



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Arkivnummer:

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi-
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT2011

Framgångsfaktorer och utmaningar i värdeskapandeprocessen.

– en fallstudie av Odd Molly utifrån ett
affärsmodellsperspektiv

Författare:

Lovisa von Heidenstam
Valerie Thysell

Handledare:

Tomas Hellström

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Framgångsfaktorer och utmaningar i värdeskapandeprocessen – en fallstudie av Odd Molly utifrån ett affärsmodellperspektiv.

Seminariedatum: 2011-05-20

Ämne/kurs: FEKP90, Magisteruppsats i företagsekonomi, 30 poäng

Författare: Lovisa von Heidenstam, Valerie Thysell

Handledare: Tomas Hellström

Fem nyckelord: Affärsmodell, konkurrensfördel, värde, kunder och kanaler.

Syfte: Syftet är att identifiera potentiella framgångsfaktorer och utmaningar i konstruktionen av en affärsmodell som kan bidra till konkurrensfördelar inom modebranschen. Vi har som mål att illustrera våra observationer i en modell som är applicerbar på företag med liknande förutsättningar som vårt fallföretag. Närmare bestämt små- till medelstora företag som innehar en nischad position på marknaden och distribuerar främst via indirekta partnerkanaler.

Metod: En kvalitativ fallstudie med en abduktiv inriktning. Vår studie grundas på intervjuer med fallföretaget Odd Molly samt ordförande för Svensk Handel STIL.

Teoretiskt perspektiv: Uppsatsen innehåller teori som behandlar områdena affärsmodell, strategi och värdekedja. En fördjupning sker inom områdena: värdeerbjudande, kundsegment, kundrelationer, distributionskanaler, marknadsföringskanaler och implementering.

Empiri: Fallstudie med åtta semistrukturerade intervjuer i kombination med sekundärdatainsamling. Intervjuerna hölls med grundare, VD, marknads- och PR ansvarig, försäljningsansvarig på Odd Molly, samt med ordförande för Svensk Handel STIL.

Slutsats: De viktigaste slutsatserna och bidragen i denna uppsats är signifikansen av att inkludera såväl emotionella som funktionella värden i värdeerbjudandet. Vidare så är detta även betydelsefullt i kommunikationskanalerna av värdeerbjudandet vilket skapar intern kontroll över hur varumärket uppfattas av kundsegmentet. Det är även signifikant att skapa lojalitet och engagemang hos sina kunder samt erhålla feedback från sina kunder vilket kan bidra till skapandet av mervärde i relationen till kunderna.

ABSTRACT

Title: Success factors and challenges in the value-creating process- a case study of Odd Molly from a business model perspective

Seminar date: 2011-05-20

Course: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS)

Authors: Lovisa von Heidenstam, Valerie Thysell

Advisor: Tomas Hellström

Five key words: Business model, value, competitive advantage, customers and channels.

Purpose: The purpose is to identify potential success factors and challenges in the value-creating process when constructing a business model which could create competitive advantages within the fashion industry. Our aim is to highlight our findings in a model which is applicable on companies with similar prerequisites.

Methodology: The essay is of qualitative nature with a adductive approach. The material has been collected from different interviews with Odd Molly and Mikael Sandström, chairman at Svensk Handel STIL.

Theoretical perspectives: The essay contains theory regarding business model, strategy and value chain. While the essay deepens in the areas such as: value proposition, customer segment, customer relationships, distribution channels, communication channels and implementation.

Empiric foundation: A case study with eight semi-structured interviews with Odd Molly and chairman for Svensk Handel STIL in combination with secondary sources. Empiric case study results in analysis of success factors and challenges in the construction of business models from a value-creating perspective.

Conclusions: The most important findings and contributions of this paper is the significance to include both emotional and functional values in the value proposition. Further this is also important in the communication channels of the value proposition, which creates internal control of how the brand is conceived by the customer segment. It is also significant to create customer loyalty and commitment as well as to receive feedback from customers, which could contribute to the creation of added value in the relationship with the customer.

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter på Odd Molly och Mikael Sandström som möjliggjort vår empiriska studie, samt till vår handledare Tomas Hellström som bistått med goda kommentarer och kritik under arbetets gång.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Uppsatsens Disposition	8
Kapitel 1 – INLEDNING	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Syfte, mål och problemformulering	11
1.3 Avgränsning	12
KAPITEL 2 TEORETISKT RAMVERK	13
2.1 Del 1: Generella teorier och koncept	13
2.1.1 Bakgrund och definition av begreppet affärsmodell	13
2.1.2 Affärsmodellens betydelse	15
2.1.3 Strategi	16
2.1.4 Affärsmodell som konkurrensfördel	17
2.1.5 Värdeskapande	18
2.1.6 Implementering av affärsmodell	19
2.1.7 Sammanfattning – del 1	20
2.2 Del 2: Fallspecifika teorier	21
2.2.1 Modebranschen och relaterade delar	21
2.2.2 Business Model Canvas	22
2.2.2.1 Värdeerbjudandet	27
2.2.2.2 Kundsegment	29
2.2.2.3 Kundrelationer	32
2.2.2.4 Kanaler	34
2.2.3 Sammanfattning – del 2	37
2.3 Del 3: Syntes av det teoretiska ramverket	38
KAPITEL 3 METOD	41
3.1 Metodansats	41
3.1.1 Kvalitativ fallstudiemetod	42
3.2 Data	43

3.2.1 Sekundärdata: Urval och analys av sekundärdata	43
3.2.2 Primärdata	44
3.2.3 Datainsamling	45
3.2.4 Intervjupersoner	46
3.2.5 Genomförande av intervjuer	47
3.2.6 Analys och bearbetning av intervjudata	48
3.3 Styrkor och svagheter	49
3.3.1 Validitet och generaliserbarhet, källkritik	49
KAPITEL 4 EMPIRI	51
4.1 Odd Molly	51
4.2 Branschorganisationen Svensk Handel STIL	53
4.3. Intervjuer inom Odd Molly samt Svensk Handel STIL	53
4.3.1 Värdeerbjudande	54
4.3.2 Kundsegment	60
4.3.3 Kundrelationer	61
4.3.4 Kanaler	63
KAPITEL 5 ANALYS AV EMPIRI	67
5.1 Att skapa och ta tillvara på värde genom affärsmodellen	67
5.1.1 Hur företaget skapar ett värdeerbjudande och bygger ett starkt varumärke	67
5.1.2 Hur företaget definierar kundsegmentet och tillgodoser efterfrågan	70
5.1.3 Hur företaget skapar och vårdar sina kundrelationer	71
5.1.4 Hur företaget levererar värdeerbjudandet	73
5.1.5 Hur affärsmodellen implementeras	76

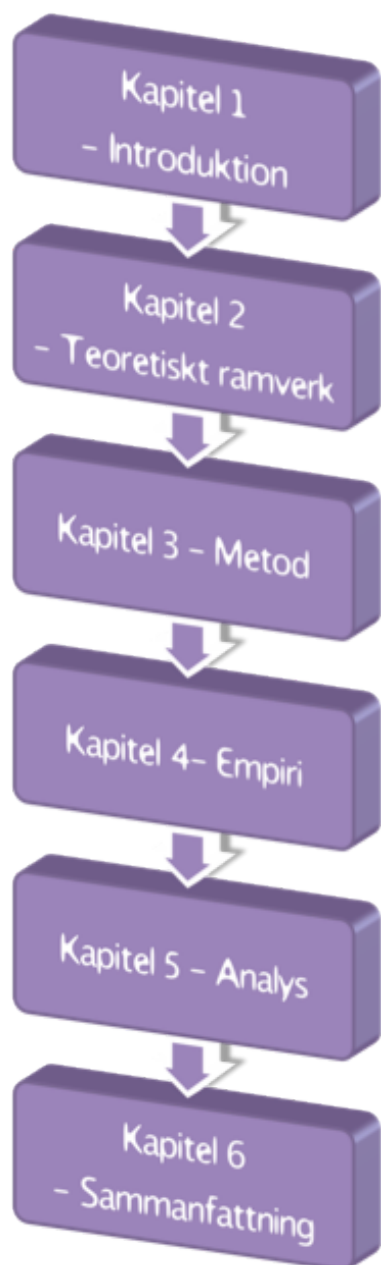
KAPITEL 6 SAMMANFATTANDE DISKUSSION 79

6.1 Framtida forskning	83
6.2 Teoretiska betydelse	83
6.3 Praktiska betydelse	83
6.4 Framtida forskning	85

Källförteckning	86
------------------------	-----------

Appendix	95
1 Intervjuguide	95
1.1 Intervjuguide: Jenny Annerhult	95
1.2 Intervjuguide: Per Holknekt	98
1.2 Intervjuguide: Christina Tillman	101
1.3 Intervjuguide: Christer Andersson	104
1.4 Intervjuguide: Johan Åström	107
1.5 Intervjuguide: Henk Bossuyt	110
1.6 Intervjuguide: Mikael Sandström	113
2 Företagsrelaterat material	115
2.1 Odd Molly	115

Uppsatsens disposition



I **kapitel 1** presenterade vi bakgrunden till vår studie. Här beskriver vi syftet med vår uppsats, problemformuleringen samt vår forskningsfråga. Därefter presenteras de avgränsningar vi valt att göra.

Kapitel 2 behandlar vidare de relevanta teorierna för uppsatsens syfte och problemformulering. Detta kapitel är uppdelat i två delar. Del ett presenterar generella teorier om affärsmodell. I del två presenteras de specifika teorierna som är relevanta för vårt fallföretag samt modebranschen.

I **kapitel 3** redogör vi för vald metodansats, ger en inblick i fallstudien samt områdena validitet, reliabilitet och källkritik för den valda metoden.

Kapitel 4 presenterar vårt empiriska material utifrån de primära källor vi använt genom att tolka de personliga intervjuer vi genomfört.

Diskussionen i **kapitel 5** inbegriper slutligen reflektioner, tolkningar samt analys av såväl de teoretiska och empiriska underlag vi använt.

I **kapitel 6** gör vi en sammanfattning. Här visar vi hur syftet med uppsatsen uppfyllts och besvarar vår problemformulering. Detta illustreras i en modell. Vidare ger vi våra förslag till framtida forskning samt vår lista över referenser.

KAPITEL 1 INLEDNING

I detta första kapitel presenterar vi bakgrunden till vår uppsats. Här förklarar vi dess syfte och vårt mål, vi presenterar vidare de avgränsningar vi valt att göra samt den problemformulering vi vill besvara i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Termen affärsmodell dokumenterades för första gången i en vetenskaplig artikel år 1957, och fick genom överensstämelsen av IT och kommunikation ett uppsving i början av 1990-talet. Termen har de senaste åren fått uppmärksamhet på grund av intresset för globalisering, tekniska förändringar och hållbarhet. (Ricart, 2010) Som många andra tvärvetenskapliga ämnen, det vill säga ämnen som inbegriper flera vetenskapsgrenar, nämns begreppet affärsmodell ofta. Det saknas dock fortfarande en enhetlig definition av begreppet (Teece, 2010).

Givet att intresset för konceptet affärsmodell har återfått uppmärksamhet är det inte förvånande att litteraturen karakteriseras av en brist på enighet. Trots dessa skillnader finns det några växande områden som kan främja till en mer enhetlig studie av affärsmodeller. Ett av områdena inom affärsmodell som har fått störst uppmärksamhet är strategiska frågor såsom värdeskapande, konkurrensfördelar och ett företags prestation. (Zott, Amit & Massa, 2010) Trots vikten av affärsmodell, finns det påfallande lite litteratur, såväl teoretisk som praktisk, på ämnesområdet. Ökad förståelse för betydelsen av affärsmodeller och dess roll i den sociala och organisatoriska teorin kan hjälpa vår förståelse för ett antal områden, vilket inkluderar marknadsbeteende, innovation, strategi och konkurrensfördel. (Teece, 2010) Essensen av en affärsmodell är värdeerbjudandet, att skapa värde och att ta tillvara värde. Värdeerbjudandet definierar vilken målgruppen är, vilken typ av produkter och service som ska erbjudas och hur man ska skapa vinst. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Dagens konsumenter har mer tillgångar, större valbarhet, högre utbildning och har utvecklats till att bli alltmer krävande och förnuftiga i sina konsumtionsmönster. Därför förväntar de sig och vill ha ut mycket mer av en produkt. (Yeoman, 2007) Eftersom kundens köupplevelse har blivit rikare och den sociala miljön ständigt förändras, förändras även kundens eftersträvarde värde. Därför är det viktigt att övervaka och hantera de faktorer som driver kundernas efterfrågan. (Zhang, Gang & Jianwen, 2010) Önskan om att inhandla en produkt är idag alltså en komplicerad process som inte enbart handlar om viljan att konsumera, utan producenten måste även vara införstådd med vad konsumenten vill ha och hur hon vill ha det levererat (Yeoman, 2007).

Kunder köper och konsumerar inte längre produkter, vad de köper är värdet av produkten (Drucker, 1954; Zhang et al., 2010). Företags konkurrensfördel kommer vidare från dess möjlighet att skapa värde för kunder (Porter; Zhang et al., 2010). Idag är det inte ovanligt att företag misslyckas kommersiellt på grund av att lite, om ens någon, uppmärksamhet har getts till att konstruera en affärsmodell som tar dem till marknaden korrekt. Den ekonomiska litteraturen har misslyckats med att uppmärksamma betydelsen av fenomenet. Detta delvis på grund av att den ger en antagande att marknader är perfekta eller nära till perfekta, vilket inte ger en sann bild av verkligheten. Däremot har strategi och organisationsteorin lyckats bättre. (Teece, 2010)

Den globala modebranschen är en miljarddollarsindustri. Låga inträdesbarriärer och relativt låga krav för etableringskapital, utgör en stor sannolikhet för att nya aktörer etablerar sig på marknaden. I modebranschen är klimatet mer intensivt och konkurrenskraftigt än någon annanstans och därför är det betydelsefullt för modeföretag att kunna utläsa konsumtionsmönster. Det är följaktligen en fördel att förstå hur man bäst når och skapar värde för sina kunder. (Yeoman, 2007)

Modebranschen domineras och kontrolleras av stora multinationella företag, vilka tillsammans påverkar konsumenters preferenser på en global nivå.

Trots detta finns det flertalet små aktörer som konkurrerar framgångsrikt i modebranschen. (Hauge, Malmberg & Power, 2007) Enligt en rapport från Rådet för Arkitektur Form och Design, är det svårt att etablera ett modeföretag i Sverige och att uppnå en omsättning som räcker till försörjning och vinst 'smått omöjligt'. En tredjedel av modeföretagen överlever inte de tre första åren och inom sju år har hälften av dem försvunnit. (Mode Svea, 2006)

Vi har upptäckt att det finns förhållandevis lite teori om affärsmodeller och värdeskapande i branschen för mode och kläder. Särskilt i den del där små- till medelstora nischade företag verkar. Dagens förändrade konsumtionsmönster och den höga konkurrensen i modebranschen, det vill säga små till medelstora företags förutsättningar för att nå framgång inom denna bransch, gör konceptet affärsmodell ett mycket intressant koncept att studera för denna bransch.

1.2 Syfte, mål och problemformulering

Syftet med denna studie är att identifiera framgångsfaktorer, likväl utmaningar, i konstruktionen av en affärsmodell som kan bidra till konkurrensfördelar i modebranschen. Vi har valt att behandla de områden i affärsmodellen som fokuserar på värdeskapande genom företagets relation med kunden. Vidare har vi fokuserat på modeföretag med specifika förutsättningar, nämligen de som omgärdar nischade, mindre till medelstora modeföretag som distribuerar främst via indirekta partnerkanaler. Denna kategori utgör en viktig men mindre beforskad ekonomisk aktör i modebranschen som förtjänar mer uppmärksamhet. Vi har valt att fördjupa oss i problematiken gällande affärsmodell, genom en fallstudie av klädföretaget Odd Molly som uppfyller de kriterier som beskrivits ovan. Odd Molly riktar sig till en nischad publik och företagets distribution sker främst via indirekta partnerkanaler.

Som tidigare beskrevs präglas modebranschen av mycket hög konkurrens.

Det är en bransch där få företag lyckas konstruera en affärsmodell som såväl levererar som tar tillvara värde, och på så sätt uppnår en hög omsättning och står sig konkurrensmässigt. Vi vill därför studera företaget Odd Mollys nuvarande affärsmodell, belysa de potentiella faktorer som bidragit till företagets framgång men som även kan utgöra potentiella utmaningar för företaget. Vi kommer därför att fördjupa oss i och utvärdera företagets nuvarande affärsmodell, vad som är företagets styrkor och svagheter, vad som begränsar dem och vilka krav som ställs på dem. Detta för att skapa en förståelse för en affärsmodell som kan skapa konkurrensfördelar inom modebranschen. Vidare kommer vi illustrera våra slutsatser i en modell, som är applicerbar på mindre eller medelstora modeföretag med liknande förutsättningar.

Vår frågeställning blir således;

- Vilka potentiella framgångsfaktorer, respektive utmaningar, återfinns i konstruktionen av en affärsmodell som skapar konkurrensfördelar i modebranschen, givet de ovan nämnda förutsättningarna.

1.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera på den specifika del i affärsmodellen som är direkt relaterad till erbjudandet och kunden och som är av signifikant betydelse för fallföretagets värdeskapande ur ett business-to-customer (*företag- till-kund*) perspektiv. Vi har därmed inte fokuserat på infrastrukturen eller de finansiella delarna av affärsmodellen, även om dessa också utgör viktiga delar och indirekt kommer att beröras. Gällande vårt valda fallföretag har vi valt att avgränsa oss till damkollektionen och kompletterande produkter, det vill säga licenskontrakt.

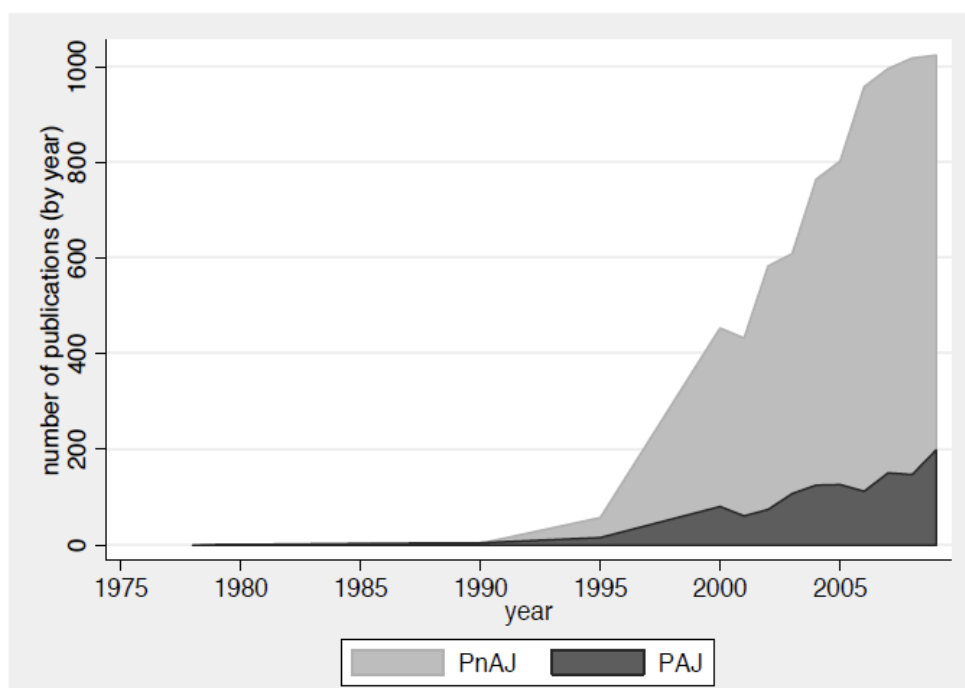
KAPITEL 2 TEORETISKT RAMVERK

I det teoretiska ramverket presenterar vi de teorier och koncept som vi har funnit och som är relevanta för vår fallstudie. Del 1 av det teoretiska ramverket presenterar teorier kring affärsmodellen och kopplingen till strategi och konkurrens. I del 2, behandlas modebranschen och relaterade delar. Därefter diskuteras de delar i affärsmodellen som är särskilt relevanta för vårt specifika fallföretag och som rör relationen mellan företag och kunden.

2.1 Del 1: Generella teorier och koncept

2.1.1 Bakgrund och definition av begreppet affärsmodell

Mellan år 1995 och år 2010 publicerades cirka 1177 vetenskapliga artiklar där begreppet affärsmodell nämns. Trots att det har uppstått ett närmast explosionsartat intresse för konceptet under en 15-års period (se figur 1), verkar det som att det fortfarande finns ett behov av att utveckla ett gemensamt och accepterat 'språk' hos forskare och praktiker. Ett 'språk' som tillåter dessa att utvärdera konceptet och se genom olika 'glasögon', för att effektivt dra nytta av varandras arbete. (Zott, Amit & Massa, 2010)



Figur 1: Artiklar om affärsmodeller inom business/management (Zott et al., 2010)

Det finns alltså mängder av olika definitioner av vad en affärsmodell är och överlag är forskare inte helt överens om en definition (Zott et al., 2010). På en generell nivå har begreppet refererats till, en beskrivning (Applegate, 2000, Wiel & Vital, 2001; Zott et al.), ett konceptuellt verktyg eller modell (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005, Teece, 2010; Zott et al.), en strukturerad mall (Amit & Zott 2001; Zott, et al.), en metod (Afuah & Tucci, 2001; Zott et al.), ett ramverk (Afuah, 2004; Zott et al.) och ett mönster (Brousseau & Penard, 2006; Zott et al.).

Osterwalder, Pigneur och Tucci (2005) skiljer på definitionerna av affärsmodell genom två synsätt; det aktivitetsorienterade och det kund- och värdeorienterade. I ett företags perspektiv ser det förstnämnda mer till faktorer utanför företaget, medan den senare ser främst till faktorer inuti i företaget. Magretta (2002) definierar begreppet affärsmodell följande;

"Affärsmodeller är skildringen av hur företag fungerar. En god affärsmodell besvarar Peter Drucker's klassiska frågor: Vem är kunden? Vad värdesätter kunden? Den svarar också på den fundamentala frågan varje företagsledare måste ställa sig; hur tjänar vi pengar i den här verksamheten? Vad är den underliggande ekonomiska logiken som förklarar hur vi kan tillföra värde till kunder till en lämplig kostnad?" (Zott et al., 2010, s.6) Teece (2010) fortsätter på samma linje och definierar en affärsmodell följande; "artikulerar logiken, fakta och andra bevis som stödjer ett värdeerbjudande till kunden, och en hållbar struktur av intäkter och kostnader för företaget som levererar det värdet" (Zott et al., 2010 s.5) Zott och Amit (2001) menar vidare att affärsmodell skildrar "innehållet, strukturen, och styrningen av transaktioner, designade för att skapa värde genom utnyttjande av verksamheten" (Zott et al., 2010, s.6).

Osterwalder och Pigneur (2009) fortsätter på Magrettas (2002) samt Zott & Amits (2001) linje om affärsmodellen som värdeskapande. De argumenterar utefter det förstnämnda av de två synsätten, alltså det kund- och värdeorienterade.

”En affärsmodell beskriver den rationella processen av hur en organisation skapar, levererar och tar tillvara värde” (Osterwalder & Pigneur, 2009, s.14) Affärsmodellen definieras som en ‘ritning’ över hur företaget gör affärer. (Osterwalder & Pigneur, 2009) Vidare menar Osterwalder och Pigneur (2009) att affärsmodellen verkar som en översättning av strategiska frågor, såsom strategisk positionering och strategiska mål i en konceptuell modell som uttryckligen förklarar hur ett företag fungerar. Affärsmodellen fungerar alltså som en ‘byggplan’ vilken tillåter design och realisering av företagsstrukturen, och som utgör ett företags operativa och fysiska form (Osterwalder et al., 2005).

