



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen**

Kandidatuppsats

HT 2008

# THE WAR OF SNEAKERS

~

En studie om kunskapsflöden  
i skoindustrin i Portland, Oregon.

**Handledare:**

Magnus Nilsson

**Författare:**

Catrin Bernroth

Mari Sivertsson

## Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	The War of Sneakers
<b>Seminariedatum:</b>	Onsdagen den 14 Januari 2009
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng Strategiska aspekter på kunskapsöverföring mellan organisationer
<b>Författare:</b>	Catrin Bernroth, Mari Sivertsson
<b>Handledare:</b>	Magnus Nilsson
<b>Nyckelord:</b>	Kluster, nätverk, resurser, kunskap och nystartade företag
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka och förklara kunskapsflöden i klustret och se vilka effekter de har för nystartade företag i regionen.
<b>Metod:</b>	Då syftet med uppsatsen är att undersöka och förklara har en kvalitativ studie genomförts. Vi har utgått från en abduktiv ansats och semistrukturerade intervjuer har gjorts med 18 olika företag och organisationer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Uppsatsen baseras på klusterteorier och de synergieffekter ett kluster skapar för de deltagande parterna. Uppsatsen behandlar teorier om resurser och främst resursen kunskap och hur dessa sprids i och med de informella nätverk som uppstår i ett kluster.
<b>Empiri:</b>	Uppsatsen baseras på semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom de företag och organisationer som har valts ut. Respondenterna kan delas upp i tre områden: små och medelstora företag, storföretag och kringverksamheter till skoföretagen i regionen.
<b>Resultat:</b>	Ett tydligt spridningsmönster av kunskap kan urskiljas i klustret. Kunskapen skapas främst i storföretagen och sprids sedan genom klustret. Företag väljer att starta sin verksamhet i regionen då de får tillgång till en enorm kunskapspool som utgör en konkurrensfördel. De informella nätverken som skapas i klustret är viktiga för tillgången på externa resurser. Avgörande för uppstartandet av ett företag i denna bransch och region är vilka resurser ett företag innehar och vilka de kan knyta till sig.

## **Abstract**

- Title:** The War of Sneakers
- Seminar date:** Wednesday, 14<sup>th</sup> of January 2009
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level,  
Business Administration, 15 University Credits Points or (ECTS-cr)  
Strategic Management
- Authors:** Catrin Bernroth, Mari Sivertsson
- Advisor:** Magnus Nilsson
- Key words:** Cluster, networks, resources, knowledge and start ups
- Purpose:** The purpose of this study is to research and describe the flows of knowledge in the cluster and look at what effect they have for start-ups in the region.
- Methodology:** A qualitative study is conducted using semi-structured interviews. The thesis can be characterized as descriptive and explorative. We have worked with an abductive approach during the research and interviews have been conducted with 18 companies and organizations.
- Theoretical perspectives:** The thesis is based on cluster theories and the synergy effects a cluster creates for involved parties. The thesis consists of theories on resources, particularly knowledge as a resource, and how these spread through the informal networks that are created within a cluster.
- Empirical foundation:** The thesis is based on semi-structured interviews with key persons from selected companies and organizations. The respondents can be divided into different groups: small- and middle sized companies, large companies and organizations supporting the shoe companies in the region.
- Conclusions:** A clear pattern of dissemination of knowledge can be discerned in the cluster. Knowledge is created primarily in the large companies and is spread throughout the cluster. Companies choose to start their activities in the region, since that gives them access to a huge knowledge pool, which is a competitive advantage. The informal networks that are created in the cluster are important for the availability of external resources. Critical to the successful start-up of a company in this industry and region are which resources the company has and which resources they can associate themselves with.

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla de deltagande företagen och organisationer i denna undersökning. Ert intresse och bidrag till denna uppsats har varit både viktigt och inspirerande. Vi blev väldigt positivt överraskade över det varma mottagande och den stora hjälpsamhet som vi mötte under vår tid i Portland.

Vi vill även tacka vår handledare Magnus Nilsson då han gjorde det möjligt för oss att återvända till Portland, Oregon, och studera ett ämne som vi finner oerhört intressant.

Lund, den 9 januari 2009

---

Catrin Bernroth

---

Mari Sivertsson

# Innehållsförteckning

<u>1 INLEDNING .....</u>	<u>9</u>
<u>1.1 BAKGRUND .....</u>	<u>9</u>
<u>1.2 OM KLUSTER .....</u>	<u>11</u>
<u>1.3 PROBLEMDISKUSSION .....</u>	<u>12</u>
<u>1.4 PROBLEMFÖRMULERING .....</u>	<u>13</u>
<u>1.5 SYFTE .....</u>	<u>13</u>
<u>1.6 AVGRÄNSNINGAR .....</u>	<u>14</u>
<u>1.7 MÅLGRUPP .....</u>	<u>14</u>
<u>1.8 DISPOSITION .....</u>	<u>15</u>
<u>2. METOD .....</u>	<u>16</u>
<u>2.1 FORSKNINGSMETODIK .....</u>	<u>16</u>
<u>2.1.1 VAL AV FORSKNINGSAKSATS .....</u>	<u>16</u>
<u>2.1.2 VAL AV METODANSATS .....</u>	<u>17</u>
<u>2.2 UNDERSÖKNINGSMETODIK .....</u>	<u>18</u>
<u>2.2.1 PRIMÄR RESPEKTIVE SEKUNDÄRDATA .....</u>	<u>18</u>
<u>2.2.2 INTERVJUSTRUKTUR OCH GENOMFÖRANDE .....</u>	<u>18</u>
<u>2.2.3 URVAL .....</u>	<u>19</u>
<u>2.2.4 BEARBETNING OCH ANALYS .....</u>	<u>21</u>
<u>2.3 KRITIK .....</u>	<u>21</u>
<u>2.3.1 VALIDITET .....</u>	<u>22</u>
<u>2.3.2 RELIABILITET.....</u>	<u>22</u>
<u>3 TEORI .....</u>	<u>24</u>
<u>3.1 DISPOSITION .....</u>	<u>24</u>
<u>3.2 KLUSTER .....</u>	<u>24</u>
<u>3.2.1 KRITIK MOT KLUSTERTEORIN .....</u>	<u>27</u>
<u>3.3 RESURSER .....</u>	<u>28</u>
<u>3.3.1 VRIO-MODELLEN .....</u>	<u>28</u>
<u>3.4 NÄTVERK .....</u>	<u>29</u>
<u>3.4.1 VAD ÄR NÄTVERK .....</u>	<u>29</u>
<u>3.4.2 NÄTVERK OCH DESS BETYDELSE .....</u>	<u>30</u>

3.5 KUNSKAP .....	31
3.5.1 KUNSKAP SOM RESURS .....	31
3.5.2 VAD ÄR KUNSKAP .....	32
3.5.3 TYST OCH EXPLICIT KUNSKAP .....	32
3.6 SMÅFÖRETAG .....	33
4 EMPIRI .....	35
4.1 PRESENTATION AV PORTLAND KLUSTRET .....	35
4.2 LOKALISERING.....	36
4.2 KONKURRENSSITUATIONEN .....	38
4.3 RESURSER OCH NÄTVERK .....	39
4.4 KUNSKAP .....	41
5 ANALYS .....	43
5.1 KLUSTER .....	43
5.2 RESURSER .....	45
5.3 NÄTVERK .....	46
5.4 KUNSKAP .....	48
5.5 SMÅFÖRETAG.....	49
6 SLUTDISKUSSION.....	50
6.1 SLUTSATSER .....	50
6.2 FRAMTIDA FORSKNING .....	51
7 REFERENSER .....	53
7.1 LITTERÄRA KÄLLOR .....	53
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	56
7.3 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR .....	56
7.4 MUNTliga KÄLLOR .....	57
APPENDIX A: INTERVJURESPONDENTER .....	58
APPENDIX B: INTERVJUMALL .....	64
APPENDIX C: E-POST FÖR FÖRFRÅGAN OM INTERVJU .....	65
APPENDIX D: SKOFÖRETAG I PORTLANDREGIONEN .....	66



## Definitioner av begrepp

*Nedan definieras några av de mest förekommande begreppen i uppsatsen för att tydliggöra utgångspunkterna i resonemangen som förs. Beskrivningarna nedan visar den tolkning som har gjorts av begreppen vilket avgör hur de används i undersökningen. Andra tolkningar av samma begrepp kan förekomma i andra studier.*

<b>Småföretag</b>	I denna uppsats utgår vi från den amerikanska definitionen för klassificering av företag. Ett småföretag är ett företag med mindre än 100 anställda.
<b>Medelstora företag</b>	Ett företag som har mellan 100-500 anställda. I denna uppsats kommer vi att göra en sammanslagning av småföretag och medelstora företag. Dessa kommer alla att kallas för småföretag.
<b>Storföretag</b>	Ett företag som har mer än 500 anställda.
<b>Kringverksamheter</b>	Kringverksamheter utgörs av företag och organisationer som har en koppling till och vars verksamhet kan relateras till skoindustrin.
<b>Informella nätverk</b>	Relationer för samarbeten mellan aktörer som har ett gemensamt intresse av att samverka. Dessa nätverk är ofta organiska och relationerna är personliga.
<b>Nystartade företag</b>	Till kategorin nystartade företag räknar vi företag som har startat upp verksamhet i regionen under de föregående tio åren.
<b>Portlandregionen</b>	Portlandregionen utgörs av Portland stad och kringliggande förorter.
<b>Kluster</b>	Ordet kluster betyder klunga, anhopning, grupp eller samling. I denna undersökning används begreppet som ett fenomen där flera aktörer inom samma bransch är lokaliserade geografiskt nära varandra. Genom att vara en del av ett kluster får verksamheter ofta en gemensamt starkare karaktär.



# 1 Inledning

*Inledningen ämnar ge en introduktion till företags etablering i skoklustret i Portland. Vi inleder med en historisk bakgrund och en diskussion kring fenomenet kluster. Därefter förs en problemdiskussion inom området som mynnar ut till ett syfte. Vi avslutar med en liten diskussion om de avgränsningar vi har valt att göra i och med utförandet av denna uppsats.*

## 1.1 Bakgrund

*"Play by the rules. But be ferocious."*

- Phil Knight, Nike

På sjuttioalet grundade amerikanen Phil Knight sportföretaget Nike. Knight var en talangfull löpare under sina år som student på University of Oregon. Då han fortsatte sina studier, för att ta ut sin magisterexamen på Stanford University, skrev han en uppsats där han skisserade en plan för hur man ska gå tillväga för att övervinna Adidas monopol på löparskomarknaden. Knights plan var att använda sig utav billig japansk arbetskraft för att göra en både billigare och bättre sko än det tyska marknadsledande företaget (Nike, 2007).

Knight satte sin plan i verket efter sitt examensår 1962. Han övertygade en japansk tillverkare av imiterade Adidasskor att skicka några exemplar till hans då påhittade företag Blue Ribbon Sports för inspektion. Knight skickade exemplaren vidare till Bill Bowerman, sin forna löptränare från University of Oregon, som gillade idén och tillsammans med Bowerman skapade Knight företaget Blue Ribbon Sports (Nike, 2007).

I början av sjuttioalet valde Knight att avsluta sitt samarbete med sin japanska leverantör och började istället producera sin egen linje av skor med den idag världskända Swoosh-logotypen. Nike-skön var skapad och 1978 bytte Blue Ribbon Sports namn till Nike. I intervjuer har duon, Knight och Bowerman, sagt att de gick in i branschen enbart för "att slå Adidas" och år 1989 nådde de sitt mål (Nike, 2007).

### 1.1.2 Skoklustret i Portland

Nike har idag en dominerande ställning på flera marknader, framförallt i USA, och är marknadsledande inom sportutrustningsindustrin. Nike är sedan verksamhetens start beläget i Oregon (Nike, 2007). Oregon är en liten stat på USA's västkust med runt 3,8 miljoner invånare, varav runt hälften är bosatta i Portlandregionen. Portlandregionen innefattar Portland City och dess förorter (OECD, 2008).

Redan 1938 grundades Columbia Sportswear i Portland (Columbia Sportswear) men sedan 1970-talet då Knight grundade det multinationella företaget Nike har sportindustrin i regionen genomgått en enorm utveckling. Adidas valde 1993 att förlägga sitt amerikanska huvudkontor i Portland efter några år av turbulens med ägarbyte och förlorade marknadsandelar (Owen Clemens, Adidas). Många andra företag inom branschen har också valt att förlägga verksamhet i Portland och en ständigt pågående nyetablering av företag äger rum (David K. Smith 2004).

I Oregon finns alltså några av de mest framgångsrika och prestigefulla företagen inom skoindustrin representerade, exempelvis Nike, Adidas, Columbia Sportswear och LaCrosse/Danner. Dessa välkända företag i kombination med de små och medelstora företag som finns i regionen har skapat ett kluster med över 20 deltagande skoföretag. Av de 25 miljarder dollar som den amerikanska marknaden genererade för försäljning av skor år 2005 stod företagen från Oregon för ca 20 procent. På marknaden för sportskor var Oregons företag ansvariga för nära 50 procent av all försäljning. Utöver skoföretagen som finns i området finns det leverantörer inom flera olika kategorier som fungerar som stödorganisationer för klustret vad gäller exempelvis rådgivning, investering, design och rekrytering (David K. Smith 2004).

De skoföretag som är etablerade i Oregon har främst fokus på utomhussport/arbetskor och sportskor med tonvikt på performance istället för mode. De flesta av dessa företag har sina huvudkontor lokaliserade i Portlandregionen varifrån de vanligtvis sköter marknadsföring, design och distribution. Alla utom två av de stora skoföretagen i Oregon tillverkar sina skor i Asien (David K. Smith 2004).

## 1.2 Om kluster

*"Kluster är geografiska koncentrationer av relaterade företag och institutioner (t.ex. universitet) som både konkurrerar och samarbetar inom ett avgränsat område. De olika aktörerna är sammanlänkade av gemensam teknik och kunskap. Normalt existerar de inom ett geografiskt område där kommunikation, logistik, interaktion och lärande mellan personer sker med lätthet."*

- Michael Porter, 2000a

Trots utvecklingen med allt bättre kommunikation och infrastruktur så verkar företag inom samma bransch koncentreras till vissa regioner. Anledningen till att företag väljer att lokalisera sig i närheten av likartade företag är enligt Porter (2000a) de externa skalfördelar som ett kluster ger upphov till. Porter (2000a) beskriver "that a good deal of competitive advantage lies outside companies and even outside their industries, residing instead in the locations at which their business units are based." Inom klustret skapas ett spelrum för relationer till varandra och samhället vilket därigenom genererar synergieffekter. Den som först diskuterade de externa skalfördelarna av rumsliga koncentrationer av verksamheter var Alfred Marshall. Genom sina studier lade han grunden för många av de teorier och idéer som idag diskuteras (Marshall, 1920).

