



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
BUS P01 HT 2008

En strategi för framgång

– en studie om värdeskapande inom modeföretaget Acne Jeans

Författare:
Celine Hallgren
Joakim Lidberg

Handledare:
Fredrik Häglund
Christer Kedström

Förord

Ett stort tack riktas till våra handledare Fredrik Häglund och Christer Kedström för deras vägledning och diskussioner under uppsatsens gång. Tack vare er lyckades vi tillslut knyta ihop säcken. Ett varmt tack riktas också till Acnes ekonomichef Björn Bengtsson och Damernas Världs moderedaktör Martina Bonnier som tagit sig tid för mycket givande intervjuer. Ytterligare ett tack till Helena och Mikael Schiller på Acne som bidragit med information om företaget och varit tillmötesgående med skriftlig enkät och mailkorrespondens. Sist men inte minst våra opponenter som hjälpt oss vidare i tankeprocessen under uppsatsens gång och bidragit med konstruktiv kritik.

Lund, Jan 2009

Celine Hallgren

Joakim Lidberg

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** En strategi för framgång - en studie om värdeskapande inom modeföretaget Acne Jeans
- Seminariedatum:** 2009-02-06
- Ämne/kurs:** Examensarbete magisternivå, Inriktning Strategic Management, (15 ECTS)
- Författare:** Hallgren Celine, Lidberg Joakim
- Handledare:** Häglund Fredrik, Kedström Christer
- Fem nyckelord:** Acne Jeans, värdeskapande, gemensamt värdeskapande, immateriella attribut, metaprodukt
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur och var ett företag framgångsrikt skapar och förmedlar ett immateriellt värde.
- Teoretiskt perspektiv:** Den teoretiska referensramen utgörs av Porters differentiering genom positionering följt av gemensamt värdeskapande med konsumenterna. Vidare behandlas bevarandet av värde, metaprodukten och varumärke som skapare av värde.
- Metod:** En kvalitativ metod med en abduktiv ansats har använts.
- Empiri:** Empirin bygger främst på djupintervjuer med Acne Studios chefsekonom Björn Bengtsson samt chefsredaktör Martina Bonnier på Damernas Värld.
- Slutsatser:** Acne Jeans har lärt sig att forma det subjektiva användarvärdet via immateriella kringprodukter vilket är en starkt bidragande orsak till företagets framgångsrika värdeskapande och tillika affärsmässiga framgång. En stor del av Acne Jeans framgång kan också härledas till bra och välutvecklade produkter som skapar värde utifrån ett materiellt perspektiv.

Abstract

- Title:** A strategy for success – A study of value creation in the company Acne Jeans
- Seminar date:** 2009-02-06
- Course:** Masters Thesis in business administration, (15 ECTS)
- Authors:** Hallgren Celine, Lidberg Joakim
- Advisor:** Häglund Fredrik, Kedström Christer
- Five key words:** Acne Jeans, Value creation, co-creation of value, intangible attributes, meta product
- Purpose:** The purpose of this thesis is to review how and were a company successfully creates and transfers value.
- Theoretical perspective:** The theoretical framework is based on Porter's differentiation through positioning followed by co-creation of value with customers. Further on considers the value capture, metaproduct and the brand as a value creator.
- Methodology:** The methodology that is used for the collection of data is qualitative with an abductive approach.
- Empirical foundation:** Interviews with the CFO Björn Bengtsson at Acne Studios and Martina Bonnier, editor-in-chief, at the Swedish fashion magazine Damernas Värld.
- Conclusion:** Acne Jeans have learned how to shape the subjective use value through intangible attributes, which is a strong reason for the companies successful value creation and businesslike success. A part of Acne Jeans success could also be derived from good and well developed products that creates value from a physical perspective.

”Släng alla management böcker inklusive mina egna. De beprövade recepten håller inte längre. Sök era nya vägar!”

(Michael Porter, 1991)

”Vi behöver alla möta den konstanta förändringen och utvecklingen i värden. Vi måste anpassa oss och göra det bästa av situationen samtidigt som vi behåller vår identitet och integritet”

*Hussein Chalayans
Internationell modeguru och designer
(Strömquist, 2009)*

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	6
1. INLEDNING.....	8
1.1 <i>INTRODUKTION.....</i>	8
1.1.1 <i>Inledande presentation av fallföretaget Acne</i>	9
1.2 <i>PROBLEMDISKUSSION</i>	10
1.3 <i>SYFTE.....</i>	11
1.4 <i>DISPOSITION</i>	11
2. METOD	12
2.1 <i>FORSKNINGSANSATS.....</i>	12
2.1.1 <i>Kvalitativ ansats</i>	12
2.1.2 <i>Abduktiv ansats.....</i>	12
2.2 <i>STUDIENS GENOMFÖRANDE</i>	13
2.2.1 <i>Teoretisk ramverk.....</i>	14
2.2.2 <i>Val av empiri.....</i>	14
2.2.3 <i>Empirisk angreppssätt.....</i>	15
2.2.4 <i>Val av intervjupersoner</i>	16
2.2.5 <i>Analytisk bearbetning</i>	16
2.3 <i>KÄLLKRITIK</i>	16
2.3.1 <i>Validitet</i>	16
2.3.2 <i>Reliabilitet</i>	17
2.3.3 <i>Generalisering utifrån fallstudien.....</i>	17
3. TEORI.....	18
3.1 <i>KONSUMENTENS MEDVERKAN SKIFTAR FOKUS</i>	18
3.2 <i>DIFFERENTIERING GENOM POSITIONERING</i>	19
3.2.1 <i>Unikhet.....</i>	20
3.2.2 <i>Signalering</i>	20
3.2.3 <i>Kongruens.....</i>	21
3.3 <i>GEMENSAMT VÄRDESKAPANDE MED KONSUMENTERNA.....</i>	22
3.3.1 <i>Medarbetarnas interaktion.....</i>	23
3.4 <i>BEVARANDET AV VÄRDE</i>	24
3.5 <i>METAPRODUKTEN</i>	25
3.5.1 <i>Immateriellt förädlingsvärde.....</i>	26
3.5.2 <i>Produktvärdecykeln</i>	27
3.6 <i>VARUMÄRKET SOM SKAPARE AV VÄRDE</i>	28
3.6.1 <i>Kännetecken</i>	29
3.6.2 <i>Varumärket och dess värde.....</i>	29
3.6.3 <i>Lojalitet.....</i>	29
3.7 <i>TEORETISK SAMMANFATTNING</i>	30
3.7.1 <i>Teoretisk analysmodell.....</i>	31
4. FRÅN RÖDA SÖMMAR TILL ETT INTERNATIONELLT MODEBOLAG	32
4.1 <i>ACNE STUDIO GRUNDAS.....</i>	32
4.1.1 <i>DÄRFÖR JEANS</i>	33
4.2 <i>KONST OCH INDUSTRI GENOMSYRAR ALLT</i>	34
4.3 <i>BUTIKER OCH LOKALER.....</i>	34
4.4 <i>"COOLA BALLA MÄNNISKOR"</i>	36
4.5 <i>UPPMÄRKSAMHET FRÅN MEDIA</i>	37
4.6 <i>ACNE JEANS PRODUKTER</i>	38
4.7 <i>ACNE KOMMUNICERAS</i>	38

4.8 ACNE PAPER	39
4.9 SAMARBETET MED LANVIN	39
4.10 AVSAKNADEN AV LOGOTYP	40
5. ANALYS.....	41
5.1 ANALYTISK INLEDNING	41
5.2 BLÅ POSITIONERING	41
5.3 KONSTEN ATT GEMENSAMT SKAPA VÄRDE.....	43
5.4 BEVARANDE AV VÄRDE	44
5.5 IMMATERIELLA ATTRIBUT	45
5.6 ANALYTISK SAMMANFATTNING	47
6. SLUTSATS.....	51
6.1 SLUTSATS	51
6.2 UPPSATSENS BIDRAG	51
6.3 SJÄLVKRITIK OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	53
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	54
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	54
7.1.1 Artiklar	54
7.1.2 Böcker	54
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	55
7.3 MUNTliga KÄLLOR	56
7.4 OREFERERADE KÄLLOR	56
7.5 BILDKÄLLOR	56
8. BILAGOR.....	57
8.1 INTERVJUBILAGA BJÖRN BENGTSOON, EKONOMICHEF ACNE STUDIOS.....	57
8.2 INTERVJUBILAGA MARTINA BONNIER, CHEFSREDAKTÖR DAMERNAS VÄRLD.....	59
8.3 INTERVJUENKÄT MIKAEL SCHILLER, VD ACNE STUDIOS	61

1. Inledning

Inledningsvis introduceras uppsatsens ämne och fallföretaget Acne Jeans. En problemdiskussion kommer att presenteras för att vidare mynna ut i problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.

1.1 Introduktion

Sveriges modemarknad sprudlar av liv med nya aktörer och varumärken (Elle 2007). Utbudet och variationen av produkter är överväldigad för konsumenterna och besluten som skall tas har inget slut. Det industriella systemet levererar idag mer produkter och tjänster än någonsin tidigare i historien och konsumenternas val blir inte lättare då samhället ständigt belastas med reklam och information via telefon, internet och andra mediekkanaler. (Pralhad & Ramaswamy, 2004) Hur ett företag lyckas stå ut från mängden varierar på diverse olika sätt men gemensamt är att det förmedlar ett värde som gör att konsumenten väljer att köpa just deras tjänst eller produkt.

Människor visar sin tillhörighet genom att klä sig på ett visst sätt och den sociala identiteten kopplat med värdeladdade kläder går långt tillbaka i tiden. Konsumtionen av kläder kan handla om bildandet av en livsstil men också om ett slags personligt värde för konsumenten. För en del konsumenter blir klädesplagget en tillfällig glädje vilket bidrar med ett värde just då i köpsituationen medan det för andra kan förmedla värde under en lång tid framöver. Konsumenten har också möjligheten att öka värdet på den egna konsumtionen genom ett aktivt medvetande och engagemang vid köp av ett klädesplagg (Wikström et al, 1992). Företags produkter skiljer sig åt i allt från utformning till pris där logotyper, emblem och andra kännetecken är de explicita faktorer som kategoriserar företagets varumärke. Var i företaget värde skapas har länge varit ett aktuellt forskningsämne. Michael Porter gjorde redan i sin bok *Competitive Strategies* år 1985 ett försök att undersöka kundernas behovsstrukturer via en värdekedja. Värdekedjan delade upp en organisations värdeskapande aktiviteter från inköp till färdig konsumentprodukt och har länge ansetts som ett bra verktyg i den strategiska planeringen. (Porter, 1985) En del företag lyckas dock nå framgång genom fler faktorer än produkternas rent fysiska och funktionella egenskaper vilket tar oss utanför värdekedjan och bidrar med ytterligare en dimension av värdeskapande.

”Om mode bara är en funktion och ett plagg tror jag att det är väldigt svårt att överleva idag”

*Jonny Johansson, kreativ chef Acne
(Svensson, 2008)*

De immateriella egenskaperna har kommit att spela en större roll i dagens samhälle med fler aktiva och medvetna konsumenter (Prahalad, 2004). Genom en strategi där immateriella värden har fått en större roll har nya konkurrensfördelar presenterats som tidigare inte har uppmärksammats i samma omfattning. Den ökade tillgången på information har bidragit till en mer sofistikerad konsument som eftersträvar någonting mer än bara en yta på produkten (Bengtsson, 2008). Det blir således allt viktigare för företagen att engagera konsumenterna för att i en förlängning exempelvis bygga lojalitet. Det värde som konsumenterna då upplever resulterar förhoppningsvis i återkommande köp och kontinuitet. Det svenska modeföretaget Acne Jeans är ett exempel på ett företag som har lyckats skapa och förmedla värde utan vare sig traditionell marknadsföring¹ eller en explicit symbol som pryder kläderna. Då Veckans Affärer nyligen utsåg årets superföretag vilka var bolag som stack ut i sina respektive branscher och slog sina konkurrenter på alla viktiga punkter var Acne Jeans ett av dem. (Herin, 2008) Funderingar kring om superföretaget Acne Jeans gör saker annorlunda för att skapa ett värde har stannat kvar i tankarna.

1.1.1 Inledande presentation av fallföretaget Acne

Acne grundades i Stockholm 1996 med ambitionen att skapa och utveckla egna produkter såväl som att hjälpa andra människor med att bygga sina varumärken. Ambitionen utvecklades till ett stort antal uppdrag inom reklam, grafisk design, internetspel och filmproduktion vilket i sin tur har lett till att Acne som en svensk företagskoncern idag består av fem olika affärsområden. En gemensam kultur och vision där en kombination av ”Art” och ”Industry” genomsyrar alla Acnes områden. Det mest välkända av företagen idag är Acne Jeans, vilket är ett renodlat modeföretag som designar, marknadsför och distribuerar jeans och mode. Acne Jeans startades 1997 då företaget tog fram 100 par jeans för att ge till familj, kunder och vänner. Ett flertal företag visade snabbt intresse för att få in jeansen i sina butiker och sex månader senare lanserades den första kollektionen. Acne Jeans har sedan dess växt

¹ Traditionell marknadsföring kan tolkas på diverse sätt men associeras här med reklam och annonsering av olika slag.

och blivit ett av Sveriges ledande modeföretag med 16 egna konceptbutiker runt om i världen. Kollektionen idag inkluderar alla delar som behövs för att vara helt klädd inklusive skor och säljs genom 700 återförsäljare i mer än 40 länder. Utöver Acne Jeans består koncernen av reklambyrå Acne Creative, webbyrå Acne Digital, modetidningen Acne Paper och Acne Film. (Acne, 2009) Acne Jeans har idag slagits samman med Acne Paper under det gemensamma namnet Acne Studios vilket kommer att benämnas i de fall då ändamålet avser dem båda. Då enbart Acne används syftar det till hela koncernen.

1.2 Problemdiskussion

Problematiken grundar sig främst i att värde i allra högsta grad är subjektivt vilket innebär att ett företag som Acne Jeans måste generera homogena produkter till en heterogen marknad. Traditionellt sett skapades värde då ett företag sålde en produkt och således vid utbytet mellan köpare och säljare. De respektive rollerna var mycket tydliga och värdeskapande var starkt företagsorienterat. Tidigare neoklassiska ekonomer antog att konsumenten, ”The Economic man”, var rationell och systematiskt och noga bedömde det utbud av produkter som erhöles innan införskaffandet. I dag har antagandet förändrats och konsumenten förväntas välja det alternativ som ger dem mest tillfredställelse. (Bach et al., 1987)

”Släng alla managementböcker inklusive mina egna. De beprövade recepten håller inte längre. Sök er nya vägar” (Michael Porter, 1991)

Redan för 18 år sedan ansåg Porter att marknaden och dess villkor hade förändrats och att framtiden krävde nya tillvägagångssätt. (Wikström, 1992) Dagens heterogena marknad har med dess enorma utbud inneburit att vissa företag har valt att involvera konsumenterna i skapandet av värde. Enligt Prahalad har det skett en förflyttning från produktinnovation till upplevelseinnovation vilket har förändrat kraven på värdeskapande. Värdeskapande idag baseras på upplevelser kring konsumtionen vilket kräver en större lyhördhet till omgivningen och således ett ömsesidigt engagemang. I många fall räcker det inte längre att tillverka en produkt om man inte skapar ett värde för konsumenten utöver den fysiska produkten. (Prahalad, 2004)

En viktig och kanske avgörande faktor för Acne Jeans framgång är de immateriella värden som omger produkterna. Den sociala identiteten som värdeladdade klädesplagg konstruerar bygger på att klädesplaggen betingar ett värde. Ett värde som är subjektivt och heterogent för konsumenterna där det högre priset inte enbart motiveras av reella värden, tillika fysiska och funktionella värden, utan även genom att produkten förmedlar ett immateriellt värde. Modeindustrin inom vilken Acne Jeans är framgångsrika präglas av förmodade värderingar och immateriella värden som tillsammans med de fysiska produkterna skapar olika koncept. Det fysiska, materiella värdet hos Acne Jeans produkter torde således endast vara en del av framgången. Hur kringprodukterna, både materiella och immateriella, agerar tillsammans är avgörande för Acne Jeans skapande och förmedlande av värde. Linn menar att produktens förmodade värde agerar incitament för transaktioner där konsten att skapa den rätta tolkningen är konsten att skapa värde (Linn, 2002).

