör det som står i vår makt för att bli så bra som möjligt.

Intervju med Muras butikschef, 29/4-09

1. Ja, konkurrensen har ökat. Det finns människor som känner till de internationella varumärken och handlar gärna där när de väl etablerar sig här. Konkurrensen är dålig för butiken. Konkurrensen är endast bra för kunderna, de får bättre och större utbud.
2. Våra framgångsfaktorer är service, kvalitet och kunskap. Mura känner av kunden och vet vad han vill ha. Butikschefen vill ej låta överlägsen men har upplevt att en del utländska butiker inte har samma kunskap om produkterna/utbudet som Mura. Här jobbar vi som ett team, det finns alltid två försäljare i butiken. Det är mycket viktigt att vara trevliga mot och vara måna om kunden. Det är svårt att alltid veta vad kunden efterfrågar, svårt att tillfredsställa alla fast butiken försöker att tillgodose mångas behov och att ha ett brett sortiment, dock vänder man sig inte lika mycket till yngre eftersom de oftast inte har råd med butikens utbud. Produkterna är ganska dyra. I jämförelse med utländska butiker har Mura ganska höga priser, i alla fall inte billigare än utländska butiker.
- 2b. Kan ej/Behöver ej utvecklas mer, försöker behålla sina framgångsfaktorer som de är nu. Det finns inget samarbete med utländska butiker.

2c. Inget samarbete med inhemska butiker, vi jobbar för oss själva. Mura behöver inte marknadsföra sig mycket. Det enda som görs är att klä upp kändisar och ha modevisningar. Viktigaste form av reklam för oss är word of mouth.

3a. Man kan inte förbereda sig, jobbar alltid på ett visst sätt. Vi har två gånger om året rea men inga speciella kampanjer eller lägre priser. Behövs ej.

3b. Inget särskilt, att vara trevliga mot kunder och ha kunskap om produkterna. Personalen följer trenderna och läser modetidningar. Viktigt med ärlighet mot kunderna, vi ger tips och råd. Personalen testar alla kläder innan de säljs i butiken så att de vet vad som passar till vilken kroppstyp. Vi har jobbat på det viset alltid men nu anstränger man sig mycket mer. Man måste anstränga sig mer nu än för till exempel för fem år sen. Har kunskap om vilka kunder som har råd och vilka som återkommer.

3c. Personalen går inga utbildningar, ingen reklam, inga lägre priser, försöker minska kostnaderna på alla möjliga sätt allt från telefonräkning till större kostnader. Detta har man börjat tänka på extra mycket de senaste två åren. Inte mindre personal, butiken är stor och det behövs alltid två biträden i butiken. Öppetider har alltid varit desamma. Skiftar lite på sommaren, lite längre, men inte på grund av konkurrenterna. Vi har bättre kvalitetsprodukter och större sortiment. Jämför inte sortimentet med konkurrenterna. Man har testat att ge bort en present om kunden köper en viss vara men det har inte funkat alls. (Kappa + paraply)

3d. Ingen forskning och utveckling på butiks nivå. Redan från start har kassasystemet varit moderniserat. Under senaste året har man dock utvecklat systemet med betalningskort.

4. Ingen minskad försäljning, Kundstocken har blivit mindre, men det kommer hela tiden nya kunder. En del försvinner men kommer tillbaka. Marknadsandelen har blivit mindre. Alla försöker få produkterna så tidigt som möjligt så att kunden lockas in i butiken. Har en egen leverantör.

5a. Vad det gäller teknologin är butiken på samma nivå som de utländska butikerna. Butiken lär sig av utländska butiker på så sätt att personalen iakttar deras butiksinredning, deras skyltfönster, varuexponering, färguppsättning. Det är det enda sättet de kan ta del av deras kunskap. Man får många idéer av att titta på dem. Anser att man kan lära sig mycket av utländska butiker men vet inte på vilket sätt förutom ovannämnda. Butiksinredningen måste var fin, satsar mycket tid på det. Belysningen och färgerna på inredningen har förändrats mycket. Rutiner: bättre service, känna av kunden fort.

5b. Tar del av utländska butiker främst genom det visuella (skyltfönster och inredning) och uppdaterad teknologi.

6. Inte mycket.

7. Skyltfönster, butiksinredning.

8. Medvetna om att Mura har sina egna kunder. Många av dem försvinner men kommer tillbaka. Känner sig inte hotade av eventuella framtida etableringar.