Fenomenet kluster är en stor anledning till varför lokalisering av företag är viktigt i den globala ekonomin. Företag strävar efter att placera sig där deras lokala nätverk kan ge fördelar som är svårimiterade för andra företag och där lågkostnadsföretag inte kan konkurrera. Ett kluster skapar access till specialiserad input såsom material, arbetskraft, information och kunskap (Porter, 1998). Dock är närheten till billig arbetskraft och kapital inga kritiska faktorer för företag idag då allt fler företag väljer att allokera sin produktion till lågkostnadsländer. I dagens globaliserade värld har företagen blivit alltmer kunskapsintensiva (Florida, 2003).

Dagens hårda konkurrens har bidragit till att kunskap och skapandet av kunskap spelar en allt viktigare roll för att överleva i sin bransch. Koncentrationen av företag inom samma bransch underlättar för kunskapspridning och tillgång på specialiserad arbetskraft, vilket gör det attraktivt för företag att ligga geografiskt nära sina konkurrenter (Porter, 1998). Porter (1990) beskriver hur innovationskraften som skapas i ett kluster, genom närheten till relaterade verksamheter, skapar långsiktiga konkurrensfördelar olikt den traditionella synen på att konkurrenskraft skapas genom låga kostnader och gynnsamma fördelar gentemot sina konkurrenter.

De externa skalfördelar som uppstår vid samlokalisering gynnar och stödjer en specialisering inom området. Kunskap och arbetskraft rör sig inom regionen och det är kritiskt för företagen att fånga in denna kunskap samt generera ny kunskap för att kunna konkurrera. Kunskap attraheras genom att de anställda ser en minskad risk för förflyttning och alternativa möjligheter inom klustret. De personliga relationer och informella nätverk som ofta uppstår inom ett kluster medför att information och kunskap utbyts och sprids (Porter, 1998).

Kluster leder ofta till lägre inträdesbarriärer för nystartade företag. Uppstartandefasen underlättas av att viktig input såsom arbetskraft, kompetens och olika former av infrastruktur redan finns tillgänglig (Porter, 1990). Forskning visar att små företag och entreprenörer är viktiga för tillväxtskapande innovationer. Man diskuterar att samarbete mellan små och stora företag är viktigt för ett positivt innovationsklimat. Företags innovationer uppstår ofta som ett resultat av samverkan med sin omgivning (Gustafsson J. 2004).

### **1.3 Problemdiskussion**

*"in an information economy, anything can be anywhere"*

- Oregon Clusters

Vi lever i en allt mer globaliserad värld där avstånden krymper i takt med att internet, telekommunikation och infrastruktur ständigt utvecklas. Företags fysiska gränser suddas ut, exempelvis kan produktionen ske i Asien, designutveckling i Europa och försäljning på den internationella världsmarknaden. Vilken roll spelar då lokalisering av företaget? Utvecklingen talar emot vad som egentligen sker i världen. Koncentrationer av företag och människor sker hela tiden. Företag väljer att lokalisera sig geografiskt nära andra företag i samma bransch (Florida, 2003).

I takt med den ständigt accelererande förändringstakten och det snabbare behovet av förnyelse har betydelsen av unika produkter och innovationer blivit allt större. Småföretagen får en stor betydelse i denna process och många gånger kommer de viktigaste innovationerna från dem (Gustafsson J. 2004). Dock möter företag av denna storlek en rad svårigheter och bland de största svårigheterna är just bristen på resurser. Då småföretagen ofta klassas som högriskföretag så kan det orsaka svårigheter att finna finansiering. Ytterligare problem för denna typ av företag kan vara att de är duktiga på att utveckla en produkt medan det saknas tillräckligt med kompetens för att marknadsföra den på rätt sätt. Kunskap, tillgång till information, varumärke, image och legitimitet

kan vara immateriella resurser som ett litet företag ännu inte har inarbetat i organisationen (David Howitt, Meriwether Group).

Närheten till sina konkurrenter har visat sig vara essentiellt för möjligheten att vara med och tävla i en allt mer föränderlig marknad. Lokaliseringen har då en stor betydelse för tillgången på rätt resurser, bland annat mänsklig kunskap. Spridningseffekten av kunskap inom ett kluster ger förutsättningar för nyetablering av företag och kan sänka inträdesbarriärerna på marknaden genom utbudet av kvalificerad personal (Porter, 1998). Det är härmed intressant att diskutera vilken effekt storföretag som Nike och Adidas har för kunskaps- och kompetensutvecklingen i regionen. Då personal friställs öppnas dörrar för konkurrerande företag i samma bransch. Friställd personal kan även ge upphov till nyetablering av företag och innovationsskapande. En viktig aspekt är personalens fördelar av företagens geografiska lokalisering (Porter, 1998).

#### **1.4 Problemformulering**

- Varför väljer företag att etablera sig i klustret?
- Hur gynnas de deltagande parterna av kunskapsflödena i klustret?
- Vilken betydelse har de informella nätverken för de deltagande aktörerna vad gäller resurser?
- Vilken roll och betydelse har den upparbetade kunskapen inom klustret för uppstartandet av företag i regionen?

#### **1.5 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att utreda och undersöka kunskapsflöden i klustret och se vilka effekter de har för nystartande företag i Portlandregionen.

## **1.6 Avgränsningar**

Uppsatsen behandlar skoindustrin i Portland regionen, det vill säga Portland stad och dess närliggande förorter. Både stora, medelstora, små och nystartade skoföretag ligger till grund för undersökningen med inriktning på hur nystartade företag påverkas av klustret. För att få ett mer djupgående perspektiv i uppsatsen har även kringliggande verksamheter som kan påverka och påverkas av skoindustrin i regionen behandlats. Dessa är verksamheter såsom rekrytering, frilansdesign, investering, konsultation samt statlig verksamhet.

På grund av uppsatsens storlek och begränsat med tid är uppsatsen inriktad mot skoindustrin och inte sportklädesindustrin i sin helhet. Universitetens betydelse för klustret har behandlats utifrån företagets synvinkel och inte utbildningsväsendets. Detta beslut har tagits dels på grund av tidsbrist, dels på grund av att det tenderar vara så att många av de anställda har utbildning från universitet belägna utanför Oregon.

## **1.7 Målgrupp**

Målgruppen för denna uppsats är lärare och studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

## 1.8 Disposition

- Kapitel 1**                    **Inledning:** Inledningen ämnar ge en introduktion till företags etablering i skoklustret i Portland. Vi inleder med en historisk bakgrund och en diskussion kring fenomenet kluster. Därefter förs en problemdiskussion inom området som mynnar ut till ett syfte. Vi avslutar med en liten diskussion om de avgränsningar vi valt att göra i utförandet av denna uppsats.
- Kapitel 2**                    **Metod:** Avsnittet ämnar klargöra metoderna och tillvägagångssättet som har använts av för att besvara uppsatsens frågeställning och uppfylla dess syfte.
- Kapitel 3**                    **Teori:** I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen med de centrala teorierna som ligger till grund för arbetet. Vi inleder med en disposition för att göra sambandet tydligt mellan de teorier vi valt.
- Kapitel 4**                    **Empiri:** Detta avsnitt ämnar presentera den information som samlats in genom intervjuer med de utvalda företagen. Informationen kommer att presenteras från de fyra ämnesområden som utgjorde intervjuunderlag för denna uppsats: lokalisering, konkurrenssituationen, nätverk och resurser samt kunskap.
- Kapitel 5**                    **Analys:** I denna del kommer den empiri som har redogjorts i föregående kapitel att analyseras utifrån de teorier som har presenterats i kapitel tre. Analysen presenteras i de fem teoriområden som ligger till grund för vår undersökning: kluster, resurser, nätverk, kunskap, småföretag och nystartande företag.
- Kapitel 6**                    **Slutdiskussion:** Slutdiskussionen ger en sammanfattande bild av undersökningen och de slutsatser vi har dragit utifrån analysen av det insamlade empiriska materialet. Vi ämnar besvara uppsatsen problemformuleringar och syfte och dessutom ge förslag på framtida forskning inom detta ämnesval.

## 2. Metod

*Avsnittet ämnar klargöra metoderna och tillvägagångssättet som har använts av för att besvara uppsatsens frågeställning och uppfylla dess syfte.*

### 2.1 Forskningsmetodik

#### 2.1.1 Val av forskningsansats

De två huvudsakliga angreppssätt som man kan använda sig av vid författandet av vetenskapliga rapporter är dels den induktiva ansatsen och dels dess motsats den deduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen utgör en kombination av den induktiva och deduktiva ansatsen och tillåter forskaren att gå från teori till empiri men också i den motsatta riktningen från empiri till teori (Bryman and Bell 2005).

Då en forskare använder sig av den deduktiva ansatsen utgår denne från välkända teorier inom området och med hjälp av dessa teorier författar forskaren en hypotes som antingen förkastas eller bekräftas med hjälp av empiriska undersökningar (Bryman and Bell). Forskaren ska utan förutfattade meningar och med ett öppet sinne genomföra studien för att sedan förkasta eller bekräfta teorin. Dock visar forskning inom området för psykologi att det är praktiskt ogenomförbart. Kritiker menar att forskaren medvetet eller omedvetet fokuserar på att samla in data som stödjer den ursprungliga hypotesen, vilket leder till att hypoteser som i själva verket borde förkastas istället bekräftas (Jacobsen 2002).

Vid användandet av den induktiva ansatsen är utgångspunkten, för att fastställa och formulera teorier, den empiriska undersökningen. Dock menar Bryman och Bell (2005) att båda ansatserna innehåller vissa inslag av varandra. Då man använder sig av den deduktiva ansatsen och förkastar en teori kan man behöva revidera om teorin och ansatsen innehåller då vissa inslag av induktion. Motsvarande förhållande finns inom den induktiva ansatsen. Forskare kan behöva gå ut och finna ny empiri för att se under vilka förutsättningar som teorierna stämmer (Bryman and Bell 2005). I denna uppsats har uppfattningen varit att både den deduktiva och den induktiva ansatsens tillvägagångssätt är för linjärt för metodvalet och kan medföra begränsningar för att uppnå ett rättvisande resultat.



Avsikten är att genom intervjuer med nyetablerade företag och redan befintliga företag utreda vilka effekter ett kluster ger för nystartandet av företag. Då det finns mycket forskning kring kluster och de resursfördelar ett kluster skapar finns det många teorier att utgå från vad gäller dessa områden. Vidare finns det forskning vad gäller nystartandet av företag. Dock är denna forskning något begränsad till vad gäller uppstartande av företag som ett resultat av entreprenörskap. Då denna uppsats ämnar utreda hur nystartande av företag sker, utan begränsning till entreprenörskap, har valet fallit på en abduktiv ansats i första hand. Detta förfarande passar även bra då intervjuformen som valts är av den semistrukturerade typen. Intervjuerna kan bistå med nya insikter och möjligheter för uppsatsen. Då intervjuobjekten tar upp ny relevant information är det viktigt för genomförandet av uppsatsen att möjligheten finns att utgå dels från en ansamlad teoribas och frågeställningar, för att sedan kunna göra en empirisk undersökning, dels från insamlat empiriskt material som sedan kan appliceras på lämpliga teorier.

### **2.1.2 Val av metodansats**

De två huvudkategorier av forskningsmetoder som kan användas är kvalitativ respektive kvantitativ metod. Det som definierar forskningsmetoden är vilken typ av data som samlas in och hur man samlar in den. Består informationen främst av siffror och statistiska mätningar använder man sig av en kvantitativ metod. Fokus läggs på kausalitet, mätningar, generaliserbarhet och replikerbarhet. Informationsinsamling sker främst med hjälp av enkäter och formulär med givna svarsalternativ vilka forskaren sedan kan analyseras genom till exempel en regressionsanalys (Jacobsen 2002). Denna forskningsmetod passar enligt Jacobsen (2002) väl ihop med den deduktiva ansatsen då man i förväg måste ha en god förståelse av teorin för att kunna konstruera formulär och svarsalternativ som ger tillförlitlig information för studien.

Både Jacobsen (2002) och Bryman och Bell (2005) menar att den kvalitativa forskningen passar bra till ett induktivt eller abduktivt förfarande eftersom att den är mer öppen för tolkningar. Som forskare använder man sig av metoder som exempelvis observationer och intervjuer för att närma sig forskningsområdet på ett mer öppet vis. Då målet med uppsatsen är att få en djupgående förståelse för de effekter ett kluster skapar för nystartande av företag och inte dra generella slutsatser används ett kvalitativt tillvägagångssätt. En kombination av den abduktiva ansatsen och en kvalitativ studie skapar en flexibilitet och öppenhet som gör det möjligt att exploatera det valda forskningsområdet. En nackdel med att välja ett kvalitativt tillvägagångssätt är att de kräver mycket tid och att man oftast har färre respondenter att tillgå än vid användandet av ett kvantitativt

tillvägagångssätt. Detta är aspekter man får sätta i förhållande till kvaliteten på den insamlade information och vara medveten om vid analysen av det empiriska materialet.

## **2.2 Undersökningsmetodik**

### **2.2.1 Primär respektive sekundärdata**

Information och upplysningar som för första gången samlas in direkt från den primära informationskällan kallas primärdata (Jacobsen 2002). Data kan erhållas genom olika metoder, exempelvis intervjuer, observationer och formulär. Sekundärdata är data som insamlats för andra ändamål än för vad den nu ämnas användas. De idealiska är att använda sig både av sekundärdata och primärdata då dessa enligt Jacobsen (2002) kan stödja varandra och stärka resultatens validitet. De olika typerna av data kan också användas för att kontrastera varandra då diskussion och analys kan föras kring de olikheter som kan uppstå.

Den information som ligger till grund för denna studie är delvis baserad på sekundärdata inhämtad från statliga verk. Sekundärdata kommer att spela en viktig roll vid behandlingen av insamlad primärdata under undersökningens gång. Insamling av information om den region som undersöks, de etablerade storföretag inom skobranschen som är verksamma i regionen, samt annan information som rör undersökningens intresseområde har varit viktigt för skapandet av en bakgrund och uppfattning kring strukturen av arbetet.

Insamlingen av primärdata till själva undersökningen kommer att ske huvudsakligen genom intervjuer. Att arbeta med enkäter kan inte i samma utsträckning ge det djup i undersökningen som eftersträvas. Intervjuerna med de personer som är involverade i klustret kommer att vara grundläggande för att finna information om det undersökta området.