Diskussionen kan inte undgå betydelsen av ett kontinuerligt värdeskapande och hur ett modeföretag som Acne Jeans kan utveckla och stärka det redan etablerade värdet. Enligt Treffner och Gajland skall det budskap som ett företag förmedlar skapa lojalitet för att tillgodose konsumenternas behov. (Treffner & Gajland, 2001) Acne Jeans måste därmed kontinuerligt utveckla produkter och förstärkande faktorer, i både materiell och immateriell form, för att kontinuerligt skapa ett mervärde som tillgodoser konsumenternas förväntningar och krav. Diskussionen leder fram till följande frågeställning;

Hur skapar Acne Jeans mervärde för sina produkter och hur kan det härledas till värdeskapande processer.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur och var ett företag framgångsrikt skapar och förmedlar ett immateriellt värde.

1.4 Disposition

I kapitel två som följer redogörs för ämnesval, forskningsansats, datainsamlingens tillvägagångssätt och källkritik. Kapitel tre behandlar vidare den teoretiska referensram som kan hänföras till studien. Kapitel fyra presenterar den empiri som samlats in för att sedan följas av en analys i kapitel fem. Slutsatsen framförs i kapitel sex för att sedan avsluta uppsatsen med källförteckning i kapitel sju efterföljt av bilagor.

2. Metod

Metodkapitlet som följer kommer att redogöra för de forskningsansatser som uppsatsen utgår ifrån. Studiens genomförande behandlas där det teoretiska och empiriska ramverket åskådliggörs. Kapitlet avslutas med källkritik.

2.1 Forskningsansats

2.1.1 Kvalitativ ansats

För att få en verklighetstrogen bild kring hur värde skapas är val av metod en grundläggande förutsättning. En studie som utifrån människors egna perspektiv syftar till att förstå verkligheten benämns som en kvalitativ undersökning vilket var ett naturligt val i rådande uppsats som ämnar djupstudera Acne Jeans annorlunda taktik att skapa värde. Målet med en kvalitativ metod är att beskriva en företeelses kvaliteter varpå en djupare förståelse för Acne Jeans och dess egenskaper krävs. (Teorell & Svensson, 2007) Då Acne Jeans och dess värdeskapande studerats i den kontext där fenomenet äger rum är studien förhållandevis komplex där flera variabler är av intresse, vilket talade för att en fallstudie var lämplig. Uppsatsen utformas således som en intensiv och förklarande fallstudie vars främsta egenskaper är att få fram relevant data som inte är tagen ur sitt sammanhang och innefattar flera faktorer. En öppen kvalitativ ansats bidrar i rådande uppsats med bättre data än en numerisk kvantitativ ansats. Inom den kvalitativa ansatsen tillämpades djupintervjuer då det sågs som ett lämpligt sätt att djupare studera företaget Acne Jeans. Den interna giltigheten är som regel stor för en fallstudie av nämnda typ. (Jacobsen, 2002)

2.1.2 Abduktiv ansats

Uppsatsens utgångspunkt är en abduktiv ansats, vilket är en hybrid av den induktiva och deduktiva ansatsen. Ansatsen tillåter en kombination av tillvägagångssätten ”från empiri till teori” och ”från teori till empiri”, vilket förhoppningsvis kan ge en mer nyanserad bild av Acne Jeans värdeskapande (Jacobsen, 2002). Kombinationen av befintliga teorier och empirin från gjorda intervjuer, ger möjligheten att dra slutsatser om hur fallföretaget Acne Jeans skapar, bevarar och förmedlar värde.

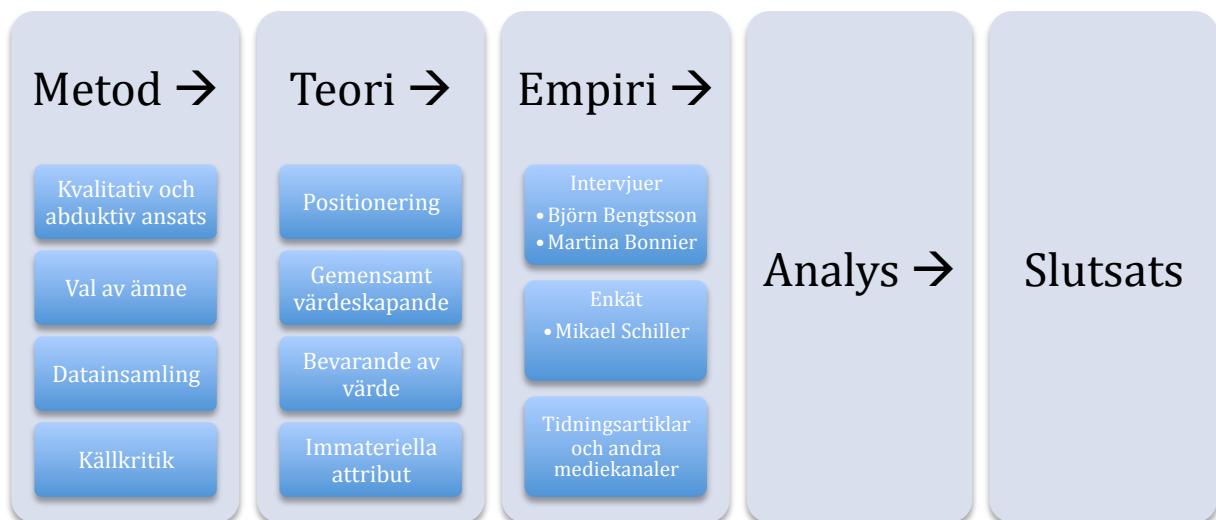
Teorier kring ämnesområdet som behandlar ett modeföretags värdeskapande valdes i tidigt skede. Efter genomförda intervjuer och empirisk sammanställning har en del ändringar gjorts i uppsatsens teoretiska referensram för att bättre kunna appliceras på Acne Jeans. Teorier har

tillkommit och tagits bort successivt via en iterativ process för att precisera de mest relevanta teorierna för uppsatsen (Bryman & Bell, 2005). Då uppsatsen ämnar gå på djupet inom värdeskapande har således en del positioneringsstrategier och modeller kring varumärket raderats för att istället behandla fenomenet värde djupare. Uppsatsens datainsamling och analys har skett efterhand vilket har möjliggjort för problemställningen att revideras under studiens gång då mer kunskap inom Acnes Jeans värdeskapande genererats. (Jacobsen, 2002)

Då djupintervjuer möjliggjordes för att studera fallföretaget Acne Jeans och dess värdeskapande processer ansågs den abduktiva ansatsen som mest lämplig. Genom att explicit formulera förutsättningar för den teori som ansågs relevant för Acne Jeans, samtidigt som ny information genomgående tillhandahölls, har uppsatsen kombinerat fördelarna med både den induktiva och deduktiva ansatsen (Jacobsen, 2002). Teorin och empirin utgör således tillsammans ramverket för följande uppsats.

2.2 Studiens genomförande

Hur ett från början litet företag som Acne Jeans har lyckats etablera sig internationellt såväl som på sin hemmamarknad har väckt uppsatsförfattarna intresse. Följande fallstudie av företaget Acne Jeans ämnar undersöka hur företag lyckas skapa, bevara och förmedla värde. I följande avsnitt kommer läsaren få en inblick i hur uppsatsens datainsamling har gått till och varför djupintervjuer har valts som empiriskt tillvägagångssätt.



Figur 1. Uppsatsens tillvägagångssätt

2.2.1 Teoretisk ramverk

Det komplexa fenomen som uppsatsen ämnar studera har inneburit att valet av teorier har pågått under stora delar av uppsatsskrivandet. Teorier har bearbetats genom en iterativ process där de har tagits bort och lagts till utifrån hur väl de passat in efter att det empiriska materialet har samlats in. Processen har därav varit mycket tidsomfattande. Uppsatsens fokusering kring hur Acne Jeans har lyckats skapa, bevara och förmedla värde har varit densamma under skrivprocessen varpå de teorier som valts har haft en koppling till uppsatsens frågeställning. Utifrån ändamålet att förstå det abstrakta fenomenet värdeskapande var fokus initialt att inhämta material om hur skapandet av värdet har utvecklats ur ett historiskt perspektiv för företag. De övergripande teorierna har därefter en stark anknytning till fallföretaget Acne Jeans och hur de skapar ett immateriellt värde. Teorierna har initialt behandlat en differentieringsstrategi utifrån ett positioneringsperspektiv där företags relativa position på marknaden framhållits. Hur företag gemensamt med sina konsumenter skapar värde genom upplevelsebaserade miljöer har sedan redogjorts för. Vidare har det diskuterats hur företag bevarar det skapade värdet inom företaget och därmed undviker att värdet imiteras eller övergår till konkurrenter. Slutligen har immateriella kringprodukter som omger de fysiska produkterna sammanförts där läsaren har presenterats för flertalet immateriella attribut. Teorierna har valts att inte presenteras i sin helhet utan genom urval där enbart de relevanta delar som kan appliceras på uppsatsens ämnesval har använts. Mycket av informationen har hämtats från Acnes hemsida och material som fallföretaget har skickat personligen. Data i form av artiklar, böcker och uppsatser har erhållits i samspråk med handledarna Christer Kedström och Fredrik Häglund, samt genom databaser via Lunds Universitet. Inspiration och information har hämtats genom besök på Acnes huvudkontor och butiker samt genom media. Författarnas gemensamma intresse för mode har medfört att mycket data redan fanns hos respektive författare före uppsatsens start.

2.2.2 Val av empiri

När ämnesval först diskuterades var det första kriteriet ett företag med en lyckad strategi som skiljer sig åt från dagens aktörer på marknaden. Mode och tillika modebranschen med dess förmåga att skapa och förmedla olika värden var av stort intresse. Frågor uppstod kring varför konsumenter i dag betalar så mycket pengar för en fysisk produkt av ett visst märke där det funktionella värdet inte motsvarar priset. Reflektioner diskuterades kring det mervärde som en del produkter betingar och hur modeföretagen lyckas skapa och förmedla detta fenomen. Med det i åtanke styrdes osökt tankarna till det svenska modeföretaget Acne Jeans. Hur det svenska

relativt unga företaget har lyckats skapa och förmedla värde till den grad att de har etablerat sig i Sverige såväl som internationellt har agerat utgångspunkt för uppsatsen. Det valda fallföretaget Acne Jeans har under senaste tiden fått mycket uppmärksamhet i media vilket resulterat i flertal reportage om framgångssagan Acne Jeans. Handledarna bidrog sedermera till att utveckla en relevant frågeställning där de gav ledande information om hur uppsatsen kunde utformas. Efter kontakt med Acnes personalchef Helena Schiller beviljades en personlig intervju med ekonomichef Björn Bengtsson samt garanterades en skriftlig intervju med företagets vd Mikael Schiller. Vidare lyckades Martina Bonnier, moderedaktör för Damernas Värld, övertygas för en personlig intervju. Avsaknaden av fler intervjuer är uppsatsen största brist vilket minskar graden av objektivitet.

2.2.3 Empirisk angreppssätt

En kvalitativ insyn på Acnes Jeans verksamhet och företagets värdeskapande processer kan studeras på diverse sätt. Rådande studie valde djupintervjuer som empiriskt angreppssätt då detta ansågs mest lämpligt och intervjuer medgavs av fallföretaget. Intervjuer är målinriktade och fokuserar direkt på studiens frågeställningar vilket ansågs som lämpligt i rådande fallstudie. (Yin, 2007) Intervjuerna ägde rum på respondenternas respektive kontor i Stockholm och genomfördes personligen för ett öppnare samtal. En fördel är den närhet som byggs upp mellan intervjuaren och respektive intervjuobjekt vilket ofta leder till en djupare och mer generös intervju. För ett så stort utbyte som möjligt var intervjuerna semistrukturerade, följaktligen öppna med en viss grad av strukturering. Den öppna modellen ansågs lämplig för en subjektiv tolkning av ett fenomen. Det faktum att enbart ett fåtal personer med breda kunskaper inom respektive ämne intervjuades talade också för ett öppet tillvägagångssätt. En viss struktur var dock av relevans för att undvika alltför komplex och därmed resurskrävande data. Djupintervjuer bidrar ofta med en hög intern giltighet där svaren varken blir påtvingade eller styrda vilket kan vara fallet vid intervjuer med den kvantitativa ansatsen med givna svarsalternativ. Informationen från intervjuerna har sedan strukturerats och analyserats. Djupintervjuer är resurskrävande då varje enskild intervju kräver sin tid vilket har bidragit till att respondenterna i vårt fall har varit färre än om en kvantitativ ansats hade används. Den externa giltigheten kan således försämrats då Acnes Jeans värdeskapande generaliseras utifrån få respondenter. (Jacobsen, 2002)

2.2.4 Val av intervjupersoner

Då syftet var att intervjua en person med god insyn i fallföretaget och dess strategiska beslut rekommenderade Acnes personalchef Helena Schiller en djupintervju med Acnes Studios chefsekonom Björn Bengtsson vilket genomfördes. För bredare insyn i företaget intervjuades vidare Acnes vd Mikael Schiller via en skriftlig enkät. Mikael Schiller har varit på Acne under en längre tid varpå det ansågs lämpligt med en erfaren respondent. För ytterligare en bild kring företaget Acne som helhet och dess värdeskapande faktorer intervjuades moderedaktör Martina Bonnier på Damernas Värld som representerar en viktig del i Sveriges modeindustri. Bonnier har arbetat som modejournalist i över 20 år vilket gör att hon har varit med och analyserat Acne Jeans från företagets start och under hela dess utveckling. Intervjun bidrar med en professionell uppfattning inom ämnet samtidigt som den ämnar stärka objektiviteten. Valda intervjuobjekt är kunniga inom sina respektive ämnesområden och bidrar med relevant kunskap till följande studie.

2.2.5 Analytisk bearbetning

Intervjuer och annan data har noga bearbetats för urskiljandet av relevanta delar inför uppsatsens analys. De faktorer som skapar värde hos Acne Jeans har noga analyserats för att se om de stämmer överens med de teorier som behandlats. En analys består enligt Jacobsen av tre faser där beskrivning, kategorisering och kombinerings ingår. I följande studie har en kombination av dessa använts under hela processens förlopp där teorier har applicerats på empirin och vice versa. För att inte utelämna relevant information har författarna strävat efter att inledningsvis hålla en öppen analys för att sedan avslutas med en sammanfattning där information snävas in. Målet har under hela uppsatsens förlopp varit att hitta de faktorer som genererar värde för Acne Jeans för att få en förståelse för dagens nyanserade bild av värdeskapande. (Jacobsen, 2002)

2.3 Källkritik

2.3.1 Validitet

För att resultaten i följande utredning skall stämma överens med verkligheten i största möjliga utsträckning har intervjupersonerna valts med stor omtanke. Den subjektivitet som kan uppstå i och med intervjuobjektens relativa positioner har tagits i möjlig beaktning. Med det i åtanke separerades intervjuerna samtidigt som respondens har kontrollerats i möjlig mån med den

vardagspress och övriga artiklar som studerats. De frågor där en viss subjektivitet kunnat urskiljas har kompletterats med respondens från övriga intervjuobjekt och annan data. Uppsatsen ämnar således framställa utredningen utifrån de intervjuobjekt som valts. (Jacobsen, 2002) Den skevhet som kan uppstå med dåligt formulerade frågor har minimerats då frågeformulär godkänts i samråd med handledare (Yin, 2007) Information som sedan har erhållits ifrån uppsatsens intervjuer har noga granskats och analyserats för att inte misstolkas eller utelämnas relevant information. Mailkorrespondens har förekommit med respondenterna efter det att intervjuerna har genomförts för att komplettera samt försäkra om att informationen har tolkats på rätt sätt. Sannolikheten för att information har feltolkats anses därmed som låg. (Jacobsen, 2002)

För en ökad validitet borde fler personer ha intervjuats utanför Acne vilket dessvärre har begränsats med anledning av brist på tillgång. Ett flertal påtänkta intervjuobjekt har kontaktats i nämnda ändamål men med svag respons.

2.3.2 Reliabilitet

Sannolikheten att upprepa studien med samma tillvägagångssätt och uppnå samma resultat anses som relativt hög (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2001). Genom noggrannhet och precision har en hög reliabilitet eftersträvat. Under respektive intervju har båda författarna närvarat samtidigt som två diktafoner har använts för att försäkra att korrekt information insamlats. Reliabiliteten har genomsyrat hela utredningen där allt material har bearbetats av båda författarna för att undvika slumpmässiga fel. De metoder som använts har noga beskrivits och motiverats. Dock finns det svårigheter med en replikation av studien då en kvalitativ studie grundar sig på författarnas uppfinningsrikedom, subjektiva tolkningar och sympatier (Bryman & Bell, 2005).

