



Entreprenörskapets utmaningar - en resa i modets tecken

Institution:

Institutionen för Teknisk Ekonomi och Logistik, Avdelningen för Produktionsekonomi –
Lunds Universitet, Lunds Tekniska Högskola

Författare:

Elin Ivarson elin_ivarson@hotmail.com, 0700-01 28 14

Lena Rosenberg lena_rosenberg@hotmail.com, 0707-49 74 04

Handledare:

Carl-Johan Asplund, LTH carl-johan.asplund@iml.lth.se

Magnus Levin, Centigo magnus.levin@centigo.se

Företag:

Svensson Jeans

Kontaktpersoner:

Matias Alfieri matias@almaproduktioner.com

Mariano Leone mariano@almaproduktioner.com

Abstract

Title: Entreprenörskapets utmaningar – en resa i modets tecken

Authors: Elin Ivarson and Lena Rosenberg

Background: Being a small business in the clothing industry involves a lot of hard work that extends beyond the usual eight-hour day. It is an industry characterized by fierce competition, tough conditions and requires cutting costs, unique marketing and a strong brand to succeed. However, this is everyday life for Svensson Jeans, a young clothing company that since its inception five years ago sells its own designed clothes in Malmö's inner city. Svensson Jeans has during its lifetime gone through a variety of operational changes; they started from scratch and now they have two stores. From having several different brands in the shop they now focus exclusively on selling their own brand. The company has grown organically, and the choices of paths have been achieved through a combination of gut feeling and coincidence.

Purpose: Today, the situation for the company has changed as the owners have started to realize the need for more structured activities and a clear goal to head for. Svensson Jeans is facing a number of challenges that require more thoughtfulness and planning. These challenges have been illustrated in a written case about Svensson Jeans, to force the reader to become involved and to take the role of the decision-maker. The main objective for the case is to highlight these challenges and bring them up to the surface for discussion within the company as well as within an academic environment. The case is meant to work as an eye opener and a springboard for discussion and inputs for further development of their strategy and future operations in the clothing business. From an academic point-of-view, as a secondary purpose, the case and its questions are directed towards graduate students within the Industrial Engineering and Management program, who are about to start their economic specialization

Method: A case seeks to problematize a real-life (or something that could be a real-life) strategic decision-making situation. Those who read the case will get the chance to take part in a "real" business situation and to find a solution puts high demands on combining knowledge from all ones previous experiences, in order to create deep learning and understanding of the situations that occur in the real business environment. Such events are not easy to find in regular course literature, which is the benefit of a case. Here are also a number of questions that the case solver will be able to answer with help from the information given in the case, and in some cases by doing more research. In this particular case, the reader will meet the brothers Mariano and Matias, founders of Svensson Jeans, in their everyday life with all its implications. The case will highlight the history of the company, its concepts, its owners and its business platform, in order to highlight the present environment in which the company functions. This way, the case will be of a multidisciplinary kind, in order to address and combine different disciplines from the students' and other users' perspective. There are several questions to be answered and analyzed. Accompanying the case, there is a teaching note that aims to provide suggestions for discussion of these issues, and appropriate models for this process. The decision situations above could be fruitful to discuss for further understanding of what it means to be entrepreneurial, and the types of problems

entrepreneurs face. From this point-of-view, the case is also well suited for other entrepreneurial companies or smaller start-ups that are in the same phase, regardless of whether they operate in the clothing industry or not. The main challenges for a relatively young company are often alike, regardless of industry.

Conclusions: During the case study, it was found that all the strategic challenges that the company is facing today can be traced to one main question; what is the goal for Svensson Jeans in the future? Is it going to be a complete lifestyle-brand providing and selling different kinds of brands and products in several multiple Svensson Jeans stores and resellers around the world? Or should it be a niched brand with one or only a few stores in Sweden selling only clothes from their own brand? This is the main finding that is described in the case. Naturally there are several other challenges and questions that came up during the case study – questions of marketing, store concepts, distribution channels were other important aspects that are discussed.

Förord

Examensarbetet är uppbyggt i två delar; en casedel och en instruktörshandledning. Casedelen, vilken bör läsas först, är en beskrivning av företaget Svensson i helhet, men har även en del mer djupt ingående fokusområden. Genom att läsa själva caset först, kommer läsaren skapa sig en förståelse för den problematik som finns, men även vilka möjligheter och förutsättningar som företaget Svensson besitter. Avslutningsvis finns frågeställningar, uppdelade på A-, B- och C-nivå, för få läsaren att analysera bland annat Svenssons utmaningar, problemområden samt framtida mål och utveckling.

I instruktörshandledningen kan läsaren få ledning för att kunna lösa caset, genom de lämpliga metoder och modeller som beskrivs. Vidare finns även information om bland annat vad ett case är, hur det kan användas, både inom akademien och på företagsnivå, samt förslag på lösningar till casets frågeställningar. Beskrivet finns också casets syfte och begränsningar samt hur det byggdes upp, från idé till mål.

Författarna vill rikta ett stort tack till Mariano Leone, Matias Alfieri samt Therese Lilja på Svensson Jeans för all den tid som de lagt ned på att svara på frågor och för intervjuer. Ytterligare personer som bidragit med mycket värdefulla kommentarer och vägledning har varit Carl-Johan Asplund, i egenskap av handledare och motivator, samt Magnus Ledin på Centigo, som bollplank och mentor. Utan den hjälp som erhöles från alla ovanstående personer hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra!

Elin Ivarson och Lena Rosenberg

Lund 28 maj 2010

Innehållsförteckning

Abstract	4
1. Inledning.....	11
1.1 Från idé till resultat	11
1.1.1 Idéfasen	11
1.1.2 Planeringsfasen	11
1.1.3 Utförandefasen	12
1.2 Syfte och avgränsningar	13
1.2.1 Syfte – näringslivet	14
1.2.2 Syfte - akademien.....	14
1.3 Avgränsningar.....	14
1.4 Disposition.....	15
2. Metod	17
2.1 Teoretisk referensram	17
2.2 Litteraturinsamling	17
2.3 Datainsamling.....	17
2.3.1 Primär data	18
2.3.2 Sekundär data.....	20
2.3.3 Kvantitativ data	21
2.3.4 Kvalitativ data.....	21
2.4 Kredibilitet.....	22
2.5 Validitet	22
2.6 Reliabilitet.....	22
2.7 Objektivitet.....	23
2.8 Källkritik.....	23
3 Analys	24
3.1 Casemetodik.....	24
3.1.1 Vad är ett case?	24
3.1.2 Varför bör casemetodik användas?.....	24
3.1.3 Case Difficulty Cube.....	25
3.2 Kritiska framgångsfaktorer	28
3.2.1 Stödprocesser inom akademien.....	28

3.2.2 Stödprocesser inom företaget.....	29
4. Instruktorshandledning	30
4.1 Perspektiv	30
4.1.1 Akademiskt perspektiv	30
4.1.2 Företagets perspektiv.....	31
4.2 Case Difficulty Cube.....	33
4.2.1 Casets upplägg.....	33
4.2.2 A-versiont	33
4.2.3 B-versiont	35
4.2.4 C-versiont	36
5. Frågeställningar	38
6.1 Akademin.....	48
6.1.1 Kurser	48
6.1.2 Casetävlingar	49
6.1.3 Workshops.....	49
6.1.4 På lärarseminarier/konferenser	50
6.2 Näringslivet.....	50
6.2.1 Svensson	50
6.2.2 Små och medelstora företag (SME).....	51
6.2.3 Konsultföretag	51
6.2.4 Klädbranschen	51
6.2.5 Nystartade företag	51
7 Relevanta modeller, metoder och begrepp	52
7.1 Modeller	52
7.1.1 SWOT-analys.....	52
7.1.2 Five Forces	52
7.1.3 Decision quality chain.....	54
7.1.4 Klofsten.....	56
7.1.5 Resurser och kompetenser.....	59
7.1.6 SIVA	59
7.1.7 Business Canvas Model	61
7.2 Begrepp	62
7.2.1 Vision	63
7.2.2 Affärsidé	63

7.2.3 Reproduktion.....	63
7.2.4 Affärsmodell	63
8. Lärformer.....	64
8.1 Lärformer för Svensson	64
8.1.1 Workshop	64
8.1.2 Deltagande vid caselösning inom akademien – Live Case	66
8.2 Lärformer för akademien	66
8.2.1 Trestegsprocess för caseinläring	66
8.2.2 Nedbrytningsprincipen.....	70
9. Nulägesanalys.....	75
9.1 Klofstens affärsplattform	75
9.2 Decision quality chain.....	80
9.3 Five Forces.....	82
9. 4 Resurser och kompetenser.....	83
9.5 SIVA	85
9.6 SWOT	86
10 Marknadsföringskanaler.....	89
10.1 Hemsida.....	89
10.1.1 Betydelsen av en hemsida.....	89
10.1.2 Svenssons möjligheter med hemsidan.....	90
10.2 Blogg.....	90
10.2.1 Definition.....	90
10.2.2 Bloggarnas makt.....	90
10.2.3 Svenssons möjligheter med bloggen.....	91
10.3 Facebook	91
10.3.1 Svenssons möjligheter på Facebook	91
10.4 Twitter	92
10.4.1 Svenssons möjligheter med Twitter.....	92
11. Diskussion.....	94
12. Kunskapsbidrag	96
12.1 Akademien och företag.....	96
12.2 Egna lärdomar	97
12. 3 Råd till andra caseförfattare.....	97
13 Referenser	99

13.1 Primära källor	99
13.1.1 Personliga intervjuer	99
13.1.2 Skriftliga intervjuer	99
13.2 Sekundära källor.....	99
13.2.1 Litteratur.....	99
13.2.2 Artiklar	100
13.2.3 Elektroniska källor	100
Bilaga 1. Workshop – Svensson.....	102
Mål/Vision	102
Huvudsyfte	103
Diskussion.....	103

1. Inledning

Detta inledande avsnitt beskriver examensarbetets bakgrund samt resan från idé till resultat. Därefter följer avsnitt om diskussion och kunskapsdelning, och slutligen behandlas examensarbetets syfte, avgränsningar samt disposition.

1.1 Från idé till resultat

Detta examensarbete framväxt delas in i tre olika faser, där första fasen innefattar idégenerering, vilket sedan övergår till en planeringsfas där idén preciseras och utvecklas. Denna fas leder följaktligen till det slutliga steget – utförandet.

Arbets sättet visar att det är fullt möjligt att göra ett examensarbete utöver det vanliga, och att man som student inte är låst till att göra ett traditionellt examensarbete. Case är en lite annorlunda variant jämfört med många andra examensarbeten, och tanken är att andra studenter förhoppningsvis ska komma att bli inspirerade och själva få inputs till idéer om examensarbeten i en annan tappning än det för närvarande rådande formatet.

1.1.1 Idéfasen

Examensarbetets resa för detta examensarbete påbörjades under våren 2009 då författarna träffade Magnus Levin från Centigo på arbetsmarknadsdagarna för Industriell ekonomi. Tanken var i detta skede att utföra arbetet på ett företag med Magnus som en extra handledare, för att han på så sätt skulle kunna bistå med kunskap, feedback samt vägledning. När grundidén utformats var nästa steg att finna ett lämpligt företag som behövde hjälp med att lösa ett problem och handhålla ett examensarbete. Ämnet skulle helst beröra områdena marknadsföring, företagsutveckling eller företagsexpansion. Med dessa ämnen som utgångspunkt valdes Carl-Johan Asplund som handledare från Lunds Tekniska Högskola, då han är en av de ansvariga för inriktningen *Affär & Innovation*¹ och därför är mycket kunnig inom området. Han har dessutom ett brett kontaktnät vilket skulle komma att vara mycket användbart för att samla in relevant information, samt erfarenhet från ett flertal olika branscher.

När denna idé tagit form, presenterade Magnus ett företag som behövde hjälp med några strategiska frågor; ett klädföretag vid namn Svensson Jeans (hädanefter kallat enbart Svensson) som stod i tankar om vidare utveckling och expansion, och därför behövde rådgivning och vägledning. Svensson är ett tvåmansföretag med en anställd som har en begränsad budget, och därför inte hade möjlighet att ta in externa konsulter till hjälp, vilket således visade sig vara ett utmärkt företag för ett examensarbete. Detta kändes mycket roligt, eftersom det skulle innebära att examensarbetet bidrog med något som faktiskt skulle kunna komma till användning. Att det dessutom handlade om entreprenörer som hittills enbart gått på magkänsla och ändå lyckats bygga upp ett eget koncept gjorde det till en desto mer lockande utmaning.

1.1.2 Planeringsfasen

Planeringsfasen inleddes av ett möte med Svensson och Magnus, där idén till examensarbetet presenterades och Svensson presenterade sitt företag, historia samt de utmaningar och frågor de stod inför. Detta möte födde ännu fler idéer, vilka sedan sammanställdes och presenterades vid nästa möte. Efter detta påbörjades insamlingen av primärdata, och flera ingående intervjuer

¹ www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurskedjor/affaer_och_innovation/

med personerna bakom varumärket Svensson genomfördes, för att få större insyn och mer information om såväl företaget som personerna bakom.

Efter att ha blivit mer insatta i hur Svensson arbetade uppstod så idén att skriva ett case. Detta eftersom det var det bästa sättet att beskriva personerna och därmed även personligheterna bakom företaget på bästa sätt, vilket var viktigt för att bli insatt i företagets historia, värderingar, åsikter och engagemang. Det vore även ett utmärkt sätt för Svensson att få insikter och förslag till lösningar på de problem som de stod inför, då ett case skulle fånga problematiken och samtidigt skulle kunna användas av andra personer än caseförfattarna. Det skulle också kunna inspirera andra, både företagare i samma sits och högskolestudenter, vilket också var en anledning till att det kändes värdefullt att konstruera ett case som skulle kunna användas under lång tid framöver.

1.1.3 Utförandefasen

När planeringen färdigstälts påbörjades examensarbetets utförande, vilket inleddes med att sammanställa primärdata från de olika intervjuerna för att på så sätt identifiera en lämplig frågeställning. Ett första ämnesval föll på marknadsföring, men detta visade sig senare vara mindre relevant i jämförelse med de andra problem som identifierades inom företaget, som främst låg på organisatorisk nivå. Huvudspåret ändrades därför till att fokusera på att beskriva och analysera Svenssons större strategiska utmaningar; affärsidén, visionen och deras företagskoncept. Dessa ämnen kändes mest relevanta med tanke på att det var dessa som Svensson själva upplevde att de behövde hjälp med, vilket framför allt visade sig under de två workshops som genomfördes. Målet var att försöka hjälpa Svensson både genom att få dem att öppna ögonen för de problem de hade och även att hitta lämpliga lösningsförslag i linje med deras företagsprofil, intressen och värderingar.

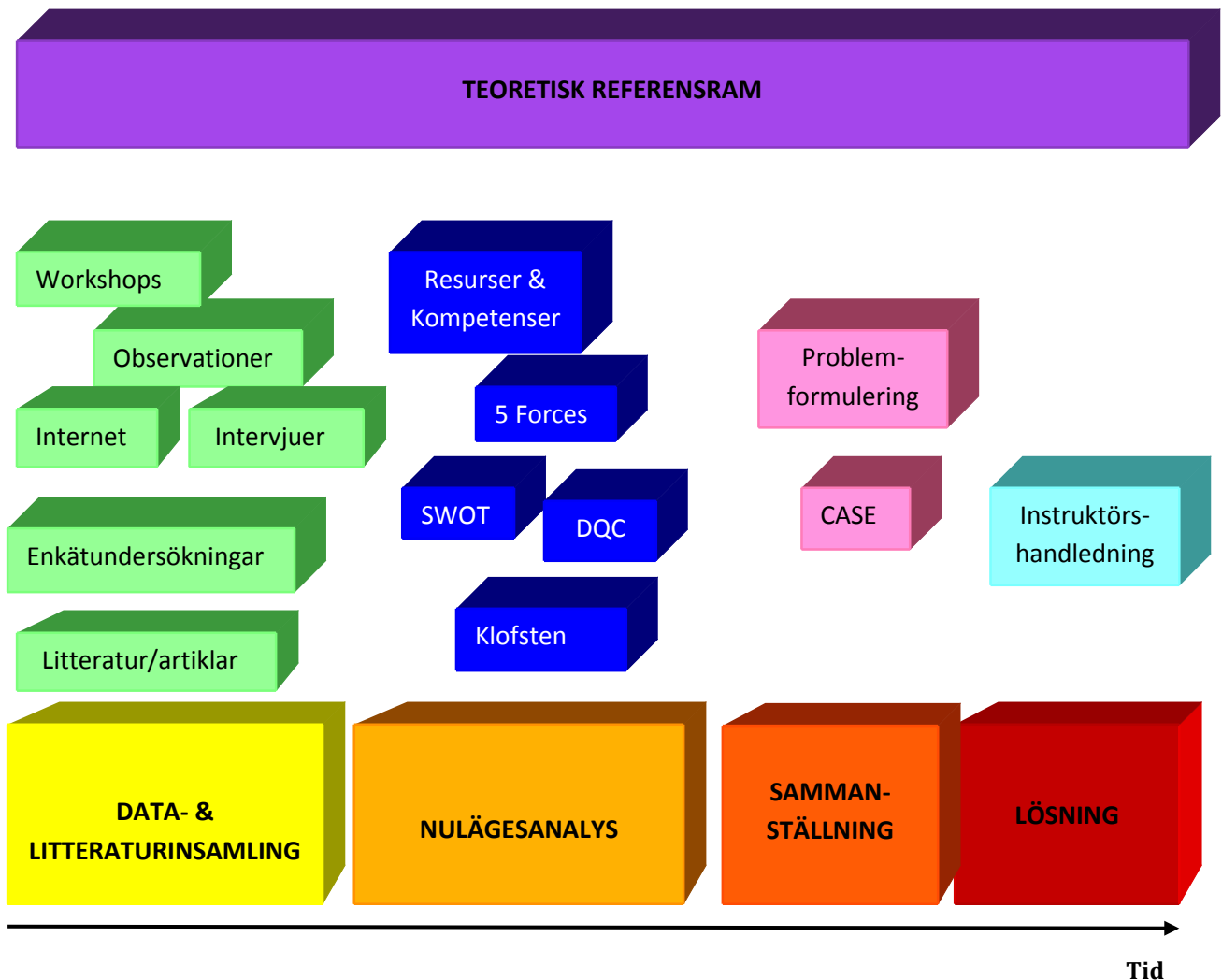
I detta skede samlades ytterligare data in, och informationskanalerna som användes var främst personerna inom företaget, men även olika databaser, intervjuer med personer inom klädbranschen, relevant litteratur samt artiklar. Under denna tid pågick även kontinuerliga möten med både Carl-Johan och Magnus, för att försäkra att rätt väg valts samt att få handledning under arbetets gång.