### **2.2.2 Intervjustruktur och genomförande**

Intervjumetoden som används i utredningen är den så kallade semistrukturerade intervjuformen. En kombination av de ostrukturerade och strukturerade intervjuvarianterna vilket ger utrymme för dels på förhand uppgjorda frågor till intervjuobjekten men också utrymme för utsvävningar vid intervjutillfället. Att kunna ställa följdfrågor och prata fritt kring frågorna som ställs skapar en möjlighet att uppnå ett så rättvisande och mångsidigt resultat som möjligt. Med vissa förutbestämda

frågor säkerställs ändå möjligheten att få information och svar på frågor som är relevanta för undersökningen (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Vid användandet av intervju som dataskaffningsmetod måste hänsyn tas till att flertalet faktorer kan påverka det slutgiltiga resultatet av intervjun. Då den semistrukturerade intervjun inte bara innebär en möjlighet till en djupare förståelse utan fler risker på grund av dess komplexa natur kräver denna metod mer utav den som utför intervjun. Intervjuaren måste ha full förståelse för den situation som ska undersökas, syftet med den och vilken information som eftersöks. Förutom ovanstående måste också hänsyn tas till att den miljö intervjun utförs i kan påverka dess resultat, för att motverka detta bör intervjun utföras i en för den som blir intervjuad så naturlig miljö som möjligt (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Vid intervjutillfällena kommer bandspelare att användas, om så tillåts av intervjuobjektet, för att underlätta arbetet. Vid sidan av ljudupptagning kommer även anteckningar att göras. Intervjufrågorna kommer att skickas ut med minst en veckas framförhållning.

### **2.2.3 Urval**

Vid urvalet av intervjupersoner eftersträvas en så mångsidig och rättvisande bild som möjligt. Målet är att komma i kontakt med personer som har en god insikt i vårt ämnesval men deras infallsvinklar ska gärna skilja sig åt. Personer som jobbar för, eller själva har startat upp företag är intressanta, i synnerhet de som exempelvis lämnat något av storföretagen i området för att starta eget eller börja jobba för ett mindre nyuppstartat företag. Likaså personer som arbetar för att gynna företagsklimatet för nyetableringar såsom myndigheter. Slutligen är självklart representanter för storföretagen viktiga informationskällor. Det är viktigt att vara medveten om att exempelvis intervjuobjektens personlighet, ställning och intressen kan påverka deras svar.

Som konsekvens till att den kvalitativa metoden har som avsikt att förklara fenomenet genom det speciella och unika, snarare än det generella är det viktigt att man finner ett representativt urval. Ett grundläggande problem enligt Jacobsen (2002) är dock att man måste begränsa antalet intervjuobjekt. Dels för att intervjuer tar mycket tid i anspråk och dels för att all den information man erhåller kräver ett enormt analysarbete. Nackdelen är att när ett begränsat antal enheter används så påverkar det representativiteten av intervjuobjekt i studien. Dock är detta en aspekt vi får ge upp i förhållande till kvaliteten av vår analys. Vilket också vi tagit ställning till i val av en intensiv och kvalitativ undersökningsmetod.

För att finna intervjuobjekt passande för valet av ämne kontaktades journalisten Robin Moody. Moody gav kontaktinformation till företag som var verksamma inom skoindustrin i Portland (se appendix A). Utifrån denna information skapades en rangordningslista utav företag som var högst prioriterade att komma i kontakt med. Listan inkluderade nyuppstartade skoföretag i Portland, redan etablerade skoföretag, designföretag relaterade till skoindustrin, rekryteringsföretag och riskkapitalbolag. Då vi har valt att klassificera företagen i små och medelstora företag och storföretag har vi, då studien genomfördes i USA, utgått från den amerikanska definitionen av dessa företag. Ett småföretag har mindre än 100 anställda, medelstora företag har mindre än 500 och storföretagen har mer än 500 anställda. I denna studie har vi valt att slå ihop gruppen små och medelstora företag och därför kategorisera dem med mindre än 500 anställda som små/medelstora företag och de med fler än 500 som storföretag.

Prioriteringen vid urval av intervjuföretag gick till enligt följande: Det främsta målet var att komma i kontakt med så många nyuppstartade företag inom skoindustrin i Portland som möjligt. Därefter prioriterades att få kontakt med de stora skoföretagen i området, Nike och Adidas, för att få tillgång till deras syn på skoindustrin i Portland. I tredje hand prioriterades företag med en stark koppling till skobranschen, exempelvis rekryteringsföretag, frilansdesignföretag och riskkapitalbolag. Information om vårt arbete sändes ut via E-post till alla som ansågs kunna bidra med relevant information till uppsatsen. De företag som prioriterades högt på rangordningslistan men som inte svarade på E-post kontaktades även via telefon.

Då uppsatsen är skriven i Portland, USA, en stad med för oss begränsat kontaktnät var det svårt att på förhand veta vilken information som skulle erhållas och vilket stöd folk i branschen skulle erbjuda. Responsen från E-postkorrespondensen var dock mycket högre än förväntat och utbudet av intervjuobjekt visade sig vara stort. Intervjuer genomfördes med alla

som gav ett positivt svar. Dock var de stora företagen, Nike och Adidas, svårare att komma i kontakt med. Kontakten med dem blev verklighet tack vare andra personer i branschen som intervjuats, exempelvis tidigare kollegor och bekanta inom dessa företag som skulle kunna bidra med nyttig information till uppsatsen kontaktades. Desto fler intervjuer som genomfördes desto lättare var det att komma i kontakt med andra företag då alla intervjuade var oerhört hjälpsamma och intresserade av att bistå med introduktioner till personer i deras kontaktnät.

#### **2.2.4 Bearbetning och analys**

För att analysera den kvalitativt insamlade informationen har arbetet lagts upp utifrån tre faser (Jacobsen 2002). Första fasen består av insamlingen av information, det är oerhört viktigt att all den insamlade informationen registreras så noggrant som möjligt. Den andra fasen består av att kategorisera och systematisera den insamlade informationen för att skapa ett överskådligt material. Här genomförs en utrensning av irrelevant material och en förenkling av den insamlade informationen. I tredje fasen genomförs en tolkning av materialet för att finna samband och mönster för att besvara uppsatsens syfte.

Med tanke på valet av att utgå från en abduktiv ansats och den knappa vetenskapen om accessen till information togs varje möjlighet tillvara att komma i kontakt med någon inom branschen. Efter varje genomförd intervju har respondentens svar sammanställts efter en på förhand gjord mall, för att bibehålla kvaliteten av informationen. Vid sammanställandet av intervjuerna har de bandinspelningar som upptagits under intervjuerna samt information från anteckningar från intervjutillfällena använts. Den information som har inhämtats från skoföretagen har särskiljts från den information som har erhållits från de kringrelaterade verksamheterna. Uppfattningen är att båda sidor inbringat mycket relevant information som i många avseenden är likvärdig med varandra, dock anses det viktigt att särskilja informationen för att ge den en starkare innebörd då den kommer från företag som inte tillverkar eller säljer skor. För att analysera det insamlade empiriska materialet och för att finna mönster och samband för uppsatsen har arbetet utgått från den intervjumall som tidigare nämnts för att skapa fyra kategorier som materialet har analyserats utifrån. Då intervjuarbetet var mycket tidskrävande valdes det att parallellt med insamlingen av det empiriska materialet börja sammanställningen och tolkningen av informationen. För att inte utelämna relevant information avsågs att hålla det inledande skeendet av analysen någorlunda öppen för att sedan snäva in analysen allteftersom arbetet utvecklades.

### **2.3 Kritik**

Det är viktigt att förhålla sig kritisk till insamlad data vid en kvalitativ undersökning. Tillförlitligheten och giltigheten måste alltid kritiskt bedömas för att upprätthålla kvaliteten på informationen och de analyser som görs utifrån denna information. Vad man ska fråga sig är huruvida man har uppnått en intern och extern giltighet. Frågor som måste beaktas är om den

erhållna informationen är den som eftersträvades och om den är möjlig att överföra till andra sammanhang. Tillförlitligheten är också en viktig faktor och man måste fråga sig om den insamlade informationen kan uppfylla de krav som ställs. (Jacobsen 2002).

### **2.3.1 Validitet**

Giltigheten, undersökningens validitet, delas upp i intern respektive extern giltighet. För att uppnå en intern giltighet är det viktigt att forskaren undersöker det han ämnar undersöka. En fullständig intern giltighet är svår att uppnå då det är beroende av huruvida de teoretiskt definierade variablerna överensstämmer med de empiriska variablerna, samt problemformuleringen (Andersen I. 1998). Den abduktiva forskningsansatsen gör att arbetet har utgått från både teori till empiri och från empiri till teori. För att bibehålla en intern giltighet vid denna kvalitativa undersökning har öppna frågor utan givna svar använts (Jacobsen 2002). Ett kritiskt förhållningssätt till val av teorier utefter insamlad empiri har även använts och denna uppsats innehåller en hög grad av intern giltighet då de valda teoretiska och empiriska ramar väl stämmer överens med uppsatsen slutliga problemformuleringar och syfte.

Extern giltighet är huruvida undersökningens resultat kan generaliseras och överföras till andra sammanhang. Kvalitativa undersökningar har sällan som syfte att generalisera från ett urval till en större grupp, utan har oftast ett mer deskriptivt syfte. Då avsikten har varit att få en förståelse för ett fenomen och inte generalisera resultaten anses inte att den externa giltigheten utgör något problem för denna uppsats (Jacobsen 2002).

### **2.3.2 Reliabilitet**

Huruvida undersökningsmetoden har påverkat uppsatsen tillförlitlighet är en viktig fråga en forskare ska ställa sig. Det finns en möjlighet att uppsatsen reliabilitet, tillförlitlighet, har påverkats av val av metod. Litteraturen talar om en intervjuareffekt som kan uppstå vid utförande av intervjuerna (Jacobsen 2002). För att minimera undersökarens effekt på det fenomen som undersöks har intervjuobjekten inte delgetts information om uppsatsens exakta syfte och ambitionen har varit att inte styra intervjun i för stor utsträckning. Då alla intervjuer som genomfördes var personliga intervjuer finns det en stor risk att denna effekt dock har uppstått vilket är något man måste vara medveten om i tolknings- och analysarbete. Alla intervjuer förutom två genomfördes på respondentens kontor för att skapa en trygg miljö för dem.

Ytterligare faktorer som kan ha påverkat reliabiliteten är att intervjuerna är genomförda på engelska. Då engelska är merparten respondenternas modersmål men inte intervjuarnas kan det finnas svagheter i den insamlade informationen vad gäller både översättning och tolkning. Försök har gjorts för att undvika detta genom att både anteckna intervjuobjektens svar på frågor och genom att spela in intervjuerna för att noga analysera deras svar (Jacobsen 2002).

## 3 Teori

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen med de centrala teorierna som ligger till grund för arbetet. Vi inleder med en disposition för att göra sambandet tydligt mellan de teorier vi valt.*

### 3.1 Disposition

Vi har valt att utgå från klusterteorin för att kartlägga hur lokalisering har skett. Sedan går vi in på de fördelar ett kluster skapar för företagen, närheten till olika resurser och vilken betydelse nätverken har för spridningen av dessa. För att ett företag ska kunna skapa konkurrensfördelar krävs det att man skapar unika och svårimiterade resurser och en av de viktigaste och mest avgörande resursen är då kunskap. Vi kommer att titta på vad kunskap är och vilken betydelse de har för de nystartade företagens möjlighet för att etablera sig och överleva i klustret.

### 3.2 Kluster

Michael Porter (1990) var den som populariserade diskussionen om kluster i boken *The competitive advantage of nations*. Idag finns ingen entydig definition av begreppet kluster men man utgår främst från två olika synsätt. Dels det synsätt som ser kluster som ett geografiskt fenomen där företag är lokaliserade nära varandra, dels det synsätt som ser kluster som ett funktionellt fenomen där fokus ligger på hur relationerna mellan företag i samma bransch påverkar spridningen av kunskap och innovationer. Porter (1998) definierar kluster som en förbättring av företagsmiljön, där företag i samma bransch tillsammans med associerade verksamheter är lokaliserade geografiskt nära varandra sammanlänkas genom gemensamma resurser och komplement. Ett kluster uppstår oftast inom ett begränsat geografiskt område vilket ökar möjligheterna för personliga kontakter (Malmberg, A. 2002).

Det som binder samman ett kluster är transaktionslänkarna mellan leverantör och kund, konkurrensen mellan företagen i branschen, det kunskapsöverskott som skapas och samarbetet inom forskning och utveckling. Det finns både vertikala och horisontella länkar i ett kluster





som påverkar dess medverkande parter (Sölvell, 2000). Även om företagen i ett kluster många gånger är konkurrenter kan de även utnyttja samma resurser såsom infrastruktur och extern konsultation. Vanligt är också att andra parter, exempelvis statliga institutioner och universitet, är en del av klustret (Porter, 1998).

Ett kluster kan uppstå på många sätt, ibland sker det nästintill slumpartat, andra gånger har exempelvis myndigheter stort inflytande. Till en början kan ett kluster uppstå på grund av att en viss resurs finns i området, men över tiden kan helt andra faktorer spela en avgörande roll för klustrets fortlevnad och utveckling. Ett kluster kan också skapas på grund av ett eller flera stora företag lokaliserade i samma område medverkar till att en bra miljö för företagande skapas, exempelvis skapas ett utbud på kvalificerad personal, forskning och utveckling, underleverantörer och fungerande infrastruktur. Många gånger har kluster även en historisk förklaring. Myndigheter och universitet spelar ofta en viktig roll i klusterdynamiken, de kan se till att en fungerande infrastruktur finns att tillgå och attrahera kreativ kompetens till området (Sölvell, 2004).

Att vara en del av ett kluster kan ge ett företag många fördelar. Närheten till sina konkurrenter gör att man ständigt kan hålla sig uppdaterad om vad som sker inom branschen. Genom konkurrens får företagen incitament att bli mer produktiva och kostnadseffektiva. I ett kluster är inträdesbarriärerna ofta lägre genom att tillgång till resurser i form av kvalificerad arbetskraft, infrastruktur och kapital finns nära till hands. Kluster genererar även nya effektivare företagsformationer som leder till att klustret växer ytterligare. Redan existerande resurser skapar en grund för nyföretagande i området. Ofta är det lättare att hitta investerare i ett etablerat kluster då de har kunskap om branschen och dess risker och möjligheter (Porter, 1998).

I ett kluster uppstår nätverk av informell sort vilket bidrar till att sänka inträdesbarriärerna för nystartande företag. Genom kontaktnätet ökar möjligheterna att få tillgång till rätt resurser. Den arbetskraft som klustret attraherar rör sig mellan de olika företagen i klustret och bidrar till att det sociala nätverket förstärks, samtidigt minskar företagens rekryteringskostnader. Kluster attraherar ofta företag som erbjuder konsulttjänster och sidoaktiviteter som aktörerna i klustret kan utnyttja (Porter, 1998).

För små och nya företag anses det vara positivt att vara lokaliserade i ett kluster då det kan bidra till ökad effektivitet. Nya företag är ofta i stort behov av resurser samtidigt som de är okända på marknaden. Klustret kan underlätta för de nystartade företagen att skapa sig ett

kontaktnät och bra relationer samtidigt som det redan existerar resurser för företagen att utnyttja. Då företaget lyckats att stärka sitt förtroende i klustret och branschen kan deras förmåga att attrahera arbetskraft, skaffa finansiering och öka kundorderstocken förbättras (Lindholm Dahlstrand Å, 2004).