2.3.3 Generalisering utifrån fallstudien

Kritik kring fallstudier och huruvida det går att generalisera från ett fall till ett annat är vanligt. Följande fallstudie ämnar istället generaliseras till en teori vilken i sin tur kan utgöra en utgångspunkt för att studera andra fall. Förhoppningen är således att den problematisering kring värdeskapande som studerats på fallföretaget Acne Jeans kan appliceras mer generellt. (Yin, 2007) Huruvida de teorier som utgör följande studies teoretiska ramverk kan separeras eller kompletteras för att bättre tillgodogöra ett annat studieobjekt reflekteras inte kring.

3. Teori

Följande kapitel beskriver de teorier som använts i studien om hur Acne Jeans har skapat och förmedlat värde. Initialt presenteras en inledning till de nya förutsättningarna för värdeskapande för att följas av Michael Porters positioneringsstrategier. Vidare behandlas gemensamt värdeskapande, metaprodukters betydelse samt hur värde bevaras för att slutligen redogöra för hur varumärket kan skapa värde.

3.1 Konsumentens medverkan skiftar fokus

Enligt Prahalad och Ramaswamy har det skett en förskjutning av konsumentens tidigare roll som isolerad, omedveten och passiv till en konsument som är sammankopplad, medveten och aktiv. Prahalad och Ramaswamy menar att en transforering av vårt samhälle pågår där konsumenten har ökad tillgång av information till en lägre kostnad. Internet, bloggar och virtuella mötesplatser är numera frekventa inslag i vardagen hos konsumenter och har i flera avseenden ersatt de tidigare kommunikationskanalerna. Den traditionella företagscentrerade synen på värdeskapande innebär att företag skapar värde antingen genom att interagera med andra företag eller direkt med konsumenten. Det är inte längre företaget självt som skapar och förmedlar värde då fokus har skiftat i riktning mot ett mer individbaserat värdeskapande där konsumenten är en del av processen och de tydliga skiljelinjerna mellan företag och konsumenter är på väg att raderas ut. Skapandet av värde sker numera inte enbart mellan företag och konsument utan via hela nätverk bestående av andra företag och konsumenter. Inom nätverket pågår ett intensivt interagerande där tillgången på information är stor och en dialog mellan parterna är öppen. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

Prahalad och Ramaswamy menar att det behövs en upplevelsemiljö som kan inhysa alla former av konsumentens intressen, begär och behov för att ta tillvara på det gemensamma skapandet av värde. Det behövs således ett ramverk som tillåter företag att underlätta ansamlingen av upplevelser från konsumenterna. (Prahalad & Ramaswamy, 2004) Prahalad och Ramaswamy får medhåll från Linn som styrker att värdeskapande inte behöver vara företagscentrerat men betonar vikten av de immateriella faktorer kring produkten vilka ökar användarvärdet för konsumenten. (Linn, 2002)

För en bättre förståelse kring begreppet värdeskapande delar Bowman och Ambrosini upp värde i användningsvärde och bytesvärde. Användningsvärdet av en produkt är de specifika

kvalitéer som uppfattas av konsumenten i förhållande till de subjektiva behoven. Bytesvärdet är den summa pengar som utbyts för upplevt användarvärde mellan köpare och säljare och förverkligas när försäljning tar vid. Målet med värdeskapande är således att användarvärdet skall tillfredsställa konsumenten i den att grad att bytesvärde uppstår. (Bowman & Ambrosini, 2000)

3.2 Differentiering genom positionering

Michael Porter belyser i sina tidiga verk *Competitive Advantages* och *Competitive Strategy* vikten av positionering. Positionering via differentiering innebär att ett företag försöker särskilja sig från sina konkurrenter för att framstå som unikt i konsumentens ögon. Företaget skapar på så sätt värde på den marknaden de skall agera inom. (Porter, 1985) Porters differentieringsstrategier visar sig fortfarande vara högst aktuella och korrelerar med för uppsatsen flertalet aktuella teorier.

”If there were only one ideal position, there would be no need for strategy”

(Porter, 1996).

I citatet ovan belyser Porter valet av positionering som högst betydande för ett företag. Strategisk positionering framkommer från tre olika utgångspunkter, som i särskilda fall kan överlappa varandra; varierbarhets-, behovs-, och tillgångsbaserad positionering. En varierbarhetsbaserad positionering innebär att företaget producerar utvalda delar av en industris varor och tjänster. Fokus ligger på produktutbudet snarare än kundsegment och är fördelaktigt när företaget använder en unik mix av aktiviteter för att framställa produkten eller tjänsten. Behovsbaserad positionering uppstår när det förekommer flera behov inom ett specifikt kundsegment där en noga utvalt uppsättning av aktiviteter tillgodoser behoven. Den tillgångsbaserade positioneringen delar istället upp kundsegmenten efter deras tillgänglighet. Behoven bland kunderna är där likartade men tillvägagångssättet att nå dem är annorlunda. (Porter, 1996).

Porter framhäver hur ett företag med hjälp av differentiering kan bevara det unika som särskiljer dem och således ha möjligheten att prestera bättre än respektive konkurrenter. Ett företag presterar således bättre än dess konkurrenter genom att ha ett högre värde för kunderna eller med ett jämförbart värde till lägre kostnad. Genom att företaget noga väljer ut

de attribut som uppfattas viktiga och intressanta av marknaden positionerar sig företaget genom att särskilja sig. Balansakten inom differentiering är att hitta rätt sorts attribut för sin unikheter som leder till att det prispremium som uppstår överstiger kostnaderna för differentieringen. De merkostnader som uppstår för exempelvis omfattande research, design, kvalitetsmaterial och kundservice innebär en avvägning inom den relativa prispositioneringen vilket ofta medför en inriktning på premiumpriser. Graden av unikheter hos företaget avgör hur prissättningen formas. (Porter, 1980)

3.2.1 Unikheter

En konkurrenskraftig strategi handlar om att kombinera en mix av aktiviteter som skapar en unik mix av värde. Det essentiella i valet av strategi är att kombinera aktiviteter på ett annorlunda sätt eller att välja annorlunda aktiviteter (Porter, 1996). Genom att ett företag lyckas identifiera relevanta faktorer kan ett företag utveckla och skapa unika differentieringsmöjligheter. Ett företags grad av unikheter bestäms således av flera faktorer som var för sig skall bidra med värde. (Porter, 1985)

För att producera produkter som upplevs annorlunda jämfört med konkurrenters krävs det enligt Bowman och Ambrosini att omvandlingsprocessen utförs på ett annorlunda sätt. Detsamma gäller om det är likartade produkter som skall produceras till lägre kostnad. Om de marknadsresurser som företagen omvandlar internt kan ses som homogena, innebär det att den enda aktivitet som skiljer företag åt är de människor som är delaktiga i omvandlingsprocessen. Bowman och Ambrosini framhäver därmed de anställda som källan till ett företags unikheter och dess överlägsenhet. (Bowman & Ambrosini, 2000)

3.2.2 Signalering

Produkten eller tjänsten som ett företag förmedlar kan vara ett signaleringsattribut i sig självt men många gånger är de företagets aktiviteter och andra kännetecken som influerar konsumenternas perception. (Porter, 1985; Linn, 2002) Den upplevda storleken på ett företags användarbas, rykten, image, marknadsföring och paketering är typiska signaleringsattribut som kan signalera kvalitet och i sin tur värde till konsumenterna. (Porter, 1985; Schilling, 1999)

Linn påpekar vikten av att produkten omges av rätt sorts signaleringsattribut där kundernas förmodade upplevelse ofta är en stark anledning till att en produkt väljs framför en annan (Linn, 2002). Spence framhåller positiva effekter med signalering och belyser hur all den

information som signaleras kan underlätta för konsumenten vid beslut. (Spence, 2002) Produkten eller tjänsten som förmedlas kan i sig självt agera signaleringsattribut genom att vara kraftigt betingat med ett specifikt värde. (Spence, 2002; Schilling, 1999) Genom en sammansättning av aktiviteter som samspelar på ett speciellt sätt skapas kongruens vilket i sin tur kan signalera ett signifikant värde.

3.2.3 Kongruens

Enligt Porter är det inte en enskild aktivitet som avgör ett företags konkurrenskraft utan snarare hur företagets alla aktiviteter fungerar tillsammans. Då strategisk positionering ofta förväxlas med operationell effektivitet är en förtydande distinktion på sin plats. Operationell effektivitet innebär att utföra likartade aktiviteter på ett mer produktivt sätt till skillnad från den strategiska positioneringen där företag utför andra kombinationer av aktiviteter eller liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt. (Porter, 1985) En del av positioneringsstrategin härleds således till det ovannämnda begreppet kongruens vilket ser till hur företagets aktiviteter samverkar (Porter, 1996). Christensen för ett liknande resonemang där fokus ligger på att sammanlänka arkitekturen kring företagets produkter för att högsta möjliga resultat skall uppnås utifrån den teknologi som används (Christensen et al, 2004). Genom att skapa en unik kongruens av aktiviteter blir företaget svårare att imitera vilket bidrar till en stark konkurrensfördel. (Porter, 1996) Iyer och Davenport påpekar att marknaden bör välja vilka aktiviteter som företaget skall erbjuda och framhåller att det inte finns någon överlägsen design för hur kongruensen borde se ut. (Iyer & Davenport, 2008)

Kongruens kan delas upp i olika varianter utifrån hur de tar sig i uttryck. Den enklaste formen är en överensstämmelse mellan aktiviteterna och den övergripande strategin. Överensstämmelsen säkerställer att aktiviteternas konkurrensfördelar ackumuleras och därmed inte försvagas eller tar ut varandra. (Porter, 1985; Christensen et al, 2004) Porter beskriver också en andra och tredje variant av kongruens. Den andra varianten uppstår när en aktivitet förstärker och stödjer en annan aktivitet inom företaget. Tredje varianten av kongruens är insatsoptimering där koordination och informationsutbyte mellan aktiviteter avlägsnar överskott och minimerar kraftansträngningar. Alla tre former antyder att helheten betyder mer än isolerade delar. (Porter, 1985) Konkurrensfördelar uppstår således av en unik mix av sammankopplade aktiviteter som minskar kostnader eller ökar differentieringen. (Porter, 1996)

De sammankopplade aktiviteterna skapar incitament för att öka den operationella effektiviteten eftersom en dålig prestation innebär att andra aktiviteter presterar sämre. Således innebär det att den svaga länken uppmärksammas och vice versa. (Porter, 1996)

3.3 Gemensamt värdeskapande med konsumenterna

Från att inledningsvis ha beskrivit traditionella värdeskapande processer och företagsisolerade aktiviteter, studeras i kommande avsnitt de mer aktuella relationsbaserade processer som ligger till grund för värdeskapande. Wikström och senare Prahalad och Ramaswamy skiftar fokus från den interna processen till ett externt perspektiv där företag och konsumenterna agerar i symbios för att skapa värde.

”Företag behöver definiera sin strategiska position i relation till kundens totala värdeskapande process”
(Wikström et al, 1992).

I ovanstående citat belyser Wikström vikten av positionering men menar att företaget samtidigt måste lyfta fram kundens totala värdeskapande som en process. Hela konkurrensspelet har förändrats då det inte längre räcker med en positioneringsstrategi. (Wikström et al, 1992) Tio år senare har liknande teorier uppmärksammas vilka blir än mer aktuella idag med mer sammankopplade och aktiva konsumenter. Det är inte längre företagen själva som skapar värde då det numera sker gemensamt med kunden. Den totala värdeskapande processen är essensen i Prahalad och Ramaswamys teorier om ett gemensamt värdeskapande mellan kunder och företag. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

De traditionella antagandena kring hur värde skapades innebar att företagen erbjöd produkter och tjänster som betingade ett visst värde som sedan utväxlades med konsumenterna. Företagen försökte komma underfund med konsumenternas behov och manipulerade efterfrågan därefter. Prahalad och Ramaswamy kritiserar de traditionella antagandenas aktualitet där skapandet av värde enbart förekom inom företaget och inte tillsammans med konsument. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

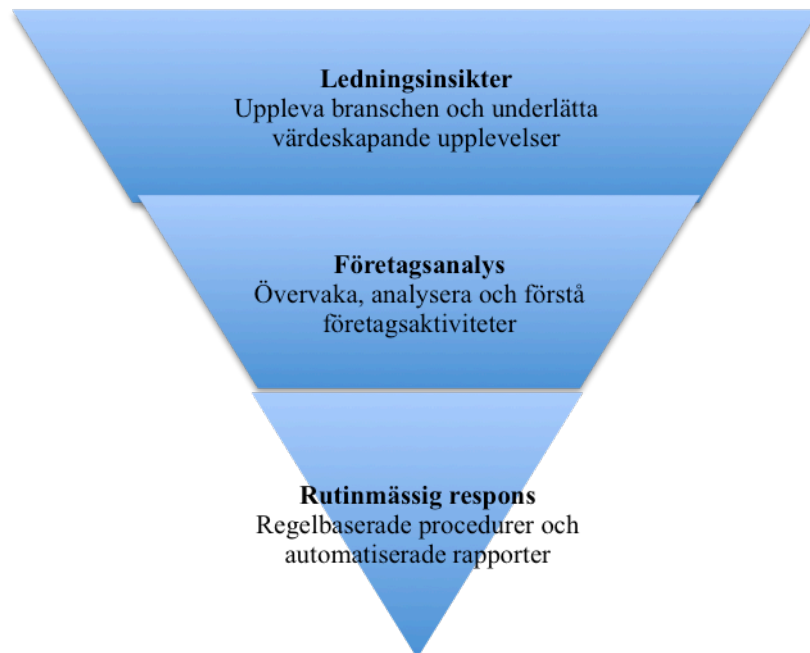
Prahalad och Ramaswamy framhåller dagens konsumenter som aktiva och engagerade och belyser tillgängligheten av information samt konsolideringen av olika teknologier och industrier. Konsumenter idag vill vara involverade i en samarbetsupplevelse som är grunden till ett gemensamt värdeskapande. (Prahalad & Ramaswamy, 2004) Redan år 1992 menade Wikström att företagen skapade affärsmöjligheter genom att lära sig förstå, utveckla och hantera kundernas värdeskapande processer. Genom att se och utveckla kunderna till samproducenter där värde skapas tillsammans avlägsnas de tidigare skiljelinjerna mellan leverantörer och kund. (Wikström et al, 1992) Prahalad och Ramaswamy bygger vidare på samma resonemang och ser kunder och konsumenter som en resurs och ett bollplank. De belyser vidare att ingen konsument är den andra lik och att upplevelserna är individuella och därmed tar olika former för varje enskild konsument. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

3.3.1 Medarbetarnas interaktion

De nya antagandena om värdeskapande kräver nya miljöer där värde både kan skapas och bevaras. Chefer och ledare måste uppmärksamma och stimulera kvaliteten på det gemensamma skapandet av värde. Avgörande för kvaliteten är en välutvecklad infrastruktur för samspelet mellan konsumenter och företaget. Företaget bör skapa en flexibel upplevelsemiljö där konsumenter kan personifiera och gemensamt skapa upplevelser. För att företagen idag skall ha möjlighet att hantera det gemensamma skapandet av värde krävs att företagets medarbetare kan interagera med konsumenterna. Prahalad och Ramaswamy anser att varje anställd som har förmågan att direkt influera konsumenternas upplevelse och underlätta det gemensamma skapandet av värde bör agera som "Line managers"². De menar att företag idag måste bygga en infrastruktur runt information som tillåter att alla ledare med betoning på "line managers" skall uppleva den verksamheten som konsumenten gör. Företag bör därav ständigt samla in åsikter och upplevelser hos konsumenterna vilka kan resultera i handlingar som är applicerbara för ledningen och således i skapandet av värde. För att värdeskapande skall vara möjligt i dag måste ledare ha möjlighet att agera direkt men samtidigt kunna analysera i efterhand. Om ledningen upplever och förstår processen med konsumenten uppnås en ny nivå av personlig effektivitet. Prahalad och Ramaswamy trycker på den förmåga som krävs för att gemensamt skapa ett värde genom ett internt samarbete inom organisationen samt med leverantörer och kunder. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

² Korrekt svensk översättning saknas. Kan liknas vid en mellanchefer eller operativ chef.