Begreppet affärsmodell skiljer sig från begrepp som affärsidé och affärsplan. En affärsidé kan uppstå från ett otillfredsställt kundbehov. Det kan också uppstå som en teknologisk innovation, en ny produkt eller service som inte funnits på marknaden tidigare eller som har ett annorlunda eller bättre värdeerbjudande. Avsikten med en affärsplan är att beskriva och kommunicera hur affärsidén kan implementeras. Motivationen bakom affärsplanen är att ”sälja” ett projekt. En affärsplan kan också fungera som en guide för implementation. Affärsmodellen kan fungera som ett underlag för att skriva en stark affärsplan. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

2.1.2 Affärsmodellens betydelse

Vikten av affärsmodeller kan också förklaras genom att sätta dem i relation till recept. Affärsmodeller kan fungera som ‘förebilder’ och därmed kopieras av andra. Dessa utgör recept som redan har blivit testade på ‘riktigt’ och är ideal som andra företag avser att följa genom att göra mer eller mindre variationer, utan att ändra det fundamentala receptet. Recept behöver självklart ingredienser, i fallet affärsmodeller utgör dessa en sammansättning av strategiska element såsom resurser, kompetenser, produkter, kunder, marknader, och så vidare. Men affärsmodeller kan inte bara definieras som en uppsättning av element eftersom detta skulle bortse från det faktum att

man sammanför ingredienserna och 'kokar ihop', det vill säga kombinerar dem, och det är denna kombination som avgör om ett företag blir framgångsrikt eller inte. Receptet inkluderar därför både de organisatoriska huvudelementen och integrationen av dessa i ett företags aktiviteter. (Baden-Fuller & Morgan, 2010)

2.1.3 Strategi

"Strategi är ett företags möjliga plan förutsatt den affärsmodell det kommer använda" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, s.10)

Affärsmodell och strategi antas ofta för att vara samma sak, men en genomgång av forskningen visar att affärsmodell och strategi är två olika koncept vilka är länkade till varandra (Magretta, 2002, Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder et al., 2005) En affärsmodell är det direkta resultatet av strategi men är inte, i sig självt, strategi (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). En praktisk distinktion beskriver affärsmodeller som system vilka visar hur delar i ett företag passar ihop, medan strategi också involverar konkurrens (Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005) Strategi definieras vidare som en plan av olika val, designad för att uppnå ett visst fastställt mål. Michael Porter menar att "strategi är skapandet av en unik och värdefull position, vilket involverar flera set av aktiviteter" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, s.9) Strategi relaterar alltså till en plan för vilken affärsmodell man ska använda, eftersom att välja en viss affärsmodell betyder att man väljer ett visst sätt att konkurrera, ett sätt att driva företaget och ett sätt att skapa värde. Strategi medför även att designa affärsmodellen, och designa om den, för att tillåta företaget nå dess mål. Ett företags möjliga strategi är val vilka utgör själva 'råmaterialet' av affärsmodellen och affärsmodeller utgör i sin tur en reflektion av den insedda strategin. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)

2.1.4 Affärsmodellen som konkurrensfördel

Området för strategi har utvecklats väsentligt under de senaste 25 åren. Företag har lärt sig att analysera sin konkurrensutsatta miljö, definiera sin position, utveckla konkurrens- och företagsfördelar, samt förstå hur man gör för att behålla sin konkurrensfördel och bemöta hoten utifrån. Olika teorier, som organisationsteorin och det resursbaserade synsättet har hjälpt akademiker att förstå dynamiken av konkurrens och utveckla rekommendationer för hur företag ska definiera sina konkurrens- och företagsstrategier. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) Faktorer som globalisering, avreglering och teknisk utveckling, för att bara nämna några, intensifierar märkbart konkurrensen. Vetenskapsmän och praktiker är överens om att de snabbast växande företagen i denna nya miljö verkar vara de som har tagit fördel av de strukturella förändringarna för att innovera sina affärsmodeller så att de kan konkurrera genom att vara unika. Företag idag måste innovera sin affärsmodell för att förbättra möjligheten att inte bara skapa värde utan även att tillvarata värde bättre. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) Detta menar även Mitchel och Coles (2003; Osterwalder et al., 2005) genom att innovera affärsmodellen och ständigt anpassa denna kan företaget uppnå långsiktiga konkurrensfördelar.

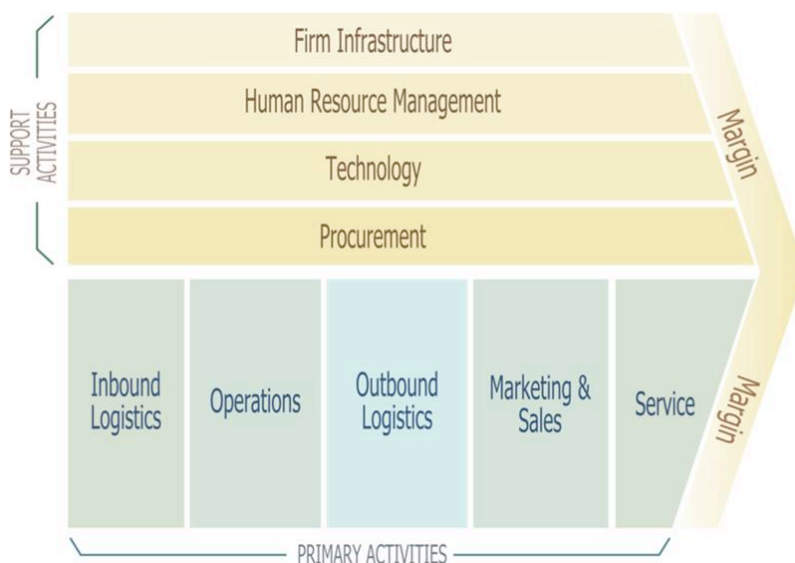
Ett företag har en konkurrensfördel när det implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av någon annan nuvarande eller potentiell aktör (Barney, 1991). Positionering inom det större värdenätverket kan vara en kritisk faktor i värdeskapande. Som del av positionering måste företaget etablera lämpliga relationer med leverantörer, partners och kunder. Konkurrensfördelar kan uppstå genom överlägset utförande av vissa delar inom de interna aktiviteterna eller genom en överlägsen skötsel av de externa relationerna mellan företaget och andra parter i nätverket. (Morris, 2005)

Att välja en särskild affärsmodell innebär även ett val att konkurrera. Affärsmodellen är mer generisk än affärsstrategi, men att koppla

strategianalys med affärsmodellanalys är nödvändigt för att skydda den konkurrensfördel som kan ha skapats genom designen och implementationen av en ny affärsmodell. Strategianalys är ett grundläggande steg i att designa en hållbar konkurrenskraftig affärsmodell. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

2.1.5 Värdeskapande

Värde kan ta olika form, exempelvis ekonomiskt eller socialt värde, och detta kan skapas genom affärsmodellen. Då det sker snabbare och fler förändringar i omvärlden idag, måste företag utveckla nya affärsmodeller som inte endast skapar utan även tar tillvara värde i sitt nätverk med leverantörer, partners, distributionskanaler och andra möjligheter som utvecklar ett företags resurser. (Hamel, 2000; Zott et al., 2010)



Figur 2: Porters värdekedja

Begreppet värdekedja har utvecklats efter Porters resonemang kring konkurrensstrategi och bygger på att aktörer arbetar med en kedjeliknande kombination av faktorer som skapar värde från råvara till den slutliga kunden. Hur sammansättningen av värdeskapande aktiviteter ser ut för att passa det kundsegment som företaget ämnar rikta sig mot definieras i

affärsmodellen. Dessa aktiviteter skiljer Porter på som primära och sekundära aktiviteter, de primära aktiviteterna, exempelvis marknadsföring och logistik, är direkt relaterade till produktionen av företagets produkt medan de sekundära aktiviteterna, som exempelvis humana resurser, ger stöd åt de primära. För att uppnå differentieringsfördelar som värdekedjan ska skapa är det viktigt att skapa en värdekedja som är anpassad både efter företaget och kunden. (Kotler et al., 2009) Kundvärde kan ses utifrån två perspektiv. Det första perspektivet är från kundens sida, där kundvärde innebär kundnöjdhet med företagets produkter och service. Det andra perspektivet är från företagets sida, där kundvärde innebär de affärsmässiga fördelar som företaget erhåller från kundens köp. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

2.1.6 Implementering av affärsmodell

Många forskare skriver om framgångsrika affärsmodeller, men affärsmodeller kan inte bli framgångsrika enbart i sig själva. En affärsmodell kan mer eller mindre verka välmående och enhetlig, men den måste fortfarande bli implementerad korrekt. En 'stark' affärsmodell kan skötas på ett mindre bra sätt, lika mycket som en 'svag' affärsmodell kan lyckas på grund av stark ledning och skicklig implementering. (Osterwalder et al., 2005)

Implementeringen inkluderar 'översättningen' av affärsmodellen till en plan, med mer konkreta element, såsom affärsstruktur, exempelvis avdelningar och humana resurser, samt affärsprocesser, exempelvis infrastruktur och system (Brews & Tucci, 2003; Osterwalder et al., 2005). Implementering inkluderar att definiera alla relaterade projekt, specificera milstolpar, organisera legal struktur, förbereda en detaljerad budget och affärsplan, och dylikt. Särskilt uppmärksamhet bör ges till att hantera osäkerheter. Detta involvera att noggrant sköta hur risk och förväntningar ställs mot faktiska resultat. Vidare måste implementeringen av affärsmodellen finansieras

genom interna eller externa parter, exempelvis riskkapital¹ (Osterwalder et al., 2005) Implementering innebär också att utveckla mekanismer för att snabbt anpassa affärsmodellen efter marknadens feedback. För framgångsrika organisationer är en affärsmodell en aktivitet som pågår långt efter implementeringen. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Det förekommer inte enbart en brist på en enhetlig definition av begreppet affärsmodell, det finns även en avsaknad av litteratur och vetenskapliga artiklar som rör de processer som rör möjliga förbättringar i affärsmodellen. Detta är en följd av att det endast är ett hundratal företag som praktiserar frekvent implementering av nya affärsmodeller och förbättringar i konstruktionen av affärsmodeller. Mitchell och Bruckner Coles (2004) menar att de företag som växte mest i mitten av 1990-talet, hade gemensamt att ledningen valde att byta ut dåvarande affärsmodeller med bättre alternativ vart annat till vart fjärde år. (Mitchell & Bruckner Coles, 2004)

2.1.7 Sammanfattning – del 1

Denna första del av det teoretiska ramverket har baserats på generella teorier avseende begreppet affärsmodell. Detta eftersom fenomenet affärsmodell i kombination med strategi har kommit att utgöra ett kraftfullt konkurrensverktyg. Affärsmodellens uppbyggnad bygger på centrala idéer i företagsstrategi och är associerade med traditionella teorier, såsom Porters värdekedja. Vi har gett en historisk bakgrund till, och undersökt begreppet affärsmodell. Vidare har vi förklarat hur strategi och affärsmodell samverkar, affärsmodellens betydelse för företag samt hur modellen kan användas som ett konkurrensverktyg och dess koppling till värdeskapande. Vi har även förklarat vikten av implementeringen av affärsmodellen. Detta för att få en mer djupgående förståelse för de potentiella framgångsfaktorer och utmaningar som återfinns i vårt fallföretag.

¹ **riskkapital**, riskvilligt kapital, engelska venture capital, ven cap, kapital investerat i projekt som innebär ett risktagande. Även det kapital som marknaden är villig att investera i riskbärande värdepapper, t.ex. aktier, kan benämnas riskkapital.(Nationalencyclopedin, 2011-03-09)

2.2 Del 2: Fallspecifika teorier

2.2.1 Modebranschen och relaterade delar

Mode reflekterar hur människor vill definiera sig själva och konceptet innefattar idag mer än bara produkter. Begreppet mode innefattar såväl musik, mat, arkitektur och dieter och definitionen baseras på vad som är 'inne' just nu (Solomon & Rabolt, 1999; Workman, 2010). Modebranschen är en bransch som under de senaste 20 åren har förändrats signifikant, eftersom omfattningen av konceptet mode har utvidgats (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Marknaden för mode är den marknad som växer mest globalt sätt (Rocha, Hammond & Hawkins, 2005). Dagens modebransch kännetecknas av hög konkurrens, korta produktlivscyklar och liten förutsägbarhet samt stora skiftningar inom kundsegmenten (Richardson, 1996). Vidare påverkas modeföretagen i stor utsträckning av konsumentens kontinuerliga behov av variation. (Rocha, Hammond & Hawkins, 2005)

Karaktärsdrag inom modebranschen

Under 1980-talet var modeindustrin i större utsträckning beroende av när materialmässor, modevisningar och mässor var planerade och säsongerna var vanligtvis endast uppdelade i vår/sommar samt höst/vinter. Detta resulterade i att det tog längre tid att utveckla trender (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Dagens modemarknad är konkurrensutsatt och präglas av korta produktlivcyklar, låg förutsägbarhet, variationer mellan kundsegment samt en utökning av antal modesäsonger (Christopher, Lawson & Peck, 2004). Vidare har utökningen av antalet mellansäsonger från tre säsonger per år till fem säsonger per år ökat pressen på leverantörer att leverera klädesplaggen i mindre parti med kortare ledtider (Tyler, Heeley, och Bhamra 2006; Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Ett extremfall som kan illustrera detta är spanska klädeskedjan Zara som kan ha uppemot 20 säsonger under ett år (Christopher, Lawson & Peck, 2004).

Betydelsen av att skapa värde

Att kunden efterfrågar variation har resulterat i att många modeföretag väljer att anpassa sitt utbud efter vad kunden efterfrågar och konstruerar därmed sin värdekedja utifrån detta. Innan värdekedjan grundas är det kritiskt att ha full förståelse för det bakomliggande konceptet som rör begreppet, samt de möjliga komponenter som kan bidra till en fullständig och integrerad värdekedja. Värdekedjan beskriver olika sekvenser av processer och aktiviteter inom tillverkning och distribution. Detta kan innefatta allt från produktdesign genom material och komponentbeställning, tillverkning och sammansättning, lagerhållning och distribution, till att kunden erhåller slutprodukten (Franks, 2000). Signifikanta förändringar som idag har stor inverkan på funktioner i värdekedjan inom modebranschen, är som tidigare nämnt kortare produktlivscykler, fler impulsköp, högre volatilitet i efterfrågan bland konsumenter och svårigheten i att förutse hur efterfrågan kommer att te sig (Christopher et al., 2004; Doyle et al., 2006). De ständigt varierande omständigheterna inom modebranschen, såsom utökningen av antalet modesäsonger för att tillgodose marknaden fortare och därmed modifiering av strukturen i värdekedjan, påverkar modeföretagen i hög grad. Detta eftersom återförsäljare tvingats efterfråga allt lägre priser och flexibilitet med avseende på design, kvalitet, leverans och tiden det tar för produkten att nå marknaden. (Doyle et al., 2006) En viktig komponent för att uppnå hög respons och flexibilitet i detta sammanhang är att upprätthålla en nära relation mellan återförsäljare och konsument (Wheelright & Clark, 1992; Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Kundens påverkan

Kunden utgör en tydlig utmaning för modeföretagen, vidare bör definieras utefter deras olika profiler, symboliska behov och förväntningar. (Nueno & Quelch, 1998; Djelic & Ainamo, 1999) I synnerlighet är konsumentens köp av mode en upplevelse som präglas av känslor som syn, beröring, lukt, hörsel

och smak. Alla dessa sinnen samspelar när kunden samlar information om produkten vid utvärderingen. (Firore & Kimle, 1997; Workman, 2010) Rationella värden såsom pris, kvalitet och service, kan inte längre möta kundernas konsumtionsbehov av modeprodukter. Konsumenter lägger idag allt större vikt vid psykologiska funktioner och emotionellt värde. Syftet till konsumtionen ligger främst i strävan i att kombinera mode med en idealisk självbild. Modeföretag måste därför utveckla nya idéer, strategier och tillvägagångssätt tillgodose detta. I och med denna 'emotionella konsumtionsera', är värdet av modeprodukter inte enbart limiterade till det funktionella värdet utan fokus måste även läggas på det psykologiska motivet bakom konsumtionen. (Diani, 1998; Weihua, 2009)

Det finns ett flertal olika strategiska vägar som kan bidra till en fördelaktig position på den dynamiska marknaden för mode, däribland känna av och agera (*sense and respond*) som kan ge en fördelaktig position på den dynamiska marknaden inom mode (Franks, 2000). Många nyetablerade modeföretag har kapitaliserat på detta och anpassa sig till stor del efter kundens behov och efterfråga. Följaktligen, segmenterar de sina kunder liksom sina distributionskanaler systematiskt. (Nueno & Quelch, 1998; Djelic & Ainamo, 1999) Dock är det viktigt att försöka att balansera utmaningen i att vara integrerad i kundens symboliska behov och förväntningar men samtidigt inte tappa kontrollen över klädmärkets identitet. (Djelic & Ainamo, 1999)

Implementering av affärsmodell i modebranschen

Gångbarheten i ett modevarumärke är i hög grad beroende av dess effektivitet och lämpligheten av de val som gjorts av ledningen. Det finns många exempel på varumärken som nått framgång och/eller misslyckats på grund av den affärsmodell som ledningen valt för att uppnå strategiska (eller icke-strategiska) mål. (Moore & Birtwistle, 2004) Att strategi är kopplat till huruvida affärsmodellen blir framgångsrik, finns det en rad exempel på. Däribland hur det italienska klädmärket Gucci vände förlust till vinst under

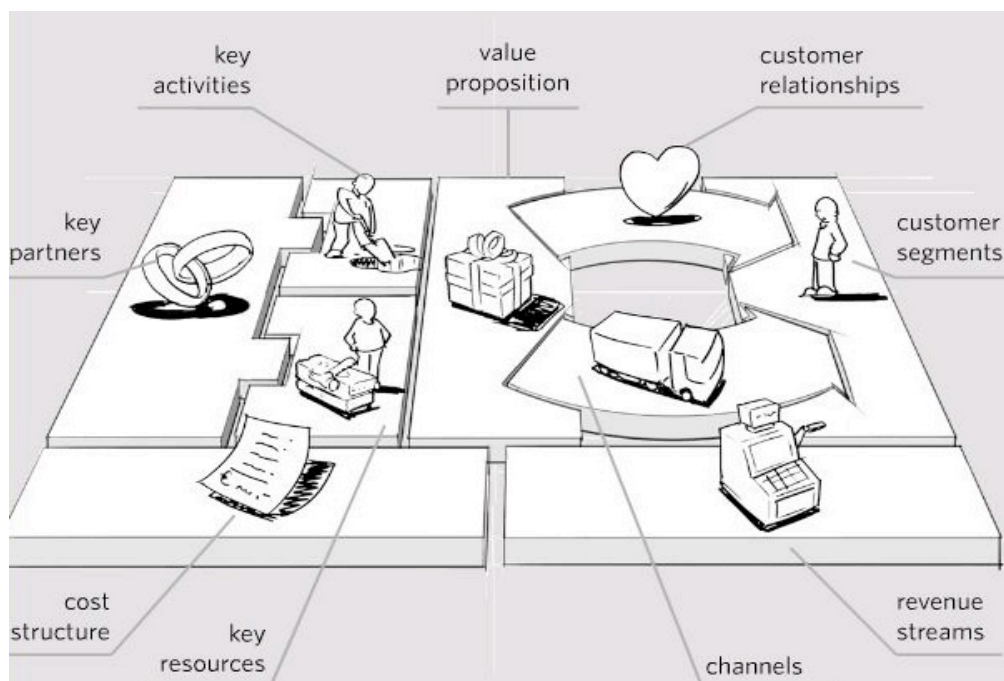
1990-talet. Detta möjliggjordes genom en affärsmodell som ökade den interna kontrollen med fokus på produktspridning, varumärkeskommunikation och distribution. Vidare maximerades den interna kontrollen genom att Gucci valde att överge licensavtal som distributionskanal och satsade på tillverkning och distribution som ägdes eller kontrollerades av företaget själva. (Gucci, 2001, 2002; Moore & Birtwistle, 2004)

Det engelska modeföretaget Burberry upplevde, även de, låga försäljningssiffror under slutet av 1990-talet. Som en reaktion på detta valde företaget att analysera sin strategi, vilket bidrog till identifieringen av ett antal utmärkande dimensioner i affärsmodellen. Genom analys och lokalisering av komponenter i affärsmodellen som möjliggjorde ökad intern kontroll kunde Burberry utläsa ett antal framgångsfaktorer. Dessa innefattade, precis som för företaget Gucci, att skapa en välkoordinerad distributionsstrategi och ett väldefinierat varumärke som kommuniceras på rätt sätt. Vidare, en förståelse för de fördelar en stark och enhetlig varumärkesidentitet bidrar till samt signifikansen av flexibilitet på betydande marknader. Slutligen, insåg företaget väsentligheten i att erhålla goda relationer med media för skapandet och upprätthållandet av ett trovärdigt modevarumärke med avseende på positionering samt ett fördelaktigt rykte. (Moore & Birtwistle, 2005)

2.2.2 Business Model Canvas

Vi har valt att undersöka Osterwalder och Pigneurs (2009) affärsmodell Business Model Canvas. Vidare har vi valt att fokusera på de så kallade byggstenarna i denna affärsmodell, vilka fokuserar på erbjudandet och kunderna. Vi vill alltså undersöka hur värde interagerar mellan dessa delar. Denna affärsmodell valdes eftersom den är tillämpbar på vår problemformulering och särskilt intressant för vårt fallföretag, då dessa delar av affärsmodellen beskriver hur värdeutbytet sker mellan företaget och slutkunderna. Relationen mellan företaget och slutkunderna är intressant eftersom kunderna utgör affärsmodellens "hjärta", det vill säga en förutsättning för att företaget ska generera vinst. Därför har vi fokuserat på byggstenarna värdeerbjudandet, kundsegmentet och kundrelationen samt kanalerna.

Business Model Canvas är således tillämpbar eftersom vi kan behandla och koppla de delar i affärsmodellen som vi anser vara mest relevanta och unika för fallföretaget Odd Mollys värdeskapandeprocess, ur ett business-to-consumer perspektiv. Därmed tillåter det oss att få ut det mest intressanta av det empiriska materialet och gör det möjligt för oss att belysa de potentiella framgångsfaktorer och utmaningar som finns i konstruktionen av Odd Mollys affärsmodell. Vidare är Business Model Canvas representativ för detta teoriområde. Detta då modellen baserats på likheterna mellan en mängd olika konceptualiseringar av affärsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2009). Således möjliggör detta en mer ingående förståelse för ämnet affärsmodell och hur man kan skapa en framgångsrik affärsmodell i den högt konkurrensutsatta modebranschen.



Figur 3: Business Model Canvas

Osterwalder och Pigneurs (2009) affärsmodell Business Model Canvas består av nio så kallade byggstenar, vilka logiskt beskriver hur företaget genererar intäkter. Byggstenarna täcker de huvudsakliga delarna av ett företag; erbjudandet (*offering*), kunderna (*customers*), infrastrukturen (*infrastructure*) och den finansiella delen (*finances*).

Erbjudandet innefattar byggstenen värdeerbjudande (*value proposition*). Kunderna innefattar byggstenarna kundsegment (*customer segment*), kanaler (*channels*) och kundrelationer (*customer relationships*). I infrastrukturen inkluderas byggstenarna nyckelaktiviteter (*key activities*), nyckelresurser (*key resources*) och nyckelrelationer (*key partnerships*). Slutligen innefattar den finansiella delen byggstenarna kostnadsstrukturen (*cost structure*) och intäktsflödet (*revenue streams*). Business Model Canvas beskriver hur ett företag skapar, levererar och tar tillvara olika former av värde. Denna modell kan skapa ett 'gemensamt språk' på företaget, vilket tillåter en att enkelt beskriva, visualisera, analysera och modifiera delar av den för att skapa nya strategiska mål. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

2.2.2.1 Värdeerbjudandet



Företag tillgodoser behov och önskemål genom att erbjuda värde i form ett värdeerbjudande.