Caset började ta form efter att författarna hade identifierat de problem och utmaningar som Svensson stod inför, som sedan låg till grund för casets huvudsakliga frågeställningar. Resultatet av detta är den nulägesanalys som kan ses i instruktörshandledningen. Denna utarbetades med hjälp av tillämpning av de olika modeller som kan ses i kap 7.

Själva caset utgjordes av all relevant primärdata som kommit från intervjuerna med Svensson, och för att få en personlig framtoning inhämtades mycket åsikter och citat från Matias och Mariano själva. För att bygga upp caset på ett korrekt sätt användes grundläggande caseteori, bland annat metoder för multidisciplinära case och modellen Case Difficulty Cube som låg till grund för casets svårighetsgrad och struktur. Ytterligare en modell som var till stor hjälp är Klofstens affärsplattform², vilken fungerade som en fullvärdig checklista för att försäkra att alla nödvändiga aspekter togs i beaktning i caset.

² Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

Efter att caset nått en överblickbar form togs arbetet med instruktörshandledningen upp igen, vilken skulle komma att innehålla lösningsförslag till de olika frågeställningarna, teori bakom casemetodik, relevanta modeller och begrepp, angreppssätt, lärformer samt användningsområden.



Figur 1 – Examensarbetets utformning över tiden

1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med examensarbetet är att skriva ett case som bidrar med insikter till Svensson om deras verksamhet genom att skriva ett case som fungerar som en ögonöppnare och språngbräda för vidare diskussion och vägledning. Syftet med examensarbetet har varit utformningen av själva caset, att illustrera och beskriva företagets utmaningar och alltså *inte* att finna absoluta lösningar för Svenssons situation. Det sekundära syftet verkar också i företagets intresse, genom att caset ska kunna användas inom akademien eller av andra företag i samma situation som de själva. Dessa grupper kan finna inspiration i caset vilket öppnar för diskussion som ska återkopplas till Svensson och skapa fler insikter för deras del. Samverkan mellan dessa grupper skulle dessutom kunna leda till att en ännu högre nivå vad gäller kunskapsförmedling kan uppnås.

Instruktörshandledningens syfte är enbart att *stötta caset* och underlätta för de framtida läsarna att sätta sig in i hur man använder case. Det beskriver därför bland annat teori bakom casemetodik och nulägesanalysen av företaget, för att hjälpa läsaren att nyttja caset i det syfte denne önskar.

1.2.1 Syfte - näringslivet

Casets syfte är att hjälpa Svensson med att identifiera sina utmaningar inom olika områden och genom detta också få mer underlag för att börja diskutera en strategi inför framtiden som är realistisk och hållbar på lång sikt. För att uppnå detta är målet att Svensson ska inta en kritisk roll och granska sig själva för att på så sätt hitta en gemensam väg och uppnå sina mål och visioner. Syftet med att göra en nulägesanalys med hjälp av tillämpning av olika modeller är att identifiera de styrkor, brister och möjligheter som Svensson har för att kunna få en helhetsbild av företaget samt en realistisk uppfattning om vad de kan sträva mot, som ligger till grund för caset.

Att inspirera andra entreprenörer är ett sekundärt syfte, för att på så sätt visa att mycket är möjligt trots att man har begränsade och små medel till sitt förfogande. Det är av högsta vikt att dock inte underskatta den tid och energi det tar att driva ett eget företag, vilket därför också är något som förmedlas genom caset. Det finns också ett syfte för de småföretag som redan kommit en bit på vägen i sin etablering, nämligen att förmedla vikten av en fungerande organisation redan på småskalig nivå. Med struktur, tydliga mål och riktlinjer i kombination med kreativitet, och där alla dessa faktorer är väl förankrade i företaget, underlättas både det dagliga arbetet men också vidare utveckling och expansion. Detta är alltså något som bör klargöras i ett tidigt skede för att på så sätt förenkla vägen till framgång.

1.2.2 Syfte - akademien

Syftet för akademien är att caset ska användas av studenter inom inriktningen *Affär och Innovation*³ på civilingenjörsprogrammet *Industriell Ekonomi* på Lunds Tekniska Högskola. Här kan caset användas som en introduktion till denna inriktning genom att det löses av de studenter som precis ska påbörja sin ekonomispecialisering. Det kan även användas under senare delen av kursen, då olika svårighetsgrad utformats på frågeställningarna, så att det på detta sätt ska kunna passa just den nivå som studenterna befinner sig på.

Syftet med att använda caset inom akademien är att dels ge en introduktion till vad inriktningen handlar om och dess arbetsätt, men också att öva sig på att tillämpa olika modeller samt det analytiska tänkandet på en verklighetsbaserad situation. Case är ett arbetsätt som tvingar läsaren att tillämpa kritiskt tänkande genom att väga de positiva effekterna mot de möjliga lösningarna⁴. Detta talar för att ett case är ett mycket användbart inlärningssätt, och styrker dess syfte för detta examensarbete.

1.3 Avgränsningar

I caset strävas efter att uppnå en stor bredd i syftet att förmedla så mycket relevant information som möjligt, vilket tillåter caset att analyseras ur flera olika synvinklar. Fokus ligger på att beskriva de utmaningar som företaget står inför idag. Det bör således understrykas att

³www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurskedjor/affaer_och_innovation/http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i/i_ai/

⁴ Teaching with cases - James A. Erskine, Michael R. Leenders, Louise A. Mauffette-Leenders, s 19ff

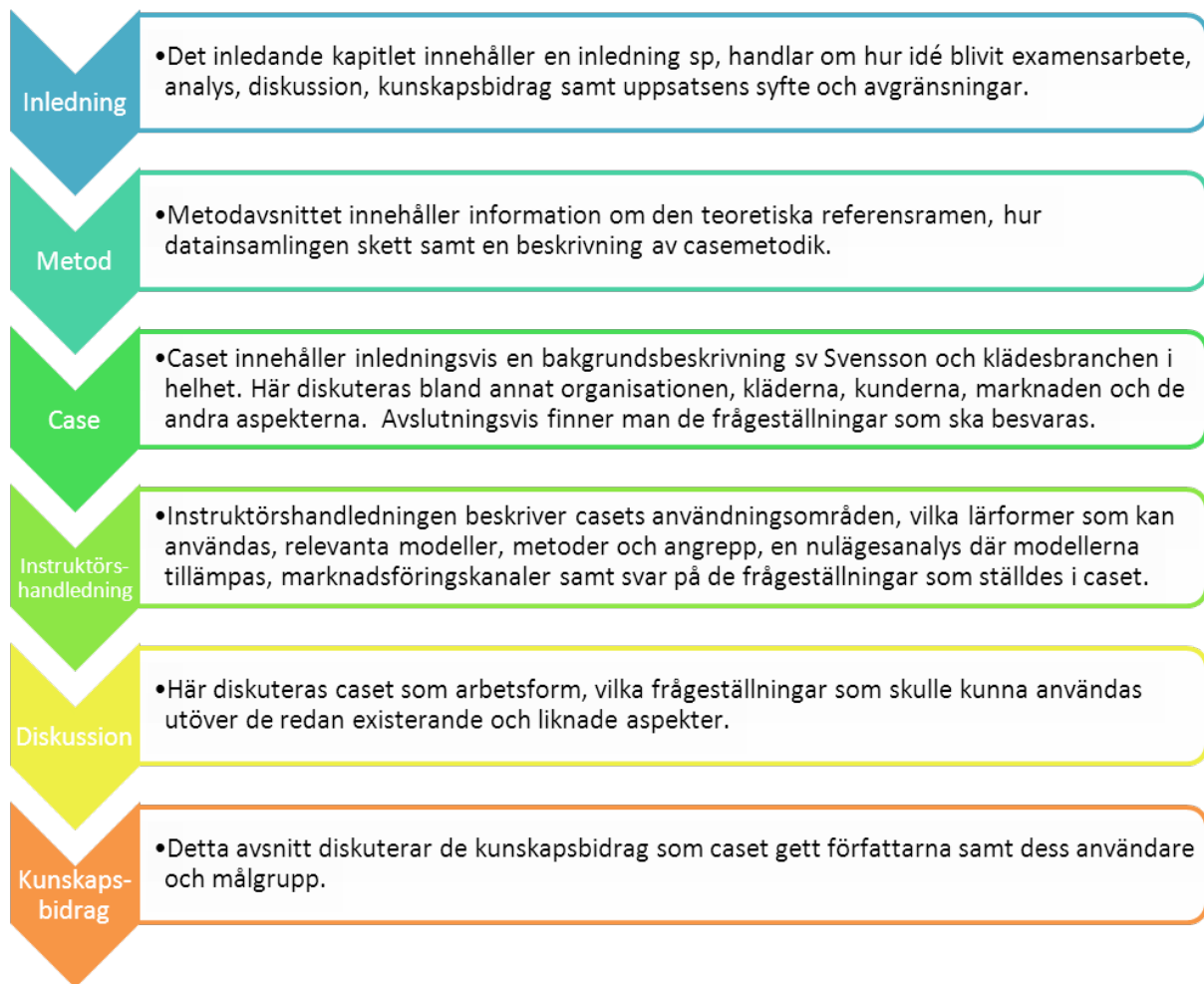
examensarbetet inte innefattar absoluta förslag på frågeställningarnas lösning. En ytterligare avgränsning inom caset är att detta enbart ska innehålla ren fakta och alltså inte spegla författarnas egna åsikter och personliga värderingar.

Avgränsningar inom instruktörshandledningen är framför allt att analysera nuläget och dra slutsatser baserat på detta, men givetvis har hänsyn tagits till Svenssons förflutna för att försöka anpassa lösningarna till deras utveckling.

Om man utgår från caset finns det naturligtvis ett flertal relevanta frågeställningar som skulle kunna diskuteras och analyseras, men för att få ett kvalitativt material är en begränsad mängd frågeställningar utvalda; naturligtvis de utmaningar som är de viktigaste i nuläget. Detta hindrar dock inte en ännu bredare analys av caset, utan möjliggör snarare en sådan. Läsaren ska kunna analysera caset ur flera olika perspektiv, som exempelvis ur tillväxt-, marknadsförings- eller produktutvecklingsperspektiv.

1.4 Disposition

Examensarbetet utgörs av en inledning, ett metodavsnitt, ett analysavsnitt, själva caset samt instruktörshandledningen, ett diskussionsavsnitt, samt kunskapsbidrag. Själva caset är stommen i arbetet, och innehåller all information om företaget, antingen i form av ren fakta eller som inbyggd i en storybaserad text. Instruktörshandledningen analyserar och stöttar casets struktur, dess användningsområden och lärformer.



Figur 2 – Examensarbetets disposition

2. Metod

Detta avsnitt beskriver den teoretiska referensramen samt hur datainsamlingen som ligger till grund för rapporten har gått till. Rapportens kredibilitet, validitet, reliabilitet, objektivitet samt källkritik utgör också väsentliga delar av detta kapitel. Avslutningsvis beskrivs även casemetodiken, som förklarar begreppet case och dess innebörd.

2.1 Teoretisk referensram

En teoretisk referensram ligger till grund för hela arbetet och är stöttepelaren för rapportens produktion. Initialt utförs en studie av företaget på ett grundligt sätt, för att bli väl insatt i deras verksamhet och organisation samt den företagsanda som de står för. Denna studie genomförs i form av grundliga intervjuer, där samtliga relevanta områden belyses från olika synvinklar. Genom detta förfarande hittas de problemområden som existerar inom företaget, och vilka av dessa som har potential till att analyseras djupare. Dessa utgörs bland annat av en bristande organisationsstruktur, avsaknad av en gemensam affärsidé och vision samt av en marknadsföringsstrategi och en oklar målgruppsidentifiering.

För att kunna beskriva dessa områden samt förmedla den rådande företagsandan inom Svensson, som är mycket viktig i arbetet med att ta fram en framtida strategi samt identifiering av affärsidé och vision, används casemetodik. Caset belyser de tre medarbetarnas roller och personligheter samtidigt som de problem, möjligheter, kompetenser och resurser som finns inom företaget förmedlas till caseläsaren. Att dessa parametrar finns med för en analys är viktigt för att denne ska kunna dra korrekta slutsatser.

2.2 Litteraturinsamling

För att skapa en grundläggande förståelse av modebranschen används facklitteratur inom området. Initialt studeras böcker som handlar om klädbranschen i allmänhet, för att skapa en djupare förståelse vad gäller bland annat trender, olika aktörer och marknadsföringskanaler. Efter hand som caset byggs upp studeras även litteratur med anknytning till entreprenörsverksamhet, service management, analysmetoder och casemetodik. För att finna denna litteratur rådfrågas i första hand Carl-Johan. Universitetets flera databaser utnyttjas även för att få tillgång till relevanta artiklar.

2.3 Datainsamling

För att få fram fakta och bakgrund till vidare analys och diskussion används ett flertal metoder. Vissa passar bättre för att få konkreta och uttömmande svar, så som intervjuer, medan till exempel frågeformulär används för att möjliggöra att få in en större datamängd. I Svenssons fall genomförs intervjuer, enkätundersökningar och observationer.

Det finns olika typer av insamlad data, vilket man bör vara medveten om vid valet av olika metoder. Den del som följer beskriver dessa typer av data, vilka är primär, sekundär, kvantitativ eller kvalitativ.

2.3.1 Primär data

Primär data innefattas av den datainsamling som inte finns till en början, utan som görs enbart för en viss undersökning, och denna insamling kan alltså anpassas efter vad man vill veta. Man kan alltså styra studier så att man får tillgång till de data som är relevanta för det man vill undersöka, vilket givetvis är positivt. Dock ska tilläggas att denna metod är den dyraste, relativt insamling av sekundärdata⁵.

2.3.1.1 Intervjuer

De första intervjuerna som utförs med Svensson skapar en mycket bred grund då områden gällande organisation, företagsidé, företagsstrategi, marknadsföring, leverantörer, återförsäljare och bakgrund diskuteras. Mestadels öppna frågor används för att få så uttömmande svar som möjligt och kunna skapa en bild i detta första stadie. Denna information är viktig för att kunna göra en korrekt nulägesanalys av företaget i syftet att identifiera både deras brister och styrkor.

När ett spår för studien väljs genomförs sedan mer djupgående intervjuer för att samla in relevant information som skulle ligga till grund för nulägesanalysen. För att undvika att styra intervjun ställs återigen enbart öppna frågor, så att svaren blir så spontana som möjligt. Då man upptäcker brist på information inom vissa områden, kompletteras intervjuerna kontinuerligt genom mailkontakt, där specifika frågor kan ställas till respondenterna.

För att få en rättvis och korrekt bild av företaget intervjuas samtliga tre personer inom företaget, som svarar på samma frågor. Samtliga intervjuer spelas också in, givetvis med intervjupersonernas samtycke.