Konkurrensen i ett kluster förstärks genom att produktiviteten hos de deltagande företagen förstärks. Aktörerna i ett kluster måste hela tiden utvecklas till det bättre och skapa nya innovationer för att överleva konkurrensen (Porter 1998). Deltagare i ett kluster tenderar att specialisera sin teknologi, sitt informationsflöde och sina resurser och på så sätt utveckla unika kapaciteter som skapar möjligheter till lönsamhet (Barney 1991). Variationerna hos aktörerna i klustret medverkar till ett lärande där nytänkande stimuleras och innovation förstärks (Miles et al 1993).

Förespråkare för klusterteorin hävdar att ett starkt kluster i stort sett kan hjälpa vilket företag som helst att konkurrera på bästa sätt. Det sociala nätverk som skapas i ett kluster gör resurser som vanligtvis hade varit omöjliga att tillgå tillgängliga för företagen. Kluster underlättar för de medverkande aktörerna att skapa starka relationer där det är viktigt med personliga relationer, kontakter och gemensamma intressen för att maximera nyttan av nätverket (Porter 1998).

### **3.2.1 Kritik mot klusterteorin**

Klusterteorin har blivit flitigt kritiserad och framförallt Porters bidrag till modellen. Martin och Sunley (2003) menar att Porter inte lyckats att ge en klar definition av begreppet och pendlat mellan förklaringen av kluster som ett funktionellt kontra geografiskt fenomen, även om Porter med tiden styrkt den geografiska närhetens betydelse.

De menar vidare att begreppet kluster är för brett och därför alltför lätt att applicera på vilken ansamling av företag som helst vilket har lett till att begreppet kluster har populariserats och använts som benämning för företagsansamlingar som inte egentligen kan anses vara ett kluster. Robinson (2003) menar också att oklarheten i definitionen av vad ett kluster är har bidragit till att olika tolkningar av begreppet uppstått, vilket komplicerar forskningen inom området.

### 3.3 Resurser

Ett av de stora problemen för de små nystartade företagen är att de inte har samma tillgång till resurser som de stora och etablerade företagen har. Det resursbaserade synsättet utgår ifrån att ett företags interna premisser avgör dess möjligheter att skapa konkurrensfördelar. Synsättet delas av Barney (1991) upp i två antaganden; att företag är av heterogen natur och består av en mängd resurser och att de innehavda resurserna är stabila över tiden.

Synsättet fokuserar på de interna resursernas betydelse för företagets konkurrenskraft men är inte främmande för att även de externa resurserna spelar en viss roll. I en föränderlig miljö är stabila resurser en nyckel till framgång genom att de fungerar som en säker grund för företagets verksamhet. Det är viktigt att fokusera på styrkorna i företagets interna miljö vilket leder till att strategin blir mindre påverkbar av vad som sker på den externa marknaden än om man koncentrerar sig på vad som sker i branschen. Det är viktigt att ta vara på och vårda sina interna resurser och satsa på de resurser som gör att man skiljer sig från konkurrenterna (Grant 2002).

Grant (1991) beskriver att nyckeln till ett resursbaserat angreppssätt vid utformandet av sin strategi är att förstå relationen mellan resurser, kapaciteter, konkurrensfördelar och lönsamhet. Speciellt viktigt är att förstå mekanismen för hur konkurrensfördelar kan uppnås och behållas över en längre tid. Det krävs att strategin designas för att ta vara på företagets unika karaktärsdrag.

Ett företags resurser kan, enligt Barney (1991), delas in i tre olika kategorier; fysiska, mänskliga och organisatoriska. De fysiska resurserna är exempelvis företagets geografiska lokalisering och dess tillgång till råmaterial, de teknologier som används inom företaget samt företagets lokaler och utrustning. De mänskliga resurserna består av de anställdas utbildning och kunnande, erfarenhet, relationer och de anställdas omdöme. Slutligen består de organisatoriska resurserna av organisatorisk effektivitet, rapporteringssystem, formell och informell planering.

#### 3.3.1 VRIO-modellen

Barney beskriver i den så kallade VRIO-modellen hur ett företags resurser måste uppnå fyra kriterier för att kunna vara långsiktigt konkurrenskraftiga. Modellen består av parametrarna Valuable, Rare, Imitability och Organized. Genom att ställa sig frågor relaterade till parametrarna kan man avgöra företagets konkurrenskraftighet och upptäcka behov av förändring. Målet är att

inneha så många av parametrarna som möjligt för att uppnå hållbara konkurrensfördelar (Barney 2007).

**Valuable** (värdefull): En resurs måste vara värdefull för företaget och medverka till möjligheten att svara på omgivningens hot och möjligheter (Barney 2007).

**Rare** (sällsynt): En resurs är inte värdefull om den innehas av flera konkurrenter. Men om man utnyttjar resursen på ett strategiskt bättre sätt än andra aktörer kan man ändå nå konkurrensfördelar (Barney 2007).

**Imitability** (imiterbarhet): Om man innehar en resurs som är både värdefull och sällsynt men inte kostsam att imitera kan man snabbt förlora sin konkurrensfördel genom att andra aktörer kopierar resursen. Barney talar även om substituerbarhet, det vill säga huruvida en resurs kan bytas ut mot en substituerande resurs eller inte (Barney 2007).

**Organized** (effektivt organiserande): För att kunna ta vara på och utnyttja sina konkurrensfördelar till fullo måste företaget vara organiserat på ett effektivt sätt. Denna parameter är ofta avgörande för om konkurrensfördelar verkligen kan uppnås och bibehållas (Barney 2007).

## 3.4 Nätverk

### 3.4.1 Vad är nätverk

Nätverksteorins grundidé innebär att alla aktörerna i ett nätverk ingår i en större social struktur och aktörernas position i denna struktur influerar och påverkar deras agerande. Därför ligger stort fokus inom nätverksteorierna på relationerna som länkar ihop de olika aktörerna i ett nätverk. Dessa kontakter kan både utgöras av direkta och indirekta kontakter (Scott 2000).

Det är aktörerna som utför aktiviteterna i ett nätverk, för att ha möjlighet att utföra dessa aktiviteter krävs resurser. För att få tillgång till de resurser som inte finns internt i företaget är det vanligt att företag samarbetar. Samarbete kan ske med kunder, leverantörer och konkurrenter. Småföretag och nystartade företag väljer ofta att lokalisera sig i exempelvis kluster för att lättare knyta kontakter. Ofta är statliga organisationer viktiga aktörer i nätverken då det kan erbjuda hjälp och stöd för företagen. De kan exempelvis fungera som rådgivare, hjälpa till med finansiella frågor och erbjuda expertishjälp (Grant R.M 2002).

### 3.4.2 Nätverk och dess betydelse

Idag använder sig företag av strategiska nätverk för att samla in kunskap. Nätverken ger företagen tillgång till marknader, information, kapital, varor, tjänster med mera som är viktiga för att företag ska kunna uppnå konkurrensfördelar. Företag, organisationer och individer är idag beroende av att skapa, bibehålla och vårda sina relationer med omvärlden för att optimalt kunna utnyttja de interna och externa resurser som flödar i samhället (Gulati et al., 2000). Skalfördelar och riskdiversifiering kan uppnås genom att man får tillgång till teknologi och kunskap. Nätverk är ofta mer svårimiterade än ett enskilt företag och på så sätt kan man skapa konkurrensfördelar (Kale et al., 2000). Dock är inte alla nätverk av godo. Vissa relationer kan skapa ogynnsamma förhållanden, vidare riskerar man att låsa fast sig vid relationer som inte är optimala för företagets bästa, exempelvis på grund av förväntningar från andra parten.

I ett nätverk kan relationer både karaktäriseras av samarbete och konkurrens. Ibland strävar man efter en gemensam avkastning men ibland drar bara den ena parten nytta av samarbetet. Dock hävdar Gulati et al. (2000) att det finns ett starkt samband mellan upprätthållandet av allianser och komparativa fördelar. Då rykte och trovärdighet tar lång tid att bygga men snabbt kan förstöras, kan nätverket vara ett tungt incitament mot det opportunistiska beteendet (Gulati et al., 2000). Relationskapital kallar man det ömsesidiga förtroendet, respekten och vänskapen som byggs upp då företag och individer samarbetar och det leder till att risken för det opportunistiska beteendet minskar. Ju starkare dessa relationer är desto effektivare och friare utbyte av kunskap och information sker mellan de inblandade parterna. Relationskapitalet är ofta långvarigt och har därmed ett betydande inflytande på framtida nätverk och allianser (Kale et al., 2000). För att potentialen i nätverken ska kunna utnyttjas till fullo krävs det starka och kvalitativa relationer mellan parterna. Kale et al. (2000) hävdar att möjligheterna för att skapa lyckade allianser även påverkas av företagets lokalisering då kulturella och språkliga skillnader kan försvåra skapandet av lyckade relationer och starka nätverk.

## 3.5 Kunskap

### 3.5.1 Kunskap som resurs

*“The enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things - knowledge, relationships, motivation - that distant rivals cannot match”*

- Porter 1998

Michael Porter (1998) introducerade denna globaliseringsparadox som en respons på det starka samband som nu råder mellan företag och den globala makroekonomiska utvecklingen. Han menar att den ökade globaliseringen och den tekniska utvecklingen har lett till en allt mer komplex marknad och hur företagen hanterar detta är betydelsefullt för deras konkurrenssituation. Företagen måste hela tiden effektivt anpassa sig till nya situationer för att bibehålla sin konkurrenskraft. Grundläggande för att ett företag ska kunna konkurrera på en marknad är att de besitter eller skapar konkurrensfördelar, företaget måste ha tillgång till resurser som är svårimiterade och unika (Barney 1991).

I sin bok *Kunskapsarbete och kunskapsöverföring* skriver Alvesson (2004) att intresset för kunskap som en betydande konkurrensfaktor under de senaste decennierna har ökat dramatiskt. Han menar att intresset har ökat främst på grund av dess kritiska roll som produktionsfaktor och genom sin betydelse för ekonomisk tillväxt. Kunskap anses nu vara ett företags viktigaste resurs och den säkraste konkurrensfördelen. Forskare hävdar att det primära målet för ett företag och det viktigaste för deras organisatoriska förmåga är att integrera denna kunskap (Grant 1996, Nonaka 1991).

Kunskap utvecklas internt inom företagen men det finns också ett flöde av olika kunskapsmassor i den externa omgivningen. Företag kan välja att samarbeta med andra företag för att på så sätt ta del av kunskap som inte finns internt i organisationen. Ett företag ökar därmed sina resurser genom tillgång till den externt genererade kunskapen och detta kan även möjliggöra för ett lärande i organisationen. Det är av stor betydelse för företagen att fånga upp denna kunskap för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar (Dierickx & Cool, 1989).

Ikujiro Nonaka är en välkänd forskare inom kunskapsstyrning och ledning och ser kunskap som den säkraste konkurrensfördelen för ett företag. Han lyfter fram kunskapens roll och betydelse men

hävdar vidare att det är hur kunskapen används och utnyttjas som skapar värde för företaget. Denna syn delar Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995) med Grant (1996) som anser att ledningens fokus ska ligga på att integrera individernas kunskaper i företagets varor och tjänster för att skapa svårimiterade och unika resurser och därmed ha möjlighet att konkurrera på den globala marknaden.

### **3.5.2 Vad är kunskap**

Sveiby (1997) definierar kunskap utifrån handlande, den medvetna och den omedvetna förmågan att agera. Tyngdpunkten i hans definition ligger på handlandet, och kunskapen eller förmågan att agera kan bara synas i handlingen och sättet att agera. Via erfarenhet har individen möjlighet att återskapa sitt agerande och på så sätt får kunskapen en praktisk användning och en möjlighet att definiera kunskapen skapas.

### **3.5.3 Tyst och explicit kunskap**

Kunskap delas ofta in i två kategorier. Den explicita kunskapen som lätt sprids mellan individer i form av ord eller siffror och den tysta kunskapen som är starkt personlig och svårare att förmedla till andra. Michael Polanyi var den som först födde tanken om att det finns en tyst kunskap, en kunskap som inte kan formuleras explicit men som dock är viktig för kunnandet, både det praktiska och teoretiska kunnandet (Smith 2003). Den tysta kunskap som en individ besitter är rotad i personens värderingar, attityder och handlingar och tar form som föraningar, intentioner och andra subjektiva insikter. Den tysta kunskapen är svårkommunicerad och kan inte spridas på samma formella och systematiska sätt som den uttalade och de utgör varandras ytterligheter (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka & Takeuchi (1995) har använt sig av dessa två begrepp, tyst och uttalad kunskap, för att visa på att kunskapsgenerering är ett samspel som sker på olika nivåer i organisationen mellan de två typerna av kunskap. Den tysta kunskapen har en stark koppling till handling då den är svårkommunicerbar i ord men demonstreras i agerandet. En individs förmåga att generera ny kunskap eller använda befintlig kunskap uttrycker kunskapens funktion. Detta exemplifierar Nonaka (1991) med en hantverkare som efter flera års erfarenhet har utvecklat en kompetens och expertis som sitter i fingrarna och som han troligtvis inte kan förklara eller uttrycka i vetenskapliga termer.

Då kunskap är grunden för långsiktiga konkurrensfördelar är det viktigt att kunskapen inte är flyktig. Uttalad kunskap kan lätt överföras till andra parter och leder sällan till långsiktiga konkurrensfördelar. Endast om denna kunskap är skyddad, antingen som en företagshemlighet eller via patent kan den ge upphov till en fördel för organisationen. Då en organisations



konkurrensfördelar bygger på tyst kunskap är organisationens utmaning att överföra och förmedla denna kunskap vidare i leden. Frågan för ett företag är hur de ska kommunicera den kunskap så att den blir tillgänglig för de berörda parterna inom företaget utan att den sprids till den externa omgivningen (Grant 2002).

### **3.6 Småföretag**

Ett småföretag är ett företag som ägs och opererar självständigt, vanligtvis med ett litet antal anställda och relativt små försäljningsvolym. Definitionen av ett småföretag varierar från land till land. I USA räknas ett företag som ett småföretag då det är under 100 anställda, medan man i Sverige utgår från 50 anställda. Samma förhållande gäller mellan USA och Sverige för medelstora företag då man i USA definierar ett företag som medelstort då de har upp till 500 anställda, för Sverige gäller 250 anställda. I denna uppsats kommer en sammanslagning av små och medelstora företag att göras och dessa kommer vi att definiera som småföretag. Företag med över 500 anställda definieras som ett storföretag. Andra metoder för att definiera ett småföretag inkluderar omsättning, värde av tillgångar och nettovinst men i denna uppsats kommer vi att utgå från antal anställda (Burns P, 2001).

Självständigheten med att äga sitt egna företag är enligt en undersökning som genomfördes i USA en viktig faktor för småföretagandets charm. Undersökningen gjordes bland enskilda näringsidkare och visar att cirka 38 procent av de som lämnat sina jobb för att starta upp ett företag hade som huvudanledning att de ville vara sin egen chef. Friheten att agera och operera självständigt är en belöning i sig för småföretagare. Enskilda näringsidkare har möjligheten att fatta egna beslut, ta risker och får förhoppningsvis i slutändan en belöning för dessa insatser (Justin G. Longenecker et al., 2006).