Värdeerbjudandet beskriver portföljen av produkter och service, som skapar värde för ett specifikt kundsegment. Detta genom en mix av element, vilka skräddarsys utifrån segmentets behov. (Osterwalder & Pigneur, 2009) Värden kan vara funktionella, vilket innefattar rationaliseringen av köpet och användningen av produkten, eller emotionella, vilket inbegriper mer djupa och psykologiska motiv till

köpet. Framgångsrika produkter och varumärken lyckas förmedla såväl funktionella som emotionella värden och erbjuder lösningar som medlar mellan båda dessa värden. (Ziems, 2009) Värdeerbjudandet utgör de fördelar som företaget erbjuder kunden och ett varumärke utgör ett erbjudande om värde från ett välkänt företag. Företagets värdeerbjudande är alltså det värde som erbjuds kunden, så att kundernas behov tillfredsställs av den sammansättning av produkter och service som företaget erbjuder sitt kundsegment. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Idag konkurrerar företag i allt större utsträckning med emotionella värden, istället för funktionella egenskaper. Varumärke och varumärkesnamn har därför kommit att bli allt viktigare för företag. (BrandNews, 2010) Ett varumärkes namn avslöjar ofta ett företags intentioner, särskilt för de varumärken som valt att förmedla särskilda objektiva eller subjektiva egenskaper av ett varumärke. Varumärkesnamnet skapar associationer hos människor, och är den starkaste källan till dess identitet. Genom att undersöka namnet och försöka förstå meningen bakom det kan man förstå ett varumärkes intentioner. (Kapferer, 2009)

Organisatoriska värden (*organisational value*) kan definieras som “. . . ett set av värden vilka förenar organisationen kring dess organisation kring ett

uppdrag och en vision". (Urde, 2001, s.2)

De organisatoriska värdena översätts till kärnvärden vilka guidar organisationens insats. Därefter översätts kärnvärdena till kundnytta eller adderat värde för målgruppen. (Urde, 2001) En organisations inställning (*mindset*) till varumärken är en avgörande faktor hos framgångsrika företag. Utvecklingen av ett varumärke som en källa till strategiskt konkurrensverktyg, förutsätter att det engagerar och representerar ett värde både för organisationen och för målgruppen. (Melin, 1997, Urde, 1997; Urde, 2001) Att kärnvärdena kommuniceras inom organisationen är viktigt eftersom detta överlappar gapet mellan företagets varumärkesimage och identitet.

Varumärkesidentitet och varumärkesimage

Varumärkesidentitet (*brand identity*) och varumärkesimage (*brand image*) utgör viktiga varumärkeskoncept som företag måste kommunicera enhetligt för att uppnå bäst möjliga resultat. Varumärket definieras inte enbart som namnet på en produkt, utan även som den vision vilken driver skapandet av produkter under ett namn. Visionen, värderingarna och kärnvärden utgör varumärkets identitet. Detta koncept är kritiskt för att uppnå förespråkare, kultur och lojalitet kring sitt varumärke, särskilt bland sina kunder. Varumärkesidentiteten är de interna värderingarna, de särdrag som varumärket kännetecknas för. Vidare är varumärkesidentitet grunden för företagets positionering och symboliserar hur varumärket skiljer sig från sina konkurrenter. Varumärkesimagen innebär hur mottagaren uppfattar ett varumärke. Image innefattar hur kunderna tolkar alla de signaler de får av en produkt, service eller kommunikation som varumärket omfattar. (Kapferer, 2009) Varumärket ska vara ett löfte om den totala upplevelsen som kunden kan förvänta sig att få. Ett löfte till konsumenten om att leverera vissa bestämda egenskaper, fördelar och tjänster på ett koncist sätt. Varumärken byggs följaktligen upp av den samlade upplevelsen kring det. (Kotler et al., 2009)

Idag lanseras allt fler produkter med hjälp av berättelser hämtade från verkligheten istället för med intetsägande reklamslogans. Begreppet storytelling (*berättelse*) har på senare år blivit ett verktyg som kommit att få allt större betydelse. Berättelser kan hjälpa oss att förstå oss själva liksom världen omkring oss. I en konsumtionskultur blir varumärken, produkter och logotyper instrument för att förstå och skapa dessa berättelser, samt göra dem sammanhängande och begripliga. (Svd.se, 2011-02-22) Relationen mellan en kund och anställdas har, från bådas perspektiv, kommit att bli alltmer transaktionell och tillfällig. När kunden köper en vara, köper kunden indirekt vad den uppfattar som den historiska, nuvarande och framtida berättelsen av företagets produkt. Storytelling kan utgöra en motor för organisatorisk insikt och delade resurser. Detta är en ny form av äkthet som genom berättelser och erfarenheter kan utgöra en nyckelfaktor inom strategi med avseende på kunskapsstillgångar. Vidare kan det utgöra en kritisk faktor i relationen mellan organisation och individ, med avseende på relationen mellan företag och kund såväl som mellan organisation och anställda. (Colton & Ward, 2004)

2.2.2.2 Kundsegment



Kunderna utgör som tidigare nämnt "hjärtat" av ett företags affärsmodell, utan lönsamma kunder kan företaget inte överleva. För att tillfredsställa kunderna delar man in dessa i olika segment, det vill säga kunder med samma behov, beteenden och attribut. Företaget måste ta ett medvetet beslut över vilket eller vilka segment man ska vända sig till och vilka man ska ignorera. Därefter måste affärsmodellen noggrant utformas utefter det specifika kundsegment man valt samt kring en stor förståelse för detta kundsegment. (Osterwalder & Pigneur, 2009) Affärsmodeller som riktar sig till nischade marknader vänder sig till specifika

kundsegment. Vidare skräddarsyr nischade företag byggstenarna värdeerbjudandet, distributionskanaler och kundrelationer utefter behovet hos nischsegmentet. Dessa affärsmodeller förekommer mest i relationen mellan leverantör och köpare (*supplier-buyer relationship*). (Osterwalder & Pigneur, 2009) Nisch är en marknadsstrategi som verkar som en nödvändig komponent för att etablera en differentierad fördel bland konkurrenterna. Nischföretags position på marknaden fyller en lucka i den konkurrensutsatta miljön. Företaget och produkten som erbjuds, passar en del av den bredare konsument marknaden som representeras av ett unikt och nåbart kundsegment. (Simpson & Thorpe, 1996) Simpson och Thorpe (1996) har vidare funnit att nischning i kombination med produkten, livsstilen och image är faktorer som gör mindre företag framgångsrika vid sin internationaliseringsprocess.

Konsumentens beteende innefattar hur en individ väljer, köper, använder och förbrukande av produkter för att tillfredsställa sina behov (Solomon & Rabolt 1999; Workman, 2010). Behov framkallar en responsbenägenhet, men motivationen bestämmer vad den beteendemässiga handlingen blir. (Mahatoo, 1989; Workman, 2010) Motivation innefattar fysiska, emotionella, kognitiva och sociala influenser som stimulerar och påverkar vårt beteende. Köparens motivation är viktigt vid studerande av konsumentbeteende eftersom motivationen ligger till grund för köparens respons till särskilda produkter, vilka har de attribut som krävs för att tillfredsställa deras motiv. Motiv är indelade i funktionella behov, som exempelvis praktiska, samt emotionella behov, exempelvis beröring eller upplevelse (Babin et al., 1994, Hirschman & Stern, 1999, Holbrook & Hirschman, 1982; Workman, 2010).

Enligt teorin konsumenters behov för unikheter (*consumers need for uniqueness*), är konsumenter olika i den utsträckning som de vill anskaffa och stoltsera med materiella produkter vilka särskiljer dem från andra (Tian et al., 2001). Enligt denna teori kommer personer som anser sig uppnå hög likhet med andra att uppleva det som obehagligt. Därmed kommer de att försöka differentiera sig på något sätt. Vidare kommer personer med detta

behov byta produkter eller varumärken om de känner att de blir alltför vanliga, för att på så sätt upprätthålla sin unicitet. (Snyder & Fromkin 1980; Bertrandias & Goldsmith, 2006)

Detta har resulterat i att många konsumenter som vill särskilja sig från andra, till ett lägre pris vänder, sig till företag som H&M och Zara. Dessa företag tillgodoser marknaden med mindre kollektioner genom korta ledtider, det vill säga de byter ut sitt sortiment ofta. (National Post, 2009; Bhardwaj & Fairhurst, 2010) Däremot poängterar Snyder och Fromkin (1977) att människor tenderar att ha olika nivåer av behov av unicitet. Konsumenters val av produkter och varumärken som särskiljer från en grups normer kan leda till att de inte blir accepterade i sociala sammanhang, eftersom man exempelvis anses ha dålig smak. (Snyder & Fromkin, 1977; Tian et al., 2001).

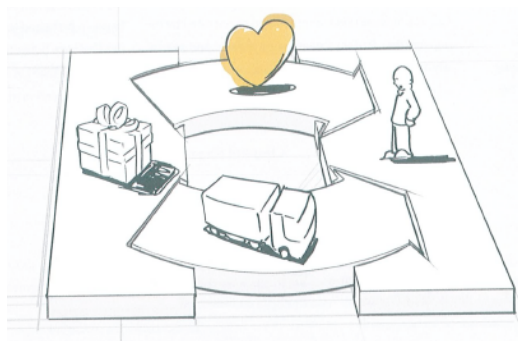
I kontrast till detta konstaterar Bartlett och Ghoshals (2002) att en global konvergens uppstått, då konsumenters beteende och konsumtionsmönster blir alltmer lika i olika delar av världen. Detta grundar sig i att människor världen över tar del av samma önskvärda ideal som projiceras av media, genom att exempelvis samma tv-program och filmer visas världen över idag. (Mitri & Smith, 2009) Denna process har inneburit en förändring i konsumenters beteende med avseende på deras tidigare stadigt förankrade kulturella beteende och har resulterat i en global marknadskonvergens. Globaliseringen främjar utvecklingen av länkar mellan länder baserade på ekonomiskt utbyte och spridningen av preferenser, mode och idéer. Dessa länkar influerar en rad aspekter i individens levnadssätt i samhället, vilket innefattar kundorientering och beteende. (Tomlinson, 1999; Sun & Wang, 2007)

Enligt Gay (2008) är den globala kunden en konsekvens av den konvergens som uppstått, vilken Tomlinson et al. (1999) samt Bartlett och Ghosal (2002) diskuterar. Gay (2008) menar att den globala kunden medför möjligheten för företaget att överskrida landsgränser. Enligt Kapferer (2009) för globala

varumärken med sig ökad trovärdighet. Ett globalt varumärke utgör även en indikator på kvalitet och högre status. De två viktigaste fördelarna med en global konsument för företaget är därmed varumärkeslojalitet och varumärkeskapital. Den globala kunden fungerar som en övergripande marknad menar Gay (2008) och genererar varumärkeslojalitet vilket kan resultera i potentiella konkurrensfördelar i branschen. Varumärkeslojalitet utgör en huvuddimension av varumärkeskapital (*brand equity*), vilket refererar vidare till det adderade värdet i ett varumärkes identitet tillför en produkt eller service, utöver de funktionella fördelar som erbjuds.

Konceptet global kund är enligt Gay (2008) ett positioneringsverktyg vilket används av marknadsförare för att säkerställa sin produkt bland en konsuments möjliga alternativ. Varumärkeslojalitet och varumärkeskapital verkar tillsammans och de båda konceptet förstärker varandra. Genom dessa två begrepp skulle företag kunna spara miljoner på reklam, produktens förpackning och egenskaper. Gay (2008) menar dock att den globala konsumenten endast existerar i teorin och inte i verkligheten. Den globala konsumenten kan inte existera utan att innefatta den lokala konsumenten menar han. Den ursprungliga tanken med den globala konsumenten skulle endast ha fungerat om vi levde i ett helt homogent samhälle som inte hade någon variation alls. I verkligheten måste den lokala kulturen alltid tas i beaktning. (Gay, 2008)

2.2.2.3 Kundrelationer



Kundrelationer, vilken utgör en av de två länkarna mellan värdeerbjudandet och kunderna i Business Model Canvas, är den länk som ett företag etablerar mellan sig och sitt kundsegment (Osterwalder & Pigneur, 2009). Att bygga en stark och nära relation till kunderna är ofta nyckeln till långsiktig marknadsframgång. För

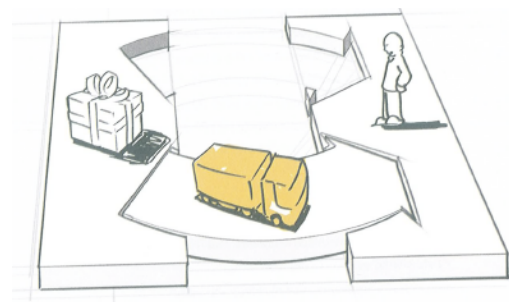
att lyckas med detta måste företag vidta ett antal olika överväganden. Att interagera, lyssna på och få feedback från kunder är viktigt i företagets relationsskapande. (Kotler et al., 2009)

Customer Relationship Management, CRM, (kundrelationshantering) är en strategi för att styra ett företags interaktioner med sina kunder. Det involverar allt från att använda teknologi för att organisera, automatisera och synkronisera affärsprocesser, främst säljaktiviteter men också marknadsaktiviteter och kundservice. Det översiktliga målet är att hitta, attrahera och skapa nya kunder samt att arbeta för att behålla de nuvarande kunderna. (Kotler et al., 2009) CRM utgör även ett sätt för företaget att visa sin uppskattning för kunderna och att de vill hjälpa dem snabbt och effektivt (Kapferer, 2009).

Att maximera kunders upplevda värde innebär att man skapar långsiktiga kundrelationer. Nyckeln till att behålla kunder är därmed kundnöjdhet, eftersom en tillfredsställd kund förblir lojal en längre tid och således köper mer av företagets produkter. Loyal kunder, så kallade kundevangelister (*customer evangelists*), köper inte endast ett företags produkter utan tror så mycket på dem att de sprider word-of-mouth (*mun-till-mun marknadsföring*) och rekryterar frivilligt vänner och bekanta på företagets vägnar. För att skapa och behålla dessa kundevangelister kan företaget exempelvis skapa tillfällen där dessa liksinniga kunder kan träffas. (McConnell & Huba, 2006; Kotler et al., 2009) Företag rör sig därför idag från massmarknadsföring till precisionsmarknadsföring som är designad för att skapa starka kundrelationer. (Kotler et al., 2009) Ett exempel på hur ett företag kan skapa starka kundrelationer är genom att använda sig av sociala medier såsom Facebook. Detta verktyg kan hjälpa företaget att erhålla konstant och snabb feedback från sina kunder om nuvarande produktsortiment och strategier. Vidare kan det bidra till att engagera fler kunder i utvecklandet av nya produkter och kommunikationsstrategier. Detta genom att möjliggöra att de kan engagera sig i varumärket genom att komma med nya idéer, synpunkter, preferenser likväl att tillhandahålla

kunderna med nya interaktiva och underhållande verktyg i relationen med företaget. (Pantano, Tavernise & Viassone, 2010) Ytterligare ett exempel på relationsskapade kanaler är flaggskeppsbutiker (Ferne et al., 1998), vars huvudsakliga funktion är att ge kunden en upplevelse av varumärkets essens och stärka varumärkets image. (Kozinetsa, Sherrya, DeBerry-Spencea, Duhachecka, Nuttavuthisita & Stormb, 2002)

2.2.2.4 Kanaler



Byggstenen kanaler i Business Model

Canvas beskriver hur ett företag levererar sitt värdeerbjudandet till, och kommunicerar med, sitt kundsegment.

Här måste företaget välja genom vilka kanaler kunderna ska nås, vilka kanaler som är de mest kostnadseffektiva och hur

dessa ska integreras med företagets kundrutiner. Att hitta den rätta mixen av kanaler för att nå ut med värdeerbjudandet till kunden är viktigt.

(Osterwalder & Pigneur, 2009)

Distributionskanaler

Ett företag kan välja mellan att nå kunderna med sina egna kanaler, genom partnerkanaler eller genom en mix av båda. Egna kanaler kan vara direkta, som exempelvis en intern säljkår eller en hemsida. Egna kanaler kan även vara indirekta, som exempelvis butiker vilka ägs eller drivs av företaget. Partnerkanaler är vidare indirekta, och innefattar ett stort utbud av valmöjligheter, som exempelvis grossist, detaljhandel (*retail*), partnerägda hemsidor, agenter eller distributörer. (Osterwalder & Pigneur, 2009) Vertikal integration innebär att företag integrerar delar av sin produktionsprocess, vilka tidigare hanterats av externa parter i det egna företaget, ju mer vertikalt integrerat ett företag är, desto större del av kanalerna utgörs således av egna kanaler. (businessdictionary.com, 2011-04-20)

En distributör definieras som en "entitet som köper icke-konkurrerande produkter eller produktlinjer, lagrar dem och säljer dem vidare till återförsäljare eller direkt till slutkonsumenterna". En agent definieras vidare som en "part som uttrycker, muntlig, skriftlig eller implicit, behörighet att agera för en annan part (huvudmannen) för att få denna i kontraktuella relationer med andra parter. En agent är under kontroll, eller skyldig, huvudmannen och binder vidare denna med hans eller hennes handlingar" (businessdictionary.com, 2011-04-20) Agenten tar till skillnad från distributören ingen finansiell risk under transaktionen. (Investorwords.com, 2011-04-20)

Att ha flera länkar i värdekedjan innebär såväl fördelar som nackdelar för företaget (Stern et al., 1996). Partnerkanaler leder till lägre marginaler, men tillåter och andra sidan företaget att expandera sin räckvidd och ta fördel av partners styrka. Egna kanaler och särskilt direkta sådana, har högre marginaler, men kan vara kostsamma att sätta på plats och bedriva. Konsten är att hitta rätt balans av olika kanaler, och att integrera dem i ett sätt som skapar en god kundupplevelse och genererar intäkter. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Den största fördelen med vertikal integration är alltså att man behåller kontrollen inom företaget samt att man minskar transaktionskostnaderna. En vertikal integrerad produktionskedja innebär dock en mindre flexibilitet för företaget vilket utgör en stor nackdel. Den största fördelen med att använda externa parter är alltså flexibilitet samt att man kan lägga ut en del av risken på dessa, exempelvis genom att använda sig av distributörer. (Stern et al., 1996)

Kommunikationskanaler

Kanaler innefattar hur företaget kommunicerar med och når sitt kundsegment samt hur det ökar medvetenheten och kännedomen om

företagets produkter (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Marknadsföringskommunikationen syftar till att informera, övertala och påminna kunder direkt eller indirekt om varumärket. Därmed kan det verka som företagets och varumärkets 'röst', och utgör således ett sätt för företaget att föra en dialog och bygga relationer med sina kunder.

Marknadsföringskommunikation fyller en rad olika funktioner för kunderna. De kan informera eller visa kunderna hur deras värdeerbjudande ska användas och varför, vilken typ av person som kan använda det, samt var och när värdeerbjudandet kan användas. Kunder kan upptäcka vem som utvecklar och tillgodoser marknaden med värdeerbjudandet och bedöma varumärkets rykte. Vidare så kan det även förekomma incitament eller belöningar vid provning eller användning. (Kotler et al., 2009)

Marknadsföringskommunikation tillåter ett företag att koppla dess varumärke med människor, platser, tillställningar, varumärken, upplevelser, känslor och ting. Kommunikation kan tillföra mervärde till varumärket genom att upprätta varumärket i det långsiktiga minnet och därmed skapa varumärkesimage samt öka försäljning. Det finns enligt Kotler et al. (2009) åtta former av kanaler inom kommunikation vilka bidrar till att skapa mervärde till varumärket. Dessa är; reklam, sales promotion (*säljfrämjande åtgärder*), tillställningar och upplevelser, PR och publicitet, direkt och interaktiv marknadsföring, word-of-mouth, personlig försäljning och direkt marknadsföring. Genom sociala medier som tillhandahåller kommunikationsforum till hundratals miljoner användare, (Miller & Brunner, 2008; Pantano, Tavernise & Viassone, 2010) kan marknadsförare utnyttja word-of-mouth interaktioner med sina kunder. (Hogg; Pantano et al., 2010) Vidare kan denna form av kommunikation förbättra förtroendet för varumärket och produkterna bland kunderna och ge snabb och detaljerad information om sina kunders preferenser och behov genom deras konton. Genom att undersöka consumer-to-consumer (*kund-till-kund*) kommunikationen kan företaget även förbättra sina egna kommunikationsstrategier. (Pantano et al., 2010)

Idag blir det mer och mer viktigt för företag att addera mer emotionella värden, eftersom världen blivit allt mer komplex. Därför bör företag fokusera på ett emotional value proposition, ESP, snarare än ett unique selling proposition, USP, då det senare främst bygger på funktionell överlägsenhet. En kombination av funktionella och emotionella värden utgör ett starkt varumärkeserbjudande då de grundar sig i en produktsanning. Den emotionella sidan skapar dess differentiering, en unik position, och bidrar därmed till varumärkets framgång. (Butterfield, 2003) Detta har, som tidigare nämnt, visat sig utgöra en särskild betydelse i modebranschen (Diani, 1998; Weihua, 2009)

2.2.3 Sammanfattning – del 2

I denna andra del av teorikapitlet presenterades teorier och koncept som är fallspecifika. Detta innefattar en beskrivning av modebranschen och relaterade delar till denna, så som kundens behov och efterfråga för variation samt betydelsen av att skapa värde för kunden. Beskrivningen av modebranschen följdes upp med en beskrivning av Business Model Canvas och vad denna modell innebär. Därefter behandlades de byggstenar i denna affärsmodellen som vi anser vara mest vikt för vår studie av värdeskapande via erbjudandet och kunderna. Först behandlades betydelsen av värdeerbjudandet och varumärket, vilka utgör viktiga delar av affärsmodellen och inom modebranschen. Företag tillgodoser behov och önskemål genom att erbjuda värde i form ett värdeerbjudande, vilket utgör de fördelar som företaget erbjuder kunden. Ett varumärke utgör vidare ett erbjudande om värde från ett välkänt företag. Vi konstaterade att emotionella värden i kombination med funktionella värden utgör en allt viktigare del av värdeerbjudandet samt kommunikationen av det, särskilt i dagens högt konkurrensutsatta modebransch. Därefter behandlades kunderna, vilka verkar som "hjärtat" av affärsmodellen, och som utgör en väsentlig del av hur värdeerbjudandet konstrueras i modebranschen. Vidare förklarades vikten av att etablera långsiktiga kundrelationer och hur dessa relationer kan skötas. Slutligen behandlades byggstenen kanaler. Denna del av affärsmodellen

beskriver hur ett företag kommunicerar med och når ut till dess kundsegment genom att leverera värdeerbjudandet. Här poängterade vi behovet av att hitta rätt mix av kanaler samt att segmentera dessa systematiskt för att nå kunderna i modebranschen.

2.3 Del 3: Syntes av det teoretiska ramverket

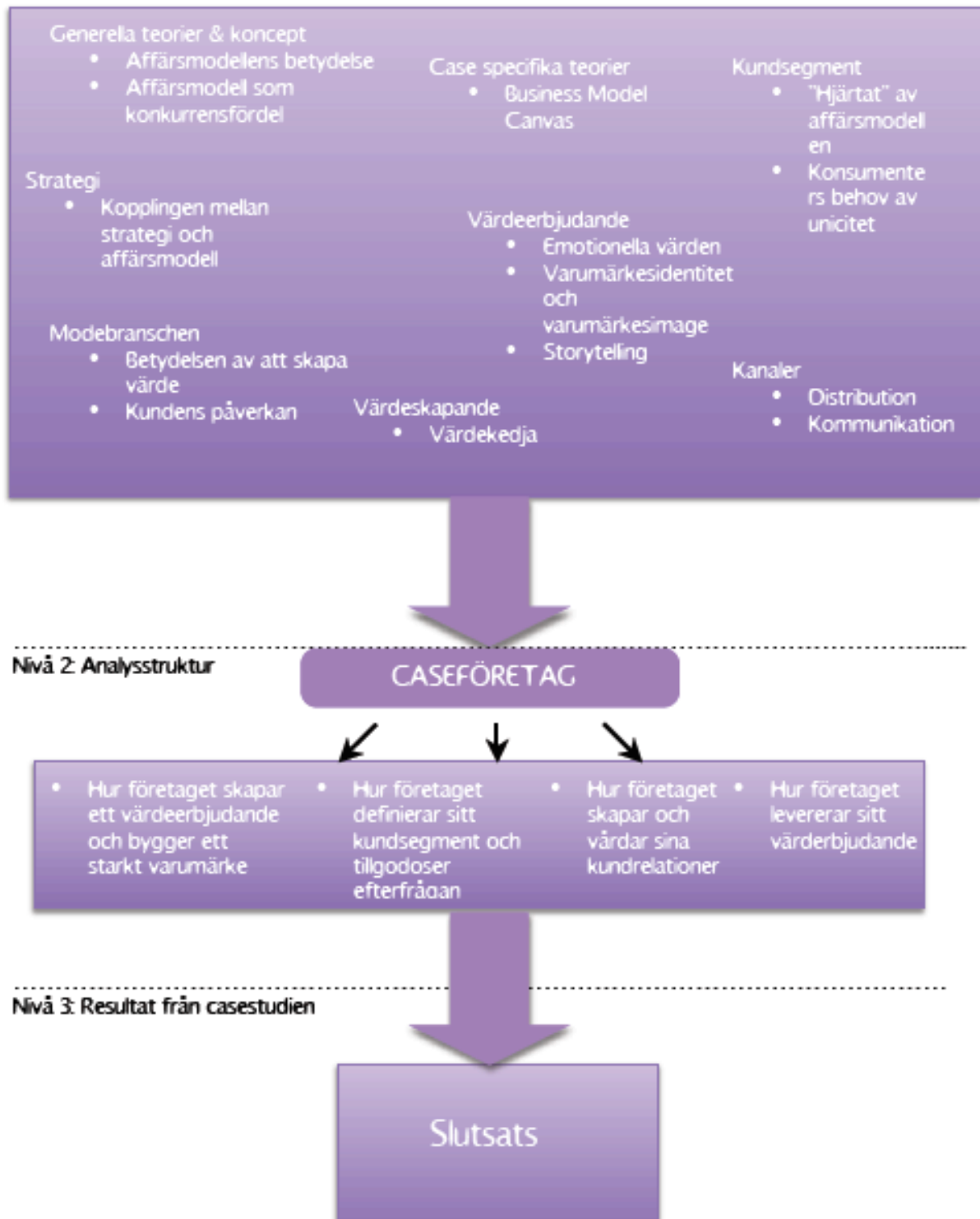
I det teoretiska ramverket har vi fått en djupgående förståelse för generella teorier inom området affärsmodell och för mer fallspecifika teorier. Genom vår genomgång av litteraturen har vi kommit underfund med ett antal faktorer som spelar stor roll vid konstruktionen av en affärsmodell som kan bidra till konkurrensfördelar. I denna del presenterar vi vårt begreppsmässiga ramverk som kommer guida oss vid utförandet av vår analys och slutsats.