En intervju med Lotta Lewenhaupt, som är föreläsare på Beckmans, författare, modejournalist, stylist och redaktör på svenska modetidningar sedan 1960-talet, genomförs med syftet att få djupare insikt i modebranschen. Denna intervju utförs via mailkorrespondens utefter hennes egen önskan.⁶

⁵ Lekvall et al., Information för marknadsföringsbeslut, s 212

⁶ www.norstedts.se/forfattare/alfabetiskt/L/Lotta-Lewenhaupt

Respondent	Syfte till intervju	Typ av intervju
Matias och Mariano	Samla all bakgrundsfakta om Svensson	Personlig intervju
Matias och Mariano Mariano	Samla ytterligare bakgrundsfakta om Svensson Få Marianos syn på vision och mission, utan påverkan från andra i företaget	Personlig intervju Personlig intervju
Matias	Få Matias syn på vision och mission, utan påverkan från andra i företaget	Personlig intervju
Matias, Mariano och Therese	Samla deras åsikter om Svenssons koncept	Personlig intervju
Lotta Lewenhaupt	Få hennes åsikter och tankar om klädesbranschen i helhet	Skriftlig intervju

Tabell 1 – Intervjuerna och deras syften

2.3.1.2 Enkätundersökningar

För att göra en korrekt uppfattning om vilka som är Svenssons kunder genomförs en enkätundersökning, vilket innebär att kunderna i Svenssons butik fyller i en enkät med frågor när de besöker butiken. Denna enkät innehåller frågor relaterade till parametrar som bland annat ålder, kön, inkomst, bostadsort och yrke.

Svarsfrekvensen på denna enkät är tyvärr mycket låg vilket gör att svaren inte är helt pålitliga, och leder till att författarna inte väljer att ta hänsyn till dessa i denna rapport. Orsakerna till den låga svarsfrekvensen kan härledas till att enkäten inte fanns tillgänglig under tillräckligt många veckor i butiken.

2.3.1.3 Observationer

I syftet att få en bättre bild av Svenssons aktiviteter genomförs en av författarna kallad dagboksstudie. Denna går ut på att Matias och Mariano antecknar samtliga sina aktiviteter under en arbetsvecka. Dessa används för vidare analys relaterat till vilka aktiviteter som prioriteras i dagsläget, vilken struktur som finns samt vilka roller bröderna har i sitt företag i dagsläget. Studien åskådliggör entreprenörskapets utmaningar på ett mycket verkligt sätt, vilket naturligtvis är värdefullt för caset.

2.3.1.4 Workshops

För att få Matias, Mariano och Thereses syn på vilken personlig affärsidé och vision var och en av dem har med företaget, genomförs två workshops gällande dessa ämnen. Upplägget går ut på att alla tre enskilt antecknar sina svar på frågor inom ämnet som redan har förberetts av författarna, så att ingen påverkades av någon annan, och att dessa sedan diskuteras gemensamt.

När samtliga har skrivit ned sina svar presenteras dessa inför alla, och författarna skriver sedan ned alla svar på en whiteboard, så att en tydlig jämförelse kan göras. Efter att alla har fått

studera svaren och fundera, inleds en diskussion med målet att identifiera vilka åsikter som var lika och vilka som var olika.

Under själva diskussionen försöker författarna styra ämnena i en viss mån så att respondenterna håller sig inom riktlinjerna för vad som är relevant, men inte i den grad att det hämmar diskussionen. Författarna försöker dessutom fördela tiden jämnt mellan Matias, Mariano och Therese, så att alla tre får uttrycka sina personliga åsikter. Under tiden dokumenteras hela workshopen, vilket sedan sammanställs för vidare analys (se bilaga 1).

2.3.2 Sekundär data

Sekundär data består av data som tidigare har samlats in för ett annat ändamål, och som alltså redan finns tillgänglig. Detta är en metod som är relativt billig eftersom datan redan är insamlad sedan tidigare, men nackdelen är dock att man inte alltid får svar på det man vill veta. En komplettering med primärdata är därför att föredra för att få en korrekt analys⁷.

Nedan följer de metoder och källor som använts som sekundära datainsamlingskällor.

2.3.2.1 Statistik

Statistik över klädbranschen tas fram med hjälp av Karin Itzel från undersökningsföretaget GFK⁸, som har bidragit med siffror över jeansmarknadens utveckling, totalmarknad/varugrupp samt försäljningskanalernas olika värdeandelar. Denna statistik kan ses i casets bilagor. Detta är alltså sekundär data som kan sammanställas på ett kvantitativt sätt.

2.3.2.2 Information från Svenssons hemsida, blogg samt Facebookgrupp

För att få reda på så mycket som möjligt om Svensson, så som produktutbud, historia, koncept med mera, studeras deras hemsida mycket grundligt. Denna ger mycket relevant information som därför utgör en del av grundstommen i caset.

Företagets marknadsföringsstrategi är inte uttalad och för att försöka se denna ur ett kundperspektiv, studeras Svenssons olika mediekanaler via deras blogg⁹, Twitter-¹⁰ och Facebooksida¹¹. Denna analys ger relevant information om företagets sätt att marknadsföra sig, vad de väljer att förmedla, vilken kundgrupp de till största del vänder sig till, deras förmåga att förmedla sitt budskap via bild och text samt hur pass aktiva de är med att uppdatera sina olika mediekanaler.

2.3.2.3 Information från databaser och andra internetkällor

För att få ytterligare bakgrund om klädbranschen samt information om relevanta modeller för att kunna analysera den används Lunds Universitets databaser¹², för att tillhandahålla författarna med artiklar. Dessa artiklar ökar kunskaperna inom ämnet och är till god hjälp för att bygga upp caset och instruktörshandledningens faktadelar. De ger även goda grunder till intervju- och workshopmaterial. Vidare används även andra hemsidor med relevant data som insamlingsmetod samt som inspiration.

⁷ Lekvall et al., *Information för marknadsföringsbeslut*, s 212

⁸ www.gfk.com/se

⁹ www.svenssonmagazine.com

¹⁰ twitter.com/svenssonjeans

¹¹ www.facebook.com/people/Svensson-jeans/574861357

¹² www.lub.lu.se

2.3.3 Kvantitativ data

Kvantitativ data utgörs av data som går att mäta och beskriva med siffror. Det kan vara allt från resultaträkningar, balansräkningar, siffror över omsättning, med mera¹³.

Den kvantitativa datan som används är Svenssons resultat- och balansräkning samt statistik över klädbranschen. Dessa data kommer ifrån företaget själva samt från GFK.

2.3.4 Kvalitativ data

Kvalitativ data innebär icke mätbar data, och kan alltså vara data som rör organisationsstruktur, produktportfölj, marknadsföring med mera. För att kunna göra en komplett analys bör en kombination av kvalitativ och kvantitativ datainsamling göras, så att man har faktiska siffror som stödjer resonemang och slutsatser¹⁴.

De kvalitativa data som används kommer från alla intervjuer, workshops, observationer, enkätundersökningen, Svenssons blogg, Twitter- och Facebooksida, artiklar samt information från diverse Internetkällor.

¹³ Lekvall et al., *Information för marknadsföringsbeslut*, s 210f

¹⁴ Ibid

Datainsamlingsmetod	Kvalitativ	Kvantitativ	Primärdata	Sekundärdata
Intervju	X		X	
Workshop	X		X	
Observationer	X		X	
Statistikinsamling		X	X	
Enkät	X	X	X	
Information från hemsidan, blogg & Facebook	X			X
Artiklar	X	X		X
Information från andra Internetkällor	X	X		X

Tabell 2 - Översikt av datainsamlingsmetoder

2.4 Kredibilitet

Att uppnå en hög kredibilitet i en analys är viktigt, och därför bör man vara medveten om de brister som finns i insamlad data och i de metoder man har använt. För att identifiera dessa brister ska man därför ta faktorer som validitet och reliabilitet i beaktning.

2.5 Validitet

Validitet är ett mått på huruvida de verktyg som används verkligen mäter det som är tänkt att mätas. Ett sätt att öka validiteten är att använda olika perspektiv, vilket är en beskrivning av triangulering. Om intervjuer och enkäter används kan dessa formuleras så att både svarsalternativ och öppna frågor används. En mätning kan inte ha högre validitet än reliabilitet¹⁵.

För att nå en hög validitet utformas enkäten med främst svarsalternativ och få öppna frågor, för att på så sätt få ett så bra resultat som möjligt. Vid framtagning av statistik över klädbranschen valdes att som ovan nämnt kontakta GFK¹⁶, för att säkerställa att relevant och korrekt data samlades in.

2.6 Reliabilitet

Reliabilitet innebär i vilken utsträckning man får samma resultat vid upprepade mätningar; alltså ett mått på tillförlitlighet. För att öka reliabiliteten kan triangulering användas och vid intervjuer och enkätundersökningar kan man utnyttja kontrollfrågor, vilket kan innebära att samma fråga ställs på olika sätt¹⁷.

För att nå en hög tillförlitlighet utförs intervjuer med alla medarbetare (Matias, Mariano och Therese) och kontrollfrågor används kontinuerligt för att säkerställa att de öppna frågornas svar är pålitliga. Samma sak gäller även vid analysen av klädbranschen, då Lotta Lewenhaupt¹⁸ intervjuas för att få så korrekt och relevant information som möjligt. Denna information anses

¹⁵ Bjorklund et al., *Seminarieboken*, s 204

¹⁶ www.gfk.com/se

¹⁷ Bjorklund et al., *Seminarieboken*, s 204

¹⁸ www.norstedts.se/forfattare/alfabetiskt/L/Lotta-Lewenhaupt

därför tillförlitlig och lämplig för att i caset kunna ligga till grund för vidare dragning av slutsatser och beslut vid caselösning.

2.7 Objektivitet

Objektivitet är ett mått på hur pass opartisk en studie är. Om analysen påverkas av personliga åsikter och värderingar blir objektiviteten sämre och man bör därför sträva efter att motivera samtliga resultat, slutsatser och modeller så tydligt som möjligt¹⁹.

Objektiviteten vad gäller denna casestudie anses vara hög, då författarna varken har någon relation till Svensson sedan tidigare och inte heller känner till dem innan examensarbetet påbörjas. Ingen av författarna har heller arbetat inom klädbranschen, vilket innebär att objektivitet har uppnåtts även här.

2.8 Källkritik

En viss kritisk förhållning till de intervjuer som genomförs är mycket viktig, eftersom åsikter och värderingar skiljer sig beroende på tillfrågad. En annan kritisk faktor att ta i beaktning är att Svensson själva av naturliga orsaker gärna talar varmt om sitt varumärke.

Då klädbranschen hela tiden förändras och utvecklas blir mycket material i form av artiklar och böcker inaktuellt mycket snabbt. Därför tas här del av en mängd olika artiklar och böcker, samt intervjuer med kunniga personer som Lotta Lewenhaupt genomförs. På detta sätt ges en möjlighet att ställa olika källor mot varandra, så att det på så sätt kan dras korrekta slutsatser och analyser. Material och data som är företagsspecifikt kan ge en onyanserat positiv bild, till vilken man har försökt förhålla sig kritisk för att säkerställa analysens validitet.

Vad gäller identifieringen av Svenssons kunder kan en viss kritisk parameter vara att enbart en enkätundersökning utfördes och alltså inga personliga kundintervjuer. Att det dessutom valdes att enbart undersöka butikerna i Malmö och inte återförsäljarna i resten av Sverige kan även detta vara en kritisk faktor.

¹⁹ Bjorklund et al., *Seminarieboken*, s 204

3 Analys

Detta avsnitt beskriver casemetodikens uppbyggnad genom modellen Case Difficulty Cube, samt hur arbetsformen med case fungerar. Även kritiska framgångsfaktorer för casets funktion tas upp och diskuteras.

3.1 Casemetodik

3.1.1 Vad är ett case?

Enligt Erskine et al. (1981) definieras begreppet case som följande:

"Simply stated, a case is a description of an actual administrative situation, commonly involving a decision or problem. It is normally written from the viewpoint of the decision maker involved and allows the student to step figuratively into the shoes of the decision maker or problem solver."

Gragg (1954) utvecklar konceptet lite mer i följande citat:

"A case typically is a record of a business issue which actually has been faced by business executives, together with surrounding facts, opinions, and prejudices upon which executive decisions have to depend. These real and particularized cases are presented to students for considered analysis, open discussion, and final decision as to the type of action which should be taken."

Det bör även sägas att case anses vara katalysatorer för att öka hastigheten i lärandeprocessen från olika typer av erfarenheter. Användningen av case i undervisningen för in en bit av verkligheten till klassrummet, och öppnar för diskussioner studenter och lärare emellan²⁰. Case kan enligt Jones et al. (2007), delas in i två subgrupper:

- ✓ Utvärderande
- ✓ Beslutsfokuserade

Utvärderande case är sådana där casets huvudperson redan har fattat de nödvändiga besluten, och caselösarnas uppgift är att utvärdera de olika aspekter som finns i caset. Detta innebär att de ska använda olika teoretiska koncept till case-innehållet och utvärdera hur pass effektiva och bra de fattade besluten är.

Beslutsfokuserade case är mer komplexa och tar inte upp vilka beslut som fattats. Dessa typer av case kräver att caselösarna utvärderar alla relevanta aspekter som är relaterade till caset och sedan föreslå olika lösningar. Studenterna applicerar sedan sina kritiska tankeförmågor genom att väga in de olika möjliga resultaten för varje lösning.

3.1.2 Varför bör casemetodik användas?

I verkligheten är varje företagssituation unik, och det finns inga hundra procentiga svar på hur man ska göra för att lösa alla nya problem som uppstår i en organisation. Casemetodiken tillämpar principen "learning by doing", och fokuserar mer på att caselösaren ska utveckla analytiska och beslutsfattande förmågor, än vad det gör på ren teori. Det är ju naturligtvis inte av ondo att besitta mycket teorikunskap, tvärtom, men tillämpningen av denna kunskap är antagligen mer effektiv genom andra medel än föreläsningar och inläsning av teoriböcker.

²⁰ Erskine et al., *Teaching with cases*, s 10ff

Enligt Harvardprofessorn Robert W. Merry, är casemetodiken mycket användbar tack vare att den låter studenter utnyttja och utveckla sin idériedom, djupodlande kunskaper för de olika faktorer som existerar och påverkar administrativa problem, samt förmågan att tänka över och välja olika alternativa lösningsförfaranden till olika frågeställningar. Studenterna får även lära sig att fatta ett beslut om vilken handlingsplan som ska väljas samt hur denna handlingsplan ska implementeras.

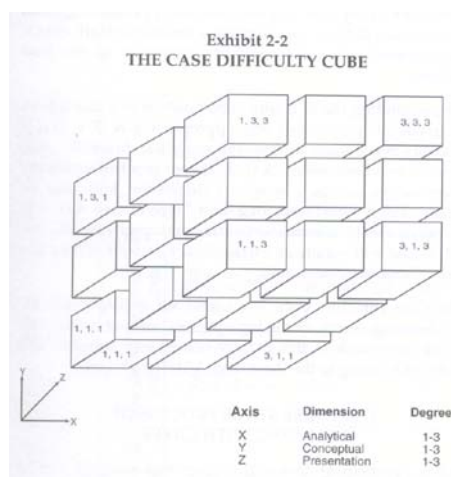
Sekundära fördelar består i att studenter blir bättre på att uttrycka sig muntligt, och även konsten att övertyga och tala för sin sak. Detta då studenter i caselösning diskuterar olika synvinklar, måste ta en ståndpunkt, och även är tvungna att kunna motivera sina val. Det är också nyttigt för studenter att lära sig att det i verkligheten alltid saknas information vid ett beslutsfattande, men att man trots detta ändå är tvungen att komma fram till ett beslut.²¹

Enligt Asplund och Jordan (2006) låter så kallade multidisciplinära case studenterna tillämpa flera olika discipliner från sina tidigare erfarenheter och utbildningar, vilket dels kräver en högre kapacitet från studenternas sida, men också leder till en djupinläring. Detta då olika läroutmaningar från olika discipliner tillsammans i en kombination med varandra tvingar studenterna att på ett systematiskt sätt ta till sig och sätta sig i en beslutsfattares situation.²²

För att caset ska vara användbart, är det viktigt att innan casets början avgöra vilken svårighetsgrad som är lämplig, beroende på vilka det är som ska lösa och tillämpa det. Dessa olika svårighetsgrader beskrivs nedan i modellen Case Difficulty Cube.

3.1.3 Case Difficulty Cube

Då varje case innebär ett antal frågeställningar för varje student, som de ska lösa och analysera, innebär det också att det tar en viss mängd tid i anspråk. Detta måste tas i beaktning av läraren/föreläsaren/den som leder caselösningen för att kunna planera in en rimlig mängd tid. Denna tidsåtgång är också starkt kopplad till casets svårighetsgrad, vilken kan beskrivas av Case Difficulty Cube, en figur som spänner över de tre dimensionerna: analytiska, konceptuella och presentationsdimensionen.