Modellen nedan visar hur målet för ett intuitivt ledarskap är att bygga informationssystem på ledningsinsikter snarare än från rutinmässig respons. Den nedre delen av modellen visar ledarens roll traditionellt sett medan de övre skikten har större betydelse idag. Ledare idag bör således sträva efter att förstå marknaden för att i sin tur ha möjlighet att skapa och underlätta gemensamt värdeskapande processer. Det upplevelsebaserade skapandet av värde kräver således en större lyhördhet till periferin. (Prahalad, 2004)



Figur 3. Intuitivt ledarskap. Prahalad & Ramaswamy, 2003

Konsumentens förväntning på upplevelse kan inte bestämmas på förhand vilket innebär att upplevelsemiljöerna kontinuerligt måste involvera konsumenter, både individuellt och kollektivt, för att förbereda för ett antal olika skapanden av värde. Den potentiella upplevelse som produkten genererar till konsumenten, avgör vilket värde kunden tillsätter produkten och formar därmed basen för hur företaget ska få ut så stort ekonomiskt värde som möjligt. (Prahalad & Ramaswamy, 2003)

3.4 Bevarandet av värde

För att värdet som skapas skall vara till någon nytta för företaget måste det bevaras inom företagets ramar. Företag kan bevara värde genom differentiering via en unik mix av aktiviteter vilket i sin tur skapar ett svårimiterat värde och bidrar med en konkurrensfördel. Den relativa förhandlingsstyrkan mellan köpare och säljare kan avgöra om värdet hos företag

kan bevaras. Finns bra substitut att tillgå ökar köparens förhandlingsstyrka och minskar säljarens förmåga att bevara värde. (Porter, 1980; Bowman & Ambrosini, 2000)

Då företag misslyckas med bevarandet av värde tvingas företag dela med sig av sitt värdeskapande till konkurrenter och andra intressenter. Bowman och Ambrosini resonerar även kring en alternativ framställning av bevarandet av värde där ett företags unika prestationer inte har en explicit förklaring. Företaget har en förmåga att göra ”rätt saker” utan att specifikt kunna uttrycka hur det går till. Det kan vara fråga om tur eller en djupt rotad kulturell och implicit ”know-how”. Förmågan att veta hur företaget skall omvandla användarvärdet handlar därav framförallt om entreprenörsegenskaper hos de anställda inom företaget. Anledningen till att företag har möjlighet att konkurrera ut andra beror därav på de anställdas entreprenörsegenskaper vilka styr företagets ”inputs” som möjliggör heterogena resultat som särskiljer företaget från konkurrenter. Således är entreprenörsegenskaper inom företaget avgörande för vidmakthållandet av värde. (Bowman & Ambrosini, 2000) Även Iyer och Davenport resonerar kring betydelsen av medarbetarna och anser att de anställda bör behandlas som företagets viktigaste tillgång. De anställda kommer motiveras och inspireras de anställda vilket i sin tur kommer resultera i en större innovationsrikedom och kreativitet. (Iyer & Davenport, 2008)

Lepak menar att förlust av värde uppstår när företag inte lyckas bevara allt det värde som skapas när användarvärdet är stort då bytesvärdet är lågt. För att undvika förlust av värde bör företag sträva efter att skapa isolerade aktiviteter vilka i likhet med Porters teori om unikheter innefattar kunskap och fysiska eller legala barriärer som förhindrar kopiering av den värdeskapande processen. (Lepak et al, 2007) Brabazon menar istället att ett företags värde generellt sätt inte försvinner utan tenderar att migrera från företag med en förlegad affärsmodell till företag med en modell som bättre passar konsumenternas utvecklande prioriteringar. (Brabazon, 1999)

3.5 Metaprodukten

Enligt Linn är inte längre värde centrerat kring de funktionella funktioner som tilldelas en produkt. Metaprodukten förklaras som ”produkten utanför produkten” vilket innefattar sinnesintryck, associationer och tolkningar vilka anses viktiga av konsumenten. De delar utöver de rent funktionella som bedömaren uppfattar runt omkring produkten. Varumärket är

en ofta väsentligt faktor för metaproducten vilket betyder att metaproducten i allra högsta grad är en konkurrensfördel. Det mervärdet som kan tilldelas en metaproduct utgör det köparupplevda värdet vilket genererar de ekonomiska avkastningarna. (Linn 2002) Ett liknande resonemang för Bowman och Ambrosinis men kallar mervärdet det upplevda användarvärdet hos en produkt (Bowman & Ambrosini, 2000). Flertalet lönsamma företag kan hänföra sin framgång utifrån sina metaproducter. (Linn 2002)

”Metaproduct är en genom betraktarens minnen, erfarenheter och förväntningar utökad upplevelse av en produkt, som påverkar dess värde” (Linn, 2002).

Anledningen till att konsumenter tillsätter ett större värde på en särskild produkt beror således på den enskilda konsumentens bedömning av produkten. Linn menar att det är de värden utöver de rent funktionella som kan tilldelas en stor del av vinsten från produkter som säljs i industriländerna. Det immateriella värdet har i relation till det materiella värdet blivit allt mer väsentligt och förmågan att generera uppfattningar av värde är numera av samma vikt som förmågan att utveckla de funktionella egenskaperna hos produkten. Linn hävdar att tillverkande företag inte skapar värdet i produkten utan skapar en förutsättning för konsumentens värdering av produkten. (Linn, 2002) Värdet som konsumenten uppfattar måste överstiga priset för att en efterfrågan skall uppstå vilket återigen går hand i hand med Bowman och Ambrosini (Bowman & Ambrosini, 2000). Då värde är subjektivt och situationsberoende betyder det att så många som möjligt bör få uppleva det önskade värdet. Det medför att det kundupplevda värdet av en transaktion är en subjektiv tolkning av erbjudandet vilket innebär att en säljare som förstår sig på konsten att forma tolkningar således förstår sig på konsten att framkalla värde. Således kan företag som förstår sig på konsten att forma olika tolkningar, i enighet med Porters differentieringsstrategi, skapa en unik mix av aktiviteter vilket resulterar i konkurrensfördelar. Starka metaproducter skapar utöver utökade avkastningsmöjligheter, i form av ett högre pris, utrymme för både volympremium och prispremium. Linn beskriver en lyckad metaproduct utifrån att det är en produkt som inte lämnar någon oberörd. (Linn, 2002)

3.5.1 Immateriellt förädlingsvärde

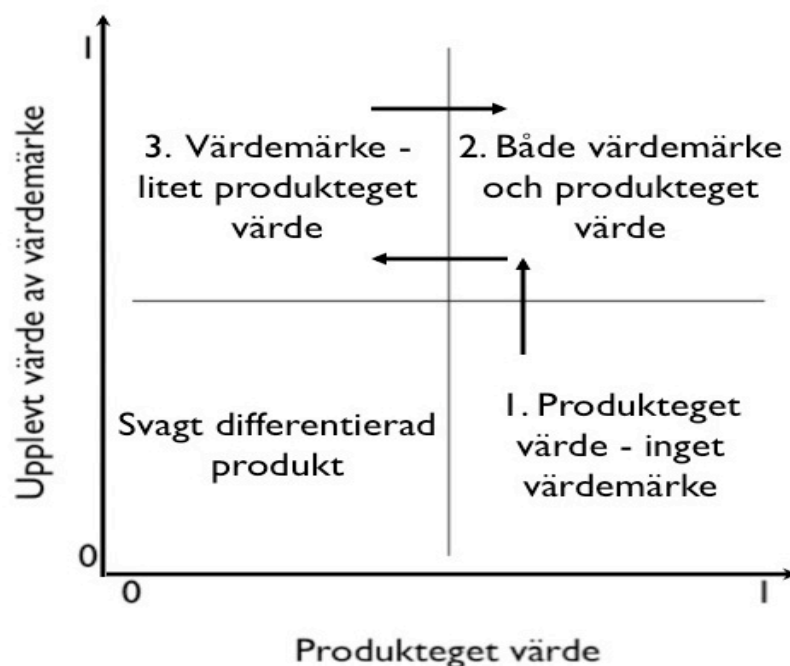
Konsumentens förmodade värdering tillför en dimension till köpprocessen vilket innebär att producerande företag är tvungna att tänka på mer än den funktionella nyttan och materiell

produktutveckling. De förmodade värderingarna, som Linn benämner i termer av ett immateriellt förädlingsvärde, är avgörande vid köpbeslut och hänvisas till produktvärdesutvecklingen. Att fastställa var förädlingsvärdet uppstår i en produkt är komplext. De interagerande processerna varierar mellan produkter men även för olika betraktare. Det materiella förädlingsvärde som uppstår i samband med produktions och utvecklingskostnader förutsätter att ett immateriellt förädlingsvärde förekommer. Med ett tillskrivet immateriellt förädlingsvärde för en produkt anser konsumenten således att produkten är värd mer än framställningskostnaderna. (Linn, 2002) Företag kan således prestera bättre genom att produkterna ger ett högre värde i relation till priset vilket Porter hävdar är en väsentlig del inom differentiering. (Porter, 1985)

3.5.2 Produktvärdecykeln

Det mervärde som kan tillfalla en fysisk produkt via varumärket är av stor betydelse enligt Linn. Ett väl inarbetat varumärke ger innehavaren en viktig långsiktig tillgång. Medan medarbetare, patent och fysiska tillgångar har en begränsad livslängd kan varumärket kvarstå i generationer. Initialt startar ofta ett varumärke sin livshistoria som värdemärke, ett varumärke som köparen tillskriver särskilda värden, genom att representera en produkt som särskiljer sig från mängden. Detta sker genom ett metavärde som enligt Linn erhåller positiva mottaganden från marknaden. Produkten blir företagets initialprodukt. Initialproduktens positivt upplevda egenskaper förknippas med varumärket som därmed förstärker sitt värde. Vidare tillskrivs inte värdet enbart genom metavärdet utan även genom produktens funktionella egenskaper. (Linn, 2002)

I likhet med den klassiska produktlivscykeln där en produkts utveckling passerar olika faser, behandlar produktvärdecykeln samma fenomen men ur ett värdeperspektiv. Cykeln beskriver produktens metavärdesprocess från initialprodukt till avveckling. Förloppet i modellen nedan visar hur varumärket utvecklas till ett värdemärke och när det funktionella egenvärdet minskar förstärker värdemärket produkten vilket påverkar den ekonomiska livslängden positivt. Nästkommande produkt från företaget kommer således att börja från steg två som ett redan vedertaget värdemärke. (Linn, 2002) Ett liknande resonemang för Christensen kring modulära arkitekturer. Modulära arkitekturer innebär att företag kan introducera nya individuella produkter eller subsystem baserade på redan befintliga produkter genom mindre justeringar istället för att konstruera om en hel process. (Christensen et al, 2004)



Figur 4. Produktvärdecykeln. (Linn, 2002)

3.6 Varumärket som skapare av värde

Linns teorier där de immateriella kringprodukterna lyfts fram får stöd av Treffner och Gajland, som betonar varumärkets betydelse. Treffner och Gajland skiljer på begreppen varumärke och företagsidentitet men menar att respektive begrepp bär ett budskap som påverkar både köparens och säljarens beteende i stor utsträckning. Varumärket förmedlar ett budskap för en produkt eller tjänst och har en tydlig påverkan på slutkonsumentens beteende i en köpsituation. Även företagsidentiteten förmedlar ett budskap mellan köpare och säljare men i andra köpsituationer. Båda begreppen förmedlar budskapet genom att respondenten gör vissa associationer när personen exponeras för ett varumärke eller en företagsidentitet. (Treffner & Gajland, 2001) Treffner och Gajlands antaganden stödjer Linns teorier om metaproducten där varumärket är värdeskapande och således en konkurrensfördel. (Linn, 2002) Ett varumärke avser oftast en produkt eller produktgrupp. Ett varumärke och en företagsidentitet kan i vissa fall till namnet vara identiska, exempelvis. BMW eller Sony-Ericsson. När beteckningarna är avvikande som för t.ex. General Motors eller Procter & Gamble som har flera varumärken i sina portföljer, förväxlas oftast begreppen. (Treffner & Gajland, 2001)

3.6.1. Kännetecken

För att ett varumärke skall kunna identifieras måste det finnas ett kännetecken av något slag. Essentiella kännetecken är namn, symboler, utformning/design, ljud, dofter, mönster eller färger. Ett varumärke kan kopplas till flera kombinationer av kännetecken. (Treffner & Gajland, 2001) Ett kännetecken bedöms som bra eller mindre bra utifrån hur särskiljande och hur väl det sänder associationer, medan varumärken och företagsidentiteter kategoriseras som starka respektive svaga. (Treffner & Gajland, 2001; Linn, 2002)

Kännetecknet förmedlar i sig inget budskap men kan fungera som en förstärkare av budskapet i ett varumärke och företagsidentiteten. Därav är det angeläget att kännetecknet korrelerar med de associationer som ett varumärke ämnar förmedla. (Treffner & Gajland, 2001)

3.6.2 Varumärket och dess värde

Ett vedertaget begrepp i företagsekonomi är definitionen av en tillgångs värde som ”det diskonterade värdet av de framtida kassaflöden tillgången kan förväntas generera för dess ägare” (Treffner & Gajland, 2001). Definitionen överensstämmer med Bowman och Ambrosinis definition av bytesvärdet, tillika den fysiska delen av värde (Bowman & Ambrosini, 2000). För att ett varumärke skall passa inom ramen för ovan nämnda definition måste varumärket generera ett större kassaflöde för en produkt i relation till liknande produkt utan varumärke. Mer kassaflödena kan kategoriseras i två olika utgångspunkter där ett varumärke även kan generera en kombination av de båda. När en produkt kan säljas till ett högre pris tack vare varumärket har produkten en prispremie. Den andra kategorin innefattar en volymökning till följd av varumärket vilket benämns som en volympremie. Antagandet att upphovet kan fastställas till det ökade kassaflödet från varumärket förutsätter att varumärket har en viss styrka. (Treffner & Gajland, 2001; Linn, 2002). Bowman och Ambrosini menar dock att varumärket i sig självt inte tillför värde utan varumärket måste associeras med en vara eller tjänst (Bowman & Ambrosini, 2000). Styrkan som ett varumärke besitter medför att varumärket genererar en lojalitet. (Treffner & Gajland, 2001)

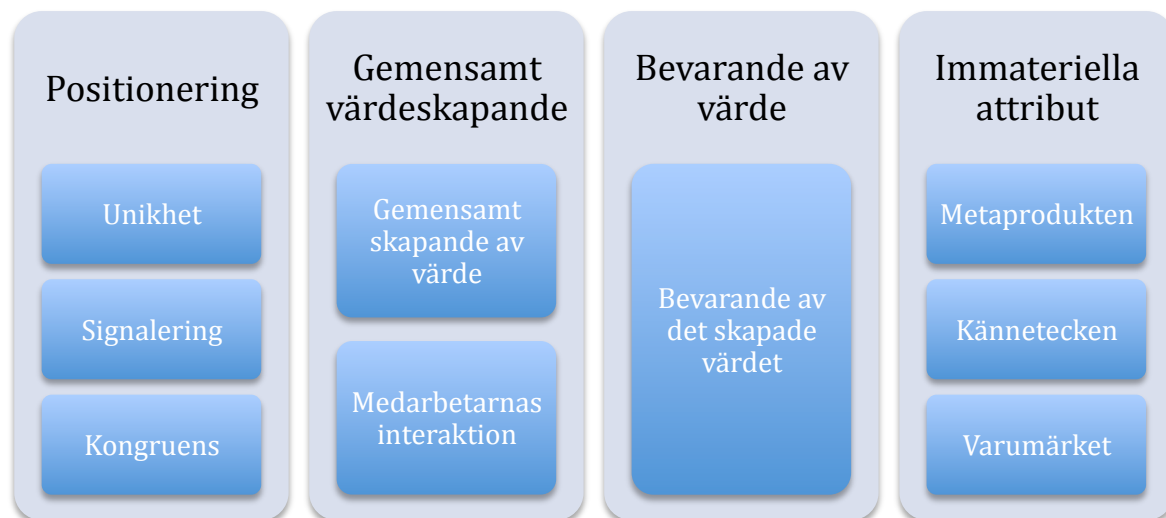
3.6.3 Lojalitet

Förutsättningen för att ett varumärke skall kunna skapa en prispremie eller volympremie är att det finns en lojalitet hos konsumenten. En lojalitet skapas av att ett varumärkes förmedlande budskap tillfredsställer konsumenternas behov i ett speciellt hänseende. Behoven

kategoriseras utifrån funktion, mental och social tillfredsställelse samt ideella behov. (Treffner & Gajland, 2001) Produktens egenskaper är tvungna att tillgodose de förmedlade förväntningarna för att ett starkt varumärke skall formis och därigenom skapa ett värdeskapande. (Treffner & Gajland, 2001; Bowman & Ambrosini, 2000)