Nivå 1 av vårt begreppsmässiga ramverk visar teorierna från del 1 och del 2 i det teoretiska ramverket. Dessa är relaterade till, samt påverkar, varandra vid konstruktionen av en affärsmodell, vilken kan bidra till konkurrensfördelar.

Nivå 2 illustrerar hur teorierna som presenterades i nivå 1 appliceras i vår analys av vårt fallföretag, genom att fokusera på områden vilka rör kund och erbjudande i affärsmodellen samt strategi och positionering. Dessa områden beskriver hur man tillgodoser kundsegmentets behov, hur företaget skapar ett värdeerbjudande och bygger ett starkt varumärke samt hur man väljer rätt mix av kanaler. Utöver dessa områden behandlar vi även implementeringen av affärsmodellen.

I **nivå 3** kommer vi att presentera vår slutsats och kritiskt granska den information vi behandlat i vår analys i nivå 2. Följaktligen kommer vi att redogöra för en sammanfattande modell vilken visar de potentiella framgångsfaktorer och utmaningar som föreligger vid konstruktionen av en affärsmodell som kan bidra till konkurrensfördelar för små- och medelstora, nischade företag i modebranschen.

Nivå 1: vårt teoretiska ramverk



Denna begreppsmässiga modell över vårt ramverk kommer att användas kontinuerligt i vår analys. Detta i syfte att använda teorierna som en inspirationskälla vid analysen av den insamlade empiriska datan. Således blir vårt mål att fastslå om dessa teorier är applicerbara på vårt fallföretag men även för att undersöka om vi kan konstatera särskilda framgångsfaktorer och utmaningar i vårt fallföretags affärsmodell.

KAPITEL 3 METOD

I detta kapitel följer en diskussion om processen för att bestämma den mest relevanta metoden för vår uppsats. Vi inleder med metodansats, vilket utvecklas till en mer detaljerad beskrivning av vår undersökningsmetod. Denna metodansats återföljs av vårt tillvägagångssätt avseende den empiriska datan. Vi kommer slutligen även föra en diskussion kring de styrkor och svagheter som finns med den valda metoden.

3.1 Metodansats

Vår första utgångspunkt är att fastställa hur vi ska förhålla oss till den teoretiska och empiriska basen. De processer som förklarar förhållandet mellan dessa två, är den deduktiva och den induktiva ansatsen. En deduktiv ansats utgår från en generell regel och hävdar att denna förklarar ett visst, enskilt fall, av intresse. Det innebär alltså att man utgår från tidigare teorier för att därigenom formulera hypoteser samt pröva dessa. En induktiv ansats utgår, tvärtom, från en mängd enskilda fall och hävdar ett samband som observerats i samtliga dessa, vilket också är generellt giltigt. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Det vill säga, teorin är i denna ansats istället resultatet av en forskningsansats. (Bryman & Bell, 2007)

Vi inledde denna uppsats genom att göra en övergripande litteraturgenomgång. Det induktiva angreppssättet betonar insamling av data som ett första steg för att sedan utvärdera dessa teorier. Vi började istället med att formulera en generell forskningsfråga som följdes av en genomgång av teorier parallellt med den första insamlingen av primärdata, det vill säga det empiriska materialet. Efter att ha tolkat detta material gick vi tillbaka och modifierade vår forskningsfråga samtidigt som vi samlade in ny primärdata.

Genomförandet av denna studie är alltså en kombination av en induktiv och deduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2008). En metod som kombinerar de

båda metodansatserna induktion och deduktion kallas abduktion. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreföreställningar och ligger därmed närmare den deduktiva ansatsen. Analysen av empirin kan utifrån tidigare teori verka som en inspirationskälla för att upptäcka mönster i analysprocessen som skapar en djupare förståelse. Under forskningsprocessen sker alltså en alternering mellan teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Genom den abduktiva ansatsen som förhållningssätt har vi tolkat, observerat och försökt få en mer djupgående förståelse för det insamlade materialet vi fått från Odd Molly och Svensk Handel STIL. Detta för att få en mer ingående och egenbildad uppfattning om hur Odd Molly affärsmodell är konstruerad.

3.1.1 Kvalitativ fallstudiemetod

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte, problemdiskussion och forskningsfråga har tillvägagångssättet för forskningen utförts enligt den kvalitativa undersökningsmetoden. Därmed föll det sig naturligt att använda oss av en fallstudie. En fallstudie är en undersökningsmetod som innefattar en detaljrik och ingående analys av ett enda fall, vilket kan avse en individ, organisation eller situation och i vissa fall även syfta till att studera ett fåtal fall i jämförande syfte. (Bryman & Bell, 2007) Eftersom vi skriver inom ämnet företagsekonomi valde vi att applicera vår studie på ett företag.

En fallstudie liksom den kvalitativa strategin, undersöker en företeelse i dess realistiska miljö eller sammanhang, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är fastställda (Backman, 2008). Fallstudier bedöms vara särskilt applicerbara i utvärderingar, där undersökningsobjekten ofta är mycket komplexa. Syftet är att förklara, förstå eller beskriva stora företeelser, organisationer eller system, som inte kan undersökas med annan metodik. (Backman, 2008) Detta är motiv till att vi ser fallstudien som ett lämpligt alternativ, då vi ska utvärdera Odd Mollys nuvarande affärsmodell och fokusera på de delar i denna modell som är av särskild betydelse, för att till

slut belysa de potentiella framgångsfaktorer och utmaningar i konstruktionen av affärsmodellen, vilka kan bidra till konkurrensfördelar. Vidare möjliggör fallstudien en närhet till verkligheten och ett empiriskt material som kan möjliggöra en vidare analys inom detta fall. Detta för att få nya perspektiv genom ett enskilt fall, men med strävan att försöka uppnå en teoretisk generaliserbarhet för företag med liknande förutsättningar, som verkar inom modebranschen. (Bryman & Bell, 2007)

3.2 Data

Det empiriska avsnittet består av både primärdata och sekundärdata. Kortfattat så samlades primärdata in i syfte för att få en mer ingående och djupare förståelse inom de aspekter som vi inte kunde hitta genom sekundärdatan. Sekundärdatan samlades in för att erhålla en mer nyanserad bild av Odd Molly liksom de utmaningar som är kopplade till arbetet med företagets affärsmodell.

3.2.1 Sekundärdata: Urval och analys av sekundärdata

Sekundärdata definieras som information vilken är insamlad av andra. Dokument, i huvudsak skriftliga källor, är generellt framställda för en annan anledning än i ett forskningssyfte. Informationen från dokument kan användas på samma sätt som information från intervjuer och observationer. Dessa kan ge deskriptiv information, verifiera hypoteser, utveckla nya kategorier och hypoteser samt skapa en historisk förståelse eller spåra en utvecklingstrend. För att kunna uppskatta värdet av ett dokument måste forskaren överväga om dokumentet innehåller information som är relevant för forskningsfrågan och om informationen systematiskt kan plockas ut. Om detta är möjligt är det inte nödvändigt att använda en annan metod. (Merriam, 1994)

Den historiska delen, hur företaget byggt upp sin affärsmodell, kan delvis besvaras genom informationen som finns i dokument. En medarbetare på

företaget kan svara på mer ogripbar information, medan den mer faktiska informationen kan anskaffas genom studier av dokument. En annan fördel med dokument var att vi genom dessa kunde hitta mycket information om modebranschen i allmänhet. Genom sekundära källor kan vi komplettera den information vi fått från intervjuerna. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Eftersom vår undersökning använder sig både av den historiska delen samt av förståelsedelen innebar det att dokument var värdefulla för oss.

Sekundärdata som användes var alltså böcker, tidningsartiklar, hemsidor och liknande fall. Syfte var att få en bättre förståelse för fallföretaget och den bransch de verkar i, för att få en så bra grund till vår analys av det empiriska materialet. Vid insamlingen av primärdata förelåg en medvetenhet om att sekundärdata i viss mån kan begränsa informationssökningen. Detta då man kan ha en benägenhet att leta efter specifik information utifrån redan utformade teoretiska riktlinjer. (Alvesson & Sköldberg, 2008)

3.2.2 Primärdata

Som primärdata har vi valt att använda oss av personliga (face-to-face) intervjuer och telefonintervjuer. Denna metod är mest förekommande inom kvalitativa studier och erbjuder en stor flexibilitet. (Bryman & Bell, 2003) Enligt forskningsteorin använder en forskare sig av intervjuer när han syftar till att samla in kunskap om något som han eller hon inte kan observera direkt, till exempelvis känslor, tankar och intentioner. Därför gör en intervju det möjligt för en forskare att skapa kunskap genom en annan persons perspektiv och erfarenheter. (Merriam, 1994) Konstruktionen av Odd Mollys affärsmodell är något som redan har hänt. För att generera kunskap om det initiala tankarna och processen bakom, men även hur affärsmodellen fungerar idag, behövde vi få tillgång till information från personer som varit involverade i processen från början. På så sätt kunde detta ge oss information som inte kunnat införskaffas på annat sätt.

3.2.3 Datainsamling

Syftet med datainsamlingen är att hitta relevant information som låter oss belysa och resonera kring vår problemformulering. Vi använder oss som tidigare nämnt både primär- och sekundärdata för att få en så bred, riktig och objektiv synvinkel som möjligt av det valda fallföretaget. För att summera primär- och sekundärdatan, är intervjuer och dokument den mest passande datainsamlingsmetoden enligt vår problemformulering. Genom dessa möjliggör vi det att införskaffa information från båda sidorna av företaget, internt såväl som externt. Detta bidrar till en bredare och mer nyanserad bild av företagets konstruktion av affärsmodellen.

Vår insamling av den empiriska datan började genom att ta del av officiella dokument för att införskaffa så mycket tillgänglig information som möjligt före intervjuerna. Vi valde därför att insamla så mycket kunskap om modebranschen och om fallföretaget som möjligt, innan vi genomförde intervjuerna. Detta för att inte riskera att ställa felaktiga eller irrelevanta frågor. Eftersom intervjuerna var begränsade i tid var det viktigt att vi fokuserade på de områden som vi inte kunde erhålla information om, genom dokumentstudier.

Odd Mollys hemsida www.oddmolly.com utgjorde ett huvuddokument. Här kunde vi hitta värdefull information om företagets affärsmodell, strategi, vision, övergripande mål, med mera. Vid insamlingen av information från hemsidan, var vi medvetna om att denna källa inte utgör en fullständigt objektiv presentation av företaget. Genom sökord på sökmotorer som exempelvis google.com kunde vi finna information om företaget såsom tidningsartiklar och branschfakta. Artiklar kan, till skillnad från företagets hemsida ge en mer objektiv bild av företaget och underlätta processen att kritiskt granska det empiriska materialet. Data som insamlats till det teoretiska ramverket var huvudsakligen från vetenskapliga artiklar, från exempelvis 'Journal of Marketing' och 'Journal of International Business'.

Eftersom en kvalitativ ansats inte alltid lämpar sig att vara helt ostrukturerad genomförde vi semi-strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2003). Genom att i förväg skicka intervjuguiden till respondenterna kunde vi även förbereda dem på vad vi skulle diskutera, då det förelåg en tidsbegränsning. Vidare, genom att, efter intervjuerna, växelvis analysera de olika ämnesområdena kunde vi skapa en ingående och mer djupgående förståelse. Därmed kunde vi urskilja ett underliggande mönster som var gemensamt för de olika respondenterna och från de olika datainsamlingsmetoderna. Vår kategorisering av datainsamling lade senare till viss del grund för uppbyggande av teori. (Bryman & Bell, 2003)

3.2.4 Intervjupersoner

För att kunna skapa oss en helhetsbild av Odd Mollys verksamhet valde vi ut ett antal personer med olika befattningar och nyckelroller inom företaget. Två av grundarna, Per Holknekt samt Christer Andersson, valdes inledningsvis ut. Som grundare, och med positionen kreativ chef (creative director), är Per Holknekt relevant för oss att intervjua eftersom vi vill skapa oss en bättre bild av hur idén om Odd Molly föddes och hur företagets affärsmodell byggdes upp. Christer Andersson är förutom grundare också styrelseordförande och kan därmed bidra till en kompletterande bild av uppbyggnaden av affärsmodellen samt den nuvarande verksamheten.

Vidare så ansåg vi det relevant att intervjua Christina Tillman som är VD för Odd Molly. Som VD är Christina införstådd och delaktig i alla de strategiska delar och den utveckling som företaget gjort samt var företaget står idag. Att intervjua Jenny Annerhult, marknadsförings- och PR-ansvarig, bidrog med en klar bild av Odd Mollys varumärke och kommunikationsaktiviteter. Då Odd Molly använder ett särskilt distributionssätt, det vill säga att man främst använder indirekta partnerkanaler, ansågs det relevant att intervjua Henk Bossuyt, som är internationell försäljningschef (International Sales Director) på företaget, och som kunde ge oss en klar bild av företagets distribution. En marknad som står inför flertalet utmaningar är Nordamerika. Vi ansåg det

därför intressant att intervjua Johan Åström, försäljnings- och marknadsföringschef (Sales- and Marketing Director) för Nordamerika, eftersom han kunde ge oss en bild av Odd Mollys strategi på den amerikanska marknaden och de huvudsakliga utmaningarna på denna marknad. Vi valde även att intervjua Mikael Sandström som är ordförande för Svensk Handel STIL, en organisation som samordnar över 3000 medlemmar inom kläd-, sko- och sporthandeln. Mikael är även vice ordförande för den europeiska textilhandlarorganisationen AEDT. Detta för att kunna skapa en mer generell och neutral bild av modebranschen och de utmaningar som föreligger i denna bransch.

3.2.5 Genomförande av intervjuer

Vi valde som tidigare nämnt att genomföra ett antal semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att man utgår från ett antal ämnen i en intervjuguide, (Bryman & Bell, 2003) med de utvalda intervjupersonerna. Intervjuerna med samtliga personer skedde under mars och april 2011. Intervjutiden var förutbestämd till en timme och de personliga intervjuerna (face-to-face), tog plats i ett separat rum med en respondent samt intervjuarna. Intervjun med Johan Åström och Mikael Sandström skedde, som tidigare nämnt, via telefon.

Intervjuguiderna (se appendix) tar sin utgångspunkt i vår frågeställning. Vi valde att strukturera våra intervjuguides utefter ett antal teman, så att frågorna under intervjun speglar de olika aspekter som finns i vår problemformulering. Teman i intervjuguiden är relevanta eftersom vi vill täcka alla de områden som rör vår problemformulering och inte riskera att börja diskutera saker som är irrelevanta för denna studie. Intervjufrågorna formulerades i enlighet med tidigare insamlad data, från dokument liksom vetenskapliga källor vilka behandlar affärsmodeller, strategi, modebranschen, erbjudandet och kunden. Teman och frågorna i intervjuguiden modifierades något beroende på vilken person som intervjuades. Detta för att få en mångsidig och heltäckande bild av företaget

affärsmodell och verksamhet som möjligt. Tolkningen av det insamlade empiriska materialet leder fram till en slutlig helhetsbild och förståelse. Tolkningsmomentet avser att ge mening, innebörd, åt observationerna och kräver därför kunskap, insikt, sensitivitet och ibland en viss intuition. (Backman, 2008)

Intervjuerna genomfördes med en öppenhet och med fokus på intervjupersonen, vilket är nyckeln till en kvalitativ ansats (Jacobssen, 2002). Den kvalitativa metoden möjliggör att frågeställningen ändras och utvecklas under processens gång vilket utgör en flexibilitet (Lundahl & Skärvad, 1999) vilket är positivt i vårt fall då examensarbetet sträcker sig under en lång tid.

3.2.6 Analys och bearbetning av intervjudata

I den kvalitativa ansatsen kan analysmomentet underlättas av att en viss, fastän grov, strukturering (kategorisering eller tematisering) förbereds innan datainsamlingen påbörjas. Detta gjordes genom att strukturera upp vårt teoretiska ramverk utefter det syfte vi ämnar besvara genom vår problemformulering. Den huvudsakliga analysen sker emellertid kontinuerligt under själva datainsamlingsmomentet. (Backman, 2008)

Direkt efter att intervjuer genomförts, satte vi oss ner och skrev en sammanfattning av de huvudpunkter som framkommit. Nästa steg var att sammanställa intervjuerna på ett mer strukturerat sätt. Genom att lyssna på de inspelade intervjuerna, transkriberade vi sedan dessa. Denna sammanfattning fungerade följaktligen som en bas för den presentation av det empiriska materialet i kapitel fyra samt analys av denna som integreras med teorin i kapitel 5.

Insamlingen och analysen av den kvalitativa informationen är en repeterbar och dynamisk process. Slutprodukten i en fallundersökning formas av den information som samlas in och av den analys som görs kontinuerligt. Utan en sådan ständig analys föreligger det en risk att man i slutfasen enbart har

producerat information som är otydlig, som utgör en upprepning av vad man redan visste eller som är alltför omfattande för att man ska hinna analysera den. (Merriam, 1994)

3.3 Styrkor och svagheter

Informationen som man hittar i olika dokument kan användas på samma sätt som information vilken man erhåller från intervjuer och observationer. En av fördelarna med att använda sig av dokument eller källmaterial är att de anses vara mer objektiva i jämförelse med andra informationskällor i den mån att de skrivits oberoende av syfte. Däremot är dokument sällan skrivna utifrån ett helt och hållet neutralt perspektiv, men de utgör särskilt bra underlag för kvalitativa fallstudier. Detta eftersom de kan ge empirisk grund gällande den kontext där ett problem eller en frågeställning hör hemma. Nackdelar med dokument är att, eftersom de producerats för andra ändamål än forskning kan de vara fragmatiska. Således kanske de inte passar in i den teoretiska referensramen för den aktuella undersökningen och det kan vara svårt att bedöma äktheten. Däremot har dessa uppkommit oberoende av syftet med en vetenskaplig undersökning och är därför opåverkade av själva forskningen. De är ett resultat av den kontext de tillkom i och har därför en koppling till verkligheten. (Merriam, 1994) Detta är aspekter som vi varit medvetna om och haft i åtanke under arbetets gång. Då vi innan intervjuerna e-postade våra frågor till respondenterna, var vi väl införstådda med att det kunde finnas en risk för att respondenternas svar kunde påverkas, detta eftersom de på förhand kunde diskutera frågorna med andra. Däremot byggde våra frågor på respondenternas eget arbete vilket reducerade risken för påverkan av andra.

3.3.1 Validitet och generaliserbarhet, källkritik

Givet vår frågeställning var det viktigt att komma i kontakt med olika personer som arbetade inom olika positioner på Odd Molly. Detta resulterade i möjligheten att skapa en mer ingående och djupgående förståelse grundat

på olika infallsvinklar. Validiteten av våra intervjuer kan utläsas genom att studera den inre eller interna validiteten, vilket innefattas av huruvida ens resultat stämmer överens med verkligheten. En fallstudieforskare försöker ständigt fånga och skildra verkligheten som den upplevs av de människor som är involverade i undersökningen. I en bemärkelse är det snarare det som tycks vara sant eller som upplevs som sant som anses viktigare än det som faktiskt är sant. (Merriam, 1994) Vi har haft en kritisk inställning till allt material insamlat från intervjuerna och således undvikit att kategorisera allt material från intervjuerna som helt sanningsenligt. Istället har vi försökt att ifrågasätta och diskutera de svar vi fått från olika personer med olika synvinklar och på så sätt uppnå en givande diskussion med ett helhetsperspektiv av hur affärsmodell och strategi verkar inom företaget. Fokus låg sedan på de tolkningar och reflektioner som vi avläste från intervjutillfällena.

Det kan vidare vara viktigt att utsätta uppsatser för äkthetskritik och tendenskritik. Äkthetskritik innebär ett ifrågasättande av om tolkningar som gjorts är äkta och om författarens återgivande av informationen är ärlig eller inte. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Det bör dock poängteras att vår studie grundar sig på våra egna tolkningar av både det empiriska och teoretiska materialet. All data är därmed inte fakta utan grundar sig även i tolkningsprocessen.

Tendenskritik innebär ett ifrågasättande om respondenternas har vinklat informationen, medvetet eller omedvetet (Alvesson & Sköldberg, 2008). I denna studie har en majoritet av respondenterna som intervjuats en direkt anknytning till företaget. Därmed kan vi inte garantera att respondenterna inte gett oss information som ger en vinklad bild av företaget. Men genom att intervjua flera olika personer, samt genom att använda oberoende utomstående källor som exempelvis tidningsartiklar, har vi skapat oss en helhetsbild för att läsaren ska kunna urskilja subjektiv information och kunna dra slutsatser om trovärdigheten. Vi har även under våra intervjuer ställt så objektiva frågor som möjligt för att undvika detta.

KAPITEL 4 EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi vårt valda fallföretag genom att beskriva bakgrunden till detta samt presentera den empiriska data som vi samlat in. Eftersom vi valt att fokusera på business-to-consumer relationen har vi valt att dela upp den empiriska presentationen utifrån de byggstenar av vår valda som främst rör denna relation i Business Model Canvas, och som vi valt att fokusera på. Dessa byggstenar är; värdeerbjudande, kundsegment, kundrelation samt distributions- och kommunikationskanaler.

4.1 Odd Molly

År 2002, hade Dagens Industri en artikelserie om de svåraste branscherna att starta företag i. På en andraplats kom klädbranschen. (Gate Report, 2011) Trots detta, startade Per Holknekt tillsammans med frilansdesignern Karin Jimfelt-Ghatan, den 25 mars år 2002, varumärket och klädföretaget Odd Molly (Oddmolly.com, 2011-03-28). Per Holknekt beskriver att han hade varumärkesidén, Karin (Jimfelt Ghatan) hade den kreativa idén och att Christer (Andersson) kompletterade med de finansiella medlen och den kunskap kring bolagsbildande som behövdes. (Per Holknekt, intervju, 2011-03-07) Detta utgjorde förutsättningar för grundandet av företaget Odd Molly. Christer Andersson menar att Per och Karin båda hade erfarenhet av branschen sedan tidigare. Per (Holknekt) hade startat varumärket Svea, Karin (Jimfelt Ghatan) hade arbetat som frilansdesigner i många år och Christer själv hade erfarenhet från flertalet investeringar och således administrativ kunskap för att starta företag. (Christer Andersson, intervju, 2011-03-07). Sedan starten har företaget haft en närmast explosionsartad tillväxt, och beskrivs i många gånger som en framgångssaga (avanza.se, 2011). Varumärket återfinns idag hos runt 1300 butiker i 40 länder. (Odd Molly Årsredovisning, 2010) Under första kvartalet 2011 upplevde Odd Molly dock en minskad vinst. Detta beror enligt företaget på ökade kostnader och fel prismsmix i sortimentet (di.se, 2011-05-09)

Nedan följer hur Odd Molly definierar sin affärsidé, sina övergripande mål samt sin strategi för framtiden. Dessa delar bidrar till ett helhetsperspektiv av företagets verksamhet, vilket ligger till grund för vidare diskussion kring värdeskapandeprocessen i Odd Mollys affärsmodell.