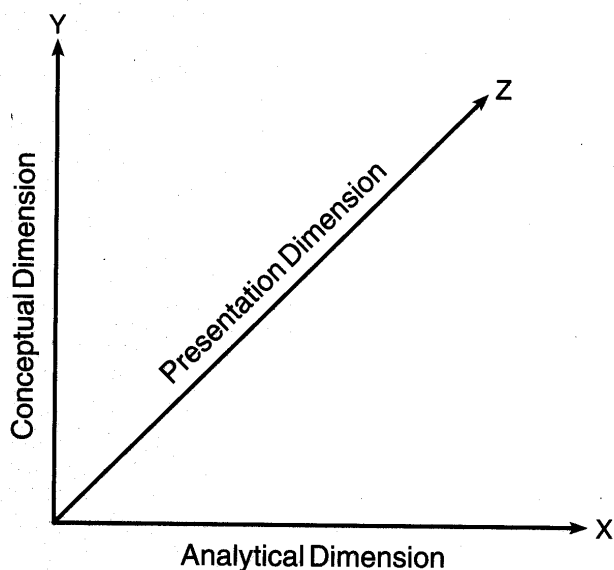


Figur 3 – Case Difficulty Cube (Mauffette-Leenders et al., 1997)

²¹ Teaching with cases - James A. Erskine, Michael R. Leenders, Louise A. Mauffette-Leenders, s 13ff

²² Designing multidiscipline cases, International Journal of Case Method & Research XVIII, 3 - Asplund, Carl-Johan, Jordan, Paula (2006)

Exhibit 2-1
THE THREE DIMENSIONS OF CASE DIFFICULTY



Figur 4 - De tre dimensionerna i Case Difficulty Cube (Maufette-Leenders et al., 1997)

3.1.3.1 Den analytiska dimensionen

Denna dimension beskriver svårigheten på den analytiska uppgiften som caset ger upphov till. Det finns tre olika nivåer i denna dimension. I den första och enklaste nivån får studenten både problemet och lösningen, och frågan är här om dessa två stämmer överens med varandra, och om det finns några alternativ till denna lösning som bör övervägas. Nästa nivå innebär ett case som har ett givet problem, men en okänd lösning. I den tredje och svåraste nivån ges enbart en situation, och både själva problemet och lösningen måste tänkas ut av studenten själv. Denna dimension utgörs av x-axeln i figuren ovan.

3.1.3.2 Den konceptuella dimensionen

Under denna dimension beskrivs hur svårt själva konceptet och problemet man vill lösa samt huruvida det är enkelt och rakt på sak. Även denna dimension kan delas upp i olika nivåer, där den första och lättaste graden avser bland annat om det finns en resultat- och balansräkning tillgänglig, siffror över marknaden, samt om det finns uppgifter över linje- respektive processbaserad produktion. På denna nivå kan alla lösa och förstå casets koncept utan vidare förklaring. Den andra svårighetsgraden kräver lite mer genomgång med hjälp av diskussioner och man kan också behöva repetera frågeställningen gemensamt i klassrummet/föreläsningssalen för att caselösarna ska kunna få bättre grepp om problemet. Den tredje och svåraste graden kräver extensivt klagörande och hjälp från läraren/instruktören. Det är också troligt att de flesta studenterna varken vid första eller andra anblicken kommer att förstå casets koncept. För att öka svårighetsgraden kan man antingen kombinera flera enkla koncept, använda sig av svårare koncept, eller integrera flera olika funktionella områden. Denna svårighetsgrad är dock naturligtvis relaterad till hur långt caselösarna kommit i sin utbildning – något som ter sig mycket enkelt för en sistaårsstudent är inte lika enkelt för en nybörjare.

3.1.3.3 Presentationsdimensionen

När det gäller den sista dimensionen som befinner sig på z-axeln och rör hur själva informationen och datan i caset presenteras. Hur mycket information ges och hur tydligt presenteras det? Hur pass bearbetad är den och presenteras den i grafer, diagram, slutsatser, etc.? Under denna dimension diskuteras även om casets egentliga syfte är att kunna sammanställa den givna informationen, och huruvida läsaren tvingas göra antaganden som rör datans validitet och om det faktiskt kanske till och med saknas information.

Den första och lättaste svårighetsgraden innebär att caset har ett lättförståeligt, relevant och väl presenterat material, och caset är inte heller så värst långt. Nästa nivå, den andra, innehåller lite mer "onödig" information och är således lite längre. Den svåraste och sista graden innehåller mycket överflödigt information, som kräver att läsaren sållar genom materialet. Caset är i detta fall längre, och kräver mycket datasortering för att kunna dra några slutsatser av det och för att kunna analysera materialet.

3.1.3.4 Modellen

Eftersom själva Case Difficulty Cube byggs upp av tre axlar i tre dimensioner, spänner den således upp en kub, som syns i figur 3 ovan (därav namnet). Varje axel har tre olika grader av svårighet, vilket innebär att ett case som har högsta svårighetsgrad i alla tre dimensioner är ett 3,3,3-case. I detta case måste lösaren identifiera problemet i caset som antingen är mycket långt, eller saknar mycket relevant information. Detta case innehåller även konceptuella svårigheter i förhållande till förberedelserna och förståelsen för området. Det kan även innehålla "falska" ledtrådar, vilket caselösaren måste inse för att kunna lösa det på ett bra sätt.

Ett 1,1,1-case är istället raka motsatsen – ett lättare case som inte är så långt, och som innehåller tydlig och rak information. Det har ett identifierat problem, och en potentiell lösning, är konceptuellt enkelt och innehåller relevant, väl presenterat material.

Eftersom det är viktigt att först av allt veta vem caset vänder sig till innan man ens producerar det, kan det vara av relevans att veta vilka svårighetsgrader som lämpar sig för olika typer av publik (caselösare). För nybörjare är 1,1,1 1,1,2 och 2,1,1-case lämpliga, eftersom det kan bli för svårt att integrera mer än en dimension som är av högre svårighetsgrad.²³

²³ Teaching with cases - James A. Erskine, Michael R. Leenders, Louise A. Mauffette-Leenders, s 87ff

3.2 Kritiska framgångsfaktorer

För att caset och lärarhandledningen ska vara möjlig att författa och framarbeta är det otroligt viktigt med olika typer av stöd både inom akademien och från företaget. Detta stöttar caseförfattarna under hela processen och ser till att denna arbetsform är möjlig.

3.2.1 Stödprocesser inom akademien

Först och främst är ett lämpligt ämne av allra största vikt för att ens kunna börja skriva på ett case. Här är caselitteratur och andra case viktiga och essentiella verktyg för att överhuvudtaget kunna veta hur ett case bör byggas upp och vilka beståndsdelar som bör ingå. Exempel på sådan litteratur är boken *Writing Cases*, Erskine et al., 1998²⁴, som beskriver bland annat Case Difficulty Cube-modellen ovan tillsammans med flera andra viktiga casebegrepp. Det existerar även en uppsjö artiklar om casemetodik och användning som är nyttiga att läsa för att sätta sig in i konceptet och dess användning. Kursen *Teknologistategier*²⁵ som tillhör *Affär och Innovationsblocket*²⁶ är också ett bra tillfälle att bli introducerad för case- och instruktörshandledningsskrivande, då detta ingår som ett kursmoment, och ger flera exempel på givande case. Om man som caseförfattare inte har tillgång till en kurs som denna är det ännu viktigare att hitta bra litteratur som kan fungera som en guide till skrivprocessen. För att få mer information och bygga upp caset till ett multidisciplinärt case, har även Asplund och Jordans artikel *Designing multidiscipline case* (2006)²⁷ använts vid arbetsgången.

Ytterligare en faktor för framgång är att ha en casementor som kritiskt kan granska caset och ständigt ge inputs till förbättring och korrigerande. Det är mycket svårt att kritiskt granska en egenhändigt skriven text, varför det ökar vikten av att ha någon eller några utomstående som kan bistå med detta, och särskilt någon som själv är insatt i hur det är att skriva och lösa case. För just detta case har exjobbshandledaren fungerat som denna person, då denne är mycket insatt i caseskrivarprocessen.

För att kunna skriva själva caset krävs det även inspiration, något som kan upptäckas lite varstans turligt nog. Det är A och O att ständigt läsa bra litteratur som handlar dels om case, dels om ämnet caset behandlar. Ur denna litteratur erhålls ständigt ny input och bra synvinklar som man som caseförfattare gått miste om att ta hänsyn till eller helt enkelt inte kommit på. Då detta case handlar om ett företag inom klädbranschen har litteratur om mode varit mycket givande som inspirationskälla, och även intervjuer med personer inom modebranschen har varit väldigt informativa.

När det gäller instruktörshandledningen, har erfarenheter från tidigare kurser inom *Affär och Innovation*, *Affärsmarknadsföring*²⁸ och *Teknologistategier*²⁹ samt kursen *Företagsorganisation*³⁰ inom Industriell Ekonomiutbildningen gett fullgoda kunskapsbidrag för att kunna författa ett sådant dokument. Utöver dessa kursbidrag har även artikeln *The Teaching*

²⁴ Erskine, James A./Leenders, Michael R./Mauffette-Leenders, Louise A.,(2001): *Writing cases*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

²⁵ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion25_teknologistategier/

²⁶ http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i/i_ai/

²⁷ *Designing multidiscipline cases*, (2006), International Journal of Case Method & Research XVIII, 3-Asplund, Carl-Johan, Jordan, Paula

²⁸ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

²⁹ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion25_teknologistategier/

³⁰ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mio022_foeretagsorganisation/

Note, Asplund 2010 ³¹ varit en bra ledning för hur lärarhandledningens disposition skulle se ut och utvecklas.

3.2.2 Stödprocesser inom företaget

Eftersom den största stötspelaren till hela caset naturligtvis är företaget, är det en betydelsefull stödprocess. På företaget är de intervjuer som genomförs tillsammans med ägarna och anställda ovärderliga för casets utveckling! De utgör hela basen för både caset och instruktörshandledningen, eftersom det är de som står i centrum för handlingen.

De intervjuer som genomförs tar mycket tid i anspråk, vilket innebär att mycket planering krävs från både caseförfattarnas och företagens sida. Med detta i åtanke är det beundransvärt att ägarna till ett småföretag som ständigt har mycket att göra ändå alltid har tagit sig tid till att svara på frågor, vara med på en workshop, och verkligen har engagerat sig i caseförfattarnas arbete.

Utöver handledaren är det bra att ha ytterligare ett bollplank för att hela tiden ha ett kritiskt synsätt, som dessutom kommer utifrån ett annat perspektiv än det akademiska. I detta fall har denna roll utgjorts av Magnus Levin, konsult på Centigo som har kommit med mycket givande kommentarer och nya infallsvinklar. Det är mycket nyttigt att ha en tredje part som kan ha ett mer objektivt angreppssätt och diskutera andra typer av koncept som man annars inte kan se utifrån ett akademiskt perspektiv.

Tack vare att Svensson låter caseförfattarna ta del av sin verksamhet på alla sätt och vis ges det stora läromöjligheter. De löpande intervjuerna och möten som sker under terminen möjliggör en djup insyn i företaget men därmed ligger även mycket ansvar hos båda parter för att ta hand om och bevara de kunskaper som genereras under tidens gång. Detta finns beskrivet i avsnitt 2.3 som dyker djupare in i intervjuförandet.

³¹ *The Teaching Note*, Lund University - Asplund, Carl-Johan (2010)

4. Instruktorshandledning

Instruktorshandledningen är tänkt att användas som ett förklarande lärokomplement till caset, och stöttar casets innehåll. Det beskriver casets frågeställningar, syften och perspektiv, dess användningsområden, relevanta modeller för de frågeställningar som ställs i caset och även de lärformer som är tänkta att användas för just detta case. Här finns även en nulägesanalys av Svenssons verksamhet utefter de modeller som tas upp. Detta avsnitt är tänkt att hjälpa den som använder caset i sin undervisning eller i sin inläring att få inspiration, och att skapa en teoretisk bakgrund till casets och frågeställningarnas uppbyggnad³².

4.1 Perspektiv

Detta avsnitt berör de beslutssituationer inom akademien och företaget för vilka caset är tillämpligt. För att applicera dessa beslutssituationer diskuteras casets svårighetsgrad och argumenteras i koppling till frågeställningarna, som även de motiveras och analyseras med grund i casemodellen Case Difficulty Cube. Även syftet och målgruppen för caset behandlas under detta avsnitt.

Som caset belyser, befinner sig Svensson idag vid ett betydande vägskäl. Som ett ungt, familjedrivet småföretag möter de flera motstånd på vägen mot tillväxt och större omsättning. Det finns dock ett flertal faktorer som påverkar denna utveckling. Effekten av deras ägarstruktur är som nämns i caset tudelad; dels verkar den katalyserande, dels kan den verka hämmande. Kapitalbegränsningen, ett litet antal anställda, och svårigheter att sätta upp och hålla planeringar och deadlines bidrar till att Svensson idag står inför viktiga beslut som måste fattas inom en snar framtid. De strävar samtidigt efter att vara unika med sitt varumärke och sitt koncept, och att sälja kläder med själ³³. Samtidigt är det viktigt för dem att sända ut rätt budskap, och på så sätt vara ett så kallat livsstilskoncept, där även en kreativ del är högprioriterad att inrymmas. Kan alla dessa aspekter dock samspela inom samma varumärke? De har insett behovet av att definiera sitt koncept och det medföljande ramverket inom vilket hela det önskade konceptet ska rymmas, vilket således ger upphov till ett antal frågeställningar i caset.

4.1.1 Akademiskt perspektiv

Just för akademien är det mycket viktigt att caset är lämpligt för att kunna lösas av studenter, och att därför definiera den målgrupp och nivå som är önskvärd att nå ut till. Med tanke på att studenterna inte har möjlighet att interagera med Svensson i samma utsträckning som caseförfattarna har, är det av största vikt att dess frågeställningar trots detta kan diskuteras och analyseras på ett insiktsfullt och relevant sätt.

³² Asplund, *The Teaching Note*, 2010

³³ www.svenssonshop.se

En av casets målgrupper är de studenter som kommer att påbörja ekonomiinriktningen *Affär och Innovation*³⁴ på Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola (se avsnitt 1.2.2) för en bredare diskussion om denna målgrupp). För dessa kan caset utgöra en introduktion till denna inriktning, och på så sätt utgöra en brygga in till vidare studier inom inriktningens kurser. Studenterna som befinner sig i detta skede av utbildningen har en brett spektrum av kurser i ryggen, vilket gör att de är kapabla till att kombinera sina kunskaper och se problem ur många olika synvinklar. Då caset är uppbyggt som tre olika versioner är det tänkt att de svårare versionerna ska kunna användas i senare skeden av inriktningen.

Syftet med caset ur akademins synvinkel är att skapa djupinläring för de studenter som läser det och löser dess frågeställningar. Caselösning utgör ett fullgott sätt att kombinera kunskaper från tidigare kurser och erfarenheter för att dessa ska samverka och leda till djupare inläring som dessutom helst av allt ska vara beständig. Traditionell undervisning där en föreläsare står framför klassen och undervisar är kanske inte alltid den mest effektiva och lärande. Ett case tvingar studenterna att själva tänka efter och att prova på att sätta sig själva i företagets skor för en stund. Detta inläringssätt upplevs ofta som mer givande och intressant just för att det tillåter studenterna att komma närmare ett verkligt företag och en praktisk situation, något som det sällan ges tillfälle till inom den nuvarande utbildningen.

Caset kan även ge studenterna insikt i hur det är att vara entreprenör i en snabbt föränderlig bransch, och det kan ge dem kunskap om och förståelse för de utmaningar som medföljer vid eget företagande. Caset belyser företagets nuvarande situation och även dess historia, tillsammans med en beskrivning av deras affärsplattform (marknad, kunder, relationer, leverantörer, nätverk, osv.) vilket dels kan motivera studenter att starta eget, men också tillåter dem att sätta sig in i de svårigheter som man som småföretagare upplever. Samtidigt är en viktig aspekt att visa på den kreativitet som Svensson besitter, och belysa dess vikt för drivkraften att fortsätta kämpa med företaget även när det känns tungt.

Casets frågeställningar behandlas och motiveras nedan, och det bör nämnas att syftet med dem i detta fall inte är att entydigt besvara dem, utan främst att skapa diskussion kring angreppssättet med vilket de kan lösas och belysas. Frågeställningarna nedan är tänkta att behandlas med hjälp av att använda de teorier, modeller och begrepp som beskrivs i kapitel 7, vilket bör läsas för att få förståelse för problemformuleringarnas applicering. Gemensamt för alla frågeställningarna är att de berör Svenssons utmaningar på något sätt, vilket innebär att de spänner över ett tämligen brett kunskaps- och analyspektrum. Följande frågeställningar för akademien har valts på grund av sin lämplighet för diskussion, sin relevans för Svensson, samt för de svårighetsgrader som kan tänkas passa deras användningsområden (se kapitel 6). Det bör betänkas att det för akademien inte är lämpligt att välja frågor som kräver mer interaktion med Svensson än vad som är möjligt vid de lärformer som är tillämpbara (se kapitel 8), varför frågan om vilken vision och affärsidé Svensson bör ha inte ingår i detta avsnitt, utan istället behandlas i nästa avsnitt som rör företagets perspektiv och frågeställningar.

4.1.2 Företagets perspektiv

För Svenssons del fungerar caset som en ögonöppnare till deras nuvarande situation, och låter dem se hur två personer utifrån (caseförfattarna) uppfattar deras företag, deras styrkor, och deras svagheter. När man själv är mitt uppe i företaget är det antagligen svårt att kunna ta en

³⁴ http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i/i_ai/

kritisk position och vara objektiv – man blir helt enkelt lite hemmablind. Caset ämnar lyfta fram företaget ur en annan synvinkel och utmana den bilden som Svensson själva har idag av sitt eget företag för att uppmana till nya reflektioner, lärdomar och insikter.