3.7 Teoretisk sammanfattning

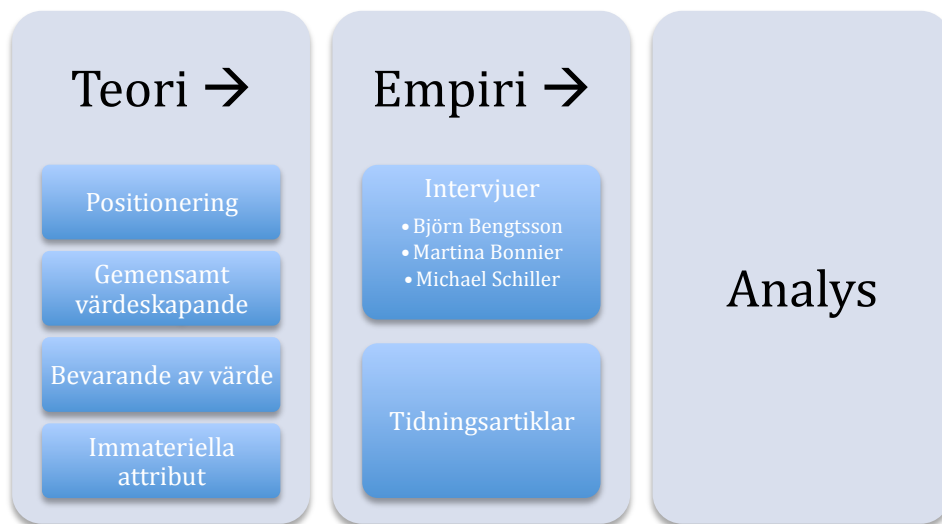
Utifrån ovanstående teorier kan en del teoretiska slutsatser vilka anses aktuella för en vidare analys härledas. Hur företag väljer att positionera sig på marknaden är avgörande för hur verksamheten därefter skall agera på marknaden. De olika positioneringsattributen har därav en stor inverkan på hur företagen väljer att konkurrera och således hur de skapar och bevarar värde. Vidare betonas vikten av att gemensamt skapa värde där fokus har skiftat från ett företagscentrerat till kundcentrerat värdeskapande. Företag uppmanas därmed att engagera kunden genom nätverk och upplevelsebaserade miljöer för att ta skapandet av värde till en ny dimension. Värdeskapande är det essentiella för uppsatsen vilket per automatik medför att teorier kring bevarandet av värde, där de anställda lyfts fram som en viktig konkurrensdel, erhållit utrymme. Slutligen har de immateriella attributens betydelse för värdeskapande framhållits där begrepp som ”metaprodukt” och ”metavärde” har presenterats vilka är av stor betydelse för uppsatsen.



Figur 5. Sammanställning av teorier

3.7.1 Teoretisk analysmodell

Modellen nedan kommer tydliggöra de teorier inom den teoretiska referensramen som kommer ligga till grund för uppsatsens analys. Analysen kommer resultera i att besvara uppsatsen syfte och visar utifrån den valda teorin de övergripande teoriavsnitt som förs vidare till analysen.



Figur 6. Teoretisk analysmodell

4. Från röda sömmar till ett internationellt modebolag

I nedanstående empirikapitel presenteras fallföretaget Acne Jeans djupgående samt de utmärkande faktorer som påverkat företaget från grundandet. Empirin bygger på de intervjuer som genomförts i kombination med övrig tillgänglig data.

4.1 Acne Studio grundas

Acne grundades som ett företagskollektiv av Johnny Johansson, Jesper Kouthoof, Thomas Skoging och Mats Johansson. De fyra kreatörerna startade företaget år 1996 med ambitionen att utveckla egna produkter såväl som att hjälpa andra människor med att bygga sina varumärken. Namnet Acne står för ”Ambition to Create Novel Expressions” och företaget inriktade sig då främst på film och reklam.

”Att starta så många olika idéer samtidigt var jättesvårt. Idag är jag hemskt glad att vi gjorde det” (Johnny Johansson, DI 2008).

Sex månader efter att företaget grundats fick designern Jonny Johansson en idé om att tillverka och ge ut 100 par jeans med röda sömmar för reklambyrån Acnes räkning. Ambitionen var inte att jeansen skulle leda till någon form av försäljning utan var ämnade som presenter och reklam till vänner och kunder. Jeansen delades taktiskt ut till ”rätt folk” i olika sammanhang och blev mycket uppskattade. Reklambyråns marknadsföringskampanj blev snabbt uppmärksammas och förfrågningar om jeansen strömmade in från konsumenter och butiker runt om i landet, varefter företaget Acne Jeans bildades och jeansen sattes i produktion. Två år senare började Johnny Johansson att designa även andra plagg för både dam och herr.

*”De första hundra paren var kanske inte perfekta – men de hamnade på rätt personer”
(Johnny Johansson, DI 2008).*

Acne blev tidigt ett coolt namn inom reklam och mediebranschen men ur ett ekonomiskt perspektiv var det fortfarande tufft. Grundarna hade inte tillräckligt med kunskap om den snäva klädbranschen och företaget hamnade i kris. År 2000 var jeansbolaget nära konkurs och reklamdelen gick med miljonförlust. Acne Film höll företaget levande men en omorganisering var nödvändig. År 2001 ringde grundarna upp Mikael Schiller och erbjöd honom posten som

vd varpå han tackade ja direkt. Det operativa affärsansvaret lämnades således över till Mikael Schiller då företaget hade en förlust på 3 miljoner kronor. Schiller började sin resa på Acne med ett uppdrag om att ta in tio miljoner kronor i riskkapital vilket var lättare sagt än gjort. Med 11 september händelsen fick Schiller slutligen ringa fordringsägarna och förklara konkursläget. Schiller reducerade personalstyrkan från då 12 till 6 personer. (Herin, 2008)

Acne Jeans har sedan dess växt och blivit ett av Sveriges ledande modeföretag med 16 egna konceptbutiker runt om i världen. Kollektionen idag inkluderar alla delar som behövs för att vara helt klädd inklusive skor och säljs genom 700 återförsäljare i mer än 40 länder. Acne Jeans med Acne Paper inkluderat har växt från att år 2003 omsätta 14 miljoner kronor till idag med en omsättning på 310 miljoner kronor om året. Två tredjedelar av omsättningen är i Skandinavien och verksamheten utanför, vilken idag växer mest, står för en tredjedel. Acne Jeans säljer ungefär en tredjedel i egna butiker och resterande genom återförsäljare.

Acne består idag av två olika bolagsgrupper där klädkoncernen Acne Studios inkluderar Acne Jeans och modemagasinet Acne Paper. Utöver Acne Studios består företagskoncernen av reklambyrå Acne Creative, webbyrå Acne Digital och Acne Film som främst arbetar med utmanande sätt att producera reklamfilmer och dokumentärer. Acne Film har exempelvis arbetat med globala märken som Nike, Coca-Cola och Honda.

4.1.1 Därför jeans

Sverige har många framgångsrika jeansbolag vilket inte är en tillfällighet med tanke på det svenska klimatet. Svenskt mode skall fungera i vardagen vilket gör det tacksamt för ett slitstarkt klädesplagg som jeans.

”Vi kom fram till att det ultimata modeplagget var jeans. Jeans dyker upp i subkulturella sammanhang och finns fortfarande i allas garderober. Ändå har plagget energi och är något intressant och kontroversiellt”. (Johnny Johansson, DI 2008)

Acnes vision är att vara det mest attraktiva märket på marknaden med en konstant attraktiv ”jeans soul”

4.2 Konst och industri genomsyrar allt

Acne har ambitionen att ”Art” och ”Industry” skall genomsyra alla företagets delar. ”Art” är den konstnärliga höjden, integriteten och designen som i sin tur inte klarar sig utan ”Industry” – den vinstdrivande affärsverksamheten där exempelvis logistik, säljprocesser och kassaflöde hör hemma. Acne hade länge bestått av ”Art” delen full av kreativitet när företaget var i kris i början av 2000-talet. När Mikael Schiller klev in på Acne kom ”Industry” med ordning och reda.

”Art/Industry, varken skapandet eller ekonomin får ta överhanden, balansen ska genomsyra allt” (Schiller, Campus 2008).

För att företaget skall ha möjlighet att göra bra kläder och liknande är det viktigt att kreatörer får utrymme samtidigt som de måste ha respekt gentemot industri delen och förstå vikten utav fungerande logistik. Mode handlar till stor del om logistik med fungerande butiker, rätt pris vid rätt tid och att få ut kläderna i tid. Att de två delarna hänger ihop och att det finns uppskattning för båda parter är väldigt viktigt. Acne skiljer sig från många andra företag då det finns en ömsesidig respekt mellan dessa inom företaget.

”Att Acne har lyckats med att förena de här två delarna och att det bygger på en respekt där de förstår varandra är unikt” (Bengtsson, 2008).

Många företag lägger en tyngdpunkt på den ena vilket gör att det antingen blir väldigt mycket industri eller mindre märken som fokuserar på konsten men inte säljer så mycket. (Bengtsson, 2008)

4.3 Butiker och lokaler

Under Acnes krisår bestämde Schiller att företaget skulle vänta med den internationella marknaden för att istället bygga en svensk hemmamarknad. Acne Jeans hade två år senare en omsättning på strax över tio miljoner kronor och den första butiken öppnades år 2003 i PK-huset på Hamngatan i Stockholm.

”Butiken blev viktig. Vi kunde påverka utformningen av den på vårt eget sätt. Dessutom märkte vi redan då, men trenden har senare förstärkts, att en nyöppnad butik medför att försäljningen även ökade hos våra återförsäljare.”

(Mikael Schiller, Campus 2008)

Acne Jeans butiker benämns studios och är uppbyggda likt en ateljé där kunderna skall inspireras av den kreativitet de omges av. Butikerna ger ett starkt intryck som håller sig kvar i medvetandet som ett av Scandinaviums bästa återförsäljningskoncept och sägs vara en av de huvudsakliga faktorer som bidragit till Acne Jeans starka tillväxt under de senaste åren. Butikerna har inget butikskoncept där alla är likadana men känslan av den nyfikna ”Art” delen genomsyrar varje butik. (Schiller H, 2009)

”Viktigare än någonsin är också att kunderna får bra service i butik och att butikspersonalen är coola men inte stöddiga” (Bengtsson, 2008).



Acne Studios (Bildkälla; Acnes hemsida)

”Acnes kontorslokal är det häftigaste kontoret i hela Stockholm” (Bonnier, 2008).

Acne har en heltidsanställd ”hustomte” som i minsta detalj tänker igenom exempelvis blomuppsättningar, inredningen på kontoret, att smörgåsarna är extra piffiga och att juicen är rätt. Det är inte sällan en ny temporär installation som pryder entrén.

”Acne har verkligen lyckats med sitt värdeskapande genom att man alltid undrar vad som händer härnäst” (Bonnier, 2008).

4.4 ”Coola balla människor”

Acnes annorlunda sätt att marknadsföra sig lockade redan i tidigt stadium till sig rätt typ av kreativa människor där alla har arbetat tillsammans och hjälpt varandra. Acne avstod från vanlig annonsering och valde istället att ge ut jeans till rätt personer vilket bidrog till att mun mot mun metoden implementerades. Det i sin tur skapade fler ringar på vattnet och än mer grupptillhörighet. Då människorna runt ”Acne gänget” reste mycket och var sådana som kände andra ”coola och balla” människor runt i världen fick Acne bra internationella kontakter redan tidigt. Människor såg ”Acne familjen” som en gemenskap vilken de ville vara en del av.

”Det är viktigt att rätt människor har på sig företagets kläder och i Acnes fall har det varit helt essentiellt. Acnes nätverkande och hur de associeras med rätt personer och image ligger bakom en stor del av företagets framgång”. (Bonnier, 2008)

Acne ser sig själva som ett gäng kreatörer och har sedan start haft en stark familjekänsla. Konstintresset är gemensamt hos många medarbetare på Acne och de träffar ständigt människor som konstnärer, musiker och liknande som inspirerar. Med det gemensamma intresset och kontakter runt omkring hittar Acne ständigt på nya idéer som gör att det alltid är något spännande som händer. Det är viktigt för många konsumenter att komma under ytan på varumärket och känna att det finns någonting bakom. I Acnes fall finns det en genuin och riktig värld bakom själva märket där medarbetarna sitter i ett hus och arbetar med allt från film och reklam till en tidning och kläder. Acnes förhoppning är att det är drivet av vad som intresserar som slår igenom och syns utåt snarare än något cyniskt marknadstänk. (Bengtsson, 2008)

”Jag fick en stark känsla av värdeskapande redan i det stadiet då jag för första gången var på Acnes kontor. Kontoret var inte ett dugg flashigt men det stod en stor skumgummisak som skulle liknas vid soffor där det satt otroligt snygga människor”. (Bonnier, 2008)



Acne Studios (Bildkälla; Acnes hemsida)

Acne signalerar ”unga människor som kan influera” och driftiga personer med friska idéer gör allt för att få vara en del av det här ”gänget”. Gänget skapar sedan någonting tillsammans vilket är en stor del i skapandet av värde. Acne som arbetsplats har fått bra resuméer och är en plats där folk vill arbeta vilket genererar värde i sig. (Bonnier, 2008)

4.5 Uppmärksamhet från media

Då Acne Jeans år 2004 fick utmärkelsen Guldknappen³ tog det ordentlig fart för företaget. Acne Jeans fick ett kvalitetsbevis vilket var otroligt viktigt för företagets självkänsla samtidigt som de fick en uppmuntran till att fortsätta satsa och framförallt våga. Dagen efter utmärkelsen köade folk i hundratal för att komma in i företagets enda butik och de slog kassarekord dubbelt upp.

För modeföretagen är det essentiellt att media uppmärksammar och lyfter fram nya kollektioner och liknande. Det är en stor del av marknadsföringen. (Bonnier, 2008)

En bra relation med media som uppmärksammar Acne Jeans kläder genom reportage och liknande är jätteviktigt för ett modeföretag. Journalisters åsikter fungerar som ett bollplank under företagets utveckling. Året efter Guldknappen erhöll Acne priset ”Årets denim designer” av svenska Elle. Acne Jeans har därefter tilldelats flertalet utmärkelser där exempelvis ”Årets designer” mottagits två gånger av svenska Elle. Då modemagasinet King för första gången år

³ Guldknappen är ett pris som har delats ut av Damernas Värld sedan 1982. Syftet med priset är att främja svensk kläddesign och ges ut en gång om året till en svensk modeskapare.

2007 utsåg svenskt herrmodes största maktbärande var det Acne Jeans chefsdesigner och grundare Jonny Johansson som tog hem titeln.

4.6 Acne Jeans produkter

Utgångspunkten för Acne Jeans framgång har varit att göra en bra, intressant och väl designad produkt. Bra produkter och en produktutveckling som kontinuerligt driver företaget framåt är det essentiella även då många andra faktorer påverkar och är viktiga. Det faktum att Acne inte har gjort traditionell marknadsföring utan arbetat med nya projekt som intresserar medarbetarna är en viktig del av Acne Jeans framgång. Projekten, exempelvis Acne Paper, blir i sin tur en värdig produkt som bidrar med en typ av marknadsföring. Acne Jeans har lyckats med att hitta något som är värdigt och har kreativitet men ändå inte är för hippt och svårtillgängligt. Det går att bygga någonting som är starkt i en liten krets och som kommer i ett pressklipp men om ett företag skall synas så måste det ha produkter som mer än en handfull personer tycker om. Jeansen är en tacksam och välkänd produkt som många vill ha till vardags då de är både snygga och sköna. (Bengtsson, 2008)

4.7 Acne kommuniceras

Det är idag viktigare att kommunicera utöver själva produkten då konsumenten generellt sett blir mer och mer sofistikerad. Idag skall det vara mer än ett par jeans med bra tyger. De skall säljas i en butik där du får bra service samtidigt som det skall vara en trevlig miljö.

”Konsumenter idag är lite smartare och att det är svårare att bara ha en yta som de köper rakt av” (Bengtsson, 2008).