Odd Mollys Affärsidé:

”Odd Mollys affärsidé är att designa, marknadsföra och sälja mode via framförallt externa återförsäljare världen över. Odd Molly ska representera en unik blandning av vacker design, kvalitativa värden och sinnlighet.”

(Odd Molly Årsredovisning, 2010, s.10)

Odd Mollys övergripande mål:

”Odd Mollys mål är att alla bolagets kontakter, från slutkonsument till involverade affärspartner, ska finna mervärde i relationen med bolaget. Aktieägarvärde ska skapas genom fortsatt hög tillväxt och god lönsamhet.”

(Odd Molly Årsredovisning, 2010, s.10)

Strategi:

”Odd Mollys framtida tillväxt ska präglas av fortsatt kvalitetsmedvetande och ansvarsfull hänsyn till bolagets omvärld – och ske med hjälp av följande strategiska steg;

- fortsatt geografisk expansion
- ökning av antalet återförsäljare
- kompletterade distributionskanal i form av butiksetablering i egen regi
- utveckling av nya produkter

- breddad marknadsföring
- förstärkning av organisationen”

(Odd Molly Årsredovisning, 2010, s.11)

Per Holknekt beskriver den grundläggande tanken bakom Odd Mollys affärsmodell väl genom följande citat;

"Jag talar lika ofta och gärna om försvar och anfall i vårt bolagsbyggande, kalla det "respekt och ignorans", om ni vill. Drömmen om ett professionellt och vattentätt försvar föddes tidigt, redan i varumärkets och designens linda. Vi förstod att vår produkt var stark marknadsmässig och handlade om att fortast möjligt skapa en spinnande effektiv, vattentät och lönsam bolagsmekanik, som skulle skapa trygghet i vårt anfall. Så att våra anfallsspelare (*strikers*) kunde ha blicken precis där den gör som störst nytta på vårt alldeles egna vis" (PH, Odd Molly Årsredovisning, 2010, s.3)

4.2 Branschorganisationen Svensk Handel STIL

Branschkansliet Svensk Handel Stil har funnits sedan 2006. Kansliets främsta uppgift är att ge branschspecifik service till och företräda Svensk Handels cirka 3000 medlemmar som arbetar med kläder, skor, accessoarer, sportkonfektion och textil. Via debattartiklar och myndighetskontakter och via internationella organisationer som AEDT och Euro Commerce bedriver Svensk Handel STIL påverkan i frågor som rör modebranschen. Kansliet bistår även med facktidningen Habit Sko&Mode som ger medlemmarna information och läsning om branschen, trender, mässor, seminarier med mera.

4.3 Intervjuer inom Odd Molly samt Svensk Handel STIL

Intervjuer har skett med olika personer inom Odd Molly; grundaren och kreativa chefen Per Holknekt (PH), VD:n Christina Tillman (CT), grundaren och

styrelseordföranden Christer Andersson (CA), PR- och marknadsföringsansvarig Jenny Annerhult (JA), Internationella försäljningschefen Henk Bossuyt (HB) samt Johan Åström (JÅ), försäljnings och marknadsansvarig för Nordamerika. Vidare har vi intervjuat Mikael Sandström (MS), ordförande för Svensk Handel STIL.

4.3.1 Värdeerbjudande

I följande citat förklaras essensen av Odd Mollys varumärke;

“Odd Molly är ett varumärke med ett sinne, ett hjärta och ett samvete. Odd Molly är också ett också ett kärleksfullt varumärke med höga ambitioner, men ett varumärke som aldrig tar sig själv på för stort allvar. Odd Molly-sinnet älskar att framhålla sin aptit för mer, och alltid vara otroligt fantastisk samtidigt.” (Odd Molly, 2011-04-12)

Odd Molly designar kläder som är vara personliga och djärva, feminina och vackra. Kläderna kännetecknas av sin unika design samt av hög kvalitet. (Odd Molly, 2011-05-03) Enligt Per Holknekt var valet att i första hand kommunicera emotionella värden, en grundläggande idé när man startade Odd Molly (PH, intervju, 2011-03-07). Per Holknekt förklarar vidare att man upptäckte en lucka på marknaden, en plats för ett varumärke med starka kvalitativa värden, på en marknad där de flesta kommunicerade funktionella egenskaper eller lågt pris. Dessa emotionella värden har enligt Per Holknekt bidragit till att företaget ses som unikt och har skapat en nisch för företaget på marknaden. Odd Molly är ett modeföretag som står för att man är bra som man är och inte ska förändra sig genom att följa trender (PH, intervju, 2011-03-07) (CA, intervju, 2011-03-07).

Per Holknekt beskriver nischen på marknaden följande; ”Jag upptäckte en lucka i marknaden, ett varumärke som bygger på tillräcklighet istället för otillräcklighet. Tillräckligt snygg, tillräckligt bra. Att bli omtyckt för den man är. Jag tror att vi är unika för vår enkelhet, vi talar om människan. Framförallt

talas vi om kvalitativa värden över kvantitativa, vi talar om välmående” (PH, intervju, 2011-03-07).

Henk Bossuyt ser Odd Molly även han, Odd Molly som ett nischat företag. Detta på grund av det smala definierade segment man har skapat avseende preferens (HB, intervju, 2011-03-24). Odd Molly segmenterar i första hand sina kunder psykografiskt genom dessa emotionella (kvalitativa) värden (PH, intervju, 2011-03-07).

Kärnvärdena i Odd Molly är inte bara att man ska se bra ut genom att bära kläderna, utan också att man ska må bra. Detta genom hörnstenarna ”kärlek-mod-integritet” (Odd Molly Årsredovisning, 2010). Varje kollektion har ett tema och en värdeplattform som reflekteras i kollektionen. Detta exempelvis genom inbroderade citat på kläderna, som ”Odd Molly loves you” och ”Vive la difference” (”leve skillnaderna”) (Odd Molly, 2011-05-03). Jenny Annerhult menar att många kunder har en känsla av att Odd Molly är ett snällt varumärke, med sunda värderingar. (Jenny Annerhult, intervju 2011-03-07) Namnet Odd Molly har sitt ursprung från Per Holknekts tid som skateboardproffs och en tjej, som benämns som Molly. Hon umgicks med Per och hans vänner, och fick alla killars intresse. Detta eftersom hon gick sin egen väg och klädde sig som hon kände för. Varumärket ska därför ses som en ”hyllning till alla modiga kvinnor”. (PH, intervju, Gate Report, 2011). Den unika design och det värde i varumärket man erbjuder sitt kundsegment, differentierar Odd Mollys värdeerbjudande tydligt från konkurrenternas säger Henk Bossuyt (Henk Bossuyt, intervju, 2011-03-24). Mikael Sandström anser att Odd Mollys unika design både utgör en styrka och svaghet för företaget. Odd Mollys design har blivit väldigt populär men om stilen blir alltför vanlig kan företaget tvingas till att innovera sitt formspråk (MS, intervju, 2011-04-14) Detta menar även Christina Tillman som säger att det utgör en ständig balansgång för företaget hur mycket man exponeras, eftersom Odd Molly anspelar mycket på det individualistiska och unika, det vill säga sin nisch på marknaden (CT, intervju, 2011-03-07).

Per Holknekt förklarar att de emotionella värdena från dag ett skulle genomsyra organisationen såväl internt och externt (PH, intervju, 2011-03-07) Jenny Annerhult beskriver vidare att man internt har ett "Odd Molly Manifestet", vilket består av ett antal uttryck (*sayings*), vilka reflekterar Odd Mollys kärnvärden. Dessa organisatoriska värden är exempelvis "Odd Mollys intentions are honest and heartfelt" och "Odd Molly is a universal brand" (se appendix). Detta manifest är till för att påminna de anställda om vad Odd Molly står för som företag. På senare tid har det diskuterats inom företaget om att man ska lägga ännu mer arbete på företagskulturen, och återigen påminna de anställda vad Odd Molly står för, bland annat genom att återuppta fokus på det interna manifestet. Detta är enligt Jenny Annerhult särskilt viktigt då man hela tiden växer som företag och således får in nya personer i organisationen. (JA, intervju, 2011-03-07)

Henk Bossuyt ser en svårighet i att hålla sig till organisationens värden på grund av den dynamiska miljön i modebranschen, vilken medför att kollektionen och varumärket evolverar (HB, intervju, 2011-03-24) I enlighet med detta påpekar Per Holknekt att den största utmaningen med att växa ännu mer som företag är att behålla och vårda det företaget redan har istället för att gapa efter mer. (PH, intervju, 2011-03-07) Vid rekryteringen är det viktigt att de personer som ska anställas har värderingar som överensstämmer med vad Odd Mollys värden, då dessa ska återspeglas i atmosfären och företagskulturen förklarar Jenny Annerhult (JA, intervju, 2011-03-07). Vidare menar Henk Bossuyt att genom att använda intern storytelling tydliggörs Odd Mollys vision. Ett exempel på detta är att Per Holknekt lär upp de anställda genom att upplysa dessa om Odd Mollys kärnvärden genom berättelsen om Molly. (HB, intervju, 2011-03-24)

Många personer inom Odd Molly har varit med sedan starten, och upplevt många av förändringarna som skett i takt med tillväxten, som svåra. Därför är det viktigt att hålla sig till de grundvärderingar som håller organisationen samman. Att ha struktur, ramverk och uppföljning är interna processer som

är viktiga i ett kreativt företag, som fortfarande till viss del befinner sig i ett entreprenöriellt stadium, för att kunna växa med kontroll. När man växer förändras spelplanen och därför måste spelarna hitta sina roller.

Kommunikation har visat sig vara en mycket viktig aspekt i Odd Molly för att implementera nya rutiner. (Johanna Bäckstrand, intervju i CFO World, 2009–09–14)

Det är även viktigt för Odd Molly att rekrytera personer där kompetens saknas, för att företaget ska komma närmare sin kärnkompetens. I takt med att företaget vuxit, har ansvarsfördelningen inom organisationen förändras. (JA, intervju 2011–03–07) Per Holkneks ansvar har exempelvis gått från att från början omfatta allt från lagerhållning, distribution och kundtjänst till att endast ansvara för varumärkesstrategin. Detta innefattar att kommunicera varumärkets kärnvärden och säkerställa att det finns marknadsnytta i dessa, så att de når fram på rätt sätt och så brett som möjligt. (PH, intervju, 2011–03–07)

Enligt Christer Andersson ligger styrkan i Odd Molly i att man bygger varumärket och kläderna parallellt. (CA, intervju 2011–03–07) "Det är nog mycket värderingarna i företaget som gjort vår framgång. Det är egentligen lika mycket varumärke som kläder" menar också Jenny Annerhult . Hon syftar här på att företaget fokuserat mycket på varumärket, vid sidan av den unika designen, vilket har bidragit till Odd Mollys framgång (JA, intervju, 2011–03–07). Sedan starten har Odd Mollys varumärkesarbete varit att designa och skapa en stark relation med kunden, inte bara stå för god design men också leverera en särskild känsla. (Odd Molly, 2011–05–03) Odd Molly har valt, till skillnad från många andra svenska modeföretag, att inte anspela på att varumärket är svenskt. (JA, intervju 2011–03–07). Jenny menar på att det beror på att Odd Molly ska vara en 'världsmedborgare' (JA, intervju, 2011–03–07) som är en av grundtankarna i företaget, vilket även Christer Andersson påpekar. (CA, intervju, 2011–03–07) . Genom konceptet Odd Molly har man skapat en gemenskap och särskild tillhörighet vilket bidragit till en lojal kundkrets runt om i världen. (Odd Molly Årsredovisning, 2010).

Denna globala kund känner sig appellerad av det värde som Odd Molly erbjuder. Henk Bossuyt menar att det är det unika och personligheten som kunderna lockas av (HB, intervju 2011-03-24). Odd Molly-kunden värdesätter kvalitet och det unika i Odd Mollys varumärke, säger också Johan Åström. (JÅ, intervju, 2011-03-09)

Enligt Mikael Sandström, ordförande i Svensk Handel STIL, (Mikael Sandström, intervju, 2011-04-14) kan svenska modeföretag kategoriseras som produktleverantör eller som varumärkesleverantör. Odd Molly är en klar varumärkesleverantör, precis som klädmärken som Gant och Nudie. Odd Molly har ett tydligt koncept och varumärke (MS, intervju, 2011-04-14). Varumärket är positionerat i det övre mellanprissegmentet (*within reach*) och Odd Molly ser därför främst sina konkurrenter i ett prisperspektiv, det vill säga företag som konkurrerar om samma kunds plånbok. Dessa är exempelvis Filippa K, Tiger och Marc by Marc Jacobs. (Odd Molly Årsredovisning, 2010) Odd Molly kan även se konkurrenter i ett stilperspektiv då det finns exempel på när Odd Mollys formspråk har blivit kopierat av såväl mindre företag som stora kedjor (JÅ, intervju, 2011-03-09).

Genom att värna om sin speciella särart har Odd Molly från starten nått en tydlig och unik position inom modeindustrin (Odd Molly Årsredovisning, 2010). Henk Bossuyt menar att Odd Molly var först med att säga att de inte ville följa trender, eller ens sätta trender, som många andra modeföretag. Detta är en anledning till att man anser sig ha en unik position på marknaden. Men även om Odd Molly vill följa trender så är företaget medvetna om att de trots allt är en del av modebranschen, och de vill vara en bra spelare i branschen. (HB, intervju 2011-03-24). Christina Tillman instämmer i att Odd Molly inte är ett trenddrivet företag "Vi försöker att inte vara trendberoende, utan ha vår egen stil(...)samtidigt har vi fått en del följare och har påverkat stora modeföretag att ta in liknande kläder som del av sina kollektioner och där har vi ju fått konkurrens." Christina Tillman menar med detta att företaget snarare skapat sig konkurrenter på

marknaden genom sin särpräglade design, än från början konkurrerat med andra företags formspråk. (CT, intervju, 2011-03-07).

Genom sitt nätverk av agenter och återförsäljare, har Odd Molly fått en hel del feedback om vad kunderna efterfrågar mer av i Odd Mollys värderbjudande. Genom två årliga möten med agenterna, diskuteras hur kollektionerna tagits emot av kunderna. Detta har lett till att kollektionen utvecklas. Henk Bossuyt beskriver att det för några år sedan, framgick under ett sådant möte att slutkunderna efterfrågade plagg med mer klassisk Odd Molly design, sådana plagg som fanns med i de allra första kollektionerna som Odd Molly producerade. Henk Bossuyt tog då upp frågan med ledningen. Per Holknekt och Karin Jimfelt Ghatan samt Christina Tillman, kände att detta var rätt i enlighet med varumärkets kärnvärderingar. Ledningsgruppen beslutade vidare att dela upp kollektionen och således bredda sitt kundsegment genom att tillgodose dessa bättre genom att förnya och plocka fram den typ av plagg som efterfrågades. Henk Bossuyt beskriver vidare att Odd Molly inte är helt marknadsstyrt företag utan gör det som känns rätt för varumärket. Modebranschen är en dynamisk bransch där man hela tiden måste utveckla sitt värderbjudande och ta tillvara på feedback. Han menar att företaget inte är centralstyrt utan varje avdelning har möjlighet att medverka lika mycket till utvecklingen. (HB, intervju, 2011-03-24)

För att utveckla sitt värdeerbjudande och överraska sina kunder har man valt att etablera licenskontrakt för hudvårdsprodukter och glasögon (Odd Molly Årsredovisning 2010). Odd Molly ska verka som ett paraply med många möjligheter förklarar Jenny Annerhult (JA, intervju, 2011-03-07) Det svåraste med detta är enligt Christina att begränsa sig och inte sväva ut för mycket, eller riskera att mista sina kärnvärden. (Christina Tillman, intervju, 2011-03-07)

4.3.2 Kundsegment

En demografisk segmentering, med avseende på inkomst och ålder, är inte företagets främsta fokus enligt Per Holknekt (PH, intervju, 2011-03-07), men existerar fortfarande menar Christina Tillman. (CT, intervju 2011-03-07) Målgruppen är enligt företaget "kvinnor som har många intressen och lever aktiva liv med ett meningsfullt innehåll". (Odd Mollys Årsredovisning, 2010). Odd Mollys målgrupp består av kvinnor i ett brett åldersspann, med en kärna i gruppen 25 till 50 år och är inkomstmässigt medelinkomsttagare och uppåt säger Christina Tillman (CT, intervju 2011-03-07). Att denna åldersgrupp utgör kärnan i målgruppen, beror på att den är stark köpkraftsmässigt. (JA, intervju, 2011-03-07).

Företaget har även valt att segmentera marknaden geografiskt på så sätt att man valt att etablera sig i ett flertal länder. Dessa etableringar har inte alla gånger varit planerade strategiska beslut utan främst på grund av att man sett en efterfrågan för Odd Mollys produkter, både från slutkonsumenter samt agenter som vill representera varumärket. (HB, intervju, 2011-03-07). Per Holknekt menar att Odd Molly försöker skapa en efterfrågan för sina produkter och sedan växa utefter detta; "att bygga på efterfrågan har en mindre sårbarhetsfaktor" förklarar han. (PH, intervju, 2011-03-07) Med detta menar Per Holknekt att man valt ta så lite risk som möjligt för att inte riskera 'trycka ut' produkter till en marknad som är mättad och således minska intäkterna.

Att etablera sig på den Nordamerikanska marknaden var ett strategiskt medvetet val för Odd Molly. Det har, främst på grund av varumärkets bakomliggande berättelse har sitt ursprung där, alltid funnits i åtanke (PH, intervju, 2011-03-07). Ett dotterbolag till Odd Molly startades i Nordamerika år 2007. Denna marknad är enligt Henk Bossuyt intressant, eftersom 30 % av alla kläder som säljs i världen säljs i Nordamerika, och man ser således en stor potential där (HB, intervju 2011-03-24)

Henk Bossuyt förklarar att Odd Molly har kunder från Australien, till USA, Kanada och Ryssland (HB, intervju, 2011-03-24) Enligt Johan Åström ser den typiska Odd Molly kunden i princip likadan ut i Nordamerika som i Sverige. (JÅ, intervju, 2011-03-09) Henk Bossuyt förklarar att det finns väldigt starka "fans" i såväl Sverige som världen, vissa till och med bloggar om Odd Molly (se appendix) och "lever med Odd Molly" som han uttrycker det. Med detta menar han att de är väldigt lojala. Men Henk Bossuyt menar även att dessa "fans" har en väldigt specifik preferens, "either you love it or you hate it" säger Henk Bossuyt och syftar på designen och varumärket. (HB, intervju, 2011-03-24)

Företaget skulle gärna se att man även nådde en yngre kundgrupp. Detta tror man är svårt eftersom yngre generellt följer trender mycket mer frekvent, och det gör inte Odd Molly säger Jenny Annerhult (JA, intervju, 2011-03-07) Dessutom är prisnivån på Odd Mollys produkter relativt hög vilket gör det svårare att locka en kundgrupp som inte är särskilt köpkraft. Jenny Annerhult menar dock att denna målgrupp kan bidra till att "föryngra" varumärket och på så sätt göra det trendigare. (JA, intervju, 2011-03-07) Odd Molly har även tittat på att gå in i ytterligare områden som exempelvis yrkeskläder. Detta skulle i sådant fall göras i Odd Mollys särpräglade stil och därmed utgöra en ny nisch. Yrkeskläder utgör en stor marknad där det finns potential för att bredda Odd Mollys utbud menar Christer Andersson. (CA, intervju, 2011-03-07)

4.3.3 Kundrelationer

I enlighet med Odd Mollys övergripande mål så ska kunden finna mervärde i relationen till företaget (Odd Molly, 2010). Vidare menar Jenny Annerhult att Odd Molly även ska hålla hög kvalitet i sina kundrelationer genom att tillfredställa sina kunder. Företaget har relativt nyligen börjat arbeta med sina kundrelationer som ett led i att företaget vill jobba mer med business-to-consumer, då större fokus tidigare varit på att arbeta business-to-business. Idag har man insett värdet på att nå ut bättre till kunderna genom att skapa

en bättre relation till dessa menar Jenny Annerhult. Hon anser att företaget alltid haft en bra och fungerande kundtjänst med ett antal anställda inom företaget, som tar emot eventuella frågor, klagomål och dykligt, från slutkonsumenten. Jenny Annerhult påpekar däremot att man inte har något kundregister eller har genomfört kundundersökningar för att få reda på hur kunden uppfattar Odd Molly och företagets relationer till den. (JA, intervju, 2011-03-07)

På senaste tiden har Odd Molly insett värdet i att arbeta mer med sociala medier. I följande citat förklarar Jenny Annerhult Odd Mollys relation med kunderna; "Vi märker att vi får mycket kontakt med våra kunder och att de visar mycket engagemang och intresse för Odd Molly, därför känns det viktigt för oss att kommunicera mer med våra kunder så vi lär oss mer om dem" (JA, intervju, 2011-03-07). Genom sociala medier kan Odd Molly även kontrollera informationen som sprids om företaget i en högre grad, menar Per Holknekt. "Det finns ett otroligt informationsflöde kring vårt varumärke och företag som vi inte själva sprider" säger han och syftar på att detta är en god anledning för att börja ta tillvara på detta (PH, intervju, 2011-03-07). Därför har man nyligen anställd en person för att sköta Odd Mollys aktiviteter på internet. Dessa aktiviteter är exempelvis en officiell Facebooksida och en blogg. Genom Facebook kan Odd Molly kommunicera med sina kunder. "Invite your friends to join us! When we reach 1000 friends we'll set up a contest where you can win lots of Odd Molly skin care. Deal?" är ett exempel på budskap, genom vilket företaget kommunicerar med, och engagerar sina kunder via Facebook (Odd Molly Official Fan Page Facebook, 2011-05-06). Genom att ta tillvara på feedback från kunderna, kan Odd Molly skapa trovärdighet hos dessa och på så sätt upprätthålla ett bra rykte enligt Jenny Annerhult (JA, intervju, 2011-03-07). "How would you describe odd molly with just one word? Type the word in the comment field and you're in the race. Five lucky winners receive a summerkit with lovely sun-care facial and sun-care lip!" är ett exempel på hur Odd Molly använder belöning för att få kunderna engagerade i kommunikationen med företaget genom Facebook (Odd Molly Official Fan Page Facebook, 2011-05-06).