Ett viktigt syfte för företaget är också att få ta del av studenternas åsikter vid framtida caselösningar, där förhoppningen är att Svensson ska kunna delta. De studenter som kommer att lösa caset har gått minst tre år inom sin utbildning på Industriell Ekonomi, vilket borgar för att de redan i detta skede har breda kunskaper. De har läst ett antal kurser inom bland annat marknadsföring, företagsorganisation, logistik, ekonomi och matematik vid tidpunkten för deras ekonomiriiktningens början. Detta möjliggör ett öppet tänkande vid diskussionen och lösningen av Svensson-caset, och ger på så sätt företaget möjligheten att uppleva en givande diskussion där de kan få flera nya synvinklar och insikter till sitt eget sätt att sköta sitt företag och sitt egna synsätt.

Idag befinner sig Svensson i ett skede där de behöver arbeta fram ett mer strukturerat och planerat arbetssätt, och även välja en hållbar strategi för framtida utveckling. Det är således dags för dem att fastställa vad de slutligen vill att deras företag ska växa till att bli och utvecklas till. Detta case syftar till att ge Svensson förslag på synsätt gällande dessa punkter, och även till att visa på deras starkare och svagare egenskaper.

I denna instruktörshandledning diskuteras de frågeställningar som caset mynnar ut i, och syftet är att ge Svensson nya infallsvinklar och sätt att se på dessa frågor som de idag ställer sig inom sitt företag. Dessa svar som ges är inte på långa vägar absoluta sanningar, utan bör snarare ses som ledningar till vidare diskussion dels inom företaget, dels inom akademien. Caseförfattarna har analyserat dessa frågor med hjälp av de lärdomar som dragits från de genomförda intervjuerna med Svensson, samt med hjälp av teori ur kurs- och facklitteratur. Svensson bör således se de svar på frågeställningarna som framkommer i denna rapport som ledningar, inte definitiva rekommendationer.

Ytterligare ett syfte med caset för företaget är att skapa en relation och ett samarbete med akademien. Detta samarbete kan dels ta skepnad i caselösning, dels på andra sätt. Svensson har under de genomförda intervjuerna uttryckt en önskan om att få ha ett långvarigt samarbete med högskolor och universitet, för vilket detta case utgör en språngbräda. Caset kan i bästa fall börja som en diskussionsskapare och tankeutmanare för Svensson, och därefter leda till vidare efterdyningar och lärdomar från en caselösningssession på Lunds Tekniska Högskola. Detta i sin tur kan sedan öppna för framtida samarbete företaget och högskolan emellan som kan leda till flera möjligheter. Nya examensarbeten, projekt, eller marknadsundersökningar är bara några exempel på möjligheter som kan uppkomma i samarbete med akademien. Detta examensarbete är menat att vara en brygga för vidare inspiration för båda parter (akademien såväl som Svensson själva).

Ett annat företagsperspektiv är också andra företag som befinner sig inom samma situation som Svensson gör nu eller har gjort, det vill säga nyss har startat upp och behöver vägledning och svar på hur man tar sig igenom den första tidens svårigheter. Här kan även tänkas att andra typer av klädföretag också kan vara intresserade av att få insikt i de utmaningar som Svensson mött, och hur de tar itu med dessa. Dessa företag kan genom att läsa caset och tillämpa det inom sin organisation få inspiration till lösningar på deras egna problem, samt finna likheter och dra paralleller till de utmaningar som Svensson står inför idag.

4.2 Case Difficulty Cube

Som behandlats i tidigare avsnitt, är Case Difficulty Cube ett bra verktyg för att analysera casets svårighetsgrad. Här diskuteras de specifika frågeställningarna mer ingående i sina beståndsdelar med avseende på denna modell tillsammans med casets upplägg.

4.2.1 Casets upplägg

I detta case existerar en A-, B- och en C-version av frågeställningar (där A-versionen har lättast och C-versionen har mest komplexa frågor). Varje version har olika frågeställningar och därmed även olika syften och målgruppsinriktningar. Detta case är enligt Jones klassificering ett case som är beslutsfokuserat. Detta för att inte caselösarna i detta fall ska ta ställning till redan fattat beslut, utan istället komma fram till egna lösningar till de frågeställningar som finns.

Detta är även ett multidisciplinärt case då det kräver att man kombinerar kunskaperna från flera olika discipliner, kurser och erfarenheter. På detta sätt ökar möjligheterna för djupinläring då man tvingas att använda sig av en djupare kunskapsbas kombinerat med praktiska verktyg, teorier och modeller för att kunna fatta beslutet om Svenssons framtid och deras utmaningar.

4.2.2 A-version

I A-delen presenteras frågeställningarna på ett tydligt och välformulerat sätt, för att det ska vara så lättförståeligt som möjligt för läsaren. Här tas följande frågeställningar upp, som kan ses nedan. Beroende på hur lång tid caselösarna har till förfogande kan dock olika kombinationer av frågeställningar väljas då frågeställningarna kan användas var för sig.

1. Vilka är Svenssons främsta utmaningar i nuläget? Lista de viktigaste utmaningarna och rangordna dessa efter storlek och betydelse för företaget.
2. Svensson verkar vara i behov av att tydliggöra och organisera sin dagliga butiksverksamhet. Håller du/ni med om detta? Om ja, hur kan verksamheten i så fall förbättras? Hur kan de skapa mer struktur? Motivera.

4.2.2.1 Casets syfte

4.2.2.1.1 Akademiskt syfte

A-versionens delsyfte är att användas inom akademien för studenter inom inriktningen *Affär och Innovation*³⁵ på civilingenjörsprogrammet *Industriell Ekonomi*, Lunds Tekniska Högskola. Här kan caset användas som introduktion till denna inriktning, genom att det löses av de studenter som precis ska påbörja sin ekonomispecialisering. Detta överrensstämmer med målet på denna inriktning, 'Du ska kvantitativt och kvalitativt kunna analysera marknader, lägga upp strategier och skapa goda relationer till affärspartners'³⁶. Detta förfarande kan äga rum genom en av de lärformer som finns i avsnitt 8, där läraren/diskussionsledare i förväg bör läsa genom dessa för att kunna planera sina lektionstimmar på ett optimalt sätt.

Detta syfte är lämpligt på grund av att det idag saknas en liknande typ av introduktion till inriktningen som speglar dess innehåll. Ett case som detta skulle kunna ge en bra bild av inriktningens fokus och lärformer eftersom det i alla de obligatoriska kurserna förekommer caseundervisning.

³⁵ http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i/i_ai/

³⁶ Ibid

De valda frågeställningarna är anpassade efter syftet på så sätt att de är breda och relativt öppna frågor som öppnar för bra diskussioner i detta skede av utbildningen. Innan studenterna har läst mer ingående kurser inom detta kursblock kan det vara bra att ha denna typ av frågor som tillåter breda diskussioner som rör sig på ett tämligen generellt plan och inte kräver specialiserade kunskaper inom särskilda ämnesområden. Således är frågan om utmaningar ett bra inledande problem, som behandlar caset i helhet, och enbart kräver att man förstått och satt sig in i casets huvudkoncept. För akademien är denna fråga således väl lämpad för denna nivå. På samma sätt är frågeställningen om organisationen också en relativt öppen fråga som lämpar sig väl för detta syfte, eftersom den också tar upp en beslutssituation som rör företagets helhet och casets stora huvuddrag – strategiska och organisatoriska brister.

4.2.2.1.2 Företagsmässigt syfte

Det andra delsyftet för A-versionen är naturligtvis att det ska kunna ge Svensson nya insikter om sitt företag, dess styrkor och dess brister. Denna caseversion vars frågeställningar är av en något enklare grad är till för att belysa företagets mest grundläggande huvudfrågor, vilket Svensson idag har ett stort behov av att göra för att kunna börja diskutera de mest prioriterade frågorna på sin agenda. I nuläget förekommer det diskussioner av detta slag sporadiskt inom företaget, dock utan att komma fram till några definitiva svar och slutsatser. Därför är det viktigt att dessa frågor kommer upp till ytan och att företaget kommer fram till resultat och beslut utifrån sina diskussionspunkter, något de idag känner att de har svårt att göra.

För företaget är frågan om deras utmaningar således en bra introduktionsfråga genom att den belyser ett viktigt grundproblem inom företaget. För att ta itu med denna frågeställning krävs det att företaget prioriterar och rangordnar sina främsta utmaningar, något som kan hjälpa dem att komma vidare och framåt i sin strävan efter förbättring och effektivitet.

Nästa fråga som rör en uppstrukturering av organisationen är även den en bra fråga för Svensson eftersom detta är ett av deras främsta problem i dagsläget. De är i behov av att få verktyg för att planera och strukturera både sin dagliga verksamhet och längre framtida riktmarken, vilket gör frågeställningen mycket användbar och insiktsfull för deras del.

Utöver de lärdomar de själva kan erhålla genom att läsa och sätta sig in i caset, så är det även tänkt att företaget ska delta vid studenternas caselösning på LTH, antingen som diskussionsledare eller som åskådare. Genom detta förfarande kan de också få ta del av studenternas svar och diskussioner angående frågeställningarna. Detta säkerställer att de får inputs och nya åsikter på lösningsförslag också, eftersom det inte alltid är lätt att se sitt eget företag utifrån ett annat perspektiv än sitt eget. Det är inte säkert att de hittar tiden till att själva sätta sig ned och diskutera dessa casefrågor, så att delta vid studenternas caselösning kan vara en bra lösning på problemet med tidsbristen.

4.2.2.2 Den analytiska dimensionen

Som tidigare nämnt tar denna dimension upp frågan "Vilken är caselösarens uppgift med avseende på nyckelbeslutet eller casets huvudfråga?". Alltså berör denna aspekt hur pass tydligt beslutssituationen presenteras i caset.

Denna version presenterar frågeställningarna genom att tydligt utkristallisera dem skilt från den löpande texten. Det ges även förslag på och ledning till en lösning, för att caselösaren ska få lite inspiration och tankestartare till sina egna analyser. Detta är således ett exempel på en mellannivå (eller nivå två om man så vill) på den analytiska dimensionsaxeln, eftersom lösaren

här måste analysera situationen, komma fram till olika alternativa lösningssätt, utvärdera dessa mot varandra, fatta ett beslut, och sedan utarbeta en handlingsplan.

4.2.2.3 Den konceptuella dimensionen

Denna dimension rör frågan "Vilka teorier, koncept och tekniker skulle kunna vara användbara för att förstå och lösa casets beslutssituation?". Dessa teorier bör lämpligen ha blivit genomgångna antingen tidigare i utbildningen, eller ännu hellre inom den aktuella kursen, en tid innan caset ska lösas. En annan möjlighet är att lära ut de nödvändiga modellerna efter caselösningen, för att använda caset som ett exempel på användningsområde för de aktuella modellerna och teorierna. Detta är naturligtvis upp till föreläsaren/diskussionsledaren själv att bestämma.

Den konceptuella dimensionen kan delas upp i två grenar: dels hur pass svår teorin är, dels antalet teorier och modeller som måste tillämpas samtidigt för att kunna lösa frågeställningarna. Denna något enklare A-version ligger på nivå ett gällande konceptuell svårighet, då den kräver att man kombinerar en eller två modeller/teorier för att kunna besvara frågeställningarna.

4.2.2.4 Presentationsdimensionen

Casets presentationsdimension ligger på en högre svårighetsgrad, då det innehåller mycket information och är långt. Dock presenteras dimensionen på ett tämligen strukturerat och välorganiserat sätt. All information som behövs för att svara på frågeställningarna finns att finna i caset, och detta format (det skriftliga caset) är det enda formatet att tillgå. Därför ligger denna svårighetsgrad på nivå två.

4.2.3 B-version

Detta case är något svårare än A-versionen på så sätt att dels frågeställningarna är svårare, dels att de inte är lika tydligt formulerade. Frågeställningarna i denna del är:

1. Genom vilka försäljningskanaler bör Svensson sälja sina kläder och accessoarer? I egna fysiska klädbutiker, via sin hemsida, eller via återförsäljare? Eller genom en kombination av dessa alternativ?
2. Genom vilka mediekkanaler bör Svensson marknadsföra sig själva? Är alla kanaler lika lämpliga? Vilka är att föredra, och av vilken anledning?
3. Verkar kunderna nöjda med Svenssons kläder? Genomför en marknadsundersökning för att fastställa kundernas nöjdhet när det gäller Svenssons kläder och accessoarer.

4.2.3.1 Syfte

4.2.3.1.1 Akademiskt och företagsmässigt syfte

Då B-versionen är en vidareutveckling på A-versionen har en stor del av casesyftena redan beskrivits ovan, men nedan ses de specifika syftena för just denna version.

B-versionen syfte är att användas senare inom Affär och Innovations-blocket, som uppföljning till A-versionen. Den tredje frågeställningen i denna del öppnar för användning i kursen *Tillämpad Affärsanalys*³⁷, en kurs som berör marknadsundersökningar, frågeformulär, och andra typer av intervjusituationer som är användbara för tillämpningen av detta case. De första två frågeställningarna kan, precis som beskrivet ovan, användas exempelvis inom kursen

³⁷ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion20_tillaempad_affaersanalys/

*Affärsmarknadsföring*³⁸, som tar upp begreppen marknadsföring och marknadsplaner, tillsammans med flera andra typer av marknadsaspekter.

B-versionen är tänkt att användas i ett senare skede av utbildningen, då studenterna som läser *Affär och Innovation* har kommit en bit inom inriktningen och lärt sig mer om bland annat marknadsföring och strategi. Därför är syftet med denna version att ställa lite svårare och djupare frågor som kräver mer information och kunskap från studenternas sida gällande de olika ämnesområdena inkluderade i frågorna.

4.2.3.2 Den analytiska dimensionen

Precis som i det föregående A-versionen så befinner sig detta case på nivå två enligt den analytiska dimensionsskalan. Frågorna tillhörande denna del är dock lite svårare, men de är fortfarande tämligen tydliga. Orsaken till att även denna del har valts till att tillhöra en mellannivå i svårighetsgrad är att det är viktigt att caset går att använda i ett senare skede av utbildningen, när studenterna fått djupare kunskaper inom inriktningen *Affär och Innovation*, vilket medför att svårighetsgraden och därmed utmaningen bör öka (detta diskuteras vidare i kapitel 4, där casets användningsområden utvecklas ytterligare). Detta åstadkoms genom att öka mängden försvåra frågeställningarna och inte göra dem lika tydliga och lättlösta.

4.2.3.3 Den konceptuella dimensionen

B-versionen konceptuella dimension är precis som den analytiska något svårare än A-versionen. Frågeställningarna kräver en djupare analys, och därmed att fler teorier och modeller används och tillämpas. Konceptet blir lite svårare och kräver djupare diskussion och genomgång av föreläsaren/diskussionsledaren, vilket gör att casets frågeställningar ökar i komplexitet. Caselösaren måste här kombinera sina kunskaper från olika kurser, vilket kräver mer av dem gällande problemlösningen och tankebanorna.

4.2.3.4 Presentationsdimensionen

B-versionen presentationsdimension ligger även den på en hög svårighetsgrad, då det innehåller samma information och är av samma längd som A-versionen. All information som behövs för att svara på frågeställningarna finns dock inte att hitta i caset, vilket gör att ligger denna dimension svårighetsgrad ökar till nivå tre.

4.2.4 C-versionen

Denna version innehåller de allra svåraste frågeställningarna. C-versionen är till för företaget själva med tanke på frågeställningarnas svårighet, och den djupa kunskap om Svensson som krävs för att dessa ska kunna besvaras och analyseras.

1. Hur ska Svensson identifiera sin vision och affärsidé?
2. Hur bör Svenssons koncept, alltså deras affärsmodell, se ut?

4.2.4.1 Företagsmässigt syfte

C-versionen är främst till för Svenssons lärande och användning, då dess frågor är mycket svåra att svara på utan att behöva ha djupare intervjuer med företaget. De kräver att man som caselösare har en djup förståelse för företaget och personerna som driver det, eftersom frågeställningarna är på en så pass komplex nivå att det annars blir för svårt att lösa det.

³⁸ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

För Svensson är dessa frågeställningar mycket viktiga, och har varit i fokus under denna tid medan caset och examensarbetet tagit form. Casets syfte är återigen att företaget ska få insikt och nya idéuppslag till sin framtida affärsmodell, affärsidé och vision.

Under arbetets gång har dessa frågor genomarbetats och diskuterats tillsammans med företaget i hopp om att bringa mer klarhet och insikt. Behovet av svar på dessa frågor är stort inom företaget, varför just dessa har valts att tas med i caset även om det inte är menat att tillämpas inom akademien på samma sätt som de övriga frågeställningarna. En tanke är att dessa frågor kan besvaras och diskuteras vidare och ännu djupare tillsammans med en studentgrupp som får till uppdrag att under några veckors tid tillsammans med Svensson kan utarbeta deras vision, affärsidé och affärsmodell, så som studenter arbetar i kursen *Industrial Management*³⁹ på Lunds Tekniska Högskola.