Wickham (2001) menar att det är svårt för ett litet företag att finna de rätta finansiella, mänskliga och operationella resurserna och bristen på dessa resurser utgör ett småföretags största bekymmer. Ett område där mindre företag har begränsade resurser är marknadsföring. Chaston (1997) menar att anledningen till varför många småföretag misslyckas är undermålig marknadsföring. Vanliga verktyg småföretagare använder sig av vid sin marknadsföring är nätverkande och mun-till-mun metoden vilket leder till att de är beroende av att skapa och bibehålla ett gott anseende hos sina kunder och inom branschen (Collinson & Shaw, 2001).

Ett problem som speciellt många små entreprenörsföretag ställs inför är att de tenderar att fokusera för mycket på sin produkt/innovation. Det är ett faktum att många företag misslyckas på grund av

att grundarna är experter inom ett specifikt område och är inspirerade av att starta ett företag utan kunskapen om hur man sköter ett framgångsrikt företag. Man talar om missuppfattningen som finns om att människor som är experter inom vissa tekniska områden också kommer att vara framgångsrika att sköta ett sådant typ av företag. Man bortser från de företagsekonomiska kunskaper och den förståelse som krävs för att sköta ett företag (Scozzi et al. 2005).

## 4 Empiri

*Detta avsnitt ämnar presentera den information som samlats in genom intervjuer med de utvalda företagen. Informationen kommer att presenteras från de fyra ämnesområden som utgjorde intervjuunderlag för denna uppsats: lokalisering, konkurrenssituationen, nätverk och resurser samt kunskap.*

### 4.1 Presentation av Portland klustret

I Portland idag är cirka 60 företag verksamma inom skoindustrin enligt uppgift från Robin Moody. Av dessa är 20 skoföretag medan resterande utgörs av verksamheter som är relaterade till skoindustrin. I regionen finns även företag som på något sätt är förknippade med skoindustrin men som inte är behandlade i denna uppsats, exempelvis logistikföretag. Skoindustrin i Portland beräknas sysselsätta cirka 10 000 personer. De 20 skoföretagen som är lokaliserade i Portland innehar närmare 50 procent av försäljningen på den amerikanska skomarknaden (PDC, 2007). En lista över samtliga skoföretag och kringverksamheter i Portlandregionen finns i Appendix D.

De företag vi har intervjuat är följande: (se Appendix A för mer ingående information om intervjupersonerna och företagen)

Skoföretag med mindre än 500 anställda: Esatto, Velocity, Ryz, Oh! Shoes, Keen och LaCrosse/Danner.

Skoföretag med mer än 500 anställda: Nike och Adidas America

Kringverksamheter till skoföretagen: Future Solutions, ID Workshop(IDW), FUSE ID, 360 Design, Center of Excellence, Generator Group, Meriwether Group och Oregon Economic Community & Development Department.

## 4.2 Lokalisering

*“In the Pacific Northwest, people have two incomes: the one they earn from their regular job, and the other that’s measured – every time they walk out the door – in soul-refreshing views of mountain ranges, rugged coast, and high desert.”*

- Portland Development Commission,  
2007

Portland är omgivet av rik natur, det finns mängder av vandringsleder belägna kort utanför staden och till med inom stadens gränser. Berg som erbjuder skidåkning såväl som klättring ligger inom en timmes räckhåll, likaså den vackra kustremsan och de många floder som erbjuder tillfällen för utövandet av en aktiv livsstil. Oregon är känt för sina naturälskande aktiva invånare och sin miljömedvetenhet.

Alla vi har talat med anser att Nike har spelat en avgörande roll för skobranschens utveckling i Portlandregionen. Sedan Nike startades har skoindustrin i regionen blomstrat, företag har flyttat hela eller delar av sin verksamhet hit samtidigt som nya företag har startats upp.

Många av dem vi har talat med uppger att de har flyttat till Portland på grund av storföretagen av olika anledningar. De flesta har en koppling till antingen Nike eller Adidas och förklarar att så är fallet med de allra flesta anställda inom skobranschen i Portland. Roy Notowitz som är partner i rekryteringsföretaget The Generator Group, även han med en bakgrund från Nike, berättar att det numera är lätt att attrahera personal till Portland.

*”folk vill flytta hit, leva och arbeta”*

- Roy Notowitz, Generator Group

Notowitz säger även att den stora representationen av företag inom samma bransch i Portland gör att folk känner en trygghet när det kommer hit, de vet att det finns möjlighet att gå vidare till andra företag och positioner om det skulle behövas. Dels finns det större möjligheter

karriärmässigt, dels minskar risken för att stå utan jobb vid personalneddragningar och liknande.

Samtliga respondenter från de mindre såväl som de större företagen menar att regionen erbjuder ett stort utbud av kvalificerad arbetskraft. Linda Tom från Keen förklarar att när förut Adidas-ägda Salomon la ner sin verksamhet i Portland, fick Keen möjlighet att anställa en stor del av personalen som friställdes. Detta tillfälle var till stor nytta för Keen då de befann sig i ett expansivt skede i och med sin nyliga flytt av företagets huvudkontor till Portland.

Vidare förklarar många av respondenterna att Portland erbjuder en kvalitativ levnadsstandard med lägre huspriser än i exempelvis Kalifornien och en fungerande infrastruktur med rimlig trafik. Linda Tom som ursprungligen är från San Diego förklarar:

*”Portland har gjort ett bra jobb med att få verksamheter att flytta till regionen”*

- Linda Tom, Keen

Hon beskriver att det finns många fördelar med att driva ett skoföretag i Portland. Billigt leverne i kombination med bra levnadsstandard, bra tillgång på resurser och erfaren personal att rekrytera från branschen i regionen gör Portland till en bra plats att driva ett skoföretag. Dessutom finns det många i Portland som är aktiva inom utomhussporter och därför en bra kundbas för företagen i den branschen. Regionen erbjuder en närhet till kunderna som är viktig. Närheten till Asien uppges också vara en fördel med att vara lokaliserad i Portland, då merparten respondenter vi har talat med har sin produktion lokaliserad där. Likaså uppger många respondenter att det innebär det en fördel att vara lokaliserad i Portland då det skapar en trovärdighet, när man handlar med exempelvis kunder, partners, investerare och produktionsföretag, eftersom många känner till Portland som en region med många skoföretag och en enorm kunskap och erfarenhet inom skoindustrin.

Få vi har talat med kan se några nackdelar med att driva verksamheten i Portland. Bland de nackdelar som tas upp nämns exempelvis att Portland och Oregon är relativt avskilt från resten av landet. Linda Tom förklarar att västkusten på många sätt är ledande inom design och det kan ta ett tag innan trenderna sprider sig till resten av landet. Det är därför viktigt att följa upp vad som sker i resten av landet för att känna av marknaden och förstå kundernas önskemål. Patrik Nilsson, VD för Adidas America, ser nackdelar med avståndet till Europa då det påverkar korrespondensen med delar av verksamheten som sköts därifrån. Matt Schneider från LaCrosse, som också har kontor belägna i Europa, håller med. Dock har inga andra av respondenterna från småföretagen uppgett att avståndet till Europa är ett problem.

Den stora nackdelen som småföretagen upplever med att vara lokaliserade i Portland är de höga skattekostnaderna i samband med myndigheternas ointresse för de mindre företagens verksamhet. Samtliga respondenter från småföretagen menar att myndigheterna skulle kunna göra mer för företagarklimatet för nystartande företag. Vidare upplever de att myndigheternas intresse stannar vid de stora företagens verksamhet och vid försöken att få större företag att flytta till Portland från andra stater och länder. Rob Langstaff, före detta VD för Adidas America, men som nu har startat sitt eget skoföretag (Ryz), berättar att under sin tid på Adidas kom borgmästaren till företaget och pratade inför de anställda och belyste företagets betydelse för området. Men nu när Langstaff har startat sitt eget skoföretag har han inte hört något från myndigheterna.

Dana Shannon, Oregon Economic & Community Development Department, bekräftar att myndigheterna främst jobbar för att attrahera större företag till regionen och med att hjälpa de större företagen att ha en fungerande verksamhet här. Deras syfte med detta är att de större företagen erbjuder fler arbetstillfällen samtidigt som de gör regionen attraktiv för andra företag exempelvis kringverksamheter såsom leverantörer som kan serva storföretagen. Samtidigt menar han att myndigheterna försöker göra mer även för de mindre företagen som startas upp i regionen även om han medger att ingen skattereduktion för närvarande erbjuds till dem. Greg Van Gasse, VD för OH! Shoes, uppger att de lokala myndigheternas ointresse i att hjälpa de mindre företagen är en av nackdelarna med att driva sin verksamhet i Portland. Van Gasse menar vidare att det är ett svagt investeringsklimat i Portland vilket kan göra det svårt för nystartande företag att få igång sin verksamhet. Van Gasse får i detta uttalande medhåll från andra respondenter från de mindre företagen.

Ytterligare en nackdel är att trots de många skoföretag som finns i Portland äger de flesta mässor för skoföretag rum i andra delstater. Likaså är de stora kedjorna av återförsäljare av skors huvudkotor, såsom Foot Locker och Finish Line, inte lokaliserade i Portland.

## **4.2 Konkurrenssituationen**

De mindre skoföretagen som är representerade i Portland erbjuder alla ett unikt skokoncept. Esatto tillverkar individanpassade hikingskor, Ryz tillåter kunden att delta i designprocessen, Korkers är inriktade på speciella fiskeskor. Alla erbjuder de något unikt för kunden och företagen har sin egen nisch. De är medvetna om att de riktar sig mot en specifik kundgrupp. Sean Beers, VD för Korkers, beskriver Konkurrenssituationen inom skoindustrin i Portland som vänskaplig och hälsosam och han får medhåll från alla de andra småföretagen i branschen som intervjuats. Exempelvis så berättar

Linda Tom från Keen att de har möten om miljömedvetenhet och hållbar utveckling med de andra företagen inom utomhusport-sektorn i Portland. Hon berättar vidare att när det miljömedvetna skoföretaget END startade upp sin verksamhet hade de informationsmöten med VDn på Keen som gav hjälp och råd under tiden END startade upp sitt företag.

Alla de mindre företagen anser att de inte konkurrerar med Nike och Adidas då de erbjuder ett helt olikt koncept och inte kan uppnå samma skalfördelar och massproducera skor på det sätt som storföretagen kan. Intervjuer med storföretagen ger en liknande syn på konkurrenssituationen i Portland. De anser inte att småföretagen utgör något hot eller konkurrerar med dem då de befinner sig på en helt annan nivå och marknad.

Dock anser företagen att de i dagens ekonomiska situation upplever att de inte konkurrerar direkt med andra skoföretag utan snarare med vad kunderna väljer att lägga pengarna på.

*”Det kan handla om kundens val att lägga pengarna på en ny iphone eller ett par nya skor”*

-Rob Langstaff, Ryz

### **4.3 Resurser och nätverk**

De deltagande småföretagen anger alla att de inte aktivt samarbetar med andra företag eller organisationer. Dock utnyttjar många av företagen samma konsulter, designers, rekryteringsföretag, fotografer och liknande. De intervjuer som genomförts med de kringverksamheter som finns i området som kan bistå skoföretagen med hjälp inom specifika områden uppger att de utför jobb åt de flesta företag inom klustret, stora såväl som mindre företag. IDW är ett designföretag som utför jobb åt bland annat Adidas, Nike, LaCrosse, Keen och Ryz.

*”Skoklustret i Portland är fysiskt och geografiskt litet, det är omöjligt att inte utnyttja samma resurser.”*

- Eirik Lund Nielsen, IDW

IDW anser inte att det finns några nackdelar för deras klienter att de även utför uppdrag åt deras konkurrenter. Eirik Lund Nielsen från IDW förklarar att på grund av att klustret är geografiskt litet och alla känner alla så är det oerhört viktigt att alltid vara professionell. Rykten sprids snabbt och då det är en hård konkurrens är det avgörande att upprätthålla ett gott rykte för att få nästa uppdrag. Nielsen förklarar exempelvis att de aldrig skulle designa en sko för Adidas som liknar en Nike skomodell. Patrik Nilsson (Adidas) och Linda Tom (Keen) håller med Nielsen, de uppger att de inte

känner någon osäkerhet gällande utnyttjandet av samma företag vad gäller design, marknadsföring etcetera. De håller också med om vad som tidigare sagts om att det är en vänskaplig och hälsosam konkurrens i denna bransch i Portland. Linda Tom förklarar att man på Keen för närvarande inte har någon designavdelning inom företaget. I framtiden kan hon se att företaget anställer egna designers, men fram till dess är de beroende av de frilansande designföretagen som finns att tillgå.

Dana Shannon, OECDD, anser att företagen och området skulle gynnas av mer samarbete. OECDD anordnar utvecklingsmöten för företagen i branschen där det ges möjlighet för företagen att komma med åsikter och föra diskussioner kring hur området skulle kunna förbättras och vad staten kan göra för att hjälpa företagen att utvecklas och blomstra. Dessa mötenas relevans och betydelse fallerar enligt Dana Shannon, då storföretagen Nike, Adidas och Columbia Sportswear, väljer att inte delta.

Av de företag som deltar i undersökningen har majoriteten uppgett att de har tidigare erfarenheter från något av de större företagen. Bland grundarna till de småföretag som har intervjuats, detta inkluderar alla sko-, design-, rekrytering- och finansieringsföretag, har alla utom en tidigare jobberfarenheter från antingen Nike, Adidas, Columbia Sportswear, Dr. Martens eller LaCrosse. Rob Langstaff, grundare till de nyligen uppstartade företaget Ryz och tidigare VD för Adidas America, anser att utan de kontakter han skapade under sina år på Adidas hade det inte varit möjligt för honom att starta upp sitt eget skoföretag.

FUSE ID är likt IDW ett annat frilansande designföretag i branschen, Toren Orzeck en av delägarna, tidigare designer på Nike anser att det nätverk han har byggt upp genom åren är A och O för att hans företag ska överleva i den hårda konkurrensen. Alla de medverkande företagen i undersökningen uppger att deras informella nätverk av kontakter är en av de viktigaste resurserna för dem själva och deras företag. Orzeck liksom Nielsen beskriver att de får större delen av sina uppdrag genom de kontakter de har skapat vid sina tidigare anställningar. Att Portland inte är särskilt stort i kombination med de många företag relaterade till skobranschen som är belägna här öppnar dörren för personlig kontakt och informellt nätverkskapande vilket leder till konkurrensfördelar för de lokala aktörerna. Linda Tom beskriver skobranschen som incestuös, ett uttryck som dyker upp under flera av intervjuerna som genomförts. De lokala myndigheternas roll i de informella nätverken anses dock vara frånvarande av de flesta respondenterna.