Odd Molly har även valt att arbeta närmare återförsäljarna samt valt att etablera flaggskeppsbutiker, för att stärka relationen direkt till slutkonsumenten genom en intern säljstyrka. Ytterligare försök till att stärka relationen till slutkonsumenten har gjorts genom att bygga e-mailregister, arrangera kundkvällar och bloggträffar. Dessa kundkvällar och bloggträffar uppmuntrar Odd Mollys kunder att träffa varandra och komma i kontakt med företaget på en mer personlig nivå menar Jenny Annerhult. Per Holknekt, som har blivit en sorts symbol för Odd Molly då han syns mycket i media, har jobbat mycket på att försöka bygga en relation till kunderna på denna mer personliga nivå, genom att själv åka till kundkvällarna och på så sätt "nä kundernas hjärtan" förklarar Jenny Annerhult vidare. Företaget strävar även efter att träffa de återförsäljare, som säljer Odd Mollys kläder, mer kontinuerligt. Detta för att säkra att 'Odd Molly känslan', det vill säga essensen i varumärket, förmedlas rätt till slutkunden via personal, säljmaterial och så vidare. Eftersom man aldrig gjort några marknadsundersökningar och väldigt nyligen öppnat sina egna butiker menar Jenny Annerhult att man egentligen ganska lite om sina kunder även om man får en hel del feedback från dem. (JA, intervju, 2011-03-07)

4.3.4 Kanaler

För att spela en självklar långsiktig roll i modeindustrin, genom att etablera ett nätverk av återförsäljare för att nå ut med sina produkter, har Odd Molly valt att främst använda sig av externa återförsäljare. Idag använder företaget sig av 15 agenter och fem distributörer, två outletbutiker² i Sverige, samt tre flaggskeppsbutiker, i Stockholm, Köpenhamn och Los Angeles. (Odd Molly Årsredovisning 2010)

Agenterna eller distributörerna säljer in kollektionen vilket gör att Odd Molly i huvudsak producerar plaggen utifrån bindande beställningar. Agenterna får

² Handelsform där en eller flera butiker säljer märkesprodukter till lägre priser än de ordinarie. (Nationalencycledin, 2011-05-03)

provision för vad de säljer till återförsäljarna, medan distributörerna köper in direkt av företaget. (Odd Molly Årsredovisning, 2010) Jenny Annerhult anser att valet av distributionskanaler bidragit till att företaget nått sådan framgång. Hon förklarar vidare; "Vår affärsmodell bygger på att vi säljer till återförsäljare, att vi inte har så mycket lager och orderhanteringen sköts av agenterna eller distributörerna, därmed blir det ganska riskfritt" (JA, intervju, 2011-03-07). Enligt Christer Andersson var valet av distributionskanaler en naturlig del i designen av Odd Mollys affärsmodell. Eftersom man inte hade särskilt stora finansiella medel fick man utnyttja Karins (Jimfelt Ghatan) kontakter, belåna fakturor och således kunde man betala leverantörerna. Detta gjorde att företaget kunde växa snabbt. (CA, intervju, 2011-03-07) I arbetet med att välja agenter och distributörer berättar Henk Bossuyt att det är otroligt viktigt att de känner ett stort engagemang för varumärket. Detta för att varumärket Odd Molly ska kunna kommuniceras rätt till kunden. Många gånger har agenterna valts ut på grund av deras förfrågan att få representera varumärket, istället för att Odd Molly aktivt letat efter agenter som kan representera varumärket. (HB, intervju, 2011-03-24)

Majoriteten av försäljningen sker idag i Västeuropa och Nordamerika, men Odd Molly finns även representerat i Ryssland, Mellanöstern, Australien och Nya Zeeland och Asien. Under 2010 var de största marknaderna, hemmamarknaden Sverige samt Norge, Tyskland, Danmark, Storbritannien och Schweiz. (Odd Molly Årsredovisning, 2010) I Europa har Odd Molly vuxit snabbt tack vare multi-varumärkesbutiker (*multibrand stores*), alltså butiker som säljer flera varumärken berättar Henk Bossuyt (HB, intervju 2011-03-24). Alla återförsäljare ska väljas ut i samarbete med sina agenter och distributörer efter kriterier såsom butikens positionering på marknaden, engagemang för varumärket och vilka andra varumärken som finns i butiken och i området (Odd Molly Årsredovisning, 2009). En stor utmaning enligt Henk Bossuyt är att företaget inte har full kontroll över hur Odd Molly uppfattas av kunden (HB, intervju, 2011-03-24). Eftersom det är agenterna som lägger order, är det agenterna som har kontrollen över faktureringen och volymen, och därmed minskas Odd Mollys kontroll (JA, intervju, 2011-

03-07). Detta poängterar även Christina Tillman, det kan vara svårt att kontrollera exakt vilka butiker som säljer Odd Molly, och hur varumärket presenteras för kunden. (CT, intervju, 2011-03-07) Enligt Jenny Annerhult utgör detta distributionssätt dock ett bra sätt att växa på eftersom det medför låg risk och flexibilitet för företaget (JA, intervju, 2011-03-07). Per Holknekt förklarar vidare vad valet av distributionskanaler berodde på; "Vi ville ha en säker modell som säkrade våra pengar så att vi kunde rotera våra få kronor väldigt fort och omsätta väldigt mycket med begränsad risk" (PH, intervju 2011-03-07).

För att stärka sin kontroll över hur varumärket levereras till kunden har det blivit allt viktigare för Odd Molly att arbeta ännu närmare sina återförsäljare. Att etablera egna flaggskeppsbutiker och använda en intern säljstyrka utgör också ett sätt för företaget att hålla kontroll över hur varumärket förmedlas enligt Christina Tillman. Flaggskeppsbutikernas främsta syfte är dock inte att skapa intäkter, utan att stärka varumärket. (CT, intervju, 2011-03-07) En webbshop på företagets hemsida är också under utveckling. Denna syftar, precis som flaggskeppsbutikerna, till att stärka varumärket men också som en möjlighet till att nå ut till personer som inte bor nära en återförsäljare av Odd Molly. (PH, intervju, 2011-03-07) I framtiden kan Henk Bossuyt även se att man exempelvis börjar använda fler direkta distributionskanaler som exempelvis shop-in-shops på varuhus eller franchise (HB, intervju, 2011-03-24).

Att etableringen på den Nordamerikanska marknaden inte har gått så bra som företaget hade hoppats på kan enligt Christer Andersson bero på att de amerikanska kvinnorna har andra ideal än exempelvis skandinaviska kvinnor. Trots detta tror Christer Andersson att det finns en stor potential på denna marknad men att man måste använda andra tillvägagångssätt för att nå dessa konsumenter som kan appelleras av Odd Mollys varumärke. (CA, intervju, 2011-03-07) Johan Åström förklarar att man fått ändra sin strategi på denna marknad, där man funnits sedan år 2006. I USA exempelvis handlar konsumenterna till större del på stora shoppingvaruhus, än i små

multivarumärkesbutiker, vilket är vanligare i Sverige. Vidare har produktplacering och att klä kändisar (så kallad *celebrity dressing*) ett större genomslag än till exempel annonser. Därför menar Johan Åstrand att man har valt annan typ av strategi gällande marknadsförings- och distributionskanaler på denna marknad. (JÅ, intervju, 2011-03-09)

KAPITEL 5 ANALYS AV EMPIRI

I denna del följer vår analys av vårt insamlade empiriska material enligt det teoretiska ramverket för att ge en djupgående förklaring till hur ett företag skapar och tar tillvara värde genom affärsmodellen. Vi kommer göra detta utefter områdena värdeerbjudande, kundsegment, kundrelationer, kanaler och slutligen implementering.

5.1 Att skapa och tillvarata värde genom affärsmodellen

5.1.1 Hur företaget skapar ett värdeerbjudande och bygger ett starkt varumärke

För att ett varumärke ska fungera som en hållbar konkurrensfördel ska vara svårt för konkurrenter att imitera (Barney, 1991, 1997, Hall 1992, Grant, 1995; Urde, 2001). Denna konkurrensfördel menade respondenterna har möjliggjorts genom att bygga varumärket på starka emotionella värden. Enligt Osterwalder och Pigneur (2009) anpassar ett företag sitt värdeerbjudande efter sitt specifika kundsegment.

Detta är enhetligt med Echols och Tsai (2004), som menar att företag kan skapa en produktnisch om företaget erbjuder produkter som särskiljer sig avsevärt från konkurrenternas och på så sätt skapar värde. Detta kan bidra till att företaget skapar sig en konkurrensfördel. Simpson & Thorpe (1996) stödjer vidare detta och menar att nischen av ett företags varumärke utgör framgångsfaktorer för unika och framgångsrika mindre företags etablering utomlands (Hutchinson & Quinn, 2006). Per Holknekt beskrev hur de hittade en ledig plats på marknaden, med utrymme för en produkt med särskild design och ett varumärke med starka kvalitativa värden, vilket bidrog till företagets nisch.

Respondenterna påpekade också att valet att fokusera lika mycket på varumärke som på design och kvalitet har utgjort en framgångsfaktor i Odd

Molly. Ziems (2009) teori stödjer detta, han menar att det utgör en framgångsfaktor för företag som lyckas medla mellan både funktionella som emotionella värden, eftersom produkterna och varumärket då lyckas betona såväl rationaliseringen av köpet och användningen men också mer djupa, psykologiska motiv. Detta är viktigt i modebranschen eftersom man konstaterat att dagens konsumenter i denna bransch, lägger allt större vikt vid emotionella egenskaper. Därmed räcker inte funktionella egenskaper som pris och kvalitet för att bidra till mervärde för konsumenten (Weihua, 2009).

Enligt Kapferer (2005) måste ett varumärke vara sanningsenligt till dess identitet för att kunna bli starkt. Visionerna, värderingarna och kärnvärdena, det vill säga företagets varumärkesidentitet, är en grundläggande strategi i hur företaget skiljer sig från sina konkurrenter. Som Per Holknekt beskrev, kommer Odd Mollys identitet och grundstenarna i varumärket "kärlek, mod och integritet" från grundarnas egna ideal, vilket demonstreras internt samt externt genom Odd Mollys produkter och marknadsföring. Gapet mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen i Odd Mollys fall kan därför, i enlighet med Kapferer (2009), ses som litet eftersom företaget reflekterar sina kärnvärden enhetligt. Enligt Kapferer (2009) bygger ett varumärkes identitet upp företagets Unique Selling Proposition (*USP*) vilket utgör varumärkets positionering. Ett företag behöver enligt Barney et al (2006) en Unique Selling Proposition, USP för att verka konkurrenskraftigt. Starka emotionella värden, kvalitet och ett unikt formspråk pekade respondenterna ut som Odd Mollys unika erbjudande. Detta erbjudande menar de har bidragit till Odd Mollys differentiering på marknaden. I enlighet med Barney (2002) verkar Odd Molly som ett nischat företag, de har unika produkter som de erbjuder till ett smalt definierat segment och tillgodoser därmed en del av efterfrågan på den internationella marknaden. Detta utgör såväl en stark konkurrensstrategi som produktdifferentiering.

Att kärnvärdena kommuniceras inom organisationen är viktigt eftersom det överlappar gapet mellan företagets varumärkesimage och identitet. Detta illustreras av respondenterna genom att Odd Molly värnar om att bygga en

företagskultur kring företagets värden. Dessa organisatoriska värden är respondenterna medvetna om att man ständigt måste arbeta med för att i slutändan förmedla rätt image av Odd Molly till kunden. Kang och James (2004) stödjer detta, de menar att interaktionen mellan kunden och organisationens representanter har ett stort inflytande på kundens image av företaget. Urde (2001) menar vidare att värdeskapandeprocessen kan ta plats parallellt, internt i organisationen och externt i kundernas medvetande. Tillsammans genererar de varumärkeskapital för företaget. (Urde, 2001)

I enlighet med Urde (2001) kan ett varumärke verka som ett strategiskt konkurrensverktyg, då det engagerar och representerar ett värde både för organisationen och för målgruppen. (Melin, 1997, Urde 1997; Urde, 2001) Odd Molly använder sig av storytelling, vilket genererar varaktiga och personliga relationer, vilket bidrar till såväl kundvärde som organisatoriskt värde enligt Osterwalder och Pigneur (2009). Storytelling utgör ett effektivt sätt att kommunicera sin affärsmodell eftersom bra berättelser fångar människors uppmärksamhet (Osterwalder & Pigneur, 2009) Enligt Henk Bossuyt används historien om Molly, vem hon är och var hon kommer ifrån, frekvent för att berätta om varumärket, såväl internt som externt. Enligt Colton och Ward (2004) kan en berättelse utgöra en form av äkthet då relationen mellan individ och organisation idag har kommit att bli allt mer transaktionell och tillfällig. Osterwalder och Pigneur (2009) menar att storytelling kan förtydliga hur företaget löser kundens problem. Detta kan också, förutom att skapa en relation med kunderna, också skapa en relation mellan organisationen och anställda. Detta illustrerade Henk Bossuyt genom exemplet på hur Odd Mollys nyanställda får träffa Per Holknekt som delar med sig av berättelsen om Molly redan första arbetsdagen. Detta för att visa på och dela med sig av vilka visioner Odd Molly har som företag.

Osterwalder och Pigneur (2009) argumenterar alltså för att storytelling bidrar till förklara hur värdeerbjudandet löser kundens problem och engagerar anställda och kunder genom att fånga deras uppmärksamhet och nyfikenhet. Detta stödjer även Kaufman (2003) som menar att storytelling utgör kraftfullt

verktyg för ledare att skapa anhängare, då berättelser kan stödja förändringsarbete och rekryteringsprocessen och engagera anställda och andra intressenter. I dagens globaliserade värld och dess effektiva, men opersonliga elektroniska kommunikation, är det viktigare än någonsin för ledare att bygga förtroende i organisationen.

5.1.2 Hur företaget definierar kundsegmentet och tillgodoser efterfrågan

I enlighet med Osterwalder & Pigneur (2009) har Odd Molly medvetet och strategiskt valt sitt kundsegment. Respondenterna beskrev att grundidén var att Odd Molly skulle vända sig till kvinnor, oavsett ålder. Därför valde företaget i första hand att göra en emotionell segmentering. Per Holknekt och Karin Jimfelt Ghatan såg en efterfrågan för kläder som inte endast har ett unikt formspråk utan även symboliserar djupare motiv. Odd Molly är medvetna om att modebranschen karakteriseras av hög medvetenhet, att det idag handlar lika mycket om att köpa ett klädesplagg som att signalera status genom ett varumärke. Detta stöds av Nueno och Quelch (1998) som menar på att modeföretagen bör definiera sina kunder utefter deras olika profiler och deras symboliska behov och förväntningar för att kunna tillgodose kundernas efterfrågan. I modebranschen har konsumentens efterfrågan i en produkt skiftat från mer funktionella egenskaper till att innefatta allt mer emotionella värden och modeföretag måste därför tillgodose dessa menar Diani (1998; Weihua, 2009).

Respondenterna framhöll att det är det "unika"; den särpräglade designen och de emotionella värdena, som kunderna tilltalas av i Odd Molly. Detta styrks av Snyder & Fromkins (1977) teori som konstaterar att kunder har ett behov att vara unika. Odd Mollys kunder har troligen en hög grad av behov för unikheter eftersom kunderna, som respondenterna beskriver, är bred åldersmässigt men smal när det kommer till preferens.

Respondenterna framhäver även att Odd Molly har funnit en global kund, som ser i princip lika ut i USA som i Sverige och Japan. Enligt Gay (2008)

utgör en global kund en fördel då det möjliggör för företaget att överskrida landsgränser. Denna globala kund en konsekvens av den globala konvergens som uppstått. De två viktigaste fördelarna med en global konsument för företaget är varumärkeskapital och lojalitet, vilka verkar tillsammans och förstärker varandra. I verkligheten menar Gay (2008) dock att den globala kunden inte existerar fullt ut och den lokala kulturen måste alltid tas i beaktning. Detta illustreras av respondenterna som menar att Odd Molly kunden i USA har vissa attribut som särskiljer sig från andra länder, exempelvis när det kommer till köpbeteende. Enligt Johan Åström, krävs det att Odd Molly använder vissa andra tillvägagångssätt på denna marknad, såsom marknadsförings- och distributionskanaler. Christer Andersson menar vidare att en anledning till att denna marknad inte fått det genomslag man hoppats på, kan bero på att amerikanska kvinnor har andra ideal än svenska kvinnor, och att Odd Mollys varumärke därför har svårare genomslagskraft här. Detta har resulterat i att man har ändrat valt att ändra sin strategi på denna marknad.

Att konsumenternas eftersträvade värde har förändrats och att kunderna idag kräver mer (Yeoman, 2007) har lett till att företag måste definiera de faktorer som driver kundernas behov och efterfrågan (Zhang, Gang, Jianwen 2010). Modebranchen präglas idag av hög konkurrens, korta produktlivscyklar, liten förutsägbarhet samt av stora variationer inom kundsegmentet (Richardsson, 1996). Modeföretagen påverkas därmed i stor utsträckning av konsumentens kontinuerliga behov av variation (Rocha, Hammond & Hawkins, 2005). Modeföretag är därför beroende av att innovera sina produkter för att utveckla sitt värdeskapande (Richardsson, 1996).

5.1.3 Hur företaget skapar och vårdar sina kundrelationer

Enligt Osterwalder och Pigneur (2009) utgör relationer den länk som skapar och tillvaratar värde för företaget. Lojala kunder är viktigt för ett företag eftersom de håller sig till företagets produkter och således köper mer (Kotler et al., 2009) Kapferer (2009) konstaterar att ett det finns ett samband mellan

kundnöjdhet och lojalitet, och att ett varumärke enbart kan bli starkt om det har en stark tillförsel av lojala kunder. Taylor, Celuch och Goodwin (2004) visar även i sin studie att beteendemässig lojalitet är till stor del en funktion av varumärkeskapital och förtroende. Detta illustreras av respondenterna som menar att Odd Molly har många kunder med hög lojalitet. Detta är tydligt i fallet med de kunder som startat en blogg vilken är ägnad främst åt företagets produkter. Kotler et al. (2009) styrker att lojala kunder, så kallade kundevangelister, i många fall bidrar till att marknadsföra företaget genom word-of-mouth och frivilligt värvar vänner och bekanta att köpa deras produkter. En utmaning för att skapa och behålla kundevangelister är enligt McConnel och Huba (2006) att ständigt arbeta med relationsbyggande inom kundgruppen såsom att liksinniga kunder träffas (McConnell & Huba, 2006; Kotler et al., 2009).

Odd Mollys relationsskapande till slutkunden har enligt respondenterna underminerats, då företaget fram till nyligen, arbetat främst utifrån ett business-to-business perspektiv. En utmaning kan utläsas i att företaget inte använt sig av Customer Relationship Management (CRM) som en strategi för att styra interaktionerna med sina kunder. Respondenterna beskrev att Odd Molly i nuläget inte använder sig av kunddatabas. Därmed är det svårt för företaget att utveckla sina kundrelationer och exempelvis urskilja potentiella kundevangelister. Vidare menar Kapferer (2009) att CRM utgör ett sätt för företaget att visa sin uppskattning för sina kunder. Företaget är dock medvetna om att de bör lägga mer vikt vid relationsskapandet till slutkunden. Respondenterna beskriver att man därför börjat arbeta närmare sina återförsäljare för att förmedla 'Odd Molly känslan' på rätt sätt till kunden. Ytterligare ett sätt att för att skapa en närmare relation till slutkonsumenten har varit att etablera fler direkta kanaler, såsom flaggskeppsbutiker och en egen webbshop.

Wheelright och Clark (1992) menar att det är viktigt upprätthålla en nära relation mellan återförsäljare och konsument inom modebranschen för att generera feedback och skapa flexibilitet i företaget. (Wheelright & Clark,

1992; Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Flagg skeppsbutiker bekräftas av Fernie et al. (1998) som en relationsskapande kanal. Deras främsta funktion är att tillgodose kunden med en upplevelse av varumärkets essens och således stärka varumärkets image snarare än att sälja produkter med vinst. (Kozinetsa et al. 2002). För att kommunicera med kunden förklarar respondenterna att Odd Molly har börjat arbeta mer med sociala medier. Detta är enligt Pantano et al. (2010) ett fördelaktigt sätt för företaget att erhålla konstant och snabb feedback från kunderna om företagets produkter och strategier. Andra positiva aspekter med denna relationsskapande kommunikation med kunderna, är att det bidrar till att engagera fler kunder i utvecklandet av nya produkter och kommunikationsstrategier. Detta genom att kunderna kan komma med idéer och synpunkter på förbättringar samt tillhandahålla kunderna med nya interaktiva och underhållande verktyg i relationen med företaget. (Pantano et al., 2010) Respondenterna illustrerar detta verktyg som ett sätt att inte enbart skapa värde för kunderna utan även ta tillvara på värde genom kundernas feedback och engagemang i varumärket, i enlighet med Pantano et al. (2010) Ytterligare ett relationskapande verktyg enligt Osterwalder och Pigneur (2009) som Odd Molly använder sig av är storytelling, vilket skapar en relation mellan de anställda och organisationen och engagerar sina kunder genom att fånga deras uppmärksamhet.

5.1.4 Hur företaget levererar värdeerbjudandet

Osterwalder & Pigneur (2009) menar att det viktigt att välja rätt mix av kanaler för att nå ut med sitt värdeerbjudande till kunden. Enligt respondenterna är den främsta fördelen med att använda indirekta partnerkanaler, att det innebär låg risk men också en flexibilitet för företaget. Det utgjorde således en trygg väg att gå vid designen av affärsmodellen. Detta stöds av Stern et al. (1996) som menar att indirekta partnerkanaler möjliggör att företaget kan lägga ut en del av risken och möjliggör skapa flexibilitet. Respondenterna kunde även se en utmaning i detta, att varumärket riskerar att 'försvinna' på vägen till kunden. I enlighet

med Hollensen (2007) innebär det en underliggande risk att använda sig av mellanhänder, eftersom den eftersträvade varumärkesimagen urholkas på vägen till kunden, om den inte kommuniceras på rätt sätt. Detta illustreras vidare av respondenterna som menar att Odd Molly valt att etablera egna kanaler, såsom flaggskeppsbutiker och sociala medier, direkt till kunden för att skapa större kontroll över varumärket, och därmed stärka det. Genom distributionskanalen flaggskeppsbutiker, kan Odd Molly ge kunden en upplevelse av varumärkets essens samt stärka företagets image enligt Kozinetsa et al., 2002. Detta illustrerades även av respondenterna som menar på att flaggskeppsbutikerna har som funktion att stärka varumärket men även möjliggöra att företaget når ut till fler personer. Enligt Pantano et al. (2010) kan kommunikationskanalen sociala medier möjliggöra kommunikation med hundratusentals användare och det utgör även en fördelaktig strategi för att sprida word-of-mouth om företagets produkter. Vidare kan denna kommunikationskanal stärka förtroendet för varumärket och produkterna hos kunderna. Det kan också tillhandahålla företaget med snabb och detaljerad information om kundernas preferenser och behov. I enlighet med Pantano et al. (2010) kan användandet av sociala medier möjliggöra att Odd Molly förbättrar sina egna kommunikationsstrategier, genom att undersöka hur deras kunder kommunicerar med varandra.

Ziems (2009) anser att företag bör kommunicera såväl emotionella värden, vilka ger kunden djupa, psykologiska motiv till köpet, som funktionella värden i sina kommunikationsstrategier. En kombination av funktionella och emotionella värden utgör ett starkt värdeerbjudande då det grundar sig i en produktsanning. Det kan därför ses som en framgång för Odd Molly som kommunicera både emotionella och funktionella värden i majoriteten av sina marknadsföringskampanjer. Idag bör företag fokusera på ett emotional value proposition, ESP, snarare än ett unique selling proposition, USP. Den emotionella sidan skapar det unika, dess differentiering, vilken kan därmed skapa en konkurrensfördel för företaget (Butterfield, 2003).

Vidare menar Kapferer (2009) att det är viktigt att företaget kommunicerar sin varumärkesidentitet så att denna överensstämmer med kundernas

varumärkesimage. Comiati et al. (2010) styrker detta, konsumenternas image av en produkt eller ett varumärke kan bli ogynnsam om frontpersonen av en reklamkampanj förmedlar fel information. Detta illustrerades i respondenternas exempel på kampanjen med modellen Daisy Lowe 2009 som fick mycket kritik. Detta eftersom företaget misslyckades att förmedla de emotionella värden som företaget står för. Reklamkampanjens framgång är därmed inte säkerställd för att företaget använder sig av en känd person. Framgången i kampanjen är istället beroende av jämförbarheten mellan den kända personens image, produkt positionering och mottagarens verkliga image eller den önskvärda imagen för företagets målgrupp. (Comiati et al, 2010) Vidare utgör det en utmaning enligt Tian et al (2001) att personer som har ett högt behov för unicitet, kommer att byta produkter eller varumärken om de känner att de blir alltför vanliga. Denna utmaning belystes av respondenterna som en utmaning för Odd Molly, då de menade att det är en ständig balansgång för företaget hur mycket man exponeras, eftersom Odd Molly anspelar mycket på det individualistiska och unika, det vill säga sin nisch på marknaden. Enligt Mikael Sandström utgör Odd Mollys unika design både en styrka och svaghet för företaget. Designen har blivit väldigt populär men detta kan även komma att utgöra en utmaning för företaget, om stilen blir alltför vanlig och företaget tvingas till att innovera sitt formspråk.

Mitry och Smith (2009) teori menar att företagets image och varumärkesbyggande har kommit att bli överförbar till olika globala marknader på grund av att konsumenternas preferenser har smalnats och konvergerar i och med de ideal som media projicerar. . I enlighet med Gay (2008) och den tidigare behandlade problematiken, måste ett företag trots detta alltid anpassa sina kanaler till det lokala behovet. Det går således inte att standardisera sina kanaler fullt ut. Respondenterna illustrerade detta med exemplet på Odd Mollys verksamhet i USA, där man ser att konsumtionsmönstret till viss del skiljer sig från exempelvis i Sverige, sett till såväl distribution som marknadsföring. Detta utgör således en utmaning för Odd Molly, eftersom man måste Odd Molly en överväga alternativ strategi på

denna marknad för att kunna nå ut med sitt värdeerbjudande bättre till den amerikanska kunden.