4.2.4.2 Den analytiska dimensionen

I denna tredje och svåraste version av caset är problemsituationerna komplexa. Beslutssituationerna identifieras, men det finns inte tillräckligt med information för att lösa dem utan att göra fler efterforskningar. Caselösarens uppgift innebär alltså dels att analysera situationen, att komma fram till om ett beslutsfattande behövs och vilka alternativ som i så fall kommer att vara aktuella att ta ställning till. Det krävs även av caselösaren att denne funderar ut vilka beslutskriterier som ska appliceras, samt att naturligtvis komma fram till vilket alternativ som är önskvärt för rekommendation (där även implementeringen av denna bör diskuteras). Denna sista version kräver således mer arbete. Svårighetsgraden ligger på nivå två, eftersom caset dock fortfarande berör frågeställningarna och deras huvudaspekter tämligen mycket.

4.2.4.3 Den konceptuella dimensionen

C-versionen konceptuella dimension är precis som den analytiska något svårare. Frågeställningarna kräver en djupare analys, och därmed att fler teorier och modeller används och tillämpas. Konceptet blir lite svårare och kräver djupare diskussion och interaktion med företaget, kräver upprepade diskussioner och vägledning, och kombinerar kunskaper från flera kurser. Det finns inga självklara modeller att tillgå i detta skede, vilket också gör caset svårare utefter denna dimension. Svårighetsgraden ligger på nivå tre.

4.2.4.4 Presentationsdimensionen

C-versionen presentationsdimension ligger alltså på en hög svårighetsgrad, då det innehåller samma information och är av samma längd som A- och B-versionen. All information som behövs för att svara på C-versionen frågeställningar finns inte att hitta i caset, vilket gör att ligger denna dimension svårighetsgrad precis som B-versionen ligger på nivå tre. Det skriftliga formatet måste också kompletteras med information och ytterligare interaktion med företaget, vilket också bidrar till den höga svårighetsgraden.

³⁹ http://www.ka.lth.se/kursplaner/10_11/MIO015.html

5. Frågeställningar

Detta kapitel innehåller de frågeställningar som identifierats som relevanta att få svar på och som kan leda till intressanta diskussioner och analyser.

Nedan följer tre olika frågeställningar som behandlar caset på olika nivåer. Vilken frågeställning som väljs är beroende av användningsområde. Oavsett vilken man väljer är det inte svaren i sig som är de viktiga i detta avsnitt, utan snarare att man använder ett systematiskt angreppssätt för att komma fram till dem. I det senare kapitlet om relevanta modeller, teori och begrepp finns nyttig information som kan användas som en del i att hitta bra beslutsprocesser. De specifika beslutssituationerna som casedeltagarna ska fundera över och ta ställning till berör alla hur Svensson bör agera för att ta ett nästa steg i sin utveckling. Detta är en mångfacetterad fråga som kan belysas ur flera olika perspektiv. De specifika frågeställningarna presenteras nedan, och ledning till svar diskuteras i samband med detta.

A-versionen

- Fråga 1** Vilka är Svenssons främsta utmaningar i nuläget? Lista de viktigaste utmaningarna och rangordna dessa efter storlek och betydelse för företaget.
- Ledning** För att skapa sig en bra bild av de främsta utmaningarna är det bra att skapa sig en bild av den interna företagsmiljön och den externa konkurrenssituationen. Exempelvis kan man här lista de utmaningar som caset tar upp och belyser, och sedan prioritera och rangordna dem. Det är viktigt att finna en lämplig rangordningsmodell och att diskutera utmaningarna utifrån ett passande perspektiv, exempelvis om de bör rangordnas efter hur akuta de är eller efter hur mycket de tillför företaget resultatmässigt, eller liknande kriterier.
- Målgrupp** Eftersom detta är en öppen och diskussionsvänlig fråga kan den tas upp och diskuteras utan att caselösaren har tidigare kurser inom *Affär och Innovation* i ryggen. Den är således lämplig som introduktionscase till just denna inriktning. En annan tänkt målgrupp är naturligtvis Svensson själva, som i dagsläget kan och bör diskutera denna fråga internt, men även andra småföretag som befinner sig i samma sits eller precis i startfasen kan gynnas av att diskutera denna fråga.
- Svar** För att besvara frågan kan modellerna SWOT⁴⁰ och Five Forces⁴¹ tillämpas. Dessa modeller är lämpliga på grund av att de på ett bra sätt ger en bild av företagets externa miljö och vilka utmaningar som företaget har att möta i sin omgivning, men även vilka styrkor och svagheter de besitter idag. I caset finns det gott om information för att dra slutsatser om deras interna miljö och hur den ser ut, och meningen är att det är utifrån denna information som det ska vara möjligt att lista de största utmaningarna. Det är mycket viktigt att noggrant gå genom alla

⁴⁰ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*, kap 2.3

⁴¹ Ibid

tänkbara utmaningar för att vara säker på att inte gå miste om någon viktig sådan som sedan i slutändan ger stora konsekvenser för företaget.

När det gäller rangordning och prioritering av dessa utmaningar kan det vara lämpligt att skapa en bra matrismodell för att förenkla detta förfarande. En matris som skulle kunna vara av värde här är en matris som listar utmaningarnas viktighet gentemot hur akuta de är. Ett exempel på en sådan matris ses nedan.

Exempel på utmaningar som bör tas upp:

- ✓ Begränsad budget i kombination med begränsad personalstyrka och därmed även begränsad tid.
- ✓ Hitta en gyllene medelväg mellan att vara ett familjeföretag med högt i tak och samtidigt kunna öka professionalismen.
- ✓ Finna balansen mellan privata intressen och företagsidéer
- ✓ Hitta en hållbar fokus i företaget som leder till att de projekt som påbörjas också färdigställs.
- ✓ Kanalisera sin kreativitet och nyttja den på ett effektivt sätt, utan att förlora fokus på verksamheten.⁴²
- ✓ Finna en slutgiltig gemensam riktning och följ den.
- ✓ Skapa balans mellan Marianos visionära synsätt och Matias mer realistiska verklighetsbild.
- ✓ Marknadsföringens utformning och kanaler som bör gå i linje med deras koncept och intressen.
- ✓ Skapa sig en bild av vilka kunderna är, och bestämma sig för vilket segment de riktar sig mot för att på ett bättre sätt kunna rikta sin marknadsföring och produktportfölj.

Exhibit 3-4
CASE ISSUE IMPORTANCE AND URGENCY MATRIX

IMPORTANCE	LOW	HIGH
URGENCY	I	II
LOW	I	II
HIGH	III	IV

Figur 5 - Exempel på en lämplig rangordningsmatris

Fråga 2 Svensson verkar vara i behov av att tydliggöra och organisera sin dagliga butiksverksamhet. Håller du/ni med om detta? Om ja, hur kan verksamheten i så fall förbättras? Hur kan de skapa mer struktur? Motivera.

Ledning För denna fråga bör företagets organisation studeras, och hur den är uppbyggd. Här är det viktigt att ta hänsyn till ägarnas personligheter och påverkan på både varandra och företagets kultur, då de till stor del utgör hela företagets själ och kärna. Ett alternativ kan vara att ta reda på vilka organisatoriska svagheter som företaget har idag, och med hjälp av dessa arbeta fram förslag på strukturmässiga förbättringar som leder till att Svensson kan planera och organisera sin dagliga verksamhet på ett mer effektivt sätt.

Målgrupp Denna frågeställning är också tämligen öppen, vilket gör att även den passar bra som frågeställning vid introduktionen till *Affär och Innovation*⁴³. Den kräver inga

⁴² Se figur 5 - Exempel på en lämplig rangordningsmatris

⁴³ http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i_i_ai/

direkta modeller för att kunna besvaras, även om det naturligtvis kan vara av nytta för lösaren att använda sig av modeller. Ett brett tankesätt är dock mycket viktigt för att denna fråga ska kunna besvaras på ett fullgott vis. För företagets del är frågan också mycket viktig, och de är naturligtvis en viktig målgrupp även för denna frågeställning då denna specifikt uttryckts som ett problem inom företaget.

Svar För att kunna besvara denna fråga bör informationen i caset som gäller organisationen nogra läsas och diskuteras. Viktigt att tänka på är att bryta ned frågan i mindre delar, förslagsvis med hjälp av den lärform som kan ses i avsnitt 8. Återigen är det viktigt att se över företagets styrkor och svagheter för att kunna svara på denna fråga och på ett bättre sätt strukturera den. Detta är inte tvunget att göra med hjälp av en SWOT-analys⁴⁴, men det är en modell som annars skulle kunna vara behjälplig för detta syfte. En modell som inte tagits upp i utbildningen alls, men som beskrivs i denna instruktörshandledning är Klofstens affärsplattform⁴⁵, som utvärderar företaget utifrån nio olika aspekter, däribland organisationen. Dock är det inte tvunget att använda speciella modeller för att utvärdera företagets organisation i nuläget, det går att göra utifrån att enbart läsa caset också. En annan modell som kan finnas i åtanke är Decision Quality Chain⁴⁶, som rör företagets beslutsfattande och visualiserar att ett företag aldrig är starkare än sin svagaste länk.

Exempel på sätt för Svensson att organisera sin dagliga verksamhet på ett mer strukturerat sätt är genom att göra en mer effektiv roll- och ansvarsfördelning inom företaget. Genom att ta reda på varje persons kunskaper och kompetenser kan de optimera sin arbetsdelning och undvika att dubbelarbete sker, och att intresset för arbetet går förlorat på grund av att personen ifråga känner att denne inte får utlopp för sina personliga kompetenser. En annan viktig aspekt är tidsplaneringen, som i nuläget är bristfällig. Genom att införa en lösning som en vecko/månadstavla som sitter på väggen hade Svensson lättare kunnat planera sina veckor, istället för att i nuläget bli överraskade av nyuppkomna och brådskande deadlines. Införande av morgonmöte är ett annat förslag på att bättre få struktur över sin dagliga planering och verksamhet, och att inför dessa möten skriva agenda och även hålla sig till denna agenda inom en utsatt tid som alla mötesdeltagare är medvetna om innan mötet börjar. Detta skulle hjälpa Svensson att ha mer effektiva möten. Deras beslutsfattningsprocess kan också effektiviseras och förbättras, här kan förslagsvis Decision Quality Chain⁴⁷ vara till hjälp för företaget själva i syftet att hjälpa dem att optimera beslutsprocessen. Av största vikt är dock att inte döda kreativiteten inom företaget genom att implementera en mer organiserad verksamhet!

⁴⁴ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*, kap 2.3

⁴⁵ Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

⁴⁶ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*

⁴⁷ Ibid

B-versionen

Fråga 1 Genom vilka försäljningskanaler bör Svensson sälja sina kläder och accessoarer? I egna fysiska klädbutiker, via sin hemsida, eller via återförsäljare? Eller genom en kombination av dessa alternativ?

Ledning Här är ett förslag att studera Svenssons nuvarande försäljningskanaler; söka mer information om deras återförsäljare, eventuellt besöka deras butiker i Malmö och även gå in på deras hemsida för att se undersöka dess användarvänlighet och funktion. Denna fråga kräver alltså mer efterforskningar utöver casets information. Det är även viktigt att ta hänsyn till Svenssons varumärke och kläder för att ta reda på vad som lämpar sig bäst när det gäller deras försäljningskanaler.

Målgrupp För att kunna diskutera denna fråga krävs som tidigare nämnt mer efterforskningar inom området, och även vidare kunskaper om marknadsföring, segmentering, varumärken och liknande. Därför rekommenderas denna frågeställning till studenter som läser/har läst *Affärsmarknadsföring*⁴⁸, där dessa begrepp tas upp och belyses. Företaget själva är en naturlig målgrupp då denna fråga är av stort intresse för dem i nuläget. Andra företag som befinner sig inom samma bransch och har samma problem är även de en tänkbar målgrupp som är intresserade av att få denna frågeställning besvarad.

Svar Eftersom denna frågeställning kräver vidare information och tillämpning av analysmodeller rekommenderas att caselösarna tar reda på de olika återförsäljarnas lokalisering, vad det är för varumärken de säljer, vilken typ av butiker det är, etc. Denna information kan allt som oftast sökas upp på Internet, då deras återförsäljare är tämligen stora klädbutiker.

Hemsidan⁴⁹ bör också undersökas närmare, för att se om den är lättnavigerad, om den lockar till köp, och liknande variabler. För att ta reda på ytterligare mer information skulle caselösarna kunna besöka butikerna i Malmö, men med tanke på att det i caset finns relativt mycket information om just denna aspekt kan det antagligen räcka. Även någon form av kundintervjuer kan vara på sin plats för att ta reda på hur stor inverkan kontakten med personalen har på kundernas vilja att köpa kläder.

Modellen Five Forces⁵⁰ kan vara bra för att beskriva hur branschkonkurrensen i övrigt ser ut, vilket är viktigt att fastställa i detta fall för att dra slutsatser om hur de konkurrerande företagen säljer sina kläder, och på vilka platser de finns (virtuella vs. fysiska butiker). En SWOT-analys⁵¹ är också användbar för att utröna om styrkan i Svenssons varumärke sitter i de egna butikerna, eller om kläderna kan sälja i återförsäljares butiker, trots avsaknaden av kontakten med Svenssons ägare och personal.

⁴⁸ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

⁴⁹ <http://www.svenssonshop.com/product-dlist.asp?catid=8>

⁵⁰ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*, kap 2.3

⁵¹ Ibid

Aspekter som är viktiga att ta upp i denna fråga är hur viktiga Matias, Mariano och Therese är för försäljningen av kläderna. Köper kunderna Svenssons kläder ändå, trots att de inte har någon kontakt med personerna bakom företaget, är det kanske ingen dum idé att kläderna även säljs via återförsäljare. Är så inte fallet, bör de antagligen inte satsa på att ha sina kläder hos återförsäljare. Styrkan i Svensson ligger utan tvekan i de personer som ligger bakom varumärket. Risker är att om de inte finns med i bilden när kunden genomför sitt köp, så kanske det inte blir något köp alls. När det gäller hemsidan bör Svensson möjligen överväga att antingen lägga mer tid på den och satsa fullt ut på att bygga upp den till en webshop, eller helt lägga ned själva online-köpfungtionen. I nuläget lägger de inte mycket tid alls på hemsidan, men har märkt att kundaktiviteten ökar ju mer tid de lägger på att uppdatera och förbättra den. Återigen bör detta kopplas till Svenssons styrkor och svagheter – om deras kläder inte bär sig, skiljda från Svenssons butiker, är en hemsida inte en bra försäljningskanal.

Fråga 2 Genom vilka mediekkanaler bör Svensson marknadsföra sig själva? Är alla kanaler lika lämpliga? Vilka är att föredra, och av vilken anledning?

Ledning När det gäller marknadsföringsfrågan bör caselösarna se över de mediekkanaler där Svensson existerar idag. Är dessa lämpliga för marknadsföring? Hur ställer sig Svensson själva till olika typer av marknadsföring, är de villiga att synas i alla typer av medier? Är vissa medier bättre lämpade än andra? En annan viktig aspekt är om det är själva varumärket Svensson, med personerna som arbetar bakom det som ska marknadsföras eller om det är kläderna.

Målgrupp Denna fråga passar bra för studenter som läser/har läst *Affärsmarknadsföring*⁵² då den tar upp just dessa aspekter. Innan dess har studenterna inte tillräckliga kunskaper inom marknadsföring för att kunna använda och tillämpa bra modeller för att kunna diskutera och lösa denna fråga.

Svar För att analysera denna frågeställning är modellen SIVA⁵³ (vidareutveckling av den mer kända 4P⁵⁴-modellen) lämplig. Den analyserar ett företags marknadsföringsmix, och visar på så sätt var de finns idag. Samtidigt bör återigen SWOT-modell⁵⁵en tillämpas, för att visa på inom vilka områden Svensson har sina styrkor, och vad det är som de ska trycka på i sin marknadsföring. Caselösarna bör även genom caset fastställa i vilka mediekkanaler som Svensson finns idag, och om dessa är lämpliga att fortsätta att synas i. Butikerna får här inte glömmas, för de utgör också ett marknadsföringssätt! Genom att gå förbi eller gå in i någon av butikerna ser kunderna kläderna, inredningen, möter personalen, och så vidare. Detta utgör också marknadsföring för företaget.

I Svenssons fall ligger deras styrkor i mångt och mycket i att de är grafiskt kunniga och intresserade, och har stor kreativ ådra. De har sedan tidigare utbildning inom design (Matias), och är genuint duktiga på att uttrycka sig i text och bild (vilket

⁵² http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

⁵³ Dev, Chekitan S.; Schultz, Don E. (2005): *Simply SIVA*, Marketing Management

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*, kap 2.3

tidningens popularitet vittnar om). Dock är de inte lika intresserade av att synas i alla typer av medier bara för sakens skull, utan är noggranna med att de medier som är av intresse är sådana som passar deras varumärke. De vill välja sina marknadsföringskanaler med omsorg och inte enbart synas i media för att synas, utan de vill ha ett bra budskap med sin marknadsföring. Deras nuvarande posterkampanj vittnar om detta.