Nyheter, bloggar och betygssättande sidor kan ständigt läsas vilket gör att det är viktigt att allt håller ihop, speciellt när det är jeans som kostar runt 1300 kronor. Acne Jeans vänder sig till de konsumenter som vill ha mer än bara ett plagg som skyddar kroppen mot kyla. Affärssinnet och känslan för helheten måste finnas för att bli framgångsrik idag. Företagen måste också utmärka sig och synas i djungeln utav trender. Unga människor läser tidningar och surfar på nätet dagligen vilket gör det ligger större vikt idag vid att hitta ett eget signum och ett eget unikt formspråk som lyckas stå ut i det här myllret. (Bonnier, 2008)

4.8 Acne Paper

Acnes strategi att skapa en värld som intresserar är en viktig del för företaget. Den tidlösa tidningen Acne Paper är ett samarbete mellan Acnes olika företag och skapas kring ett centralt koncept som skall beröra alla på det konstnärliga planet – oavsett ålder, kulturell bakgrund och social status. (Schiller H, 2008)

Acne Paper innehåller allt från artiklar om människor som berör och inspirerar företaget till klädreportage där även andra märken än Acne Jeans är med. Acne Paper kommunicerar företaget och är en viktig del i modevärlden och i kommunikationen med återförsäljare, inköpare och potentiellt anställda. Slutkonsumenten läser inte tidningen i samma utsträckning som ”modefolket” men det är ett sätt för konsumenten att få följa med in i den världen som designers inspireras av. Acne Paper säljs i väl sorterade tidningsbutiker och har börjat göra sin röst hörd på tidningsmarknaden. (Bengtsson, 2008)

Acne Paper är starkare med att leverera värde än butikerna inom modebranschen men tidningen i kombination med att Acne genuint arbetar med intressanta detaljer i butikerna genererar värde för konsumenterna (Bengtsson, 2008).



Acne Paper (Bildkälla; Acnes hemsida)

4.9 Samarbetet med Lanvin

Skapandet av en värld som intresserar är återkommande i allt Acne gör. Genom att satsa på projekt som intresserar och inspirerar designers och kreatörer stimuleras kreativiteten och därmed skapandet av värdet. I höstas lanserade Acne en kollektion med det exklusiva franska modehuset Lanvin. Samarbetet med det välkända modehuset har varit ortroligt

uppmärksammat internationellt och viktigt i genererandet av värde. Allt började med att företagets respektive designers kom bra överens och att Lanvin ville göra klänningar i denimtyg. Samarbetet har gjort att Acne kommit in i det rätta universumet med rätt personer och att de får synas i tidningar över hela världen. (Bengtsson, 2008)

Samarbetet med Lanvin är så otroligt stort i den internationella modevärlden och ger väldigt mycket status och värde till Acne. (Bonnier, 2008)

Det är stort för ett företag som Acne att få arbeta med ett av de mest åtråvärda märkena man kan komma över. Samarbetet inte ger samma status i konsumentens ögon då många knappt vet vad Lanvin är. Det som är viktigt är att det uppmärksammas i modevärlden och hos den grupp av rätta människor som skall sprida ut värdet och innebörden av samarbetet. Den uppmärksamhet som ges i media bidrar med ytterligare en dimension av värdeskapande hos konsumenten. (Bonnier, 2008)

4.10 Avsaknaden av logotyp

Acne Jeans har lyckats utan vidare kännetecken och emblem på sina kläder vilket tyder på en slags sofistikerad konsument som inte exakt behöver visa vilket märke hon/han har betalat för. Det är produkterna som är bra och ger en känsla som uppskattas av en viss typ av konsumenter som inte vill ”skriva någon på näsan”. Samtidigt blir det en stark social kod när inte det inte är så uppenbart. Man måste känna till varumärket för att veta om det är en viss produkt. Det har varit en medveten inriktning att ha en diskret stil på kläderna och inte ett tydligt märke.

”Hade Acne Jeans gjort tröjor med explicita logotyper hade företaget förmodligen växt betydligt snabbare men genom att offra viss tillväxthastighet ett tag och göra saker steg för steg har Acne Jeans skapat en långsiktighet” (Bengtsson, 2008).

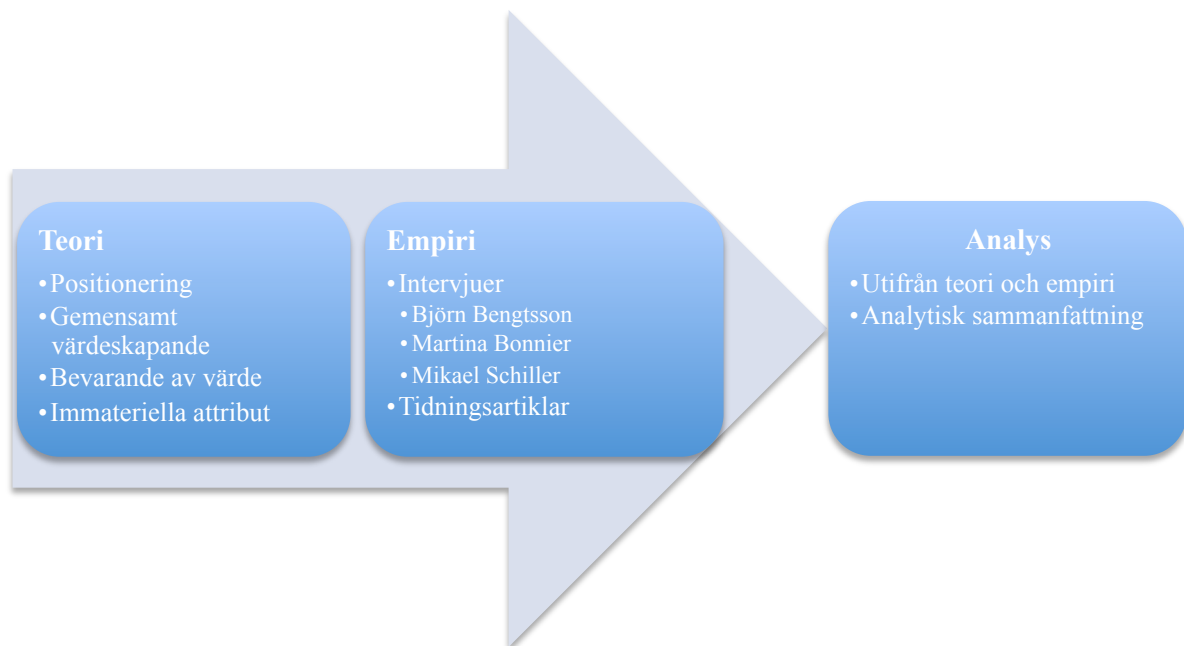
Värdet i Acne Jeans kläder är starkt inrotat då de inte behöver skylta med en logotyp eller liknande. De som vill tillhöra den typen av människor som bär Acne Jeans produkter känner ofta igen kläderna på varandra ändå och på så sätt skapas en tillhörighet. Samtidigt som en del uppmärksammar tillhörigheten är det tillräckligt brett och kommersiellt att inte bara den allra häftigaste personen kan klä sig i Acne Jeans. (Bonnier, 2008)

5. *Analys*

Nedanstående analys kommer att redogöra för de värdeskapande faktorer som bidragit till fallföretaget Acne Jeans framgång. Utgångspunkten kommer att vara den teori som tidigare behandlats i kombination med uppsatsens empiri. Slutligen kommer en analytisk sammanfattning att presenteras.

5.1 *Analytisk inledning*

Kapitlet kommer att behandla det insamlade materialet från intervjuerna utifrån de övergripande teorierna och analysera de värdeskapande faktorer som urskiljts. Med utgångspunkt i teorierna kommer de värdeskapande faktorerna kategoriseras och således bearbetas under respektive teorirubrik. Avslutningsvis kommer en analytisk sammanfattning att sammanställas där analysen knyts ihop genom en illustration bestående av de avgörande materiella och immateriella attribut urskiljbara för Acne Jeans. Modellen nedan illustrerar analysens tillvägagångssätt.



Figur 7. *Analysens tillvägagångssätt*

5.2 *Blå positionering*

Reklambyrån Acnes initiala strategi var att ge ut 100 par jeans vilket föranledde Acne Jeans grundande. Reklambyråns fokusgrupp och sedermera användarbas där rätt personer bar kläderna signalerade från början en gruppstillhörighet (Schilling, 1999). En gruppstillhörighet

där den gemensamma faktorn var att de anförtrödda inom gruppen ansågs ”coola” och ”balla” och kunde förmedla rätt sorts associationer och sinnesintryck. Nätverkandet blev Acne Jeans initiala marknadsföringsstrategi där mun mot mun metoden var det verktyg som kommunicerade företagets budskap. Acnes bakgrund som reklambyrå har influerat Acne Jeans att redan från start fokusera på varumärkesbyggande istället för traditionell marknadsföring, vilket har skapat en image som många andra modeföretag saknar. Den kommersiella attityden har tonats ner till förmån för den konstnärliga framhållningen även om företaget givetvis drivs med vinstintresse. När Acne Jeans sedermera etablerade sig har strategin visat allt tydligare på en differentiering där företaget noga valt ut attribut som skapat en framträdande position på marknaden. Den strategiska positioneringen har innefattats av en kombination av en behovsbaserad och varierbarhets positionering där företagets olika aktiviteter och kongruensen dem emellan har varit en starkt bidragande orsak till att företaget har skapat ett utmärkande utbud och kunnat leverera en uppsättning homogena produkter till en heterogen publik. Acne Jeans har också särskilt sig genom att ”Art” och ”Industry” har genomsyrat allt företaget gör, vilket i stor utsträckning har påverkat kreativiteten. En noga utvald uppsättning aktiviteter i form av de essentiella klädesplaggen, butikernas utformning, Acne Paper samt en rad immateriella attribut, har gjort Acne Jeans utmärkande och svårimiterat. De olika attributen både förstärker och stödjer Acne Jeans kärnprodukt klädesplaggen. De immateriella attributen har således gemensamt med de rent fysiska genererat värde. Den grundläggande resursen för Acne Jeans förmåga att generera värde är bra och attraktiva produkter. Bra produkter och en kontinuerlig produktutveckling har alltid varit det viktigaste konkurrensmedlet för Acne Jeans. Utifrån det har företaget sedan utvecklat sin strategi med förstärkande aktiviteter som ser till att konsumenterna upplever ett helhetskoncept via ett välutformat upplevelsebaserat nätverk. (Porter, 1985)

Sammanfattningsvis har Acne Jeans positioneringsstrategi innefattat ett koncept där bra och välutvecklande produkter har kombinerats med förstärkande attribut och en påtaglig signaleringsskicklighet. Dessa tillsammans med företagets aktiviteter starka kongruens har skapat en genomtänkt strategisk position. Positioneringen kan liknas vid en *Blue Ocean Strategy*⁴ där Acne Jeans har format en ny marknad varpå företagets helhetskoncept inte har

⁴ En strategi där företag framställer den rådande konkurrensen irrelevant genom att skapa nya ”blå” marknadsdelar där inga direkta konkurrenter finns. Företaget gör saker annorlunda och lämnar på så sätt den konkurrensutsatta ”blodröda” marknaden för att konstruera en ny marknad att agera på. (Kim & Mauborgne, 2005)

någon motsvarande konkurrent. Det djup och den konstnärlighet där mer än bara en yta förmedlas får Acne Jeans att uppfattas som unikt i konsumentens ögon. I modemarknaden där utbud överstiger efterfrågan är det svårt att differentiera produkter vilket kan förklara varför Acne Jeans har skapat en ny marknadsplats där strukturen inte behöver följa ett visst mönster och företaget inte längre behöver spela efter de givna spelreglerna. Den nya positionen innebär givetvis ett risktagande eftersom Acne Jeans erbjuder ett relativt oprövat koncept samtidigt som det ger möjligheter att i större utsträckning undvika givna marknadsstrukturer och skapa nya värdeskapande miljöer. De nya värdeskapande miljöerna som eftersträvas drivs av vad som intresserar och inspirerar istället för vad som genererar mest avkastning och anses vara branschstandard. Avsnittets rubrik *Blå positionering* anspelar således på hur Acne Jeans har förflyttat sig från den blodröda konkurrensutsatta marknaden till förmån för en ny ”blå” marknad i likhet med teorin *Blue Ocean Strategy*. (Kim & Mauborgne, 2005)

5.3 Konsten att gemensamt skapa värde

Dagens konsumenter är mer sofistikerade mycket till följd av den ökade tillgången på information. Det är lättare att införskaffa sig information från företagen själva men även från andra konsumenter via exempelvis virtuella mötesplatser där olika forum och diskussioner äger rum, agerar bollplank och ger tips och råd. Konsumenten idag är därav mer medveten och aktiv varpå Acne Jeans har valt att engagera sina konsumenter för att kunna leverera en helhetsupplevelse. Acne Jeans har konstruerat sina butiker som ateljéer så att konsumenten skall inspireras av den konstnärliga miljön men framförallt för att butikerna skall främja en upplevelsemiljö i enlighet med Prahalad och Ramaswamys teorier kring dagens värdeskapande. Butikspersonalen är noga utvald då de är företagets direkta länk med konsumenterna där butikerna agerar infrastruktur åt samspelet. För att samspelet skall bli så kvalitativt som möjligt agerar personalen som en förlängning av företaget där ”rätt” attityd och medvetenhet premieras. De anställda i butikerna upplevs således som mer integrerade i Acne Jeans till skillnad från butikspersonal hos flera andra klädmärken där personal kan uppfattas som externa representanter för företaget. (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

Acne Paper är en del av helhetsupplevelsen och därav en bidragande faktor till skapandet av värde för konsumenten. Tidningen inte är lika uppmärksammas bland konsumenter vilket gör att det största skapandet av värde sker ”business to business”. Då Acne Paper framförallt kommunicerar med andra företag skapas en medvetenhet i modevärlden vilket öppnar dörrar

som framförallt uppmärksammar Acne Jeans och således skapar värde gentemot inköpare och återförsäljare. Acne Paper genererar värde för företaget både direkt men även indirekt via modeindustrin som blir mer intresserade av Acnekoncernen vilket i framtiden kan skapa samarbeten, gemensamma projekt eller annan uppmärksamhet som genererar värde åt slutkonsument. Acne Paper når även slutkonsumenter då den finns tillgänglig i Acne Jeans butiker samtidigt som tidningen har börjat etablera sig på både den svenska och internationella tidningsmarknaden. Det medför att konsumenterna blir mer involverade i företaget och uppmärksammade på Acne Jeans konstnärliga inspirationskällor. Acne Paper är således både direkt och indirekt ett utmärkt signaleringsattribut.

Den upplevelsebaserade miljön som Acne Jeans har skapat bygger på ett helhetskoncept där butiker, personal och produkter tillsammans skapar en värld där konstnärligheten är den gemensamma nämnaren. Acne Jeans produkter är en del av en helhet där företagets ”dna” syns tydligt på allt de gör vilket får den abstrakta illusionen om en så kallad ”Acnevärld” att uppfattas som verklig. Företaget konkurrerar inte bara med de rent fysiska och funktionella produkterna utan erbjuder konsumenterna att ta del av en helhet. Acne Jeans helhetskoncept behöver inte använda sig av traditionell marknadsföring utan signalerar i sig självt en känsla av äkthet som genererar intresse från både konsumenter och media.

Det kundupplevda värdet av en transaktion är en subjektiv tolkning av erbjudandet vilket innebär att det bör läggas vikt vid att tyda varje enskild konsument. Acne Jeans har i enighet med Linns teorier lyckats att förstå hur konsumenten tolkar det som företaget erbjuder och har därmed förstått sig på konsten att skapa tolkningar. Det i sin tur skapar värde gemensamt med konsumenten via en medveten signalering. (Linn, 2002) Acne Jeans har således genom en helhetsupplevelse och aktiv signalering lyckats att framgångsrikt skapa värde gemensamt med konsumenten. I enlighet med Prahalads teorier om upplevelsebaserat värdeskapande har Acne Jeans lyckats med en av de faktorer som idag är av betydelse för att bli framgångsrik.