5.1.5 Hur affärsmodellen implementeras

Osterwalder och Pigneur (2009) menar att affärsmodeller måste bli implementerade på rätt sätt, av en stark ledning, för att kunna bli framgångsrika. Ledningen som stod bakom implementeringen av Odd Mollys affärsmodell, besatt kunskaper och olika kompetenser som krävdes för detta. De tre grundarna hade kunskap om varumärkesstrategi, design och administration samt de finansiella medlen som behövdes förklarade respondenterna. Enligt Osterwalder och Pigneur (2009) måste implementeringen av affärsmodellen finansieras av interna eller externa parter. Ett verktyg för att konkretisera affärsmodellen är storytelling. Genom att använda storytelling kan företaget implementera sin affärsmodell på ett engagerande och konkretiserande sätt. Vidare är det konstaterat att storytelling kan medföra en djupgående diskussion kring affärsmodellen och den underliggande logiska strukturen av den. (Osterwalder & Pigneur, 2009) Detta ideala verktyg har Odd Molly använt sig av i arbetet med att konkretisera sin affärsmodell inom företaget. Historien om vem Odd Molly är och var berättelsen om henne tar sin början tillämpas kontinuerligt för att berätta om varumärket såväl internt som externt. Mitchell och Bruckner Coles (2004) menar att det är viktigt för ett företag att se över sina kärnvärden och förstå delar av sin historia vid implementeringsprocessen av en affärsmodell. De menar även att de företag som har varit mest framgångsrika i processen att förbättra sina affärsmodeller har kopplat sin framgång med betydelsen av kommunikationen av företagets kärnvärden. Detta kan på således utläsas som en framgångsfaktor för Odd Molly, som i sin rekryteringsprocess lägger vikt vid att personens värderingar ska överensstämma med Odd Mollys kärnvärden, då dessa ska återspeglas i atmosfären och företagskulturen och därefter förmedlas till kunden. Detta är i enlighet med Mitchell och Brucker Coles (2004) undersökningar som också menar på att det är betydelsefullt att

anställa personer, vars värderingar och vanor matchar företagets nya affärsmodell.

Utvecklingen av en affärsmodell syftar till att generera nya valmöjligheter och således skapa mervärde. Det finns ett flertal olika strategiska vägar att gå, som att agera på efterfrågan (*sense and respond*) vilket kan ge en fördelaktig position på den dynamiska marknaden inom mode (Franks, 2000).. Många nyetablerade modeföretag har därför valt att anpassa sig till stor del efter sitt valda kundsegments behov och efterfråga (Nueno & Quelch, 1998; Djelic & Ainamo, 1999). Implementering av affärsmodell innefattar olika processer som organisering och strategisk planering. Produktinnovation är viktigt i Odd Molly för att behålla sin konkurrensfördel, i den dynamiska bransch som de verkar i, förklarade Henk Bossuyt. Hamel (2000) menar vidare att företag måste utveckla sina affärsmodeller så att det både skapa värde utan också ta tillvara värde genom sitt nätverk av partners. (Zott et al., 2010) Detta illustrerade Henk Bossuyt i exemplet då företaget tog vara på agenternas feedback avseende på kundens efterfrågan mer "klassiska" Odd Molly plagg i kollektionen. Denna efterfrågan fördes sedan fram till ledningsgruppen som beslutade att utveckla kollektionen med en del som kallas 'Classics'. Detta gjordes utifrån Odd Mollys värden. I enlighet med Porters värdekedja så stöds de primära aktiviteterna av produktutveckling och humana resurser.

För att uppnå de differentieringsfördelar som värdekedjan ska skapa är det viktigt att skapa en värdekedja som är anpassad både efter företaget och kunden. (Kotler et al., 2009) Respondenten tydliggjorde detta genom exemplet på hur företaget anpassade efterfrågan till Odd Mollys varumärke, då företaget inte styrs helt av marknads efterfrågan. En utmaning som Henk Bossuyt beskrev med produktutvecklingen är att tillgodose marknadens behov men att göra detta inom Odd Mollys 'ramar'. Djelic & Ainamo (1999) menar att det utgör en ständig balansgång i att anpassa sig efter kundens behov och efterfråga, och att inte förlora varumärkets identitet. Odd Mollys ekonomichef Johanna Bäckstrand påpekar vikten i att ha struktur, ramverk

och uppföljning av interna processer. Särskilt i ett kreativt företag, som fortfarande befinner sig i ett entreprenöriellt skede som Odd Molly, för att möjliggöra tillväxt med kontroll. roll. Kommunikation har också utgjort en mycket viktig aspekt i Odd Molly för implementering av nya rutiner.

Vid utvärdering av affärsmodellen bör särskilt uppmärksamhet bör ges till att kontrollera osäkerheter. Detta involvera att noggrant kontrollera hur risk och förväntningar ställs mot faktiska resultat. (Osterwalde & Pigneur, 2009) Moore och Birtwistle (2005) menar att ökad intern kontroll uppnås genom att analys och lokalisering av faktorer i affärsmodellen, och genom denna process kan företaget utläsa diverse framgångsfaktorer. Detta illustreras av implementeringarna av modeföretagen Burberry och Guccis affärsmodeller vilka efter en analys av affärsmodellen ökade sin interna kontroll. Burberrys framgångsfaktorer vid implementeringen av en ny affärsmodell stod delvis i att skapa en stark varumärkesidentitet och ett väldefinierat varumärke som kommunicerades på rätt sätt. En betydande utmaning med Odd Mollys nuvarande affärsmodellen, enligt respondenterna, består i att öka den interna kontrollen av varumärket. Företaget har valt främst indirekta distributionskanaler och därmed minskar företagets kontroll av hur varumärket förmedlas till slutkunden. De viktigaste faktorerna bakom Odd Mollys affärsmodell framgång och framtida utveckling är enligt Odd Molly själva deras kreativa design, nytänkande och långsiktiga varumärkesarbete som stöds av en enkel affärsmodell. Mitchell och Bruckner Coles (2004) menar att genom utveckling av visionen av förbättringen i affärsmodellen är det betydelsefullt att företaget lokaliserar högt önskvärda nya fördelar som modellen kan skapa. Odd Molly som tidigare har haft god omsättning visade ett lägre rörelseresultat år 2011. Christina Tillman påpekar att företaget utvärderar förändringar med fokus på kostnadsöversyn och sortiments- och säljstyrning för att förbättra förutsättningarna för tillväxt. Michael och Drucker Coles (2004) menar att lokaliseringen av värdefulla förbättringsmöjligheter kan resultera i justering av priser för att uppmuntra till fler köp och således minskade kostnaderna för företaget, vilka annars skulle hålla tillbaka dess tillväxt.

KAPITEL 6 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

I detta slutliga kapitel drar vi våra slutsatser utifrån vad som framgått i den empiriska analysen. Med våra huvudsakliga observationer som grund kommer vi att besvara vår forskningsfråga genom att illustrera denna med en modell. Den teoretiska och praktiska betydelsen med denna uppsats kommer vidare att presenteras och följs slutligen upp av förslag till framtida forskning inom ämnet.

Syftet med denna studie är att identifiera potentiella framgångsfaktorer likväl utmaningar som bidrar till en konstruktionen affärsmodell med konkurrensfördelar inom modebranschen. Vi har valt att behandla de områden i affärsmodellen som fokuserar på värdeskapande genom företagets relation till kunden. Detta för att skapa en förståelse för konstruktionen affärsmodell som kan bidra till konkurrensfördelar inom modebranschen och illustrera våra observationer i en modell som är applicerbar på mindre eller medelstora modeföretag med liknande förutsättningar.

I vår studie har vi argumenterat för betydelsen av den värdeskapande processen genom affärsmodellen, för små- till medelstora modeföretag som innehar en nischad position och som distribuerar främst via indirekta partnerkanaler. Vi har kunnat utläsa ett antal framgångsfaktorer likväl utmaningar i denna värdeskapandeprocess. Dessa faktorer har alla haft stor inverkan på effekten av vårt fallföretags affärsmodell, men i olika utsträckning vilket vi redogör för i analysen av vårt empiriska material. Vi kommer följaktligen föra en diskussion kring dessa faktorer, deras inverkan och samspel för värdeskapandet i affärsmodellen samt i implementeringsprocessen.

I denna studie har vi studerat affärsmodellkonceptet ur ett business-to-customer perspektiv. Därmed har vi fokuserat på hur företaget skapar och tar tillvara värde med kunden. Konceptet affärsmodell är som argumenterat i

texten, intressant att studera eftersom en framgångsrik affärsmodell utgör det 'bättre sättet' än existerande alternativ, då det erbjuder mervärde till kunderna och därmed bidrar till konkurrensfördelar. Vi har konstaterat att det är kombinationen av elementen i affärsmodellen som avgör om företaget blir framgångsrikt. Att koppla strategianalys med affärsmodellanalys är som vidare konstaterat viktigt för att skydda denna konkurrensfördel genom att förbättra den nuvarande affärsmodellen. Affärsmodeller som inriktar sig på nischmarknader tillgodoser ett specifikt kundsegment. Värdeerbjudandet, distributionskanaler och kundrelationer är alla skräddarsydda för att tillgodose de särskilda behoven för den specifika nischmarknaden. Vi ska nu föra en diskussion kring hur byggstenarna värdeerbjudande, kundsegment, kundrelation och kanaler samspelar i processen att skapa värde i affärsmodellen.

Att dagens konsumenters eftersträlvade värde har förändrats och att konsumenterna kräver mer har lett till att företag måste definiera de faktorer som driver kundernas behov och efterfrågan. Idag karaktäriseras modebranschen av hög konkurrens, korta produktlivscyklar och liten förutsägbarhet samt stora skiftningar inom kundsegmentet. Modeföretagen påverkas därmed i stor utsträckning av konsumentens ständiga efterfråga för variation och är därför beroende av att innovera sina affärsmodeller för att förbättra sitt värdeskapande. Företag inom modebranschen bör därför definiera de faktorer som driver kunders behov och efterfråga.

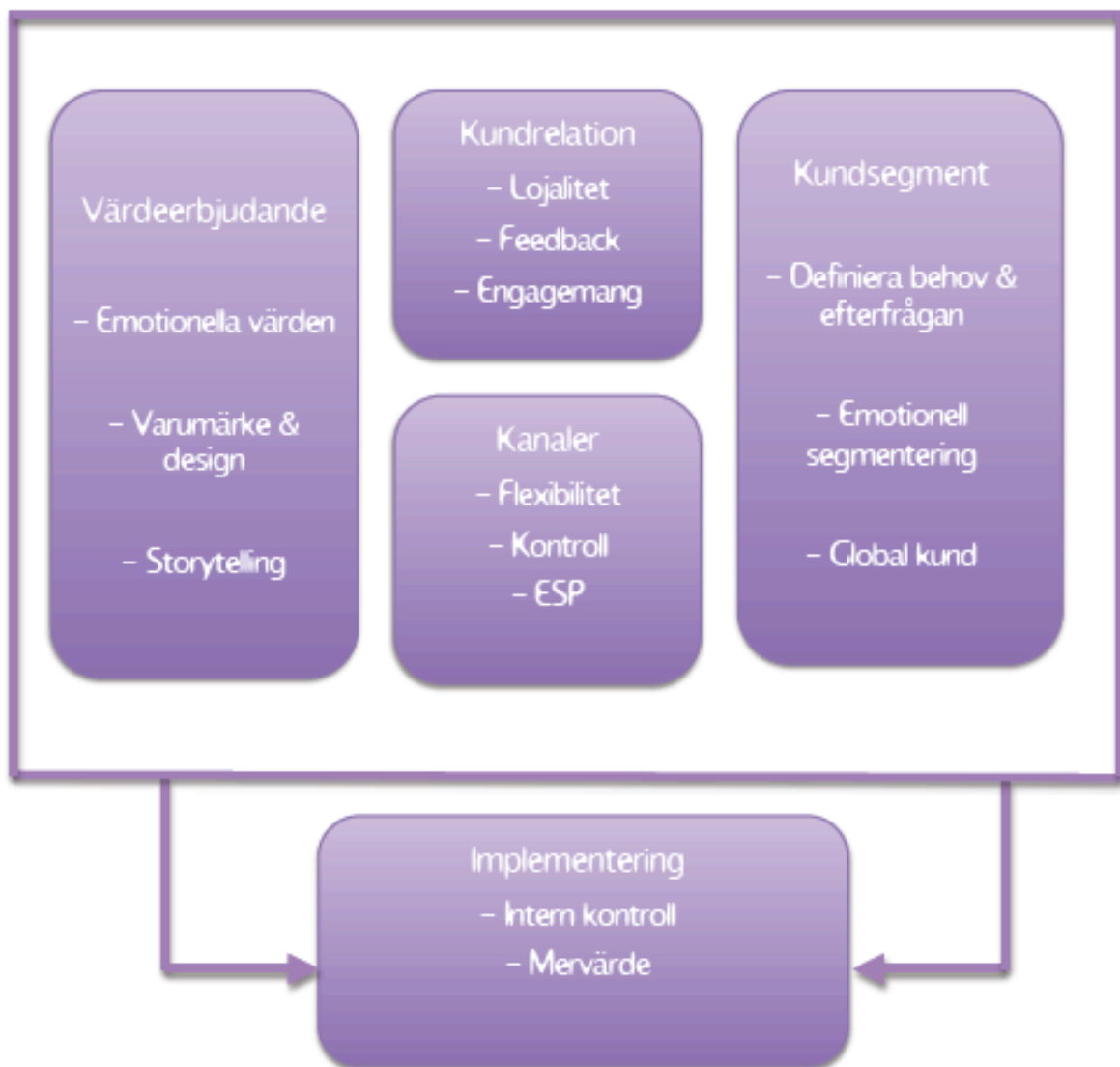
Eftersom det har skett ett skift från funktionella värden till mer emotionella värden i konsumentens efterfrågan av modeprodukter, kan det ses som en framgångsfaktor för företaget att segmentera sina kunder emotionellt och skapa ett värdeerbjudande kring detta. En utmaning står i svårigheten att utläsa framtida behov på den dynamiska marknaden för mode. Att använda ESP, emotional selling proposition, och kommunicera emotionella värden i kombination med funktionella värden, kan ses som en framgångsfaktor då det grundar sig i produktsanning för kunden. Vidare kan en potentiell framgångsfaktor utgöras av att ge varumärket en strategisk nyckelroll, vid

sidan av design och kvalitet. Starka varumärken kan bidra till ett företags konkurrenskraft och tar sin utgångspunkt i den egna organisationen. De organisatoriska värdena översätts till ett mervärde för kundsegmentet. Vidare är den interna inställningen till varumärket avgörande för ett företags framgång. En utmaning ligger i att lyckas förmedla en enhetlig varumärkesimage till kunden. Vid valet av distributionskanaler är det därmed viktigt att välja en mix som möjliggör flexibilitet men också som möjliggör kontroll över hur varumärket förmedlas till kunden. För ett företag i modebranschen är det viktigt att inte enbart skapa värde för sitt kundsegment, utan även ta tillvara värde genom kundernas feedback och engagemang i varumärket. För att kommunicera emotionella värden i varumärket och skapa en relation mellan företag och kund utgör storytelling ett bra verktyg. Goda relationer med slutkonsumenten kan bidra till kundnöjdhet vilket i sin tur skapar lojalitet. Detta kan även skapas genom att hitta en global kund. En utmaning ligger dock i att anpassa sina distributions- och marknadsföringskanaler utefter det lokala behov som fortfarande måste tillgodoses.

De ovan nämnda faktorer kan delvis bidra till mervärde i implementeringsprocessen för både kunden och företaget men även utgöra utmaningar. En huvudsaklig utmaning föreligger i att implementera affärsmodellen på rätt sätt, upprätthålla intern kontroll och möjliggöra anpassning efter marknadens feedback. Det emotionella värdeerbjudandet utgör en central del av affärsmodellen, och anpassar i sin tur kundsegmentet, relationerna och kanalerna. Byggstenarna är kopplade till varandra och måste kombineras i en process för att bidra till värdeskapande och tillvaratagande av värde genom affärsmodellen. Dessa fyra byggstenar lägger grunden för värdeskapande och intern kontroll i implementeringsprocessen.

I modellen nedan presenterar vi de potentiella framgångsfaktorer likväl utmaningar som föreligger i konstruktionen av en affärsmodell som bidrar till konkurrensfördelar. Detta utifrån förutsättningarna att dessa företag är små-

och medelstora, innehar en nischad position i modebranschen samt distribuerar främst via indirekta partnerkanaler. Dessa faktorer sammanfattas i byggstenarna värdeerbjudande, kundsegment, kundrelationer och kanaler samt i implementeringsprocessen.



6.1 Framtida forskning

6.1.1 Teoretisk betydelse

I denna del resonerar vi för hur denna uppsats har bidragit till det existerande teoretiska området för affärsmodell. Genom denna studie har vi bidragit med en mer ingående förståelse för värdeskapandeprocessen genom affärsmodellen för små- till medelstora nischade företag som distribuerar främst via indirekta partnerkanaler i modebranschen. Vi har bidragit med en djupare förståelse för implementeringen av affärsmodellen. Vidare har vi bekräftat signifikansen av de faktorer som tagits upp i tidigare teori och hur de bidrar till en framgångsrik implementering av affärsmodellen. Betydelsen av storytelling som ett verktyg för att förenkla implementeringen av affärsmodellen samt som ett sätt att kommunicera värdeerbjudandet internt och externt har i enlighet med teorin bevisats. Vi har även kunnat styrka betydelsen och fördelen av att anspela på emotionella värden såväl internt inom den egna organisationen, och externt i kommunikationen med sina kunder.

6.1.2 Praktisk betydelse

Vi anser att de slutsatser vi har dragit i denna uppsats är applicerbara på små- till medelstora modeföretag som innehar en nischad position och distribuerar främst via indirekta partnerkanaler. Vidare kan våra slutsatser även vara applicerbara på små- till medelstora företag med andra branscher som påminner om modebranschen. Detta särskilt i industrier där värdeerbjudandet och kommunikationen är av stor vikt samt i branscher där kunden har en central roll i den värdeskapandeprocessen för att konstruera en affärsmodell med konkurrensfördelar. De främsta inlärningsaspekterna som kan ha praktisk betydelse för små- till medelstora modeföretag som innehar en nischad position och distribuerar främst via indirekta partnerkanaler är följande:

- Att skapa ett värdeerbjudande och starkt varumärke som kommuniceras enhetligt såväl internt som externt kan innebära konkurrensfördelar för företaget. Detta bidrar till att gapet mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen minskar. Vidare om värdeerbjudandet anspelar på både emotionella och funktionella värden och att dessa kommuniceras i företagets marknadsföringskanaler är ytterligare en potentiell framgångsfaktor och möjliggör differentiering.
- Att definiera sitt kundsegments behov och efterfråga utgör en styrka eftersom kunden idag spelar en central roll i den värdeskapande processen. I relationen med kunden är det därför viktigt att engagera, lyssna och möjliggöra feedback från sina kunder för att öka lojaliteten hos sina konsumenter och skapa mervärde för dessa. Detta genom att utveckla värdeerbjudandet efter deras efterfråga. Däremot föreligger det en utmaning i att balansera att vara integrerad i kundens efterfråga men inte riskera att förlora varumärkesidentiteten.
- Att arbeta lika mycket med varumärke som design är ytterligare en potentiell framgångsfaktor. Vidare att företaget är brett i sina kompetensområden och att företaget försöker överlappa de områden där kunskaper saknas. Detta kan ske genom att rekrytera på de områden där möjligheter till kompetensförbättring föreligger för att möjliggöra att företaget kommer närmare sin kärnkompetens.
- Att ha i åtanke vid implementeringsprocessen att det är viktigt att konkretisera affärsmodellen för de anställda och detta kan exempelvis ske genom storytelling. Vidare är det av signifikant betydelse att de fyra byggstenarna kombineras så att de bildar en bra grund för värdeskapande och intern kontroll i implementeringsprocessen av affärsmodellen.

6.1.3 Framtida forskning

Den främsta begränsningen med denna uppsats är att vi endast behandlar ett fallföretag. Därmed finns det möjlighet att inkludera fler fallföretag för att kunna generalisera ytterligare. Dessutom är vår studie begränsad till enbart ett svenskt fallföretag och det skulle vara intressant att även jämföra med utländska fallföretag för att få ett internationellt perspektiv. Vi kan även se att det hade varit intressant att studera detta ur ett business-to-business perspektiv, eftersom det utgör en annan variant av kundrelation.

Vidare, skulle det kunna vara intressant att få en mer djupgående förståelse för om framgångsfaktorerna likväl utmaningarna vid konstruktionen av en affärsmodell med konkurrensfördel skiljer sig för (mode)företag med andra förutsättningar än vårt valda fallföretag. Vi har även valt att endast fokusera på värdeskapandeprocessen utifrån ett företagsperspektiv och således bortsett från kundens perspektiv, vilket skulle vara intressant att innefatta. Vidare finns det fler relevanta delar i affärsmodellen att fokusera mer ingående på såsom infrastruktur och finansiella delen, vilka också kan utgöra framgångsfaktorer och utmaningar i konstruktionen av en affärsmodell med potentiella konkurrensfördelar.

Källförteckning

Alvesson M., Sköldbberg K. (2008), "Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", 2 upplagan, Lund Studentlitteratur.

Backman J., (2008), "Rapporter och uppsatser", Studentlitteratur, Lund Narayana Press.

Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010) "Business Models as Models", *Long Range Planning*, 43: 56-171

Barney J., (1991) "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120

Barney, J.B. (2002), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ i Hutchinson, K., Quinn, B. (2006), "SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers", *International Marketing Review*, 23(1): 25-53

Bertrandias, L., Goldsmith, R. (2006) "Some psychological motivations for fashion opinion leadership and fashion opinion seeking", *International Journal of Marketing and Management*, 10(1)

Bhardwaj, V., Fairhurst, A. (2010) "Fast fashion: response to changes in the fashion industry", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1)

Bryman A., Bell E., (2005) "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Liber Ab, Slovenien.

Bryman, A. and Bell, E (2007) "Business Research Methods", 2nd edition. Oxford

University Press, UK

Butterfield, L. (2003) "AdValue – Twenty ways advertising works for business", Butterworth Heinemann. Great Britain.

Casadesus–Masanell R., Ricart J. E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics, Elsevier, Long Range Planning, 43: 195–215

Christopher, M., Lawson, R och Peck, H. (2004) "Creating agile supply chains in the fashion industry", International Journal of Retail & Distribution Management, 32(8)

Cho, H, Lee, J. (2005) "Development of macroscopic model on recent fashion trends on the basis of consumer emotion", International Journal of Consumer Studies, 29(1)

Colton, S., Ward, V., (2004) "Story as a Tool to Capitalize on Knowledge Assets", Business Information Review, 21(3)

Djelic, M and Ainamo, A. (1999) "The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and the United States", Organization Science, 10(5)

Darryl J., Mitry, Smith., D.E. (2009) "Convergence in global markets and customer behavior", *International Journal of Consumer Studies*, 33: 316–321

Doyle, S., Moore, C och Morgan, S. (2006) "Supplier management in fast moving fashion retailing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3)

Fernie, J., Moore, C och Lawrie, A. (1998) "A tale of two cities: an examination of fashion designer retailing in London and New York", *Journal of Product & Brand Management*, 7(5)

Frank, J. (2000) "Supply chain innovation", *Work Study*, 49(4)

Gay S., (2006) "The failure of the global consumer: the importance of localization in the pursuit of globalization", *Reason and Respect*, 2(1)

Hauge A., Malmberg A., Power D., (2009), "The Spaces and Places of Swedish Fashion", *European Planning Studies*, 17: 529–547

Hutchinsson, K., Quinn, B. (2006), "The role of management characteristics in the internationalization of SMEs: evidence from the UK retail sector", *Journal of Small Business Enterprise and Development*, 13(4): 513–534

Jacobsen, D. (2002), "Vad, hur och varför" Studentlitteratur, Lund

Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T., (2009) "Marketing Management" 1st European Edition, Pearson Prentice Hall

Kang, G., James, J. (2004) "Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model", *Managing Service Quality*, 14(4):266–277

Kapferer, J-N (2009) "The New Strategic Brand Management", 4th edition

Kaufman B. (2003) "Stories that SELL, stories that TELL", *Journal of Business Strategy*, Vol 24 (2): 11–15

Kozinetsa R.V.,*, J.F. Sherrya, B. DeBerry–Spencea, A. Duhacheka, K. Nuttavuthisita, D. Stormb (2007) "Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects", *Journal of Retailing*, 78: 17–29

Magretta J., (2002) "Why Business Models Matters", *Harvard Business Review*, 80(5): 86–92

Mitchell D.W., Bruckner Coles C. (2004) "Establishing a continuing business model innovation process", *Journal of Business Strategy*, Vol 25 (3): 39–49

Merriam, S. B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod", Swedish edition, Lund:

Moore, C och Birtwistle, G. (2004) "The Burberry businessmodel: creating an international luxury fashion brand", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8)

Moore, C och Birtwistle, G. (2005) "The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing – the case of Gucci group NV", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4)

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005) "The Entrepreneur's Business Model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 726–735

Osterwalder A., Pigneur Y. (2009) "Business Model Generation, handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons Inc, United States of America.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci L. C., (2005), "Clarifying Business Models; Origins, Past Present and Future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1–25). Tillgänglig på:
<http://mandit.110mb.com/papers/osterwalder2005.pdf>

Pantano, E., Tavernise. A., och Viassone. M., (2010), "Consumer perception of computer-mediated communication in social network", *4th International Conference on New Trends in Information Science and Service Science*, 609–614

Richardson J. (1996) "Vertical Integration and Rapid Response in Fashion

Apparel”, *Organization Science*, 7 (4): 400–412.