Intervju med X-Nations butikschef, 29/4-09

1. Konkurrensen har definitivt ökat i och med utländska butikers närvaro i Dubrovnik. Den är bra eftersom kunden har större valmöjligheter vad det gäller pris och utbud.

2. Framgångsfaktorerna är främst lokal kännedom, kunskap om kundpreferenser, samt lägre priser än utländska butiker. Samtidigt jobbar vi väldigt mycket med att erbjuda kunden bra service och ett brett sortiment (one stop shop) som många av konkurrenterna inte har. Vi jobbar ständigt med att utvecklas och bli bättre. Det finns ingen form av samarbete med varken utländska eller inhemska butiker.

3. Ändrade strategier på ledningsnivå men inget på butiksnivå. Vi gör regelbundna marknadsundersökningar och analyser av trender och kundpreferenser samt mystery shopping.

Konkreta åtgärder: mer och bättre marknadsföring, lägre priser, sänka kostnaderna, bättre avtal med leverantörerna, satsa på service, bättre kvalitetsprodukter, utöka utbudet (one stop shop, finns allt), bredda sortimentet. Investeringar har gjorts i kundkort (X-kortet) samt mystery shopping.

4. Lite mindre försäljning, kundstocken har inte förändrats, relationen till leverantörerna har inte påverkats.

5. Man kan lära sig mycket av utländska butiker. Vi har analyserat andra stora utländska butiker och deras arbetssätt innan de öppnade sina butiker. Vid etableringen 1998 anammades mycket av till exempel Benetton, vad gäller interiören, färgsorteringen, dekorationer och skyltning. Kassasystemet/Betalningssätt har utvecklats och blivit modernare och man satsar mycket på service. På ledningsnivå går man på modevisningar och tar del av det senaste. Ingen av vår personal har tidigare jobbat för en utländsk butik.

6. Ja, främst skyltning och varuexponering men även utbud och sortiment

7. Man jämför sig både med inhemska och utländska butiker, försöker erbjuda lika bra service och fin butiksmiljö.

8. Ja, på grund av det starka varumärket är man inte så rädda för konkurrens.

8b. Ja, man utvecklas hela tiden och följer vad som händer på marknaden.

Intervju med GWG:s ägare, 29/4-09

1. Ja, konkurrensen har ökat och det finns många konkurrenter. Och konkurrens är alltid bra. Men de utländska butikerna är starkare, har bättre avtal, billigare produktion och de kan sätta lägre priser på många produkter. De har även större realisationer.

2. Folk uppskattar fortfarande det närproducerade och kommer på grund av det. Vi är en liten familjebutik som kämpar mycket. GWG har bättre koll på marknaden, bra relation med kunderna, ger många extratjänster som andra inte har. GWG anses sig ha högre priser men utländska butiker har större möjligheter att ha kampanjer, rea mm. I framtiden kommer det bli svårare att konkurrera med det "kroatiska". Det finns planer på franchising och samarbete med andra butiker eftersom det blir svårare och svårare att överleva. Inget samarbete med de utländska butikerna (förutom bankerna som är uppköpta av utländska företag). Det fanns

funderingar på att samarbeta med andra inhemska butiker men det har varit svårt att hitta samarbetspartners. Ibland har vi och några av de andra inhemska butikerna i köpcentret reklam tillsammans. Vi har en egen skräddare som utför tjänster och vissa av dem är gratis, vissa får kunden betala extra för. Man erbjuder kunden delbetalningar samt att kunden kan ta hem produkter och prova de hemma. Skapar relationer med sina kunder.

3. Vi väntar med att de ska etablera sig, tittar på deras priser och utbud och då har vi kanske speciella erbjudanden. För att bemöta konkurrensen har vi anpassat oss till marknaden och utvecklats mer. Satsar mer på reklam och butiksindelning. Breddar utbudet, säljer lite av varje. Butiken säljer barn, herr och damkläder. Från början fanns det bara t-shirt med tryck, nu finns det mycket mer. Dock gick det inte bra så vi var tvungna att bredda utbudet. Konkreta åtgärder som har vidtagits: Mer reklam, sänka kostnaderna, mindre personal, bredda sortimentet, differentierade produkter (t-shirts med speciella tryck och tryck på beställning), bättre service, bättre kvalitetsprodukter. Butiken har inte gjort några investeringar.