Medier som är lämpliga för dem är sådana som tillåter dem att uttrycka sina budskap på ett enligt dem bra sätt. De vill inte annonsera i vanliga modemagasin eller liknande, eller att göra TV-reklam direkt riktat för att sälja sina kläder. De är mer intresserade av att marknadsföra budskap om värderingar, personligt ansvar och hållbarhet. Därför är lite annorlunda marknadsföring mer deras stil, med tanke på att de idag finns på de största sociala mediasajterna på Internet, och de typer av events som de hållit de senaste åren tillsammans med konstnärer, fotografer, och liknande. De är dessutom själva intresserade av grafisk design och andra typer av utgivningar (CD-skivor, filmer, böcker, tidningar och liknande) vilket gör att de borde se över denna typ av marknadsföring istället och inkorporera den i sin verksamhet.

Fråga 3 Verkar kunderna nöjda med Svenssons kläder? Genomför en marknadsundersökning för att fastställa kundernas nöjdhet när det gäller Svenssons kläder och accessoarer.

Ledning Denna fråga kräver vidare information genom marknadsundersökningar. I dessa undersökningar bör caselösarna ta reda på vad kunderna tycker om Svenssons kläder och accessoarer gällande olika faktorer såsom passform, pris, färg, kvalitet, matchningsbarhet till andra klädesplagg och design.

Målgrupp Målgruppen för denna fråga är studenter som läser kursen *Tillämpad Affärsanalys*⁵⁶, där man lär sig att genomföra olika typer av undersökningar och intervjuer. Denna fråga är också en viktig fråga för Svensson att få svar på för att få mer insikt i vad kunder känner är viktigt och värderar i deras nuvarande produktportfölj.

Svar Här krävs som nyss nämnt en undersökning för att ta reda på vad kunderna tycker. Detta är något som Svensson i dagsläget inte vet, och som caset därför inte heller tar upp eller kan ge svar på.

De typer av undersökningar som föreslås är dels kvalitativa, det vill säga djupintervjuer med ett fåtal kunder, dels kvantitativa (enkäter som kan distribueras antingen i butik eller via webben). Svaren som erhålls i de kvalitativa enkäterna bör ligga till grund för utformningen av frågorna i den kvantitativa enkätundersökningen för att säkerställa frågornas relevans och träffsäkerhet.

⁵⁶ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion20_tillaempad_affaersanalys/

C-versionen

Fråga 1 Hur ska Svensson identifiera sin vision och affärsidé?

Ledning Denna fråga är komplex, och kräver således en djup insikt i företaget. Den kräver insyn i företagets styrkor och svagheter, samt ägarnas personliga mål och visioner med företaget för att kunna diskuteras och analyseras på ett givande sätt.

Målgrupp Med anledning av frågans komplexitet är det först och främst Svensson själva som utgör målgruppen för denna frågeställning. En studentgrupp som får denna fråga som uppdrag inom kursen *Industrial Management*⁵⁷ är också en tänkbar målgrupp för att besvara och diskutera denna fråga tillsammans med Svensson själva.

Svar Denna fråga kräver som tidigare nämnt djupa kunskaper om Svensson som företag, och även att caselösarna har kontakt med Svensson själv för att kunna diskutera och besvara frågan. Lämpliga modeller är dock resurs- och kompetensmatrisen⁵⁸ i samband med SWOT-analysen⁵⁹, som beskriver företagets styrkor, svagheter, kunskaper och kärnkompetenser. Kärnkompetenserna bör framhåvas och byggas vidare på för att Svensson ska bli så framgångsrikt som möjligt. Dock är det oundvikligt för Svensson i detta skede att välja vision och affärsidé, för även om det hittills har fungerat att gå på magkänsla och intuition har det börjat bli kärvare för företaget att hitta en lämplig riktning att styra kosan mot. De börjar känna av behovet av ett gemensamt mål att sträva efter inom företaget som de kan ha som framtidsändamål och därmed lättare välja en riktning att arbeta efter inom sin dagliga verksamhet och när de gör upp planer framåt.

Ett sätt att komma fram till en vision och en affärsidé är genom att ha en workshop där dessa frågor diskuteras och alla i företaget får sin röst hörd. Det är mycket viktigt att komma fram till ett gemensamt mål för att annars blir det svårt att ena alla delaktiga parter och att ha en blomstrande företagskultur. Att sikta på ett gemensamt mål är således oerhört centralt! I denna workshop är det viktigt att varje person får uttryck för sin åsikt och sina tankar, och att sedan försöka finna en medelväg som alla parter kan vara överens om och följa i framtiden. Innan denna workshop är det bra att ha gjort en SWOT⁶⁰ samt en resurs- och kompetensanalys⁶¹ för att ha företagets kärnkompetenser, styrkor och brister i bakhuvudet.

I nuläget är ägarna inte helt överens om vilket som är deras gemensamma mål, vilket de dock är i behov av att komma fram till inom den närmsta framtiden för att sedan kunna börja skapa en framtidsstrategi och - plan. Vidare diskussioner krävs för att detta ska kunna uppnås inom företaget, och det är även en idé att ha med en eller ett par externa personer som leder denna diskussion för att se till att den hela tiden rör sig framåt och att alla parter får sagt det de vill.

⁵⁷ http://www.ka.lth.se/kursplaner/10_11/MIO015.html

⁵⁸ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*

⁶¹ Ibid

- Fråga 2 Hur bör Svenssons koncept, alltså deras affärsmodell, se ut?
- Ledning Även denna fråga är så pass avancerad att för att besvara den krävs kontakt och diskussion med Svensson. Här bör caselösarna fundera över Svenssons resurser och kompetenser, och i samarbete med företaget komma fram till ett lämpligt ramverk för deras koncept. Svenssons styrkor och svagheter med deras nuvarande ännu inte kompletta affärsmodell bör utvärderas och utifrån detta kan en effektivare sådan skapas.
- Målgrupp Svensson själva är den främsta målgruppen, precis som i ovanstående fråga. De kan i samarbete med en liknande *Industrial Management*⁶²-grupp som beskrivs i ovanstående fråga också arbeta fram ett lämpligt koncept.
- Svar Gällande företagets koncept bör resurs- och kompetensmodellen⁶³ appliceras. Med hjälp av den är det lättare att på ett klart sätt få fram vilka förmågor som finns inom företaget, och därefter utforma ett lämpligt koncept.

Business Canvas Model⁶⁴ är ett bra verktyg för detta syfte, som analyserar ett företags affärsmodell. Caselösarna kan tillämpa denna modell för att hitta Svenssons styrkor och svagheter och sedan utifrån dessa bygga vidare på en ny affärsmodell. Olika förslag på affärsmodeller kan här skapas och presenteras för Svensson, för att "tävla" mot varandra. Svenssons ägare kan då ta ställning till de olika förslagen och lättare få svart på vitt vilka olika möjligheter som finns, och därefter välja det enligt de bästa konceptförslaget.

Caselösarna bör vid denna fråga ha i åtanke att det nog krävs att det finns kreativ del inom företaget för att Svensson ska kunna ta vara på den kreativitet de ändå besitter och drivs framåt av. Det är farligt att helt utesluta denna del ur företaget för att det i så fall finns en risk för att deras entreprenörslåga slocknar om de inte känner att de får utlopp för sina idéer och småprojekt som de alltid har på gång. Svårigheten ligger definitivt i att inkorporera en sådan kreativ, friare del inom konceptramen för företaget, eftersom det kräver en speciell men ändå fungerande struktur för att kunna funktionera.

Ett förslag är att konceptet Svensson fungerar som ett paraplyvarumärke, med olika undergrenar. Dessa undergrenar kan bestå av en kärnverksamhet (klädförsäljningen), och en kreativ verksamhet som tar sig uttryck i utgivningar och andra projekt kopplade till Svensson. Det är dock viktigt att definiera ramarna för denna kreativa verksamhet med tanke på att det annars finns en stor risk att den spårar ur och tar upp alldeles för stor tid från deras klädverksamhet. Det behövs en fast ram runt vad som får lov att tillhöra denna kreativa del, eftersom det idag finns en tendens att denna gräns blir flytande.

⁶² http://www.ka.lth.se/kursplaner/10_11/MIO015.html

⁶³ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*

⁶⁴ Dev, Chekitan S.; Schultz, Don E. (2005): *Simply SIVA*, Marketing Management

Svenssons koncept bör också naturligtvis relateras till deras vision och affärsidé för att ha en bra koppling och relevans. Utan denna koppling kommer det bli svårt att införliva en bestående strategi inför framtiden.

Frågeställning	Case-nivå	Analytisk svårighetsgrad	Presentationsmässig svårighetsgrad	Konceptuell svårighetsgrad
1. Utmaningar	A	2	2	2
2. Organisationsstruktur	B	2	2	2
3. Försäljningskanaler	C	2	3	2
4. Mediekanaler för marknadsföring	C	2	3	2
5. Kundnöjdhet	B	2	3	2
6. Vision och affärsidé	C	2	3	3
7. Affärsmodell/koncept	C	2	3	3

Tabell 3 - Lämpliga analysmodeller

Frågeställning	Målgrupp	Mer information behövs	Lämpliga analysmodeller
1. Utmaningar	Akademien & Företaget	NEJ	Five Forces, SWOT
2. Organisationsstruktur	Akademien & Företaget	NEJ	Klofsten, Decision Quality Chain, SWOT
3. Försäljningskanaler	Akademien & Företaget	JA	Five Forces, SWOT
4. Mediekanaler för marknadsföring	Akademien & Företaget	NEJ	SIVA
5. Kundnöjdhet	Akademien & Företaget	JA	Marknadsundersökning
6. Vision och affärsidé	Företaget & Akademien	JA	SWOT, Resurs/Kompetensmodell
7. Affärsmodell/koncept	Företaget & Akademien	JA	Resurs/Kompetensmodell, SWOT, Business Canvas Model

Tabell 4 - Tabell över frågeställningarnas svårighetsnivåer

6 Användningsområden

Detta kapitel beskriver casets olika användningsområden inom akademien och näringslivet. Målet är att det ska skapa inspiration till olika tillämpningssätt för att det på så sätt ska komma till användning på bästa tänkbara vis, såväl praktiskt som teoretiskt.

Det finns ett flertal områden inom vilka detta case skulle kunna tänkas vara användbart och lärorikt. De områden som främst finns i åtanke är för företaget, för akademien och för andra typer av företag inom näringslivet för vilka det skulle kunna vara av intresse.

6.1 Akademin

För akademien finns det särskilda områden som kan tänkas vara lämpliga för ett case som detta. Det vore tänkbart att tillämpa detta case i ett flertal kurser, beroende på i vilken nivå det ska lösas (det vill säga om det är i en kurs som befinner sig i ett tidigare eller senare skede i utbildningen). En högst viktig anledning till att akademien ses som ett användningsområde är att det blir allt vanligare med caselösning på universitet och högskolor, och att det därför finns en tydlig plats för fler case, med olika typer av lösningar.

6.1.1 Kurser

På kursnivå kan man tänka sig att tillämpa detta case genom att ha det som en inledande moment till kurser i management, strategi eller marknadsföring. Då det belyser olika vinklar av strategier och har flera möjliga lösningar är det ett bra alternativ för att skapa intresse för ämnesblocket, och även för att introducera studenterna för caselösning i allmänhet. Den stora behållningen med caseanvändning är att studenter får chansen att tillämpa och kombinera kunskaperna från alla de kurser de läst hittills, istället för att enbart få använda verktyg från kursen ifråga. Dagens undervisning är relativt traditionell, med föreläsningar, projekt och tentamen – vilket lämnar utrymme för nya läroformer.

Ett tänkbart alternativ för denna typ av tillämpning vore som ett inledande case till den ekonomiska inriktningen *Affär och innovation*⁶⁵. För att på ett bättre sätt kunna illustrera frågeställningarna och problemsituationen, är det även en tanke att Mariano och Matias från Svensson själva kommer och deltar vid caselösningen. På så sätt ger det dem ett direkt resultat i form av att de själva får höra och kan diskutera studenternas olika förslag på lösningar. Det tillåter även dem att få ta del av studenternas tankesätt, något som kanske kan vara en källa till inspiration. De studenter som går på detta program har en bred kunskapsbas från tidigare kurser, bland annat logistik, ekonomi, matematik, programmering, marknadsföring, och flera andra kompetensbyggande kurser.

En annan aspekt är att det blir allt vanligare med caselösning vid anställningsintervjuer, vilket också skulle kunna vara en orsak till varför det vore av intresse för studenter och lärare att tillämpa det i sin undervisning.

På just Lunds Tekniska Högskola är det tänkbart att använda caset i kursen *Teknologistategier*⁶⁶, då det där erbjuds gästföreläsningar med företag som kommer och berättar om sig själva. Ett av kursens mål är att skriva ett eget case, tillsammans med en lärarhandledning vilket är anledningen till att ett case här vore ett mycket intressant inslag för

⁶⁵ http://www.student.lth.se/industriellekonomi/i300/specialiseringar_i_i_ai/

⁶⁶ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion25_teknologistategier/

att åskådliggöra Svensson, och skulle även kunna intressera studenter till att skriva sitt kurscase om dem.

I kursen *Företagsorganisation*⁶⁷ skulle A-versionen kunna användas som ett träningscase för studenterna, då detta är en kurs som ges tidigt i utbildningen. I kursen hålls caseseminarier, där studenterna läser caset i förväg och skriver en lösning som sedan diskuteras under detta seminarium. Detta case vore en bra kandidat till att användas.

Kursen *Industriell Management*⁶⁸ är en annan kandidat, då studenterna här ska arbeta som konsulter på ett riktigt företag. Svensson vore ett passande företag för dem att välja då det där finns potentiella frågeställningar som studenterna kan bidra med lösningar till, och caset skulle då kunna användas för att visa på de frågeställningar som kan väljas.

De två andra kurserna inom *Affär och Innovationsblocket*, *Affärsmarknadsföring*⁶⁹ och *Tillämpad Affärsanalys*⁷⁰. Inom *Affärsmarknadsföringskursen* kan B-versionen användas för att illustrera ett entreprenörsföretags marknadsföringsutmaningar, och analysera genom vilka medier Svensson bör marknadsföra sig själva. När det gäller kursen *Tillämpad Affärsanalys*⁷¹ (en kurs där studenterna får lära sig att utforma intervjuformulär bland annat) är en av frågorna i B-versionen direkt riktad mot denna kurs; nämligen den som gäller kundnöjdhet. Här kan studenterna utföra en marknadsundersökning riktad mot Svenssons kunder i syfte att ta reda på hur nöjda de är med Svenssons kläder.

6.1.2 Casetävlingar

Det finns även ett annat användningsområde för caset, nämligen att användas till casetävlingar. Tävlingar av denna typ börjar också bli allt vanligare på skolor i Sverige, efter att sedan en längre tid vara vanligt förekommande i USA och runtom i Europa.

Med tanke på att detta case handlar om ett företag som är ungt, litet och fullkomligt osar av entreprenörskap, så är det tänkbart att detta case skulle kunna användas som ett live-case, det vill säga att Svensson deltar under caselösningen, svarar på frågor, eller liknande. Andra former av hybridcase kan även tänkas vara ett passande koncept för att kunna utnyttjas på en casetävling, exempelvis att Svensson själva kommer in i lösningen efter ett tag och ändrar förutsättningarna genom att ge ut ny information som är högst relevant för casets lösning en timme innan presentationen ska börja.

Industriella Ekonomiprogrammet har även en egen casetävling, iCase Challenge⁷², där även detta case vore ett bra alternativ som tävlingscase. Svensson själva skulle kanske också kunna delta vid tävlingsdagen under den lokala uttagningen i Lund vid Lundstudenternas tävling så att caset skulle kunna användas som ett live-case och därmed göra det mer verklighetstroget.

6.1.3 Workshops

Ytterligare en tanke är att använda caset i en workshop, som hålls av antingen Svensson själva, eller av ett annat företag som använder deras case. Workshopen kan hållas på skolan eller i

⁶⁷ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mio022_foeretagsorganisation/

⁶⁸ http://www.ka.lth.se/kursplaner/10_11/M10015.html

⁶⁹ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

⁷⁰ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion20_tillaempad_affaersanalys/

⁷¹ Ibid

⁷² <http://industriellekonomi.se/iem/index.html>

annan lämplig lokal, och går ut på att studenterna ska lära känna företaget med dess styrkor och svagheter (som speglar sig i caset), och återigen få större insikt i hur de ska lösa case och kombinera kunskaper från flera olika kurser. Även detta börjar bli ett vanligare förekommande koncept på universitet och högskolor i takt med att casepopulariteten växer.

6.1.4 På lärarseminarier/konferenser

Det är inte enbart för universitetets studenter som caset kan vara lämpligt, utan även för lärare och anställda. Caset skulle i sådana fall kunna användas som ett exempel då lärare visar upp nya sätt att lära ut på konferenser, och då kanske i samband med att någon av caseförfattarna följer med och demonstrerar dess användningsområden. Det är en tanke att faktiskt tillämpa caset på en sådan konferens för att direkt demonstrera hur det är tänkt att vara ett lärande instrument för studenter, och då ge inspiration till föreläsare, professorer, och andra anställda med pedagogiska funktioner på universitet. Ett sätt att genomföra ett sådant event vore genom att ha en case-workshop, där antingen caseförfattarna själva, eller någon annan person som är insatt i caset och dess lösningsförslag leder en sådan diskussion.