Rocha, M., Hammond, L och Hawkins, D. (2005) ”Age, gender and national factors in fashion consumption”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9(4)

Teece D. J. (2010) ”Business Models, Businss Strategy and Innovation”, *Long Range Planning*, 34: 172–194.

Stern L., W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T. (1996) ”Marketing Channels”, 5e upplagan, International Editions, Prentice Hall.

Simpson E.M., Thorpe D.I., (1995) ”A conceptual Model of Strategic Considerations for International retail Expansion”, *Service Industries Journal*, 15(4): 16–24

Tian, K., Bearden, O, och Hunter, G. (2001) ”Consumers’ Need for Uniqueness: Scale Development and Validation”, *Journal of Consumer Research*, 28(1)

Urde M., (2001) ”Core Value–based Corporate Brand Building”, *European Journal of Marketing*, 37 (7) 2003.

Weihua Y. (2009) ”Fashion Design in Emotional Consumption Era”, IEEE 10th International Conference on Computer–Aided Industrial Design & Conceptual Design. 1524–1527

Workman, J. (2010) ”Fashion Consumer Groups, Gender, and Need for Touch”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 28(2)

Yeoman, I. (2007) ”Pricing trends in Europe’s fashion industry”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(4)

Ziems D., (2009) "The Morphological Approach for Unconscious Consumer Motivation Research", *Journal of Advertising Research* (2004), Cambridge University Press (CUP): Cambridge University Press, 44(2): 210–215.

(Tillgänglig 20/4 2011 på:

<http://journals.cambridge.org.ludwig.lub.lu.se/action/displayFulltext?type=1&fid=219239&jid=JAR&volumeld=44&issueld=02&aid=219237>)

Zhang J., Gang H., Jianwen Y. (2010) "Business Model Innovation – From a Customer Perspective", 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. 4; 400–403

Zott C., Amit R. (2010) "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning* 43: 216–226

Zott C., Amit, R., Massa L. (2010), "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research", Working Paper, IESE Business School – University of Navarra, via <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>

Internetkällor

Avanza (2011) "Odd Molly i negativ trend" (Hämtad: 2011-05-07) Tillgänglig på: <http://www.avanza.se/aza/press/press-article.jsp&article200766>

Business Dictionary. (Hämtad: 2011-04-20, 13.20) Tillgänglig på: <http://www.businessdictionary.com/definition/agent.html>

Dagens Industri, "Svag orderingång för Odd Molly", (hämtad 2011-04-08, 11.20) Tillgänglig på:

http://di.se/Default.aspx?pid=232472_ArticlePageProvider&epslanguage=s

v

Odd Molly Official Fan Page Facebook (Hämtad 2011-05-06) Tillgänglig på:
www.facebook.com

Habit Modebranschtidning www.habit.se (Hämtad 2011-02-17, 11.05)
Tillgänglig på:

Investorwords (Hämtad 13/4 2011,15.22) Tillgänglig på:
<http://www.investorwords.com/154/agent.html>

Nationalencyklopedin. (Hämtad 2011-05-03). Tillgänglig på:
<http://www.ne.se/factory-outlet>

Odd Molly.com, Officiell hemsida. Tillgänglig på: <http://www.oddmolly.com>

Odd Molly Årsredovisning, 2009. Tillgänglig på; <http://www.oddmolly.com>

Svd.se (2011) "Bärande berättelse" (hämtad 2011-03-14, 13.00). Tillgänglig
på:
http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/barande-berattelse_2726915.svd

E24.se (2011) "Odd Molly tar plats på Small Cap listan" (hämtad 2011-02-27,
09.31), Tillgänglig på: [http://www.e24.se/business/konsumentvaror/odd-
molly-tar-plats-pa-small-cap-listan_2134921.e24](http://www.e24.se/business/konsumentvaror/odd-molly-tar-plats-pa-small-cap-listan_2134921.e24).

Personkällor

Andersson, Christer (Grundare och styrelseordförande Odd Molly). Intervju
den 7 mars, 2011, Stockholm, Sverige

Annerhult, Jenny (Marknadsförings- och PR ansvarig Odd Molly). Intervju den
7 mars, 2011, Stockholm, Sverige

Holknekt, Per (Grundare, styrelsemedlem och Creative Director Odd Molly).
Intervju den 7 mars, 2011, Stockholm, Sverige

Tillman, Christina (VD Odd Molly). Intervju den 7 Mars, 2011, Stockholm,
Sverige

Åström, Johan (Försäljnings- och marknadschef Nordamerika Odd Molly).
Telefonintervju den 9 mars, 2011

Bossuyt, Henk (International Sales Director Odd Molly). Intervju den 24 mars,
2011, Stockholm, Sverige

Sandström, Michael (VD Sandström, ordförande för Svensk Handel STIL, vice
ordförande för den europeiska textilhandlarorganisationen AEDT).
Telefonintervju den 14 april 2011.

Rapporter och övriga källor

Borgå T., "En udda man – Odd Mollys Per Holknekt", Gate Report, 2011, 1 (5)

Odd Molly Årsredovisning, 2010.

Matzinger, A., (2011, januari 28) Temabilaga: "En bra placering?", Dagens
Industri, s.10–11

Sundberg G., (2006) "Mode Svea – En
lysning av området svensk modedesign", Rådet för Arkitektur Form och
Design, Statens Offentliga Utredningar (Tillgänglig 2011-03-31 på:
<http://www.modeochdesign.se/dokument/Modesvea.pdf>)

Appendix

1. Intervjuguide

1.1 Intervjuguide: Jenny Annerhult

Branschen

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modedeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Varför skapades Odd Molly? Vad var den grundläggande idén?
- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer

med nuvarande strategi? Förklara.

- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.
- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OMs höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt?
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande? – Industrifaktorer/Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM kunden ut? (Livsstil, ålder utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM kunder?

Produkterna

- Hur ser OMs produktportfölj ut?
- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?

- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser
- Ser du några alternativa distributionssätt

1.2 Intervjuguide: Per Holknekt

Branschen

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modedeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Varför skapades Odd Molly? Vad var den grundläggande idén?
- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer med nuvarande strategi? Förklara.
- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.
- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om

inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OMs höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt?
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande? – Industrifaktorer/Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM kunden ut? (Livsstil, ålder utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM kunder?

Produkterna

- Hur ser OMs produktportfölj ut?
- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?
- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser
- Ser du några alternativa distributionssätt

1.3 Intervjuguide: Christina Tillman

Branschen

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer med nuvarande strategi? Förklara.
- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.
- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OMs höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt? (Ni (Christina Tillman) nämner i en artikel att den internationella försäljningsorganisationen kan vara en anledning till den minskade införsäljningen av 2011 års organisation, vad menar ni med detta?)
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande?
 - Industrifaktorer
 - Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM kunden ut? (Livsstil, ålder utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM kunder?

Produkterna

- Hur ser OMs produktportfölj ut?
- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?

- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser

Ser du några alternativa distributionssätt i framtiden om OM växer sig ännu större

1.4 Intervjuguide: Christer Andersson

Branschen

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modedeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Berätta lite om hur du fick upp intresset för Odd Molly.
- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer med nuvarande strategi? Förklara.
- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.
- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om

inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OM:s höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt? (Ni (Christina Tillman) nämner i en artikel att den internationella försäljningsorganisationen kan vara en anledning till den minskade införsäljningen av 2011 års organisation, vad menar ni med detta?)
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande?
 - Industrifaktorer
 - Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM-kunden ut? (Livsstil, ålder, utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM-kunder?

Produkterna

- Hur ser OM:s produktportfölj ut?

- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?
- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser
- Ser du några alternativa distributionssätt i framtiden om OM växer sig ännu större

1.5 Intervjuguide: Johan Åström

Branschen i USA

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer med nuvarande strategi? Förklara.
- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.
- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OMs höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt?
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande?
 - Industriefaktorer
 - Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM kunden ut? (Livsstil, ålder utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM kunder?

Produkterna

- Hur ser OMs produktportfölj ut?
- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?
- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser
- Ser du några alternativa distributionssätt i framtiden om OM växer sig ännu större

1.4 Intervjuguide: Henk Bossuyt

Branschen

- Beskriv den marknad som Odd Molly är etablerad på. Vilka är de viktigaste aktörerna och hur påverkar de OMs affärsprocesser? Utvärdering...
- Hur positionerar sig OM i förhållande till andra svenska modeföretag? Kan man göra någon specifik kategorisering? Vad gör OMs placering "unik"? Vad man gör & hur man gör det (kunskap, kompetens, nätverk etc)
- Var kan man finna fakta om branschen?
- Finns det några branschorganisationer? Vilken roll spelar dem och hur skulle dem kunna förbättras?

Affärsmodell/Strategi

- Berätta lite om hur du fick upp intresset för Odd Molly.
- Har Odd Molly en affärsmodell som man arbetar efter? Hur ser den ut? Vilka faktorer utgör framgångsfaktorer i OMs affärsmodell? Styrkor och svagheter. Var är man stark och vad kan förbättras? Förändringar i framtiden?
- Har Odd Molly en vision som man arbetar efter? Hur ser den ut?
- Finns det interna dokument för företaget i verksamheten? Uttalade strategier? Hur ser dem ut?
- Kan steget från att ha Helena Christensen som ansikte utåt till Daisy Lowe ses som en potentiell ompositionering av OM? Vad innebär det för OM? Hur ska man bygga på detta?
- Vilka delar/komponenter av strategin anser du är de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig OMs strategi från konkurrenternas?
- Vilka nyckelutmaningar och trösklar kan ni utläsa i er strategi för 2011?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi-/affärsplaneringsprocessen i företaget? Hur spelar deras kompetenser in?
- Anser du att OM är fokuserad på sin vision & strategi? På vilket sätt?
- Hur det funnits idéer som har valts bort för att de inte överrensstämmer med nuvarande strategi? Förklara.
- Hur ser ledorden 2011 ut för OM? Förklara dessa ur ett affärsperspektiv.

- Använder sig OM av någon byrå som sköter er varumärkesstrategi? Om inte, varför?

Distributionskanaler

- Är distributionskanalerna som OM använder unika eller representerar de bra den del av branschen företaget verkar i?
- Varför har man valt att använda sig av externa agenter och distributörer?
- Vilka är nackdelarna med detta distributionssätt? Kan ni se några andra potentiella alternativ till detta distributionssätt?
- Hur påverkas varumärket?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till OMs höga tillväxt sedan starten 2002?
- Vad tror du har påverkat att 2011 inte gått lika bra tillväxt mässigt? (Ni (Christina Tillman) nämner i en artikel att den internationella försäljningsorganisationen kan vara en anledning till den minskade införsäljningen av 2011 års organisation, vad menar ni med detta?)
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande?
 - Industrifaktorer
 - Omvärldsaspekter

Segmentering/positionering

- Hur ser den typiska OM kunden ut? (Livsstil, ålder utbildning osv)
- Vad värdesätter kunden hos OM?
- När och hur köper kunden?
- Hur är OM positionerat?
- För och nackdelar med det här segmentet?

Varumärket

- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM som företag?
- Hur viktigt anser du att varumärket är för OM kunder?

Produkterna

- Hur ser OMs produktportfölj ut?
- Var är några av OM högsta kostnader allokerade?
- Ny produktutveckling, design etc, hur bedrivs detta och enligt vilka principer?

Utveckling/Framtiden

- Hur tror du att marknaden ser ut om 5 år?
- Hur mycket påverkar trender OM?
- Viktiga händelser
- Ser du några alternativa distributionssätt i framtiden om OM växer sig ännu större

1.6 Intervjuguide: Mikael Sandström

- Vad gör Svensk Handel Stil Branschorganisation? Beskriv din roll.

Branschen

- Beskriv modebranschen. Hur ser modebranschen ut idag, vilka kännetecken ser du?
- Hur har modebranschen utvecklats (under 1980–2010 talet)?
- Hur kan man kategorisera (de svenska) modeföretagen?
- Kan du utläsa några särskilda framgångsfaktorer och utmaningar i affärsmodeller inom modebranschen?
- ad tror du är anledningen till att vissa modeföretag lyckas bra, medan andra lyckas mindre bra?
- Är det något speciellt i affärsmodellen hos de modeföretagen som lyckats bra som du tror spelat särskilt stor roll?
- Vilka externa komponenter tror du påverkar modeföretagen idag?
- Vilka interna komponenter tror du är särskilt viktiga?
- Vilka är de främsta utmaningarna för modeföretag idag?
- Hur viktigt är varumärke i den här branschen?
- Hur ser de olika distributionssätten ut? Är det några som är särskilt "lyckade" eller beror det helt på typen av företag, kunder osv?

Odd Molly

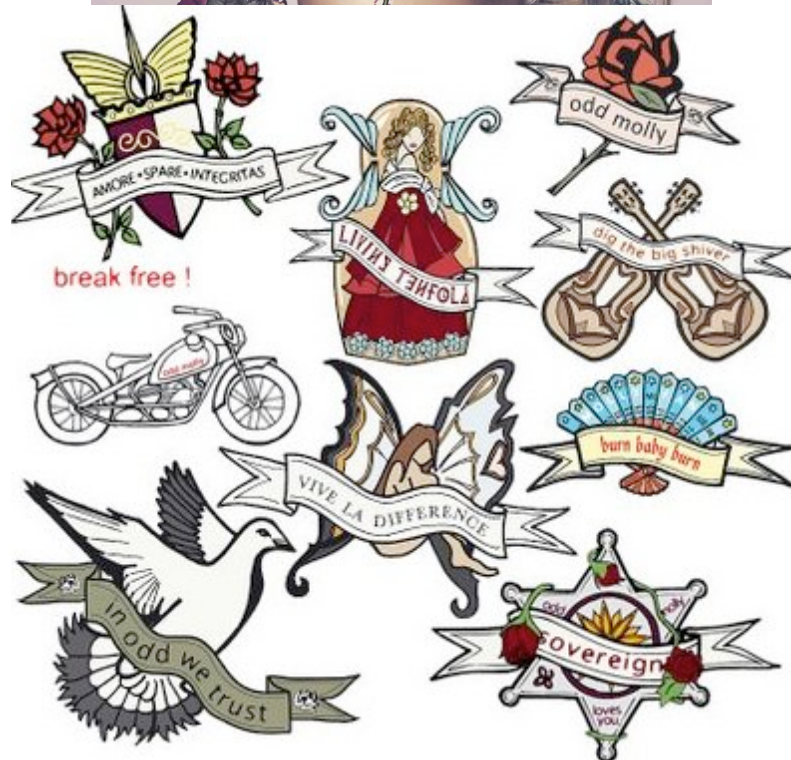
- Hur ser du på Odd Mollys framgång?
- Varför tror du att detta modeföretag har lyckats så bra?
- Vad särskiljer dem från resten av branschen?
- Vilka utmaningar tror du att de står inför?

Övrigt

- Hur tror du att marknaden för mode kommer att se ut i framtiden? 5, 10 år?

2. Företagsrelaterat material

2.1 Odd Molly



ODD MOLLY MANIFEST

(a designer collaboration of heart, mind and eye, for the love of feeling good)

*ODD MOLLY IS A REALITY BASED COMPANY *

(observing and highlighting everyday human issues)

ODD MOLLY REPRESENTS ALL ASPECTS OF QUALITY

(and strongly believe in quality above quantity)

ODD MOLLY SALUTES ALL FANTASTIC WOMEN

(still we have our very own little definition of fantastic)

ODD MOLLYS INTENSIONS ARE HONEST AND HEARTFUL

(however we do make mistakes and always learn from them)

ODD MOLLY DOES NOT FOLLOW

(yet does not necessarily intend to lead)

ODD MOLLY PEOPLE ARE VERY SERIOUS IN WHAT WE DO

(however do not take ourselves very seriously)

ODD MOLLY IS FULL OF INITIATIVE

(and never wait to see others try before we do)

ODD MOLLY IS A FRIENDSHIP

(and all that understand, or want to, are welcome aboard)

ODD MOLLY IS A UNIVERSAL BRAND

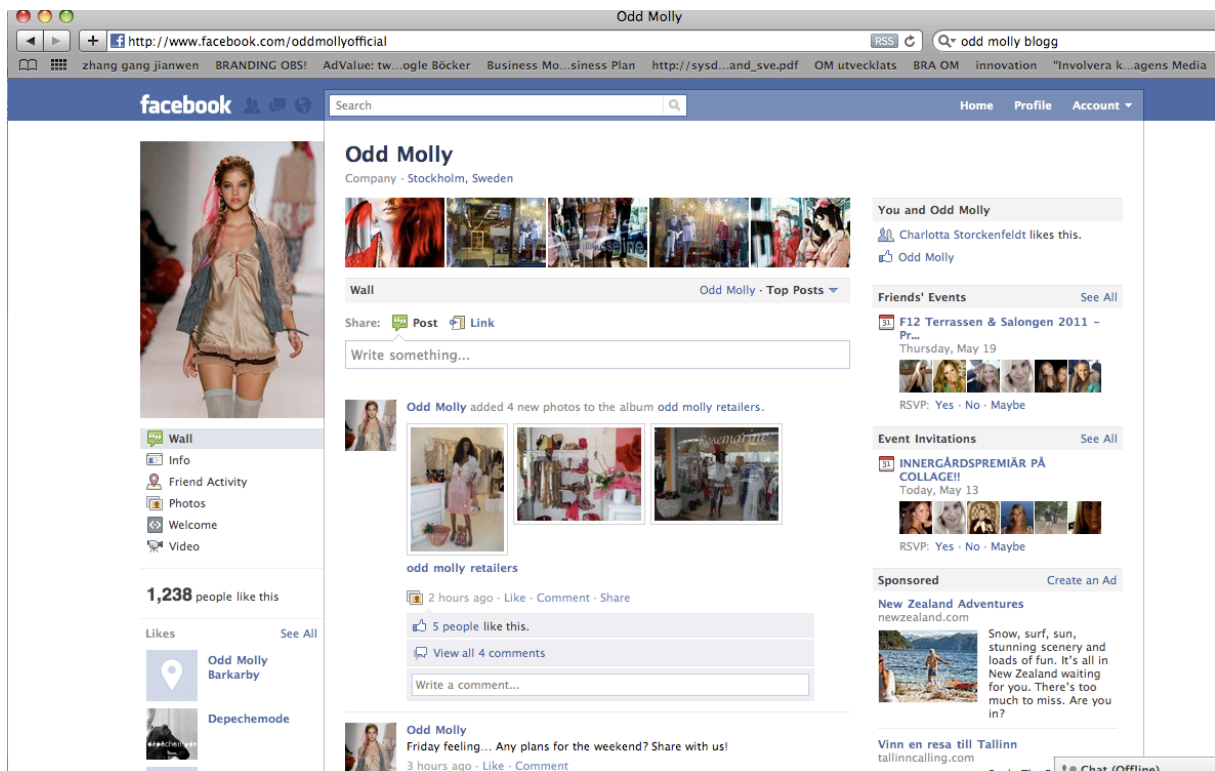
(still, like a nomad, always at home wherever finding fresh water)

ABOVE ALL – ODD MOLLY IS A FASHION DESIGNER BUSINESS

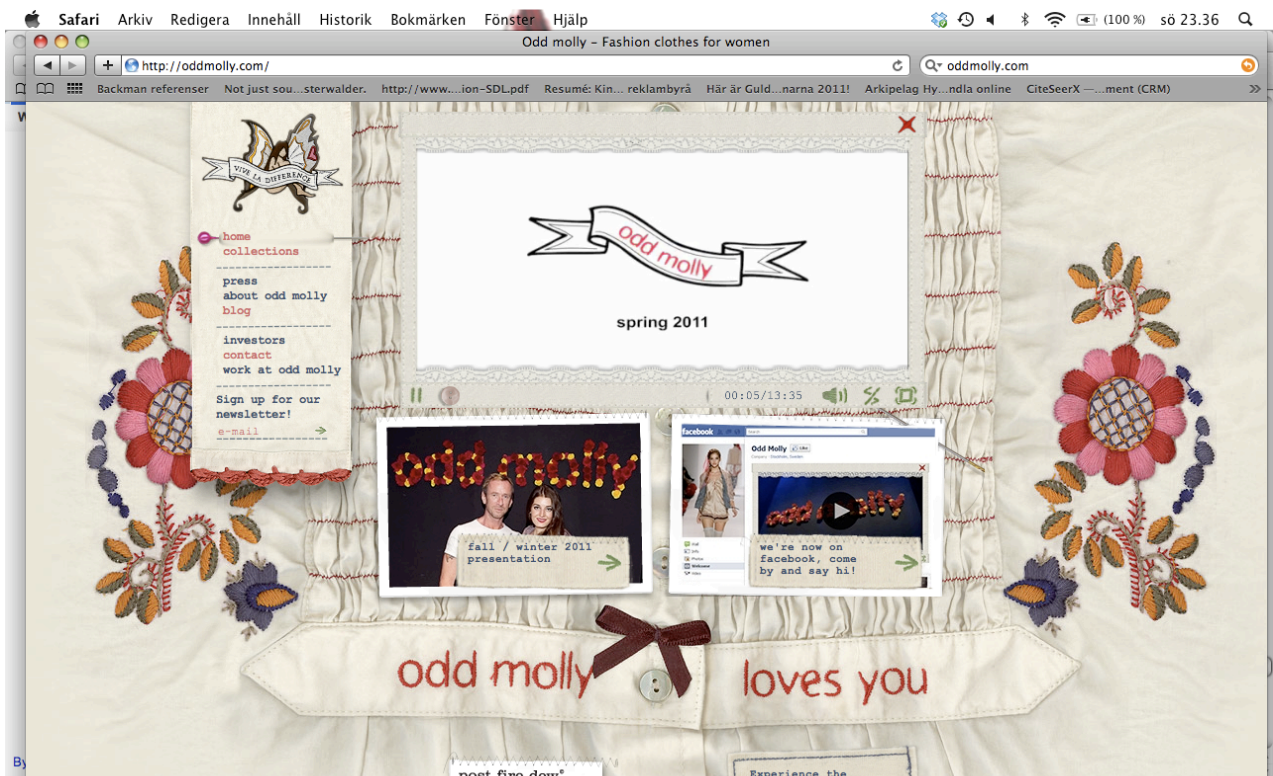
(we design clothing that we and our customers love to wear)

"you are perfect because you are not"

Skärmdump: Odd Molly Official Fan Page, Facebook. (Hämtad: 2011-05-13)



Skärmdump: Odd Molly hemsida. (Hämtad 2011-05-11)



Skärmdump: <http://oddmollyholic.blogspot.com> (Hämtad: 2011-05-13)



Skärmdump: <http://oddmollybesatt.blogspot.com/> (Hämtad: 2011-05-13)

t