Sean Beers, VD för Korkers, tidigare anställd av Columbia Sportswear, förklarar att han genom sin tidigare bakgrund har de erfarenheter och kontakter som krävs för att kunna driva ett företag framåt i denna bransch. Beers menar att han vet vem han ska kontakta och att han har möjlighet att få hjälp inom många olika områden utan att behöva anställa någon. Beers är också ett exempel på hur en



mångårig utbildning på något av de större företagen öppnar för högre chefsposter på de mindre företagen i branschen.

En av de grundare som inte har tidigare erfarenhet från något av de stora företagen är Daniel Talbott från skoföretaget Velocity. Velocity är ett företag som ännu inte slagit igenom. Talbott har en arkitektutbildning i grunden men vill ge sig in i skobranschen då han har kommit på en ny teknologi för löparskor. Talbott uppger själv att han saknar de kontakter som skulle kunna ta hans sko ut på en bredare marknad. Talbott strategi är att istället försöka nå ut till marknaden genom att försöka få atleter att använda skorna och på så sätt skapa trovärdighet.

I Portland finns möjlighet att utnyttja de resurser som krävs för att driva ett skoföretag. Här finns tillgång till den teknologi som behövs vad gäller exempelvis material för att tillverka skor. Nielsen (IDW) berättar om företaget BioMechanica som utför forskning, analys, utveckling och testning av skoprodukter. Deras kontor ligger bara något kvarter från IDW lokaler. Att ha dem så nära innebär en stor fördel för oss förklarar Nielsen. Nike och Adidas å sin sida har många av sina nätverk internationellt snarare än regionalt. De är till skillnad från de mindre företagen inte på samma sätt beroende av de lokala aktörerna i regionen. Både Patrik Nilsson (Adidas) och David Rae, som jobbar på Nikes HR-avdelning, bekräftar att de inte påverkas i större utsträckning av de mindre företagen i regionen eftersom deras aktiviteter är mer internationella och nationella än regionala. De är inte lika beroende av det lokala kunskapsutbytet och de lokala nätverken som många av de mindre företagen.

#### **4.4 Kunskap**

*”Jag vill vara en rockstar!”.*

- Charles Roth, 360 Design

Charles Roth, 360 Design, startade upp sitt eget företag efter att ha jobbat som designer på Nike i flertalet år. Roth ansåg att Nike var för byråkratiskt och att han inte kunde utnyttja sin fulla kapacitet på företaget. Istället valde Roth att starta upp frilansdesignföretaget 360 Design. Han är nu en av de största i branschen och utför jobb åt alla de ”stora” företagen. Den kunskap och erfarenhet som han fick på Nike har varit avgörande för hans utveckling och kompetens.

*”Nike och Adidas är skoklustrets universitet”*

- Eirik Lund Nielsen, IDW

Av de 20 personer som vi träffade ute på de olika företagen då vi genomförde våra intervjuer har 15 av dessa jobbat på något av de större företagen: Nike, Adidas, Columbia Sportswear, DrMartens eller LaCrosse. Alla dessa uppger att det är främst Nike och Adidas som är branschens universitet. Den kompetens och erfarenhet de har hämtat från dessa företag kan inte inhämtas någon annanstans och den har varit avgörande för hur väl deras företag har lyckats anser David Smith, som har grundat skoföretaget Esatto och konsultföretaget Future Solutions. Future Solutions är ett konsultföretag som hjälper andra företag med olika strategiska analyser och han jobbar även för de statliga myndigheterna med att analysera skoklustret i Portland. Enligt David Smith finns det starka och tydliga mönster för hur kunskap rör sig i klustret. Han håller med David Rae, HR-ansvarig på Nike, om att Nikes personal är starkt eftertraktad och alla i branschen är medvetna om att Nike investerar mycket kapital i sin personal och enbart anställer de bästa. Dock uppger Patrik Nilsson, VD för Adidas America, att de helst inte vill överta personal från Nike då deras kultur skiljer sig från den som Adidas har.

David Howitt tidigare anställd på Adidas och en av grundarna av Meriwether Group, ett riskkapitalföretag som ständigt analyserar branschen för att hitta intressanta företag att investera i, berättar om sportföretaget Nau. Nau startades av före detta anställda på Nike och andra storföretag. Deras affärsidé var oerhört bra och de såg ut att ha alla förutsättningar för att lyckas. Dock tackade Meriwether Group nej till att investera i företaget. Nau hittade annan finansiering, startade upp företaget men gick i konkurs efter bara något år. David Howitt menar att grundarna för företaget, varav alla hade erfarenhet från större företag, inte skulle lyckas bra med att styra och organisera ett företag från grunden. Omställningen att gå från ett företag med enorma resurser, till ett litet nyuppstartat företag var för stor. Grundarna tänkte för stort och kunde inte anpassa sig till de nya förutsättningarna vilket slutligen ledde till Naus fall. Idag har dock Nau startats upp på nytt under företaget Horny Toad Activewear.

IDW, FUSE ID, 360 Design, Generator Group, Meriwether Group är några av de kringverksamheter vars grundare alla har erfarenhet från Nike eller Adidas och har lyckats skapa välfungerande och konkurrensmässigt starka företag. Dessa företag och de många av de nystartade skoföretagen har alla dragit nytta av personalrekryteringar av tidigare anställda från de större företagen då personalen har överfört de kunskaper de har skaffat sig vid sin tidigare anställning.

## 5 Analys

*I denna del kommer den empiri som har redogjorts för i föregående kapitel att analyseras utifrån de teorier som har presenterats i kapitel tre. Analysen presenteras i de fem teoriområden som ligger till grund för vår undersökning: kluster, resurser, nätverk, kunskap, småföretag och nystartande företag.*

### 5.1 Kluster

Mycket talar för att samlokaliseringen av skoföretag i Portland kan anses utgöra ett kluster. Den allmänna uppfattningen hos respondenterna är att det är ett kluster oavsett om de anser sig dra nytta av fördelarna med samlokaliseringen eller inte. Samtidigt benämner de lokala myndigheterna skoföretagen i regionen som ett kluster och arbetar för att främja dess fortlevnad och utveckling. Likaså har flertalet kringverksamheter skapats för att serva aktörerna i branschen i Portland. Slutligen visar andra studier att regionen kan beskrivas som ett kluster av skoföretag.

Framförallt de mindre företagen och de kringverksamheter vi har talat uppger att de uppfattar regionen som ett kluster för skoföretagen i området. De lokala myndigheterna ser regionen som ett kluster och arbetar aktivt för att locka hit nya företag från andra stater i USA men även från andra länder. Risken är att de lokala myndigheterna benämner samlokaliseringen av skoföretag kluster i marknadsföringssyfte för regionen för att på så sätt locka hit fler relaterade verksamheter och skoföretag i syfte att skapa arbetstillfällen och skatteinkomster.

De organisationer som har växt fram och flyttat hit på grund av skoföretagen som finns att serva i regionen tyder på att det de facto är ett kluster i området. De flesta av dem hade inte funnits här om det inte hade varit för de många skoföretag som finns i regionen. Vad man kan utröna är att klustret har växt fram på ett organiskt sätt utan mycket hjälp från de lokala myndigheterna. Förvisso görs aktiva försök att få företag att flytta hit, men inte mycket görs för att uppmuntra nystartandet av företag och stimulerandet av samarbete mellan aktörerna.

Andra studier som har tagits del av, exempelvis utförda av de lokala myndigheterna bekräftar synen på att regionen kan anses utgöra ett kluster. Likaså omnämns regionen i många tidskrifter som ett kluster av skoföretag. Risken finns att svårigheten med att ge en entydig definition av vad ett kluster

är har gjort att begreppet har populariserats och därmed använts i fel sammanhang. Att kluster har blivit ett modeord och många gånger använts för att beteckna samlokaliseringar av företag är påtagligt. Osäkerheten kring begreppet kluster i kombination med de fördelar exempelvis myndigheter kan se med att benämna samlokaliserade företag i en region ett kluster kan medföra att det uppstår felaktiga tolkningar av begreppet. Genom att representanter från bland annat lokala myndigheter marknadsför sin region genom att belysa att den innehar ett eller flera kluster kan göra att en för vid tolkning av begreppet kluster görs.

Porter (1998) beskriver att kluster kännetecknas av samarbete mellan aktörerna i klustret. Dock har undersökningarna av regionen visat att samarbete mellan skoföretagen i Portland är begränsat. Utnyttjandet av samma kringverksamheter är desto mer utbrett, både små och stora företag använder samma källor i fråga om exempelvis design, rekrytering och konsultation.

De större företagen Nike och Adidas har förmodligen mindre att tjäna på närvaron av flera skoföretag i området än vad de mindre företagen och kringverksamheterna har. De har dock båda nära till sin närmsta konkurrent, vilket kan pressa dem till bättre resultat och ge dem en närmare inblick i varandras strategiska beslut. De många kringverksamheter såsom designföretag, rekryteringsföretag, materialleverantörer etcetera har stor fördel av den fysiska närheten till sina kunder, liksom de företag som utnyttjar dessa företag har fördel av den fysiska närheten till sina leverantörer.

Personalflyttningen mellan företagen i regionen leder till att kunskap sprids vilket är en av grundpelarna i klusterdynamiken. Att många har sitt ursprung från Nike och Adidas gör att vänskapsband skapas, dessa informella kontakter följer liksom kunskapen med när personal flyttar mellan företagen och skapar ett viktigt nätverksmönster. Att personal flyttar mellan företagen och att kunskapen på så vis sprids visar på att de drar nytta av varandras närvaro. De flesta av respondenterna har jobbat för åtminstone ett annat skoföretag innan sin nuvarande position. Det är tydligt att Nike och Adidas spelar en stor roll för utvecklingen av skobranschen i regionen. Utan framförallt Nike hade de många kringverksamheter och de mindre skoföretagen i området inte startats upp. Nike's utbildning av personal och det rykte som företaget har givit regionen har betytt mycket för utvecklingen av företag. Fördelarna för nya företag att starta upp i regionen är många, bland annat erbjuder regionen en välutvecklad infrastruktur, utbredda informella nätverk samt god tillgång på resurser och kunskap. Trovärdigheten som skapats tack vare Nike och de andra större företagen i regionen kan underlätta för nya företag att starta upp sin verksamhet här när det gäller exempelvis kontakter med produktionsföretag i Asien och införskaffandet av finansiering.

Uppfattningen bland samtliga mindre företag som har intervjuats är att skobranschen i Portland kännetecknas av en hälsosam och vänskaplig konkurrens. Rivalitet och konkurrens är en viktig grundsten i klusterdynamiken och i och med att rivaliteten mellan aktörerna kan ifrågasättas kan också definitionen av branschen som ett kluster ifrågasättas. Trots det anses det att det finns konkurrens mellan aktörerna, men de många personliga kontakterna och informella nätverken tonar ned rivaliteten. Den geografiska närheten mellan aktörerna styrker beskrivningen av branschen i regionen som ett kluster.

Enligt Porters definition är kluster geografiska koncentrationer av relaterade företag och institutioner som både konkurrerar och samarbetar inom ett avgränsat område. De är även sammanlänkade av gemensam teknik och kunskap. Då skoindustrin i Portland kännetecknas av dessa faktorer och att företagen även existerar inom ett geografiskt område där kommunikation, logistik, interaktion och lärande mellan personer sker med lätthet uppfyller regionen Porters definition av kluster.

## **5.2 Resurser**

Fördelarna för ett skoföretag att starta upp i Portland är ur resurssynpunkt många. Genom att vara lokaliserade nära företag i samma bransch kan de utnyttja samma resurser som de redan etablerade företagen har tillgång till. Genom de kontakter som nätverket i branschen ger är det enklare att skapa relationer med företag som erbjuder resurser i form av tjänster och produkter till aktörerna i klustret vilket erbjuder en möjlighet till konkurrensfördelar. Företaget Keen anlitar exempelvis olika fristående designföretag istället för att anställa egen designpersonal inom företaget. Ett typiskt exempel på en fördel av att befinna sig i närheten av andra företag i samma bransch och utnyttja de kunskaper och resurser som redan finns nära till hands tack vare koncentrationen av företag.

Samtidigt kan risker ses med att företagen i klustret genom sin närhet till företag i samma bransch riskerar att fokusera på vad konkurrenterna gör än sina interna resurser. Barney beskriver att det är viktigt att fokusera på styrkorna i företagets interna miljö och att man måste satsa på de resurser som gör att man skiljer sig från konkurrenterna. En av de viktigaste resurserna är i denna bransch som tidigare nämnts kunskap, och utbytet av kunskap genom personalflyttningar och personliga relationer är stor. Det kan diskuteras om det finns en risk att kunskapen i branschen blir alltför homogen. Troligen är så inte fallet, särskilt inte med tanke på att de nyuppstartade företagen

ofta har sin egen nisch vilket medför interna styrkor inom företaget som inte kan överföras genom att en person flyttar till ett annat företag.

Barney beskriver i sin VRIO-modell hur ett företags resurser ska vara värdefulla, sällsynta, svåra att imitera (substituerbarhet) och effektivt organiserade för att kunna ge långsiktiga konkurrensfördelar. De klusterspecifika resurserna, såsom kunskap, tekniska aspekter och design, kan anses vara värdefulla i och med att de är tillgängliga för dem som är del av klustret genom de informella nätverk som finns i klustret. De informella nätverken i sig ses som en viktig och värdefull resurs. De klusterspecifika resurserna kan anses vara sällsynta då de inte på samma sätt är tillgängliga för dem som står utanför klustret och de informella nätverken. Likaså kan de klusterspecifika resurserna anses vara svåra att imitera och substituera för företag som står utanför klustret då de inte har tillgång till de informella nätverken och resurserna likt aktörerna i klustret. Det kan också anses svårt att imitera ett kluster med tanke på den tid det tar att bygga upp ett kluster och de informella nätverk med personliga kontakter som är så viktiga för resursutbytet i ett kluster. De klusterspecifika resurserna går förvisso att imitera och substituera men det är förmodligen en kostsam process, exempelvis kan kunskap i ett kluster utbytas genom personliga kontakter utan att någon form av betalning äger rum.

Barney beskriver tre typer av resurser; fysiska, mänskliga och organisatoriska. En fysisk resurs för företag i Portland är deras val av geografisk lokalisering vilket innebär tillgång till resurser såsom teknologi och utrustning. Må vara att denna teknologi och utrustning delas med andra företag genom de relaterade verksamheter som erbjuder den, exempelvis frilansdesign (IDW) och teknisk utveckling (BioMechanica). Tillgången på mänsklig kunskap i Portland regionen är stor genom den stora kunskapspool av personal utbildad vid de större företagen, denna kunskap kan de mindre företagen dra nytta av dels genom anställning av personer, dels genom det informella kontaktnätet vilket kan erbjuda hjälp utan att anställning krävs men också genom frilansarbeten. Likaså finns det stor erfarenhet att tillgå vad gäller organisatorisk effektivitet genom konsultation (Future Solutions, Meriwether Group). Men också genom att det finns möjlighet att anställa personal i Portland som via tidigare anställning fått utbildning i hur man ska organisera ett skoföretag effektivt. Vad som uppfattas som ett av de stora problemen i uppstartandet av mindre skoföretag är svårigheten att anpassa sig från att jobba vid ett stort företag med enorma resurser till att gå till ett litet företag med begränsade resurser.