5.4 Bevarande av värde

Det faktum att Acne koncernens struktur består av flera förstärkande enheter med en stark kongruens bidrar till ett svårimiterat koncept. Idéer och projekt involverar samarbeten från flera aktiviteter där de anställdas entreprenöriella egenskaper är företagets viktigaste ”input”. Den djupt förankrade konstnärligheten är en konkurrensfördel som är ett resultat av de

anställdas heterogena bidrag i verksamheten vilket genomsyrar hela koncernen. Johnny Johansson, Acnes grundare och kreativa chef, utgör en viktig resurs för företaget då han ensam ansvarar för designen på allt som Acne Jeans levererar. Således blir hans subjektiva tolkningar av design betydelsefulla för Acne Jeans och därmed för företagets framtida kassaflöden. Att Acne Jeans mest värdefulla resurser består av människor och en djupt rotad företagskultur skapad av dessa människor, innebär att bevarandet av värdet torde vara mycket högt men framförallt svårimiterat. (Bowman & Ambrosini, 2000) Genom att Acne Jeans investerar både pengar och energi på projekt som intresserar och inspirerar de anställda stimuleras deras kreativitet. Acne värnar således om företagets viktigaste resurs, de anställda. Projekten ser även till att kontinuerligt utveckla Acnes affärsmodell vilket är viktigt för att bevara företagets skapade värde. Det upplevda användarvärdet som Acne Jeans produkter genererar, skapar ett relativt högt bytesvärde som tenderar att bevaras genom Acne Jeans sammansättning av aktiviteter, den djupt rotade företagskulturen och företagets implicita ”know-how”. Nämda faktorer bidrar således till att företaget blir svårimiterat och lyckas att bevara det värde som de själva skapar.

5.5 Immateriella attribut

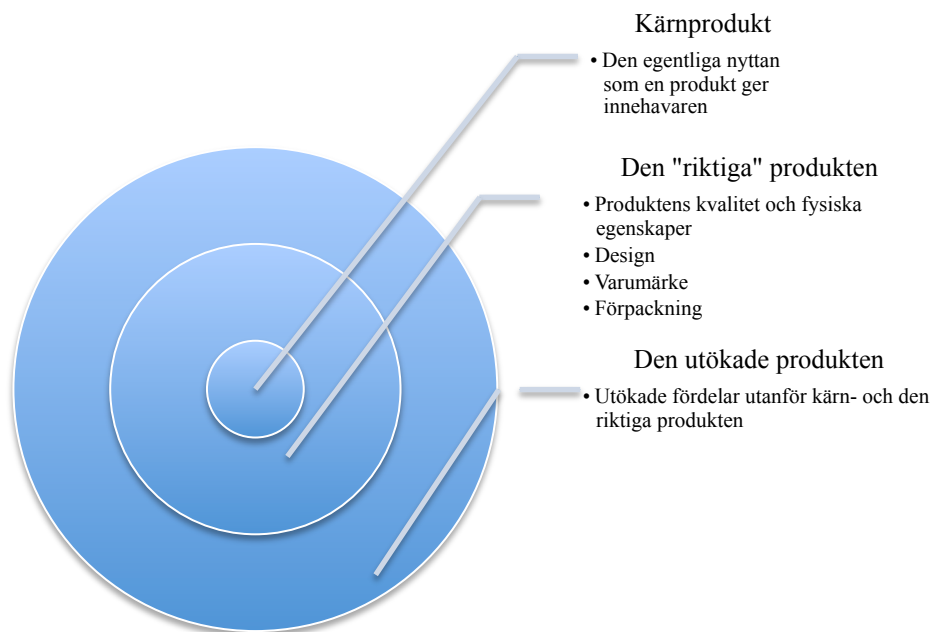
Acne Jeans framgångar kan härledas till såväl de välgjorda och väldesignade produkter som företaget har levererat samtidigt som en stor del är hänförlig till de immateriella kringprodukter som omger företaget, vilka Linn benämner metaprodukt, ”produkten utanför produkten”. Vilket tidigare nämnts är den konstnärlighet som sätter sin prägel på hela koncernen ett immateriellt attribut som har tillfört ytterligare en dimension till varumärket Acne Jeans. Konstnärligheten är den företagskultur som råder i det universum som Acnekoncernen befinner sig i vilket påverkar produkterna. De anförtrödda initiala ”kunderna” ansågs vara rätt folk som sågs vid rätt platser och därmed ett taktiskt steg för att rätt personer associeras med företaget. Acne Jeans signalerar på det sättet ett ungt hippt företag som kan influera vilket lockar till sig fler duktiga medarbetare som vill vara en del av ”Acnegänget”. Allt från detaljerna i butikernas provhytter till huvudkontoret i Stockholm talar ett tydligt konstinspirerat språk som ligger till grund för den upplevelsemiljö som konsumenterna och andra intressenter får ta del av. Då flertalet konsumenter inte kommer i kontakt med personerna bakom Acne Jeans har mycket omtanke lagts ner på att hitta ”rätt” butikspersonal med en attityd och medvetenhet som går hand i hand med företagets värderingar. De anställda i butikerna fungerar som en förlängning av företaget genom att de är väl medvetna om Acne

Jeans anseende och agerar sålunda implicita budbärare av Acnes Jeans mervärde eller metavärde. Butikerna och dess personal är även de signaleringsattribut för företaget.

Företagets medvetna val att avstå från traditionell marknadsföring till förmån för ”branding”⁵ har lett till att Acne Jeans inte har exponerats via reklam och media på samma sätt som många konkurrenter. Oavsett om det är en konsekvens av detta så har det mediala intresset ökat och artiklar och intervjuer om och med Acne Jeans är idag vardagsmat. I hand med det har företaget erhållit en rad med utmärkelser vilket ytterligare har ökat det mediala intresset. De utmärkelser som exempelvis chefsdesignern Johnny Johansson erhållit för företagets design eller Mikael Schillers utmärkelse som en av Sveriges mäktigaste män har bidragit med uppmärksamhet för företaget samtidigt som de har signalerat företagets duktiga medarbetare. Samarbetet år 2008 med det franska modehuset Lanvin fick modemagasin världen över att skriva om svenska Acne Jeans. Samarbetet har således skapat ett ovärderligt rykte i modevärlden och ”business to business” men även gentemot konsumenterna. Acne Jeans har som varumärke successivt associerats med medvetenhet, elegans, konstnärlighet, design och diverse positivt betingade immateriella attribut vilket har inneburit att företagets kommande produkter kan tillskriva sig de etablerade associationerna som ett redan vedertaget värdebesitter. Vad som har varit avgörande i Acnes Jeans fall har varit att det funnit en kontinuerlig produktutveckling som har möjliggjort att varumärket Acne Jeans har kunnat associeras med välutvecklade produkter.

Utifrån ovanstående kan sex immateriella attribut urskiljas som är hänförliga till Acne Jeans. Enligt Linn benämnda ”produkter utanför produkten” och består utav den konstnärliga kulturen, Acne Paper, utformning av butiker och butikspersonal, partnerskap, relationer till media inkluderat utmärkelser samt nätverkande. Utifrån detta resonemang kan Philip Kotlers produktmodell bestående av flera skikt, appliceras där ett annat perspektiv ges på Acne Jeans produkters värdeskapande.

⁵ ”Branding” saknar svensk motsvarighet men syftar på varumärkesbyggande åtgärder



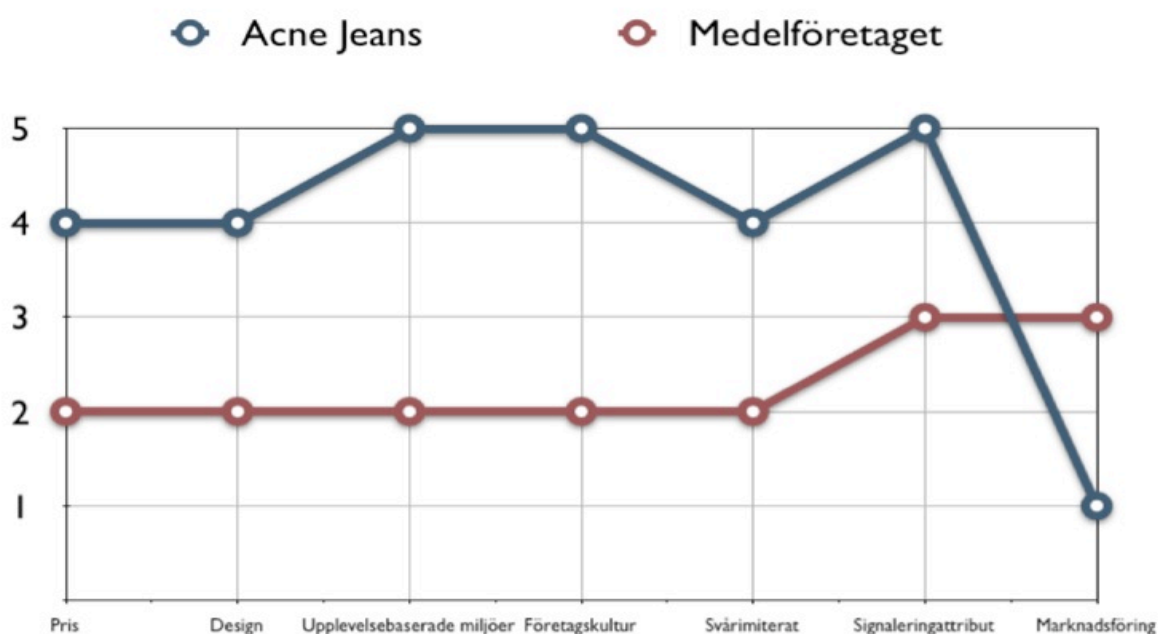
Figur 8. Tre nivåer av produkten. (Kotler et al, 2005)

Kärnprodukten motsvarar den essentiella nyttan eller fördel som kunden erhåller av produkten, vilket i Acne Jeans fall kan liknas med de behov som företagets produkter fyller och den känsla de skall förmedla till konsumenten. Det skal som omger kärnprodukten är den egentliga produkten där direkt hänförliga attribut som funktionella egenskaper, design, varumärke samt kännetecken innefattas. Skalet omfattas av produkternas fysiska egenskaper samt företagets direkt hänförliga immateriella attribut som exempelvis varumärket Acne Jeans, den prisvinnande designen och de implicita associationerna. Det tredje och yttersta skiktet, vilket i Acne Jeans fall är det mest utmärkande, inrymmer kompletterade attribut utöver de som är direkt hänförliga till själva produkten. I Acne Jeans fall är det den upplevelsemiljö som konsumenten upplever vilket innefattas av butikernas utformning och personal, Acne Paper som inspirationskälla och förmedlare av Acne Jeans budskap samt den konstnärliga kulturen som genomsyrar hela företaget. Acne Jeans agerar således på flera plan eller dimensioner vilket analysen påvisar vara den mest påtagliga faktor som ligger till grund för Acne Jeans framgång.

5.6 Analytisk sammanfattning

För att avslutningsvis knyta ihop säcken är en analytisk sammanfattning på sin plats. Acne Jeans har genom en medveten positionering skapat ett eget utrymme inom den existerade marknaden där de genom en specifik uppsättning aktiviteter och dess samspel kunnat agera

relativt ostört. Aktiviteterna innefattar mycket implicit kunskap från de anställda och är således mycket svårimiterad för konkurrenter vilket har inneburit att stora delar av det skapade värdet har bevarats inom företaget. Acne Jeans har välutvecklade materiella produkter och en rad immateriella attribut som alla på ett eller annat sätt har bidragit till att företagets värdeskapande och därav framgång är så stark som den är idag. För en överskådlig bild kring betydelsen av de immateriella attributen som analyserats ovan är en ”Strategy Canvas”⁶ en bra illustration. Modellen åskådliggör hur de immateriella attributen har format Acne Jeans i jämförelse med våra tolkningar kring hur medelföretaget ser ut. Tolkningarna har således inte en specifik källa utan är en uppfattning som främst avser illustrera en jämförelse för hur Acne Jeans enligt våra analyser strategiskt sett har handlat annorlunda.



Figur 9. Strategy Canvas (Kim & Mauborgne, 2005)

Vilket kan tydas från modellen har Acne Jeans valt att positionera sig i det övre prissegmentet med väl designade produkter. Vidare har företaget inte lagt någon vikt vid den traditionella ”ytliga” marknadsföringen för att istället konstruera immateriella attribut där konstnärlighet genomsyrar allt företaget gör. Acne Jeans har på så vis skapat en stark företagskultur och upplevelsebaserade miljöer som signalerar något mer än bara en fysisk produkt. Det mervärde som de immateriella attributen signalerar motsvarar det högre pris som Acne Jeans kan sätta på sin produkter. Samspelet mellan ovanstående attribut och resurser tillsammans med de

⁶ En Strategy Canvas är en grafisk illustration som visar graden av de faktorer som ett specifikt företag använder för att lyfta fram strategiska skillnader på en marknad (Kim & Mauborgne, 2005).

anställdas förmåga att bearbeta ”inputs” för att skapa attraktiva produkter är starkt bidragande orsaker till att företaget är svårimiterat.

Avslutningsvis är av intresse vad författarna anser att Acne Jeans bör och inte bör göra inför framtiden. Följande kommer att analyseras med hjälp utav ramverket ”*Four action framework*”⁷. De eventuella pågående aktiviteter som Acne Jeans enligt ramverket bör eliminera för att stärka sin position på marknaden har inte uppsatsen identifierat. Däremot spekulerades det i nya aktiviteter som skulle kunna skapas för att stärka Acne Jeans position men samtidigt ligga inom företagets verksamhetsområde och således inte revolutionerar företaget nuvarande verksamhet. Då Acne Jeans inte använder sig av traditionell marknadsföring och därav inte kan attrahera en bred publik på samma direkta sätt bör företaget värna om den kundkrets som företagets produkter, de immateriella attributen och det kontinuerliga varumärkesbyggande har skapat. Den redan etablerade kundkretsen bör premieras genom events, erbjudanden och dylikt som stärker den redan etablerade lojaliteten. På så sätt kan Acne Jeans styra sitt klientel och tillika externa explicita budbärare vilket innebär att företaget kan identifiera sin publik och designa ett produktutbud som företaget vet kommer tas emot med positiva reaktioner. Det kommer troligtvis innebära att fler konsumenter vill tillhöra Acne Jeans klientel och således bidra till företagets värdeskapande.

För att kunna identifiera aktiviteter som genom en reduktion i dess omfattning skulle stärka företagets aktivitet har fokus skiftat från Acne Jeans, och i viss mån uppsatsens referensram, till företagets externa återförsäljare. De återförsäljare som inte låter Acne Jeans påverka de miljöer som företagets produkter exponeras i bör reduceras i antal. Acne Jeans kan inte reglera den externa exponeringen i full utsträckning eftersom de i viss mån måste anpassas till återförsäljarens preferenser samtidigt som de externa återförsäljarna är en relativt stor del av Acne Jeans värdeskapande. Återförsäljarna bör sträva efter att ha en modulär arkitektur som enkelt kan anpassas efter Acne Jeans och andra varumärkens preferenser.

Acne Jeans kan med största sannolikhet stärka sin position genom att fortsätta söka samarbeten med framstående modehus. Ett lyckat samarbete skapar ”win-win” situationer där samarbetande partners drar nytta av varandras kunskaper samtidigt som de presenteras för

⁷ Ramverk som visar på vilka attribut ett företag bör eliminera, skapa, reducera och förstärka utifrån en strategy canvas för att särskilja sig ifrån rådande konkurrens (Kim & Mauborgne, 2005).

respektive kundkrets. Synergieffekter kan därmed uppstå samt genom att företagsspecifika kunskaper kompletteras och det mediala intresset ökar. Eventuella positiva signaler som respektive företag associeras med kan migrera över till dess partner vilket förstärker företagets image och därmed är värdeskapande. Slutligen bör Acne Jeans som idag är stark förknippat med jeans och materialet denim men samtidigt erbjuder en hel garderob av exklusiva klädesplagg bevara den prisklass på företags initialprodukt jeans. Genom att ha kvar en relativt prisvärd initialprodukt med en stark företagshistoria kan företaget sedermera attrahera och erbjuda konsumenten, via de upplevelsebaserade miljöer, ytterligare produkter ur företagets utbud.