4. Negativa effekter: mindre försäljning, kundstocken har minskat, tappade marknadsandelar. Vi förlorade personal till de utländska butikerna men de kom tillbaka på grund av bättre anställningsvillkor hos WGW. Relationen till leverantörerna har inte påverkats. Konkurrenterna har möjlighet att sätta lägre priser på grund av att de köper in större mängder.

5. Anser att WGW kan lära sig av utländska butiker. Man satsar mer kapital, jobbar mer som de utländska butikerna, inreder på samma sätt som dem. På grund av den hårda konkurrensen har ägaren varit tvungen att stänga ner två butiker. Allmänt är det svårt att konkurrera med de utländska butikerna, de har fler butiker och är starkare.

6. Interiören, imiterar vissa produkter som är trendiga eller som säljer bra. Har kampanjer.

7. Jämförelser görs, man skyltar om oftare och tänker mycket på inredningen.

8. Man känner sig inte tillräckligt stark, vissa förbättringar kan göras. Satsa mycket mer på service.

Intervju med Euroshops butikschef, 30/4-09

1. Konkurrensen har ökat i och med utländska butikers närvaro i Dubrovnik, oavsett vad konkurrenterna erbjuder. Den är bra för kunderna då de får större utbud och valmöjligheter. Konkurrensen kan vara bra för Euroshop då man försöker bli bättre när man ser vad andra butiker erbjuder. Vi tänker på att erbjuda ett bredare sortiment än tidigare på grund av att även konkurrenterna kanske har mer. Innan var man inte tvungen att tänka så mycket på sortimentet som nu eftersom konkurrensen har ökat så pass mycket. På det viset är konkurrensen bra för oss. Euroshop försöker hela tiden att vara uppdaterade med vad som händer på marknaden. Vi har leverantörer från olika länder och inte endast varor med ”made in china” utan vi satsar även på att erbjuda kvalitetsvaror. Hos oss finns det något för alla i olika prisklasser.

2. Våra framgångsfaktorer är att vi satsar på att ha trevlig och hjälpsam personal som inte är påträngande. Vi erbjuder många bitjänster såsom hemleverans av en del produkter. Euroshops kunder har även sina egna kundkort. Euroshop erbjuder många kampanjer och reor till sina kunder och vi har lägre priser än konkurrenterna. Har inga mellanhänder och med det kan vi sätta ett lägre pris på delar av sortimentet. Vi har möjlighet att också ge mängdrabatt. I framtiden vill vi utvecklas och jobba bättre, framför allt erbjuda bättre service. Vill inte stanna

på en punkt utan hela tiden bli bättre. Det gäller att följa med och se vad som händer på marknaden. Vi tittar på hur andra gör och jobbar och ifall det är något bra så anammar man det också. Det finns inget samarbete mellan oss och de utländska butikerna. Enda samarbetet är genom våra inhemska leverantörer. Vi satsar på kvalitetsvaror, men även billigare produkter.

3. Euroshop gör research via Internet, kollar upp butiken och vad de erbjuder. Personalen går ut på stan och ser hur de utländska butikerna jobbar. Ibland försöker vi att vara först med att erbjuda en viss vara, till exempel att ha sommarprodukter innan sommaren har kommit. Har regelbundna möten och följer upp, kollar hur det har gått någon månad tidigare och jämför för att se var man kan göra förändringar. Försöker kompensera för de varor som säljer dåligt med varor som säljer bättre så att man får en slags jämvikt. Försöker även att minska lagerhållningen.

3c. Jobbar med att ha rätt människor på rätt plats samt en utbildad marknadsförare. Försöker få lägre priser på bra kvalitetsprodukter. Jobbar mycket med personal, anställer inte gärna någon ny (extra). Försöker bredda sortimentet. Teknologin har utvecklats för butikens eget bästa inte på grund av att utländska företa har det.

3d. Ett nytt marknadsföringskontor på huvudkontoret där ett team konstant jobbar med reklam. Här i Dubrovnik har man investerat i renovering av butiken.

4. Inga upplevda negativa effekter med utländska butikers närvaro eftersom det inte finns någon som erbjuder exakt samma produkter och lika mycket som vi. På det viset är Euroshop unika. Vi upplever inte att vi har förlorat marknadsandelar. Butikens leverantör levererar även till konkurrenterna men det påverkar inte vår relation till leverantörerna. Men eftersom Euroshop är större kan vi förhandla fram bättre priser och på så sätt sätta lägre priser.