### **5.3 Nätverk**

Gulati et al. (2000) hävdar att det finns ett starkt samband mellan upprätthållandet av allianser och komparativa fördelar. Det omfattande informella nätverk som finns i Portland kring skoindustrin fyller denna viktiga funktion för de mindre företagen i klustret. Det är en av grundstenarna till varför klustret har vuxit sig starkt och varför det fortfarande växer. Det finns många exempel på hur företag och individer i klustret utnyttjar de informella nätverk som finns. Dels ger det en möjlighet att hålla sig uppdaterad med vad som sker i andra företag och generellt om vad som händer i branschen. Kontakten och den personliga relationen till en annan aktör kan innebära en konkurrensfördel. Det finns även många exempel på hur dessa informella kontakter senare har lett till formella samarbeten.

Vad som knyter kontakterna i nätverket är oftast gemensamma arbetslivserfarenheter. Personer går från ett företag till ett annat, samlar på sig kontakter och utökar sitt nätverk. Kale et al. (2000) pratar om relevansen av ett starkt relationskapital för att minska det opportunistiska beteendet. Vad som förstärker relationerna är att skoklustret i Portland är litet, det är svårt att inte stöta på varandra, vilket gör att de informella nätverken upplevs som mycket starkare. Ett relationskapital byggs upp vilket är värdefullt för de deltagande aktörerna. Många av nyckelpersonerna i de mindre företagen utgörs ofta av personer som har tidigare arbetslivserfarenhet vid något av de större företagen. Personer som arbetar eller tidigare arbetat vid Nike eller Adidas utgör ett nav i dessa nätverk.

Det relationskapital som finns i klustret underlättar för ett utbyte av kunskap och idéer mellan företagen. Detta relationskapital kan vara avgörande för ett litet företag då de inte har samma tillgång till resurser eller möjlighet att sköta allt inom företaget som exempelvis Nike. Då det finns en stark tillit och förtroende mellan aktörerna i detta nätverk leder det till att transaktionskostnaderna för kunskapsutbyte minskar vilket kan utgöra en konkurrensfördel.

Den vänskaplig och hälsosamma konkurrens som finns i klustret är ett tecken på hur utbrett det informella nätverket är. Relationerna i nätverket är starka vilket gör att man som deltagande part kan få tillgång till resurser som inte finns internt upparbetade i företaget. De

aktiviteter som pågår i nätverket är ett gemensamt utnyttjande av information och resurser. Det pågår hela tiden aktiviteter mellan de olika aktörerna i form av olika samarbeten eller genom informationsdelning. RYZ utnyttjar IDW då de är i behov av att utnyttja deras designexpertis. IDW använder sig av BioMechanica då de behöver testa en viss teknologi. Nätverken skapar en snabb och smidig tillgång till dessa resurser och har man inte själv den rätta kontakten så känner man någon som har den. Att bygga upp de rätta kontakterna och ett brett nätverk kan vara avgörande för hur väl man kommer att lyckas med att starta upp ett företag i denna bransch i Portland.

## 5.4 Kunskap

Då skobranschen är en mogen bransch och majoriteten av produktionen är förlagd i lågkostnadsländer utgör kunskapen om design, teknologi och marknadsföring de främsta konkurrensfaktorerna i denna bransch. Vad företagen i regionen konkurrerar om är tillgången och utnyttjandet av kunskap. Nike och de andra stora företagen investerar mycket på att utbilda och lära upp sina anställda. Självklart vill de ha avkastning på denna investering så de jobbar hårt för att bevara kompetensen inom företaget. De stora företagen erbjuder en stabilitet och säkerhet vilket utgör en stor anledning till varför många väljer att stanna kvar på dessa företag. Många väljer att stanna kvar istället för att möta de risker som ett mindre företag kan innebära. Dock finns det personer som söker ytterligare utmaningar och väljer att starta upp ett eget företag vilket vi har många exempel på i empirin.

Då kunskapen och expertisen inom design och teknologi utgörs av både den uttalade och den tysta kunskapen uppstår en problematik för storföretagen. Den tysta kunskapen kan inte formuleras på samma enkla sätt som den uttalade kunskapen. Den tysta kunskapen är även svår att överföra till andra individer. Kunskapen finns inom personen och då denna person väljer att byta jobb tar han med sig denna kunskap och erfarenhet som han har upparbetat på sin gamla arbetsplats. Kunskapen sprids genom att personer byter jobb eller lämnar ett jobb för att starta upp ett eget företag. Företagen är medvetna om att även om personer lämnar företaget så kan det fortfarande finns en möjlighet att utnyttja denna persons expertis. Det finns tydliga exempel på hur storföretagen fortfarande utnyttjar kunskap och kompetens som de har varit med om att bygga upp då de använder sig av frilansare inom olika områden.

De flesta respondenter har uppgivit att de anser att Adidas och Nike utgör branschen universitet. Från dessa ”universitet” sprider sig kunskapen ut i regionen. Den kan ta form som ett nystartat skoföretag eller sprids så kunskapen i och med att folk byter jobb eller när hela verksamheter läggs ned. Möjligheten är stor att få in personer i företaget med erfarenhet och kunskap om branschen och området utan att behöva investera stora summor för att bygga upp ett konkurrenskraftigt humankapital.



## 5.5 Småföretag

Det finns många exempel på småföretag som har valt att starta upp sitt företag i denna region. De nackdelar som Wickham presenterar i och med att driva ett litet företag försöker småföretagen övervinna i och med att lokalisera sig i klustret och bygga ett kontaktnät för att binda nödvändiga resurser till företaget.

Den undersökning som Justin G. Longnecker et al. (2006) genomförde som visade att den största anledningen till varför enskilda näringsidkare hade valt att starta upp sitt eget företag var att de ville vara sin egen chef stämmer väl överens med resultatet av den insamlade empirin. De är medvetna om de risker som ansvaret innebär men anser att det uppvägs av den belöning de får som individer då de kan fokusera på vad de anser vara roligt. Det problem som drabbar många entreprenörsföretag och som ofta är deras fall, är att de fokuserar för mycket på sitt expertisområde. Dock visar den insamlade empirin att företagen är medvetna om alla de bitar ett eget företag innebär och att de tyvärr inte kan lägga ner så mycket tid som de själva skulle vilja på exempelvis den kreativa biten av att designa en sko. Ibland tar den företagsekonomiska driften av ett företag stor del av den tid som kanske hellre skulle ha lagts på kreativt arbete.

## 6 Slutdiskussion

*Slutdiskussionen ger en sammanfattande bild av undersökningen och de slutsatser vi har dragit utifrån analysen av det insamlade empiriska materialet. Vi ämnar besvara uppsatsen problemformuleringar och syfte och dessutom ge förslag på framtida forskning inom detta ämnesval.*

### 6.1 Slutsatser

I och med den expansion Nike har gjort sedan starten, då de blivit världsledande inom många områden i sin bransch, har de dragit mycket folk och företag till Portlandregionen. Företag väljer att etablera sig i denna region då de kan dra fördelar av de synergieffekter som uppstår i ett kluster. Ett företag som är i uppstartandefasen får en närmre tillgång till de resurser som företaget är i behov av. Det finns en redan upparbetad infrastruktur och en stor pool av resurser som är viktiga för ett företag inom skobranschen. Detta gör att företagets transaktionskostnader minskar och konkurrensfördelar uppstår.

Den resurs som forskare idag säger är den viktigaste konkurrensfaktorn för ett företag är kunskap. Kunskap kan utgöra dels en intern, dels en extern resurs. I storföretagen i klustret finns oftast all den kunskap som behövs upparbetad inom företaget. De resurser storföretagen och framförallt Nike tillhandahåller för sin personal gör att dessa personer skapar sig en enorm expertis inom sitt område och får en kompetens som är svår att skapa på egen hand och svår att imitera för andra företag. De kunskapsflöden man kan se i klustret har ofta sin utgångspunkt i något av storföretagen. Trots att storföretagen jobbar mycket för att behålla sin personal inom företaget finns det personer som väljer att avsluta sin anställning. Oftast är anledningen att ett stort företag jobbar för byråkratiskt och att de känner att det inte finns något rum för självständigt skapande och kreativitet.

I klustret flödar kunskap i olika riktningar. Efter att ha samlat på sig många års erfarenhet hos exempelvis Nike är det många anställda som tillsammans eller själva väljer att gå sin egen väg och starta upp företag med ett koncept de själva står bakom. Överskottet av kunskap leder till innovationer och många gånger till bildandet av nya företag. Den kompetens som en före

detta anställd från Nike innehar är ofta begränsad till ett visst område och därför kan det vara svårt att starta ett eget skoföretag där kompetens inom flera områden krävs. Det finns många lyckade exempel på hur dessa före detta anställda startat upp kringverksamheter till skoproducerande företag men inte lika många exempel på lyckade producerande och säljande skoföretag. Spridningen av kunskap i och med förflyttandet av människor är en stor anledning till hur småföretagen och kringverksamheterna tar del av kunskapsgenereringen i klustret. Både de små och stora företagen utnyttjar den upparbetade kunskapen i och med användandet av frilansare inom diverse områden.

Tillgång till dessa resurser får oftast företagen genom de informella nätverk som byggts upp. Portlandklustret är litet och då de flesta har erfarenhet från något av de stora företagen finns möjligheten att lära känna de flesta inom branschen. Den fysiska närheten i klustret bidrar ofta till att relationerna växer sig starka och personliga vilket i sin tur kan underlätta för tillgången på externa resurser.

Den upparbetade kunskapens roll och betydelse inom klustret har en stor betydelse i och med uppstartandet av företag. Då det empiriska materialet visar att de flesta grundare för de nyuppstartade företagen har en tidigare bakgrund i något av storföretagen så har den kunskap de själva upparbetat tillsammans med den totala kunskap som aktörerna i deras informella nätverk arbetat upp, en enorm betydelse för hur väl de kommer att lyckas med uppstartandet av sitt företag. Deras nätverk har en enorm betydelse då de personer som väljer att starta upp ett företag ofta är experter inom ett område vilket innebär att de behöver råd och hjälp inom andra områden, exempelvis de ekonomiska delarna av att driva ett företag. Nätverket kan vara avgörande för tillgången till de resurser som inte finns internt i företaget.

## **6.2 Framtida forskning**

Vad som kan vara intressant att utreda inom detta område är huruvida universiteten och utbildningsväsendet i regionen jobbar för att främja utvecklandet och skapandet av kunskap. Det kan också vara intressant att undersöka vad mer som skulle kunna göras från myndigheternas sida för att främja klustret utveckling och fortlevnad i synnerhet vad gäller de nystartande och mindre företagen. Av de respondenter vi har talat med har alla haft åsikter om myndigheternas svaga roll i klustret och synpunkter på vad som skulle kunna förbättras.

Ytterligare ett intressant område för forskning är huruvida skoklustret i Portland kan jämföras med skoklustret i Boston, där företag såsom Reebok och Puma finns lokaliserade.

## 7 Referenser

### 7.1 Litterära källor

Academic Journal Niu, Kuei-Hsien, Miles, Grant, Lee, Chung-Shing, (2008) *Strategic development of network clusters, Competiveness Review*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley United Kingdom.

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Andersson I. (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Barney, J and Delwyn N. Clark (2007), *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.

Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, Vol. 17.

Bryman, A., Bell E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö.

Burns P. (2001) *Entrepreneurship and small businesses* New York: Palgrave.

Collinson E. & Shaw E. (2001) *Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice*. Management decision.

Davenport T., Prusak L. (1998) *Working knowledge Harvard*. Business School Press: Boston, MA.

Dierickx, I. & K. Cool. (1989) *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*, Vol. 35.

Florida, R. (2003). *Cities and the Creative Class*. City & Community, Vol.

2, No. 1: 3-19

Ghauri P. och Gronhaug K. (2002). *Research methods in business studies*. Dorchester: Henry Ling Ltd.

Grant, R.M. (1991). *The resource- based theory of competitive advantage*. California Management Review, vol. 33.

Grant, R.M. (2002), *Contemporary strategy analysis*, Malden, MA: Blackwell.

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000), *Strategic networks*. Strategic Management Journal Vol. 21.

Gustafsson J. (2004) *Innovationer uppstår när olika aktörer samverkar*. Entré (ESBRI) nr 3.

Gustafsson J. (2004) *Olika finansörer viktiga i olika etapper*. Entré (ESBRI) nr 3.

Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Justin G. Longenecker/Carlos W, Moore/J. William Petty/Leslie E. (2006) *Small Business Management, Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*.

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*. Strategic Management Journal 21.

Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004) *Teknikbaserat Nyföretagande- Tillväxt och affärsutveckling*. Studentlitteratur.

Linton Freeman, (2006) *The Development of Social Network Analysis*. Vancouver: Empirical Pres.

Malmberg. A. (2002) *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. Institutet för tillväxtpolitiska studier, A2002:08.

Marshall, A. (1920). *Principles of economics: an introductory volume* (8. ed.). London: Macmillan.

Martin, R., & Sunley, P. 2003. *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea*. *Journal of Economic Geography*, 3.

Miles, G., Snow, C. and Sharfman, P. (1993), "*Industry variety and performance*". *Strategic Management Journal*, Vol. 14.

Nonaka, I. & H. Takeuchi. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1991) *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*.

Polanyi Michael (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press.

Porter, M.E. (1998), *Cluster and the new economics of competition*, *Harvard Business Review*.

Porter, M.E., (1990), *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press.

Porter, M. E. (2000a). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1).

Robinson, D. (2002), *Cluster Theory as Constructive Confusion: With applications to Sudbury*, A Paper Presented to The Laurentian Economics Department Seminar - December 4, 2002.

Scott, J. (2000). *Social Network Analysis. A Handbook*. London: Sage Publications.

Scott, John. (1991) *Social Network Analysis*. London: Sage.

Scozzi, Barbara; Garavelli, Claudio & Crowston, Kevin (2005) *Methods of modeling and supporting innovation processes in SMEs*. *European Journal of Innovation Management*.

Smith, M. K. (2003) 'Michael Polanyi and tacit knowledge', *the encyclopedia of informal education*

Sölvell, Ö. (2000), *Sveriges framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar*, Sveriges tekniska attachéer, Stockholm.

Sölvell, Örjan. ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier (2004), *Kluster och den nya näringspolitiken*, Öresund.

Sveiby, K.E. (1997) *The New Organisational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wickham, P.A. (2001) *Strategic Entrepreneurship*. London: Pearson Education Limited.

## **7.2 Elektroniska källor**

Columbia Sportswear

<http://www.columbia.com/who/overview.aspx>

2008-11-18

Oregon Clusters

<http://www.oregonclusters.org/faq.html#1>

2008-12-14

## **7.3 Företagsinterna källor**

Blue Ribbon Sports/Nike Milestones (1953-2007). Pdf-broschyr från Nike, 2007.