6. Slutsats

Slutligen kommer det material som analyserats att sammanställas för att ge en överskådlig bild av uppsatsens resultat. Vidare presenteras uppsatsens bidrag generellt sett. Avslutningsvis framförs självkritik och förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

Problemdiskussionens frågeställning kring hur Acne Jeans skapat mervärde för sina produkter samt hur de kan härledas till värdeskapande processer hör till uppsatsen att besvara. Acne Jeans framgång kan vid en första anblick härledas till bra och välutvecklade produkter som skapar värde utifrån ett materiellt perspektiv. Det finns dock fler faktorer att ta i beaktning för att förklara Acne Jeans värdeskapande. Acne Jeans fysiska produkter omges av ett flertal immateriella attribut där respektive attribut signalerar budskap och associationer som företaget vill förmedla gentemot konsumenten för att i sin tur skapa värde. De anställdas entreprenöriella egenskaper tillsammans med ett väl fungerade samspel mellan företags aktiviteter har skapat ett svårimiterat koncept där det skapade värdet kan bevaras inom företaget. De konceptutformade butikerna i kombination med förstärkande faktorer som Acne Paper skapar tillsammans en upplevelsemiljö där konsumenten får ta del av den företagskultur som Acne Jeans präglas av. Acne Jeans har medvetet valt att inte använda sig utav traditionell marknadsföring utan istället satsat på ett långsiktigt varumärkesbyggande där de immateriella attributen har signalerat företaget budskap som påverkar det kundupplevda användarvärdet.

Acne Jeans har således lärt sig att forma det subjektiva användarvärdet av de materiella produkterna med hjälp av immateriella attribut. De materiella produkterna och immateriella attributen signalerar därmed tillsammans ett värde och budskap vilket skall fylla konsumenternas behov. Konsten att forma det subjektiva användarvärdet är en starkt bidragande orsak till Acne Jeans framgångsrika värdeskapande och tillika affärsmässiga framgång. Med andra ord säljer Acne Jeans behov som de ämnar fylla via materiella produkter omgivna av immateriella attribut.

6.2 Uppsatsens bidrag

Uppsatsens syfte var att undersöka hur och var ett framgångsrikt företag skapar och förmedlar ett immateriellt värde. Då en identisk imitering utav företaget strategiska attribut

förmodligen skulle vara meningslös är en generalisering på sin plats. Med Philip Kotlers tidigare behandlade produktmodell i åtanke är uppsatsens bidrag en modifierad värdeskapande sådan. Grunden är således det behov som skapas och sedermera fylls vid anskaffning av produkten. Kvaliteten och funktionen hos den fysiska produkten kommer sedermera vara grunden för att ett värdeskapande skall äga rum. Den fysiska produkten tillsammans med de immateriella attributen som omger produkten skapar gemensamt värde för företaget genom att erbjuda konsumenten en helhet där de immateriella attributen förstärker det upplevda värdet som slutligen via signalering förmedlas till konsumenten. Den materiella produkten är beroende av immateriella attribut som genom signalering, både isolerade och via samspel, förstärker konsumentens upplevelse vilket därigenom skapar värde för konsumenter och företaget. Den materiella produkten och de immateriella attributen formar således tillsammans en komplett produkt som via signalering skall uppfylla konsumenternas behov och uppfattning av företagets kärnprodukt.



Figur 10. Uppsatsens bidrag. Den värdeskapande cirkeln (Hallgren & Lidberg)

Uppsatsens bidrag är således en modifierad modell kring hur värde kan skapas idag. De immateriella attributen är av stor betydelse och skall alla signaleras på ett eller annat sätt för att skapa, förmedla och bevara värdet. Ett värde som fyller de behov som företaget har format åt konsumenterna.

6.3 Självkritik och förslag till vidare forskning

Fler intervjuer både inom men främst utanför Acne Jeans hade stärkt både uppsatsens objektivitet och validitet. Även kompletterande data i form av exempelvis fältstudier hade varit ett bra komplement till intervjuerna. Vidare kunde generaliserbarheten ha styrkts genom att använda både en kvalitativ och kvantitativ studie vilket även hade skapat en intressantare dynamik för uppsatsen.

Det hade varit av intresse att se till fler företag och dess värdeskapande processer för att ha möjligheten att dra jämförelser men också för att få fram de största skillnaderna. Jämförelser hade då kunnat göras med exempelvis olika jeansbolag eller mellan företag som lyckats respektive misslyckats. Skapandet av en generell modell hade då byggts på en större grund vilket förmodligen ökat dess applicerbarhet. Jämförelser kring värdeskapande olika branscher emellan lämnas också däran för vidare forskning.

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

7.1.1 Artiklar

Bowman, C., Ambrosini, V., (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, Vol. 11, pp 1–15.

Brabazon, Tony, (1999), *Value migration*, Accountancy Ireland, Vol.31, No. 3, pp 14

Christensen, M, C., Musso, S, C., Anthony, D, S., (2004), *Maximizing the return from research*, Research Technology Management, Vol. 47, No. 4, pp 12-18

Kim, C.W., Mauborgne, R., (2005) *"Blue Ocean Strategy; From Theory to practice"*, California Management Review, Vol.47, No.3, pp 105-121

Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, S, M., (2007), *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp 180–194.

Porter, Michael, E., (1996), *"What is Strategy"*, Harvard Business Review, Vol.74, No.6, pp 61-79

Prahalad, C.K., (2004), *"The Blinders of Dominant Logic"*, Long Range Planning, Vol.37, pp. 171-179

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., (2003) *"The new frontier of Experience Innovation"*, MITSloan Management Review

Schilling, M.A., (1999), *"Winning the standards race: Building installed base and the availability of complementary goods"*, European Management Journal, Vol.17, pp. 265-274

Spence, Michael., (2002), *"Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets"*, The American Economic Review, Vol. 92, No. 3, pp. 434-459

Strömquist, S., (2009) *"Den Stora Mode-Kraschen"*, Elle No. 2, Stockholm, Aller Magazine

Svensson, Karin., (2008), *"Från jeansflopp till modets formel 1"*, DI Weekend, Vol.40, 12-13 dec

7.1.2 Böcker

Bach, G. L., R. Flanagan, J. Howell, F. Levy and A. Lima., (1987) *"Microeconomics"*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall

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

Eriksson, L. T., Wiederheim-Paul, F., (2001) *"Att utreda forska och rapportera"*, Malmö, Liber ekonomi

Jacobsen, D. I., (2002), *"Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen"*, Lund, Studentlitteratur

Kotler, P., Wong, W., Saunders, J., Armstrong., G (2005), *"Principles of Marketing"*, Spain, Pearson Education Limited

Linn, C. E., (2002), *"Värdeskapandets Dynamik – Hur metaprodukt, varumärken och design ger resultat på sista sidan"*, Stockholm, Meta Management

Porter, M. E., (1980), *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, The Free Press, New York, 1980.

Porter, M. E., (1985), *"Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance"*, New York, Free Press

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Boston, Harvard Business School Press

Teorell, J., Svensson, T., (2007), *"Att fråga och att svara"*, Malmö, Liber

Treffner, J., Gajland, D., (2001), *"Varumärket som värdeskapare"*, Ekerlids förlag

Wikström, S., Normann, R., (1992), *"Kunskap och Värde"*, Stockholm, Norstedts

Yin, R.K., (2007), *"Fallstudier: design och genomförande"*, Malmö, Liber

7.2 Elektroniska källor

Acne 2009

www.acne.se/new/

Campus

Sund, Malin., (2008-10-28), *"Art industry - Acnes framgångskoncept"*, <http://www.campus.se/Start/pa-jobbet/Art-industry---Acnes-framgangsrecept.aspx> Senast besökt 2009-01-13

Dagens Nyheter

Lindén Ivarsson, Anna-Stina., (2008-08-10), *"Jonny regerar i Mode-Sverige"*, <http://www.pastan.nu/shopping/jonny-regerar-i-mode-sverige-1.39060> Senast besökt 2009-01-13

Elle

Strömquist, Susanna., (2006-02-02), *"Det svenska modeundret"*, <http://www.elle.se/?id=7530> Senast besökt 2008-11-17

King

Nilsson Per., (2007-05-16), *"Svenskt herrmodes 100 största makthavare"*,

<http://www.kingmagazine.se/Manniskorna/Intervjuer/Svenskt-herrmodes-100-maktigaste/> Senast besökt 2009-01-13

Veckans Affärer Herin, Pontus., (2008-10-23), "De leder årets superföretag"
<http://www.va.se/nyheter/2008/10/23/de-leder-arets-superforeta/?page=4> Senast besökt 2009-01-04

7.3 Muntliga Källor

Bengtsson, Björn., Ekonomichef Acne, Personlig intervju 2008-12-10

Bonnier, Martina., Moderedaktör Damernas värld, Personlig intervju 2008-12-10

7.4 Orefererade Källor

Kedström, Christer.,Handledning, Företagsekonomiska Institutionen, Lund

Häglund, Fredrik.,Handledning, Företagsekonomiska Institutionen, Lund

Schiller, Helena., Informationschef Acne, 2008-11-25

Schiller Mikael, VD Acne, 2008-12-21

7.5 Bildkällor

Bild 1. <http://www.acnestudios.com>

Bild 2. <http://www.acnestudios.com/acne-paper>

8. Bilagor

8.1 Intervjubilaga Björn Bengtsson, Ekonomichef Acne Studios

- Hur länge har du arbetat på företaget och haft möjlighet att följa Acne och dess utveckling? Har du arbetat på något annat modeföretag tidigare? Om ja skillnader/likheter?
- Vilka faktorer anser du har varit avgörande i Acnes tidiga utveckling och värdeskapande och vad var det som gjorde att de inte försvann som många andra utan lyckades etablera sig och fortsätta?
- Var i värdekedjan tror du att det största värdet skapas hos er? Produkter, Acnes butiker och utformning, personalens bemötande, exponering i modemagasin etc? Hur viktig anser du att respektive del är?
- Hur viktigt är det för er med medvetenhet och stil hos anställda/medarbetare/butiksbiträden? Hur mycket tror du att butikernas omtalade inredning och kreativitet bidrar till värdet för Acne jeans?
- Hur viktigt är det att synas på rätt platser, i rätt sammanhang och på rätt personer? Vad vill man undvika?
- Hur arbetar ni aktivt med att skapa värde för Acne med tanke på exempelvis events, mannekänger, medlemskap, vip-utförsäljningar?
- Vad skiljer Acne från dess konkurrenter? Vilka är era största konkurrenter?
- Vad skulle du säga är det som är så speciellt med Acne och vad som har bidragit till att det är en viss image att bära Acne
- Följer Acnes strategi ett mönster eller är det ett exempel på ett nytt fenomen?
- Hur viktigt tror du att det är för acne jeans med era andra företag? Förstärker de bilden av Acne jeans? Hur stor del av Acnes framgång tror du är direkt hänförlig till Acnekoncernens utformning och starten som reklambyrå.
- Vad anser du är viktigast för Acnes fortsatta framgång?
- Hur viktigt anser du att det är att modetidningar och övrig media behandlar och lyfter fram nya kollektioner från Acne och exponerar dem för sina läsare?
- Hur mycket inverkan och värdeskapande skulle du uppskatta att media, modetidningar osv. har? Vad görs från Acnes sida för att stärka dessa relationer? Har ni kämpat för att synas i tidningar osv. eller har det kommit naturligt av att företaget växt?

- Vi förstår att kundrelationen är livsviktig. Vad gör Acne för att bygga och stärka dessa. (lojalitet)
- Är det skillnad på hur ett modeföretag skapar värde idag gentemot hur det var tidigare? Inverkan av ”upplevelse produkt”, image, social identitet?
- Acne skyltar inte med sitt varumärke på kläder men trots det finns det en känsla av att köpa och bära Acne. Hur viktigt är det med ett ”emblem” eller mönster som gör att människor ser varumärket och hur lyckas Acne utan det?
- Hur stor del har kunderna i värdeskapandet för företaget? (Trots att många inte ”skyltar” med ett märke)
- Hur stor del av Acnes framgång tror du är hänförlig till deras varumärke och produkt kontra strategiska och marknadsmässiga beslut?
- Har du någon aning om hur konkurrensintensiv modemarknaden är gentemot andra marknader?
- Hur påverkas ni av kundernas feedback?
- I en bransch med snabba och regelbundna trender så måste ett företag vara alerta och förutse trender. Hur jobbar ni?
- Strategiska allianser som den vi ser i ert nuvarande samarbete med det franska modehuset Lanvin. Vad tillför det? Berätta om syftet med projektet? Hur tillför sig Acne värdet av alliansen? Win-win?
- Hur viktig är den utländska marknaden för Acne och vad är det som skiljer den från den svenska?
- Arbetar ni på liknande sätt för att skapa värde utomlands eller krävs det annat utanför den egna marknaden?

8.2 Intervjubilaga Martina Bonnier, Chefsredaktör Damernas Värld

- Vad har du som moderedaktör för relation till företaget Acne jeans? Var du med och påverkade utdelningen av Guldknappen som Acne tog hem?
- Hur länge har du varit i branschen och haft möjlighet att följa Acne och dess utveckling
- Vilka faktorer har varit avgörande i Acnes tidiga utveckling och vad var det som gjorde att de inte försvann utan lyckades etablera sig och fortsätta?
- Var i värdekedjan tror du att det största värdet skapas? Produkter, Acnes butiker och utformning, personalens bemötande, exponering i modemagasin etc.? Hur viktig anser du att respektive del är?
- Klagomål på jeansens kvalitet uppkommer då och då. Tror du att Acne som varumärke är så starkt förankrat att det klarar av temporära motgångar?
- Vad skiljer Acne från dess konkurrenter? Vilka anser du är deras största konkurrenter? (Är det något speciellt som de har och som gör att det fått en sådan image att bära Acne)
- Följer Acne ett mönster eller är de ett exempel på ett nytt fenomen?
- Hur viktigt tror du att det är för acne jeans med Acnes andra företag? Förstärker de bilden av Acne jeans och varför ser vi inte detta hos fler företag? Hur stor del av Acnes framgång tror du är direkt hänförlig till Acnekoncernens utformning och starten som reklambyrå.
- Vad anser du är viktigast för Acnes fortsatta framgång?
- Hur viktigt är det att modetidningar som ni på Damernas Värld behandlar och lyfter fram nya kollektioner från Acne och exponerar dem för sina läsare?
- Hur mycket inverkan och värdeskapande för företaget i sig uppskattas media, modetidningar, DV att ha? Vad görs från Acnes sida för att stärka dessa relationer? Agerar andra modeföretag på andra sätt? (Är de måna om relationen eller har de fördelen att de är med i tidningar ändå?)
- Hur viktiga är kundrelationerna och vad gör Acne för att bygga och stärka dessa. (lojalitet)
- Är det skillnad på hur ett modeföretag skapar värde idag gentemot hur det var tidigare? Inverkan av ”upplevelse produkt”, image, social identitet?
- Acne skyltar inte med sitt varumärke på kläder men trots det finns det en känsla av att köpa och bära Acne. Hur viktigt är det med ett ”emblem” eller mönster som gör att människor ser varumärket och hur lyckas Acne utan det?

- Hur stor del har kunderna i värdeskapandet för företaget? (Trots att många inte ”skyltar” med ett märke)
- Hur stor del av Acnes framgång tror du är hänförlig till deras varumärke och produkt kontra strategiska och marknadsmässiga beslut?
- Vad anser ni om strategiska allianser, såsom Acne och Lanvin? Risker, möjligheter? En nödvändighet? Vad skiljer en succé från fiasko? Hur tas det värde hand om som uppstår vid liknande allianser?
- Hur konkurrensintensiv uppskattar du att modebranschen är gentemot andra branscher?

8.3 Intervjuenkät Mikael Schiller, VD Acne Studios

- Vilka faktorer har varit avgörande i Acnes utveckling och vad var det som gjorde att ni inte försvann utan lyckades etablera er och fortsätta?
- Hur har ert sätt att ”branda” er påverkat er framgång?
- Var i värdekedjan tror du att det största värdet skapas? I produkten, utformningen av Acne Jeans butiker, personalens bemötande, exponering i modemagasin eller andra faktorer? Kommentera gärna respektive faktor.
- Hur viktigt är värdeskapande business – to - business. Hur viktigt är det att skapa värde inom modebranschen genom relationer och exempelvis Acne Paper kontra direkt till konsument.
- Hur viktigt tror du att det är för Acne Jeans med Acnes andra företag? Förstärker de bilden av Acne jeans och varför ser vi inte detta hos fler företag? Hur stor del av Acnes framgång tror du är direkt hänförlig till Acnekoncernens utformning och starten som reklambyrå.
- Acne skyltar inte med sitt varumärke på kläder men trots det finns det en känsla av att köpa och bära Acne. Hur viktigt är det med ett ”emblem” eller mönster som gör att människor ser varumärket och hur lyckas Acne utan det?
- Hur stor del av Acnes framgång tror du är hänförlig till deras varumärke och produkt kontra strategiska och marknadsmässiga beslut?
- Hur viktigt är det att synas på rätt platser, i rätt sammanhang och på rätt personer?