5. Vi upplever att vi kan lära oss av utländska butiker, mest vad gäller varuexponering. Vi tittar på hur utländska butiker inreder sina butiker och exponerar sina produkter. Euroshop jobbar också mycket med skyltning. Teknologin har blivit bättre, kassasystem och datorer likaså, det finns ett intranät mellan alla butiker. Videoövervakning finns också numera i butiken. Arbetsprocessen och vardagsrutiner har alltid varit ungefär desamma. På kontoret har det dock skett förbättringar, vi har bättre kontakt med andra butiker i landet. Personalen har ansvar att gå runt i andra butiker och se hur de jobbar och vilka priser de har för att själv kunna utvecklas och bli bättre. Man måste vara uppdaterad med hur andra jobbar. När en ny butik öppnar i närheten går man dit och ser hur det ser ut i butiken och vad de erbjuder. Allt för att se om man hittar något intressant och användbart för Euroshop.

5c. Chefen har jobbat för en utländsk butik tidigare.

6. Vi försöker inte att imitera eftersom vi har ett starkt varumärke och ett igenkänt logga. Hade man gjort alla förbättringar på grund av utländska butikers närvaro hade de gjorts mycket tidigare.

7. Euroshop jämför sig jämt med konkurrenterna för att bli bättre.

8. Känner sig förberedda men man kan ju aldrig vara 100 procent säker för att allt nytt lockar ju folk till sig. Känner sig inte översäkra i sig själva. Man tänker på hur och vad man ska göra när en annan butik öppnar.

Intervju med Di Caprios butikschef, 30/4-09

1. Konkurrensen har ökat och den är dålig för vår butik. Den påverkar försäljningen negativt och gör så att vi förlorar en del kunder.
2. Framgångsfaktorer är våra lägre priser. Man har gått samman med andra inhemska butiker för att bli mer konkurrenskraftiga.
3. Vi satsar på mer och bättre reklam, bredare sortiment och bättre service samt en bättre butiksinredning.
4. Negativa effekter som vi har upplevt är bland annat att kundstocken har blivit mindre. De kunder som har varit lojala finns dock kvar.
5. Det som är positivt med utländska butikers närvaro är att vi kan ta del av deras kunskap, lära oss av dem. Vi brukar hänga med i vad som händer på marknaden, titta på hur de jobbar och hur de utvecklas.
6. De som vi tycker att de utländska butiker gör bra och som går att imitera, imiterar vi för att bli bättre.
7. Vi gör alltid jämförelser. Det är en stor del utav vårt strategiska arbete. Man måste då och då ta en titt på hur andra arbetar och vad de gör för att få idéer för den egna butiken.
8. Att ständigt utvecklas och bli bättre är en självklarhet som vi jobbar med. Det går bra för oss nu, men man vet aldrig vad som väntar i framtiden och vi gör vårt bästa för att vara beredda på eventuell kommande konkurrens.

Intervju med Modeas butikschef, 30/4-09

1. Konkurrensen har definitivt ökat och den är både bra och dålig för butiken. När utbudet ökar blir det automatiskt svårare att behålla och locka till sig kunder.
2. Våra framgångsfaktorer: export av våra egna produkter till andra länder. Vi har gått samman med andra inhemska butiker för en bättre exponering av produkterna utomlands.
3. Ja, vi brukar samla så mycket information som möjligt om den butik som ska etablera sig för att få en ungefärlig uppfattning vad det är för butik och deras erbjudanden. Detta för att eventuellt anpassa oss till dem, till exempel vad gäller priser och utbud. För att bemöta konkurrensen har vi satsat på att marknadsföra oss bättre och erbjuda bättre service. Konkreta åtgärder som vi har vidtagit är bättre reklam, att utbilda vår personal samt bredda sortimentet. Investeringar som vi har gjort är framför allt i marknadsföring.
4. Kunderna tycker att det är spännande och intressant med nya, utländska varumärken. Oftast så har de en bättre uppfattning av deras produktkvalitet. Vi upplever dock inte att vi har tappat marknadsandelar. Försäljningen har minskat men vi tror att det är på grund av den ekonomiska krisen och inte på grund av utländska butikers närvaro.
5. Vi anser inte att det finns många positiva effekter med utländska butikers närvaro i Dubrovnik eftersom konkurrensen blir intensiv och ibland känner vi att det kommer att bli

svårt att överleva. Teknologin har utvecklats, framför allt kassasystemet, men det beror inte på att det finns utländska butiker i Dubrovnik. Den hade förbättrats även om de inte hade funnits här. Vi känner att Modea har förlorat marknadsandelar på grund av den ökade konkurrensen. Ingen av vår personal har gått över till en utländsk butik för att jobba hos dem.