Informationsbroschyr om Oregon. Oregon Economic Community & Development Department, 2008.

PDC, Informationsbroschyr: Footwear, Apparel & Equipment, AT A GLANCE, 2007.

Company Directory Clusters. Excel-fil. Search Synergi Inc 2007.



## 7.4 Muntliga källor

David K. Smith, VD och grundare, ESATTO och FUTURE SOLUTIONS 19/11 2008

Daniel Tallbott, VD och grundare, VELOCITY 24/11 2008

Rob Langstaff, VD och grundare, RYZ 24/11 2008

Greg Van Gasse, VD, OH! SHOES 21/11 2008

Linda Tom, Field Services/Cause Marketing Manager, KEEN 25/11 2008

Sean Beers, VD, KORKERS 24/11 2008

Matt Schneider, International Sales Manager, LaCrosse/DANNER 1/12 2008

Laurie Dunn Shaw, Senior Marketing Manager, LaCrosse/DANNER 1/12 2008

Patrik Nilsson, VD, Adidas America 10/12 2008

Eirik Lund Nielsen och Don Reardon, partners ID WORKSHOP 20/11 2008

Toren Orzeck, Principal, FUSE ID 26/11 2008

Charles Roth, 360 DESIGN 2/12 2008

William Weinstein, VD, CENTER OF EXCELLENCE 21/11 2008

Roy Notowitz, Partner, GENERATOR GROUP 26/11 2008

David Howitt, CO-President, MERIWETHER GROUP 5/12 2008

Robin Moody, reporter, Portland Business Journal 17/11 2008

Dana Shannon, Oregon Economic Development 12/12 2008

David Rae, HR, talent scout, Nike 11/12 2008

Tory Cross, designer, Nike 11/12 2008

## **Appendix A: Intervjurespondenter**

### Skoföretag med mindre än 500 anställda

#### **David K. Smith, VD och grundare, ESATTO och FUTURE SOLUTIONS**

David K. Smith driver konsultföretaget Future Solutions som erbjuder lösningar inom områdena marknadsföring, produktutveckling, strategi och försäljning. Vid sidan av den verksamheten startade han år 2002 skoföretaget Esatto som tillverkar skräddarsydda hiking skor anpassade efter varje individuell fot. Tillverkningen av skorna sker i hans egna lokaler i Portland och för närvarande har han en heltidsanställd. Smith har en bakgrund i skobranschen sedan 1970-talet och har tidigare jobbat för bland annat Nike och Danner.

#### **Daniel Tallbott, VD och grundare, VELOCITY**

Daniel Tallbott driver företaget Velocity som tillverkar löparskor med en ny patenterad teknologi. Företaget är av kostnadsskäl registrerat i Nevada men verksamheten sker i Portland. Tillverkningen av skorna är outsourcad till Asien. Företaget är fortfarande i uppstartsfasen och Daniel driver verksamheten hemifrån, han har för nuvarande sex anställda som hjälper honom med design, produktutveckling och liknande, även dessa arbetar hemifrån. Talbott har ingen bakgrund i skobranschen utan är utbildad arkitekt. Han började intressera sig för att jobba med design för Nike men trodde inte på deras produkter utan valde att istället ägna sig åt forskning och utveckling av en ny teknologi av löparskor.

#### **Rob Langstaff, VD och grundare, RYZ**

Rob Langstaff var tidigare VD för både Adidas America och Adidas Japan. Han slutade jobba för Adidas år 2007 och har efter det valt att starta upp ett eget skoföretag som använder sig av så kallad crowd-sourcing för att nå ut till sina kunder. Konceptet innebär att företaget har tagit fram en siluett av en sko som man via deras hemsida sedan applicerar den grafiska designen på. På hemsidan röstas sedan ett vinnande exemplar fram som därefter går till produktion och försäljning. Företaget är fortfarande i uppstartsfasen och Webbsidan lanserades först i juli 2008. Tillverkningen av skorna sker i Hong Kong. I USA sker försäljningen hittills huvudsakligen på Internet. Företaget har två anställda i USA, varav en är heltidsanställd.

### **Greg Van Gasse, VD, OH! SHOES**

Greg Van Gasse är VD för företaget Oh! Shoes som har varit verksamt i fem år. Greg Van Gasse var tidigare VD för Dr. Martens amerikanska division med huvudkontor baserat i Portland. Företagets andra grundare, Gary Wells, har tidigare jobbat för Nike. Oh! Shoes gör fotriktiga damskor med en speciell patenterad teknologi som ska vara hälsosam för fötterna och kroppen. Produktion äger rum i Brasilien och Kina. Skorna säljs via skoåterförsäljare, varuhus och Internet.

### **Linda Tom, Field Services/Cause Marketing Manager, KEEN**

Linda Tom har jobbat för Keen i tre år av företagets sexåriga historia. Linda Tom startade sin karriär i förlagsbranschen och började sedan jobba för Keen's marknadsföringsavdelning. Keen grundades i Kalifornien men verksamheten flyttades till Portland år 2006. Vid den tidpunkten hade företaget trettiofyra anställda, idag är man åttio anställda. På bara fem år ökade företagets omsättning från 0-150 miljoner dollar. Företaget började med en patenterad idé, en sandal med täckt tå, som snabbt blev populär. Idag producerar Keen flera olika typer av outdoor-skor och företaget fokuserar på miljömedvetenhet. Keen's produkter säljs i sextio länder, produktionen av skorna sker i Asien.

### **Sean Beers, VD, KORKERS**

Sean Beers är nytillsatt VD för företaget Korkers och har tidigare jobbat för Columbia Sportswear och skoföretaget Sorel som är ägt av Columbia. I grunden är Beers utbildad advokat och började jobba för Columbia i samband med företagets börsnotering. Korkers är ett medelstort företag i outdoor-branschen med ambitionen att växa. Företaget omsätter i nuläget runt 2,5 miljoner kronor om året och har för närvarande cirka tolv anställda och tolv säljare. Korkers produktion sker huvudsakligen i Asien. Företagets största marknad är USA men man har även viss försäljningsverksamhet i Canada, Europa, Australien och Nya Zeeland.

### **Matt Schneider, International Sales Manager, LaCrosse och DANNER**

**och**

### **Laurie Dunn Shaw, Senior Marketing Manager, LACROSSE och DANNER**

Matt Schneider är International Sales Manager för LaCrosse och är för tillfälligt placerad vid deras kontor i Köpenhamn. Företaget LaCrosse startade år 1897 i Wisconsin men verksamheten flyttades till Portland år 2001. LaCrosse tillverkar skor för outdoor aktiviteter, arbetsskor och skor för jakt.

Laurie Dunn Shaw Senior Marketing Manager för LaCrosse och har varit på företaget i åtta år. Dunn Shaw började jobba med PR för LaCrosse's märke Danner. Företaget Danner, som startade 1932 i Wisconsin men flyttade till Portland redan 1936, köptes upp av LaCrosse 1994. Danner drivs nu av LaCrosse som ett fristående märke. Danner-divisionen tillverkar högkvalitativa kängor i läder för bland annat militärt bruk och runt 25 procent av produktionen sker i Portland.

Skoföretag med mer än 500 anställda

### **David Rae, HR-ansvarig, Nike**

David Rae är med i ett team som jobbar med rekrytering till företagets exekutiva positioner vid företagets globala huvudkontor i Portland, Oregon. Nike är ett multinationellt företag som är världsledande inom sko- och sportklädesindustrin. Företaget har över 30 000 anställda världen över. Produktion sker i Asien. Företagets inkomster översteg 18 miljarder dollar år 2008.

### **Patrik Nilsson, VD, Adidas America**

Patrik Nilsson var tidigare ansvarig för Adidas Norden men tog över arbetet med Adidas America efter Rob Langstaff i januari 2007. Adidas är en tysk koncern som omsätter runt tio miljarder Euro årligen. Adidas America flyttade sina huvudkontor till Portland 1993. Företagets produktion sker i Asien.

### **Owen Clemens, VD assistent, Adidas America**

Owen Clemens har en lång bakgrund hos företaget Adidas och var med när företaget startade upp det amerikanska huvudkontoret i Portland. Owen var den som var ansvarig för uppbyggnaden och designen av Adidas nyare lokaler, det så kallade Adidas Village. Idag jobbar Owen som assistent åt Patrik Nilsson.

### Kringverksamheter till skoföretagen

### **Eirik Lund Nielsen och Don Reardon, partners ID WORKSHOP**

Eirik Lund Nilsson och Don Reardon lämnade båda sina jobb på Adidas för att vara med och driva designföretaget ID Workshop tillsammans med Jon Munns. ID Workshop designar skor för företag som Adidas, Nike, Keen och LaCrosse men även för mindre nystartade skoföretag. Företaget har vuxit sedan det startades för fem år sedan och idag är man sex anställda.

### **Toren Orzeck, delägare, FUSE ID**

Toren Orzeck driver designföretaget FUSE ID som liksom ID Workshop gör designarbeten för olika skoföretag i regionen men sysslar även med många andra typer av designarbeten. Orzeck har en bakgrund som designer på Nike. För tillfället har företaget fyra anställda, en siffra som har varierat över åren.

### **Charles Roth, 360 DESIGN**

Charles Roth valde att lämna sitt jobb som designer för Nike för att starta upp sitt eget frilansdesignföretag 360 Design år 2001. Nyligen startade han med två vänner även upp ett eget skoföretag i outdoor sektorn med bas i Montana. Charles Roth är utbildad vid Pasadena Art Center och har en bakgrund i möbeldesignbranschen.

### **William Weinstein, VD, CENTER OF EXCELLENCE**

William Weinstein såg ett tomrum att fylla i skobranschen i Portland. Även om han själv inte har någon bakgrund inom skobranschen valde han att starta ett center med syfte att hjälpa dem som vill starta upp sitt eget företag. Att ha en god idé eller att vara en duktig designer är en god bit på vägen för att lyckas med sitt företagande men många saknar de verktyg och den erfarenhet av affärsverksamhet som också krävs och dem vill Weinstein hjälpa på vägen.

### **Roy Notowitz, Partner, GENERATOR GROUP**

Roy Notowitz är partner i rekryteringsföretaget Generator Group. Notowitz har liksom fler på företaget en bakgrund i skobranschen i och med sitt forna jobb på Nike. Generator Group hjälper många både små och stora skoföretag i Portland och resten av USA med dess rekryteringar. Generator Group startade år 2002 och har vuxit betydande sedan dess, idag är man tre partners och åtta anställda. Företaget fokuserar på att erbjuda en professionell och kvalitativ rekryteringsprocess.

50 procent av företagets verksamhet består av rekryteringar inom Sports Apparel-branschen varav cirka 25 procent utgörs av Footwear.

### **David Howitt, CO-President, MERIWETHER GROUP**

David Howitt startade företaget Meriwether Group år 2004. Ett år senare valde hans före detta kollega från Adidas att gå med i företaget som CO-President. Meriwether Group är ett Venture Capital företag som sysslar med investeringar och rådgivning till företag i alla storleksklasser. När det gäller investeringar är de främst inriktade på mindre företag i två till tremiljoner dollar klassen. De har än så länge inte investerat i något skoföretag men utvärderar hela tiden möjligheter och har hjälpt både stora företag som Adidas och mindre nyuppstartade företag med olika typer av tjänster. Idag har företaget åtta anställda, målet är att växa organiskt men de vill aldrig bli en stor korporation, utan behålla fördelarna av att vara ett mindre företag.

### **Robin Moody, reporter, Portland Business Journal**

Robin Moody jobbar för Portland Business Journal och är bland annat ansvarig för bevakningen av små och medelstora företag i skobranschen. Moody gav oss många kontakter till personer i branschen.

### **Dana Shannon, Oregon Economic Community & Development Department**

Dana Shannon jobbar med internationell handel för Oregon Economic Community & Development Department. I sin yrkesroll jobbar han med att identifiera marknadstrender och möjligheter i bland annat skoindustrin. OECD är ett statligt verk som arbetar för ekonomisk och samhällelig utveckling i delstaten Oregon.

## **Appendix B: Intervjumall**

(Intervjufrågorna har varierat beroende på vilken typ av företag som har intervjuats)

### **Background**

- Short description about the Company and yourself

### **Localization**

- Why is the Company localized in this region
- Consider the localization, what are the pros and cons
- What would you consider be the biggest entry barriers for a new Company

### **Competition**

- How does the competitive situation in this region affect the Company
- How do the big companies (Nike, Adidas) presence affect the region and the company
- Which are your most important competitive advantages
- What are the prospects for the Company

### **External resources**

- Does the Company collaborate with other companies and organizations
- If collaborating, what have these different collaborations meant for the Company
- How important are informal networks
- Have the Company got any governmental help during the start-up or along the way

### **Knowledge**

- Staff and skills in the company
- How does the company recruit new people
- What role has the university played for the Company? Skills, research etc



## **Appendix C: E-post för förfrågan om intervju**

Dear...

We are two students from Sweden, Lund University, that are writing a Business Thesis in Portland and we got your e-mail address from ... We are looking into how companies that locate close to each other share resources, compete and interact with each other. We are particularly interested in how location of many footwear companies in the same area affects the business environment for start ups and spinn-offs in the industry. We are therefore interested to come meet with you for an interview to ask questions about your company's role in the Portland footwear industry and gain from your knowledge. Please let us know if interested. The interview questions will be e-mailed in advance. Thank you,

Best regards,

Catrin Bernroth & Mari Sivertsson

cell: 541-740-9599

## Appendix D: Skoföretag i Portlandregionen

Sales Exceeding						
\$1 billion	Footwear	Apparel	Wholesale	Retail	Direct	
Nike, Inc. adidas America, Inc. Columbia Sports wear Co.	X	X	X	X	X	X
<b>Companies Sales of \$500 million to \$1 billion</b>						
	Footwear	Apparel	Wholesale	Retail	Direct	
Nautilus, Inc.	X	X	X	X	X	X
<b>Companies Sales of \$100 - \$500 million</b>						
	Footwear	Apparel	Wholesale	Retail	Direct	
Joel's, Inc.		X	X		X	X
Keen LLC			X		X	
LaCrosse Footwear, Inc.		X		X		X
<b>Companies Sales of \$50 - \$100 million</b>						
	Footwear	Apparel	Wholesale	Retail	Direct	
Chinook Trading Co. Dr. Martens AirWair USA LLC	X	X	X		X	X

lucy activewear,

inc.

**Companies**

**Sales Less**

**Than \$50**

<b>million</b>	<b>Footwear</b>	<b>Apparel</b>	<b>Wholesale</b>	<b>Retail</b>	<b>Direct</b>
<b>AQx Inc.</b>		X		X	X
<b>Ausculto Inc.</b>			X		X
<b>mCloggens LLC</b>			X		X
<b>Combs Co.</b>			X		X
<b>Crary Shoe Co.</b>		X			X
<b>ENDoutdoor</b>			X		X