6. Modea imiterar inte någon annan butik, men ser vi att en utländsk butik jobbar på ett visst sätt som kan vara bra även för oss, iakttar vi det och tar del av det och anpassar det till vår butik.

7. Ja, vi jämför oss med våra konkurrenter, vi tittar på deras sortiment och kollektioner.

8. Vi känner oss hyfsat rustade för framtiden, men då de utländska butikerna är starkare på många plan upplever vi även en viss osäkerhet och oro för den kommande tiden. Därför jobbar vi ständigt med att förbättra våra rutiner och arbetsprocessen.

Intervju med Butik X:s butikschef, 5/5-09

1. Ja, konkurrensen har ökat. Det är svårt att konkurrera och överleva. Det är även svårt för oss inhemska att komma med något nytt och vara innovatörer. Konkurrensen är negativ för butiken på grund av att de utländska butikerna har ett starkt varumärke som syns mer och är igenkänt.

2. Vi har inte så många fördelar i förhållande till de utländska butikerna. I så fall skulle det vara lägre priser på vissa produkter. Vi satsar på bättre reklam, till exempel genom att klä kändisar. Vi kan tänka oss att gå samman med andra inhemska butiker för att bemöta konkurrensen. Det gör vi inte i dagsläget.

3. Vi kan absolut inte fortsätta som vanligt utan måste hela tiden utvecklas, exempelvis genom att bredda sortimentet och ha kampanjer. Vi är tvungna att göra research om nya utländska butikers etableringar och ha bättre koll på marknaden. Vi har satsat på mer marknadsföring, lägre priser, utbilda personal, sänka kostnaderna, satsa på service framför allt, bredda sortimentet och erbjuda extratjänster. Investeringar har gjorts i att forska och undersöka hur andra butiker har gjort för att överleva och vad och hur de har gjort för att lyckats bli attraktiva.

4. Ja, försäljningen har minskat. Kunder jämför mycket mer och de upplever att utländska varumärken har bättre kvalitet, även om så inte är fallet.

5. Ja, till exempel att när leverans kommer så slussas produkterna vidare direkt in i butiken - nya kollektioner ska synas direkt. Det är så utländska butiker också gör. När de utländska butikerna har rea startar också butik X sina reor. Vi tar del av deras kunskap när det kommer till varuexponering och skyltning.

6. Ja, bland annat gällande skyltning och realisationsperioder.

7. Ja, absolut, i bland annat skyltning och butiksinredning samt priser (har ungefär samma priser eller lägre).

8. Nej, eftersom utländska varumärken är så pass starka och kända och kunder gillar utländska varumärken och tycker det är intressant med något nytt. Men vi jobbar på att bli starkare.

3. Observationschecklista

Under våra observationer utgick vi ifrån nedanstående sex kategorier. Detta för att få ett observationsmaterial som skulle möjliggöra för jämförelser och paralleller vid vårt analysarbete samt underbygga våra slutsatser.

Sortiment

Skyltning

Varuexponering

Service

Prisnivå

Ljussättning

4. Fältanteckningar

Allmänna iakttagelser i Dubrovnik

Vårt första intryck av Dubrovniks utbud av klädesbutiker var att det fanns flera välkända, exklusiva varumärken inne i den centrala delen av staden. Några av dessa var Gant, Lacoste, Escada, Benetton, MaxMara med flera. Det fanns även ett fåtal inhemska butiker på denna huvudgata varav en utav dessa, butiken Trgovine Minceta, kom att bli ett av våra intervjuobjekt.

Utanför centrum fanns ett antal mindre köpcentrum, närbelägna till varandra, med mestadels inhemska butiker. Det visade sig under arbetets gång att några av butikerna, som vi trodde var inhemska, var utländskt ägda. För oss var dessa varumärken dock helt okända. Då det inte fanns tillräckligt många inhemska butiker inne i staden bestämde vi oss för att intervjua några inhemska butiker som fanns i dessa köpcentrum. Samtliga intervjuade butiker var av mindre storlek gällande butiksyta, cirka 30-50 kvadratmeter, med undantag för Euroshop med en butiksyta på cirka 100 kvadratmeter.

För att styrka våra uppfattningar om vad som är inhemskt respektive utländskt genomförde vi allmänna observationer i inhemska butiker utanför vårt intervjuurval. En av butikerna vi observerade hade ett väldigt primitivt kassasystem med en byrå som kassalåda och handskrivna kvitton. Detta gav kontrast mot utländska butiker vars kassasystem är betydligt mer avancerade. Andra faktorer vi observerade som utgör skillnader gentemot utländska butiker var exempelvis varuexponeringen där inhemska butiker tenderar att fylla ut tomrummen i butiken medan utländska butiker istället strategiskt placerar sina varor för att framhäva dem på bästa sätt, bland annat genom mer öppna ytor. Vi observerade även olika butikers marknadsföring i form av reklamaffischer runtom i staden. Vi fick uppfattningen om att majoriteten av affischerna var marknadsföring från utländska butiker.

Vi besökte några utländska butiker för att skapa oss en uppfattning om eventuella prisskillnader mellan inhemska och utländska butiker. Franska Nafnaf och italienska Marella, som enligt oss är jämförbara sortiments- och målgruppsmässigt med de butiker vi intervjuat, var priserna högre. Utländska butiker hade också större realisationer vilka, genom stora reklamskyltar, synliggjordes mer än de inhemska butikernas.

Iakttagelser från observationerna i de intervjuade butikerna

Trgovine Minceta - Stradun, Gamla Stan

Sortiment: Damkläder

Skyltning: Saknade skyltning av butikens varumärke. Exponering av varor i skyltfönstren var även den nästintill obefintlig.

Varuexponering: Vanlig, kläderna exponerades på galgar längs väggarna samt på en ö i mitten.

Service: Trevlig personal som hälsade oss och andra kunder välkomna. Under våra observationer uppfattade vi personalen som hjälpsam och kunnig när de hjälpte kunder.

Prisnivå: Relativt hög, jämförbar med klädeskedjan Brothers & Sisters i Sverige.

Mura – Köpcenter 1

Sortiment: Dam- och herrkläder.

Skyltning: Butikens varumärke exponerades på en stor skylt ovanför dörren. Kläder exponerades bland annat på provdockor längs med butikens glasväggar samt genom planscher med kändisar iklädda delar av butikens sortiment.

Varuexponering: Mestadels på väggarna samt på en liten ö längst in i butiken.

Service: Bra service, mycket beroende på att det alltid fanns två expediter i den lilla butiken.

Prisnivå: Dyr, jämförbar med klädesbutiken Stenströms i Helsingborg.

X-Nation – Köpcenter 1

Sortiment: Damkläder.

Skyltning: Butikens varumärke exponerades på en skylt ovanför dörren. Några få plagg exponerades hängande i skyltfönstret.

Varuexponering: Butiken kändes väldigt fullpackad med öar över hela butiksytan samt kläder hängande på väggarna.

Service: Bra service - de mötte bland annat kunder med ett leende och hälsningsfras.

Prisnivå: Medel, jämförbart med klädeskedjan Vero Moda i Sverige.

Butik X – Köpcenter 1

Sortiment: Damkläder

Skyltning: Varumärket exponerade ovanför entrén. Butiken hade även affischer med dess nyaste kollektion på köpcentrets ytterväggar. Samma plagg exponerades även på skyltdockor i skyltfönstren.

Varuexponering: Mycket bra exponering i helhet, exempelvis innanför entrén där man placerat de nyaste plaggen som även exponerades genom affischer och skyltdockor. Här fanns en varierande form av exponering genom olika öar med galgar och hyllor samt även galgar längs väggarna.

Service: Mycket bra, vid vårt besök fanns tre expediter på plats. De var trevliga och hjälpsamma.

Prisnivå: Relativt hög, jämförbar med klädeskedjan Brothers & Sisters i Sverige.

WGW – Köpcenter 2

Sortiment: Dam-, herr- och barnkläder.

Skyltning: Bra exponering av butikens varumärke i form av en skylt rakt ut från väggen i varuhuskorridoren.

Varuexponering: T-shirtar, som är specifika för WGW:s sortiment, exponerades med framsidan vänd mot kunden. Butiken hade endast, på grund av dess lilla butiksyta, bara varor på hyllor och galgar längs väggarna.

Service: Trevlig och avslappnad personal som var väldigt hjälpsam.

Prisnivå: Relativt dyr, jämförbar med klädeskedjan MQ i Sverige.

Övrigt: Butiken saknade kassasystem.

Di Caprio – Köpcenter 2

Sortiment: Dam- och herrkläder.

Skyltning: Hade precis som WGW en skylt med butikens varumärke i korridoren samt även två stora skyltar i skyltfönstret till höger och vänster om entrén. Där fanns även flera skyltdockor klädda i kläder från butikens sortiment.

Varuexponering: Flera öar med kläder i mitten av butiken, hyllor och galgar längs väggarna.

Service: Bra service, hjälpsam personal.

Prisnivå: Relativt hög, jämförbar med klädeskedjan Brothers & Sisters i Sverige.

Modea – Köpcenter 2

Sortiment: Dam- och herrkläder.

Skyltning: En liten skylt ut mot korridoren.

Varuexponering: En ö med kläder i mitten av butiken, hyllor och galgar längs väggarna.

Service: Dålig service, bland annat på grund av att butikspersonalen inte fanns i butiken när vi kom utan istället pratade med andra butiksexpediter i en annan butik. När vi lämnade butiken upptäckte expediten oss och kom springande.

Prisnivå: Medel, jämförbart med klädeskedjan Vero Moda i Sverige.

Euroshop – Köpcenter 3

Sortiment: Brett utbud av kläder för hela familjen.

Skyltning: Skyltar utanför butiken som kunde ses på långt avstånd. Flera skyltdockor hade placerats i skyltfönstret för att exponera delar av butikens sortiment.

Varuexponering: Väldigt varierande och bra, kanske beroende på att de har en betydligt större butiksyta än många av de andra butikerna.

Service: Dålig, personalen hälsade varken oss välkomna eller frågade om vi ville ha hjälp.

Prisnivå: Medel, jämförbart med klädeskedjan Vero Moda i Sverige.

Övrigt: Personalen klädde sig i neongula kortärmade skjortor vilket gav en väldigt billig och passékänsla.

5. Fältdagbok

27/4-2009

Efter att ha anlänt till lägenheten begav vi oss ut på stan för att försöka boka tid för intervjuer med olika inhemska klädesbutiker. Vi lyckades boka in en intervju med Trgovine Minceta till imorgon.

28/4

Idag genomförde vi vår första intervju med inköpschefen på Trgovine Minceta. Intervjun varade ungefär 25 minuter. Därefter fortsatte vi vårt sökande efter butiker att intervjuas, vilket resulterade i tre inbokade intervjuer till morgondagen. På kvällen sammanställde vi intervjumaterialet som vi spelat in på diktafon.

29/4

Idag har vi genomfört tre intervjuer med Mura, X-Nation och WGW på cirka 45 minuter vardera. Därefter bokade vi in tre intervjuer till morgondagen. På kvällen sammanställde vi det insamlade materialet på dator.

30/4

Idag har vi genomfört tre intervjuer. En lång intervju på cirka 60 minuter med Euroshop samt två kortare, cirka 20 minuter vardera, med Modea och Di Caprio. Intervjuerna sammanställdes på kvällen.

1/5

Ledig dag.

2/5

Ledig dag.

3/5

Ledig dag.

4/5

Idag har vi strukturerat upp alla svaren från intervjuerna och påbörjat skrivandet av empiriavsnittet.

5/5

Idag genomförde vi ytterligare en 60-minutersintervju, denna gång med Butik X, som av olika anledningar bett om att få vara anonym. Efter att ha sammanställt den slutförde vi vårt empiriavsnitt.

6/5

Idag sållade vi bland 22 sidor med tidigare sammanställda teorier. Vi kategoriserade dessa efter positiv respektive negativ påverkan som utländska klädesbutiker fört med sig på inhemska samt vilka strategier de inhemska butikerna använt sig av för att anpassa sig till den nya marknadsstrukturen och bli konkurrenskraftiga. Vi dagens slut hade vi skrivit klart teoriavsnittet om strategier.

7/5

Idag avslutade vi teoriskrivandet genom att färdigställa avsnittet om positiv och negativ påverkan.

8/5

Hemfärd.