6.2 Näringslivet

Naturligtvis finns det flera tänkbara användningsområden för Svensson själva, men även på andra typer av företag där caset kan appliceras på ett antal olika nivåer.

6.2.1 Svensson

På företaget ifråga kan caset användas av ägarna för att väcka nya frågeställningar internt, men även för att ge förslag på lösningar till nuvarande problem. Casets huvudsakliga mening är ju att Svensson ska få en ögonöppnare, och att det ska väcka nya idéer och synvinklar. Det är även ett bra sätt för Svensson att få utomstående personers fräscha synsätt på deras företag. På så sätt är det ett bra vis för företaget att få inputs till vilka som är deras främsta utmaningar i dagsläget (vilket är casets huvudfråga), men även om det i framtiden finns intresse från deras sida att samarbeta med Lunds Tekniska Högskola så kan de komma dit och vara diskussionsledare/åhörare till lösningen av caset under någon av de kurser nämnda ovan. Man kan även tänka sig att Svensson kan använda det under rekrytering av medarbetare, för att ge dem mer insikt i företaget och sätta deras innovativitet på prov under en anställningsintervju.

Ett viktigt mål med caset är att skapa en bättre förståelse för de olika problem och brister som uppstått och finna förslag på lösningar till dessa. För Svenssons del är det själva analysen och utvärderingen av de olika problem som identifierats som är i fokus, samt att skapa förståelse för dem utifrån en annan synvinkel. Det är lätt att bli lite hemmablind inför sitt eget företag, något som kan avhjälpas genom att få in externa åsikter och tankar genom exempelvis ett case. Caset kan därför hjälpa dem att utforma en handlingsplan inför framtiden.

Kopplat till frågeställningarna finns det flera ytterligare tänkbara användningsområden för företaget; en grund för att skapa en dags/vecko/månadsplanering, ett incitament till att göra en marknadsföringsplan, ett verktyg för att få klarhet i sitt varumärkeskoncept samt sin vision och affärsidé, och sist men inte minst skapa klarhet i vilka försäljningskanaler de bör sälja sina kläder. Naturligtvis finns det flera andra frågor som caset skulle kunna ställa och som Svensson skulle kunna använda sig av; för dessa frågor se diskussionsavsnittet.

Caset ger även Svensson en möjlighet att skapa sig en bild av sitt företag inom olika områdesaspekter, såsom deras marknadsföring, vision, kundnöjdhet, eller andra aspekter som just denna case syftar till att ta upp till ytan och diskutera. Av denna anledning identifieras olika

problem inom företaget och olika frågeställningar till caset föreslås för att caset ska få ett så brett användningsområde som möjligt för företaget själva, och att detta användningsområde även ska gå att integrera med akademins användningsområde.

Svensson har precis som tidigare nämnt ett behov av att organisera sin dagliga verksamhet, och planera sina arbetsdagar på ett mer effektivt sätt. De andra frågeställningarna som tas upp är naturligtvis också av vikt för företaget, men då casets syfte för företaget redan beskrivits i avsnittet ovan kommer detta inte att tas upp ytterligare i denna del.

6.2.2 Små och medelstora företag (SME)

Då caset beskriver ett litet och relativt nystartat företag, kan det tänkas att ett område där det vore väl lämpat är SME-företag. Svensson karaktäriseras av entreprenörskapsanda, precis liksom många mindre företag gör. Av denna anledning skulle det kunna vara mycket passande att använda caset i just SME-företag,

Ett tänkbart upplägg är att använda caset på företagsmässor, konferenser, eller liknande där det samlas ett antal mindre företag, för att illustrera och problematisera olika aspekter av egenföretagande och entreprenörskap.

Dessa företag skulle precis som Svensson själva kunna använda sig av caset som rekryteringsverktyg, för att kunna avgöra hur pass nytänkande resonemang en blivande nyanställd har samt testa deras innovativa tankeförmåga och förståelse för ett mindre företags utmaningar. Dessa företag skulle även kunna tillämpa caset som en bas för jämförelse och inspiration för hur de själva presterar och sina egna mål och ambitioner.

6.2.3 Konsultföretag

Då det på konsultföretag är vanligt med caseanvändning och tillämpning vore det ett passande ställe för detta case. Möjligtvis skulle caset kunna användas till rekrytering, och då för att illustrera strategifrågor och utvärdera analysförmågan hos den som löser det. Genom konsultföretag kan caset även presenteras på skolor eller på andra företag där det kan tänkas vara av intresse. Detta kan även kopplas till stycket ovan om akademins användning, där man kan tänka sig att ett konsultföretag kan kopplas in för att presentera caset för studenter på en workshop, eller på casetävling.

6.2.4 Klädbranschen

För att koppla tillbaka till Svenssons inriktning, är caset naturligtvis tillämpbart inom klädbranschen. Det är ett bra sätt att illustrera vilka förutsättningar och krafter som verkar inom industrin, och samtidigt för att visa på vilka problem och vägval som ett mindre klädföretag kan ställas inför under sina första levnadsår.

6.2.5 Nystartade företag

Då de frågeställningar åsyftas i caset i flera fall förekommer på företag som precis som Svensson befinner sig i ett tidigt skede av sin egen livscykel. Dessa företag behöver inte nödvändigtvis vara kopplade till klädbranschen, utan det är fullt tänkbart att flera av problemen som Svensson upplever idag är gemensamma för ett flertal unga företag.

7 Relevanta modeller, metoder och begrepp

I detta kapitel beskrivs olika metoder, modeller och begrepp som är relevanta för caset och som ligger till grund för den studie och analys som gjorts av Svensson. Till varje modell finns även en motivering till varför den valts och är relevant. Målet är att läsaren ska få en översiktlig bild och förståelse för metoderna, modellerna och begreppen.

7.1 Modeller

För att få en tydlig bild av Svensson i dagsläget valdes olika analysmetoder ut för att vidare tillämpas i nulägesanalysen, och på så sätt få fram en tydlig helhetsbild. Metoderna som användes beskrivs och motiveras nedan.

7.1.1 SWOT-analys

SWOT-analysen är ett verktyg för att utvärdera en organisation eller verksamhet med avseende på Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats (styrkor svagheter, möjligheter och hot). Styrkor finns med för att utvärdera de starka punkter som organisationen besitter, svagheter för att ta fram de brister som finns, möjligheter är potentiellt positiva faktorer i organisationens omgivning och hot är istället potentiellt negativa faktorer i organisationens omgivning.

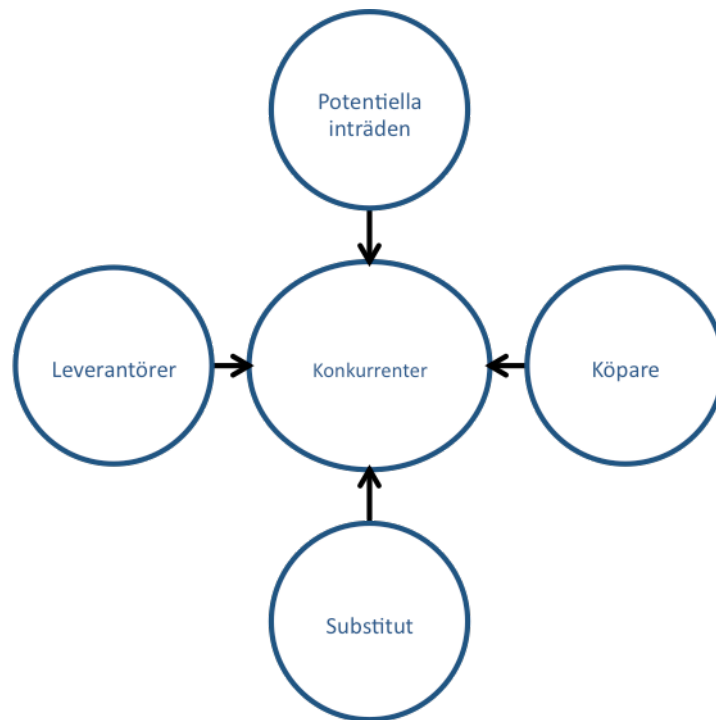
Genom att genomföra en SWOT-analys får man alltså fram vilka styrkor respektive brister som finns inom organisationen. Med detta som grund kan man sedan utveckla en handlingsplan för vad man bör arbeta med, samtidigt som man vet vilka styrkor man besitter och som man därför bör utnyttja. Möjligheter och hot är också viktiga att ta fram eftersom de tillsammans klargör vilka mål som är rimliga med avseende på de möjliga faktorer som finns tillgängliga med hänsyn tagen till eventuella hot.

Fördelarna med SWOT-analysen är att den är en enkel metod som man lätt kan applicera inom olika användningsområden samtidigt som den ger en strukturerad översiktlig analys. En nackdel är dock att samtliga faktorer presenteras i en osorterad lista, där viktiga faktorer blandas med mindre viktiga. En annan parameter att tänka på är att analysen ställer högra krav på att användaren kan identifiera relevanta faktorer både i organisationen och i dess omgivning⁷³.

7.1.2 Five Forces

Sent på 1970-talet utvecklade Michael Porter en modell kallad Five Forces, på svenska femkraftsmodellen, som främst beskriver hur attraktiv en viss bransch är, och hur konkurrensen ser ut på marknaden. Den kan även användas av företag och organisationer som bakgrund för hur de skall lägga upp sin strategi inom en marknad. Modellen bygger på att man analyserar branschen utifrån fem krafter, och själva modellens byggstenar ses i bild 6 nedan.

⁷³Johnson et al. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, s148ff



Figur 6 - Five Forces

Innan man börjar med en kraftanalys bör man dock ha vissa saker i åtanke. Det är viktigt att man inte använder analysen på ett helt företag utan en viss företagsenhet. Detta eftersom företag ofta finns på flera marknader samtidigt och dessa kan ju variera kraftigt. Därför bör det definieras noga vilken marknad/bransch som analyseras. Andra faktorer som också bör tas hänsyn till är krafternas påverkan och samverkan med makromiljön som företaget befinner sig i. Vetskapen om att krafterna också påverkar och samspelar med varandra är viktig. Hur stor vikt man skall lägga vid varje kraft varierar självklart mycket från bransch till bransch men här nedan beskrivs vad de olika krafterna innebär och vad man skall tänka på när man analyserar dem.

Potentiella inträden

Här analyserar man hur svårt det är att som nytt företag ta sig in på den befintliga marknaden/branschen och vilka egenskaper som krävs för att ett företag skall kunna göra det. Finns det stordriftsfördelar i branschen och är dessa i så fall så påtagliga att det är svårt som ett nytt litet företag att slå sig in? Det kan vara en viktig frågeställning. Ett annat hinder för att ta sig in i branschen kan vara att den är väldigt kapitalintensiv. Det är exempelvis rätt stor skillnad på att sälja kläder via Internet och bygga flygplan. Andra möjliga hinder för nya företag kan vara tillgång till distributionskanaler, exempel på detta kan vara att erfarenhet är väldigt viktigt på den specifika marknaden. Det kan också finnas lagliga hinder för ett företag att ta sig in på en marknad.

Leverantörer

Här bör man ställa sig frågan hur stor makt underleverantörerna har samt hur viktiga de är för företaget. Är det lätt att byta ut befintliga leverantörer och hur mycket skulle det kosta att göra det? Finns det leverantörer som rent av har monopol?

Köpare

Ungefär samma frågeställning som när det gäller underleverantörer. Man bör alltså analysera hur stor makt köparen har och om det är så kallad köparens marknad. Detta uppstår självklart när det finns få köpare och många säljare.

Substitut

Här får man ställa sig frågan vilka alternativ som finns till den marknad/bransch som man analyserar. Detta kan ibland vara svårt att definiera. Ofta blandas konkurrenter med substitut. För att undvika detta bör man göra en väldigt tydlig definition på vilken marknad/bransch man faktiskt analyserar.

Konkurrenter

I den mittersta cirkeln analyseras alltså de konkurrerande företagen. Som bilden också visar påverkar de andra fyra krafterna till stor del hur denna kraft ser ut och hur konkurrensen på marknaden ser ut, men det finns även ett flertal andra faktorer som påverkar konkurrensen. Huruvida företagen i branschen är ungefär lika stora och hur stora marknadsandelar de har spelar stor roll, och hur pass mogen en marknad är påverkar också konkurrenssituationen. Finns det höga utgångsbarriärer kan detta leda till överkapacitet inom marknaden och till att konkurrensen ökar⁷⁴.

Sammanfattningsvis, för att göra en lyckad kraftanalys skall man börja med att tydligt definiera den bransch/marknad man vill analysera. Sedan bör man fundera på vilka krafter som är av störst vikt för den här branschen. Till sist analyserar man varje kraft för sig och de olika krafternas samspel för att efter det skapa sig en övergripande bild av hur attraktiv branschen är.

Five Forces är lämplig för denna nulägesanalys då den på ett bra sätt ger hjälpmedel till att analysera marknadens påverkande faktorer. För att kunna göra en fullständig analys av företagets situation är det högst relevant att utvärdera hur dess konkurrenssituation ser ut, något som denna modell utgör ett verktyg för att utföra⁷⁵.

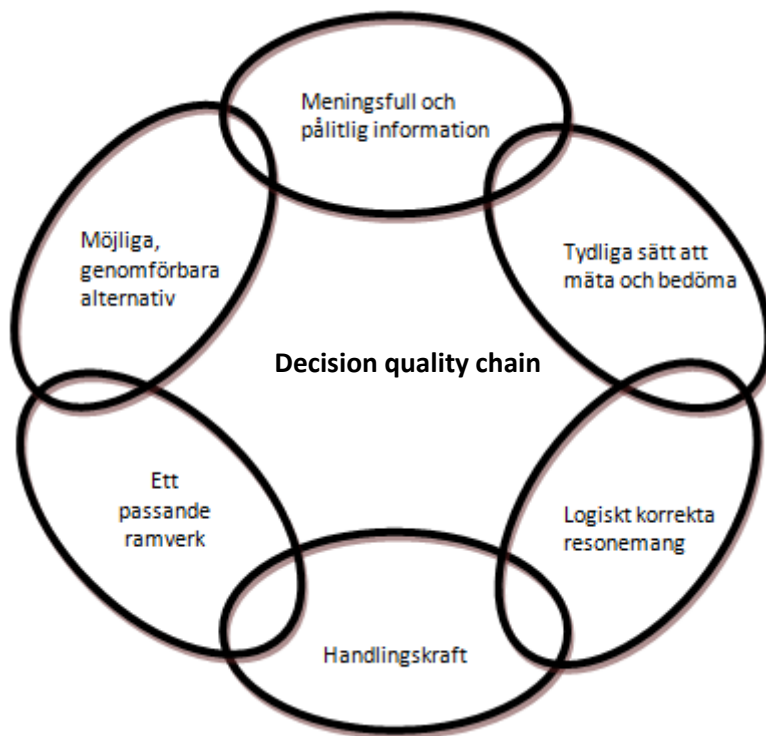
7.1.3 Decision quality chain

En metod som kan användas då en organisation står inför ett beslut rörande strategier är Decision quality chain, vilken Matheson och Matheson tagit fram. De olika elementen är representerade av en kedja, vilket ska spegla att varje beslut är lika starkt som dess svagaste länk. Finns det en svag länk bland resterande starka spelar detta ingen roll, eftersom det ändå är den svagaste länken som bestämmer den totala styrkan.⁷⁶

⁷⁴ Johnson et al. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, s. 59ff

⁷⁵ Johnson, Scholes and Whittington (2009) FT Prentice Hall - *Fundamentals of Strategy*

⁷⁶ Matheson et al. (1998), *The Smart Organization*, s. 21ff



Figur 7 - Decision quality chain

- **Meningsfull och pålitlig information**

Detta innefattar att se till att företaget får tillgång till all tänkbar information innan ett beslut fattas. Finns det brister här kan detta leda till att företaget fattar ett beslut grundat på antingen för lite information eller felaktig sådan.

- **Tydliga sätt att mäta och bedöma ett projekt**

Att försöka mäta och bedöma ett projekts värde så tidigt som möjligt är det bästa sättet för att beräkna hur pass företaget kommer att tjäna på det eller ej. Det finns även andra sätt att försöka värdera ett projekt, till exempel genom att räkna ut marknadsandelar eller andra genom andra relevanta faktorer. Det som är gemensamt för projektmätningen, oavsett vald variabel för mätningen, är att det i slutänden gynnar jämförelsen av olika projekt, då man tydligt kan se vilket projekt som är mest lönsamt. Att även beakta och försöka uppskatta sannolikheten för olika scenarier är också viktigt.

- **Logiskt korrekta resonemang**

Genom att faktiskt försöka föra ett logiskt resonemang kring var man kan tänkas hamna riskerar man inte att sätta sig själv i skyarna och göra ett beslut som inte grundas på en rimlig nivå.

- **Handlingskraft**

Att det finns en tillräcklig handlingskraft inom företaget för att planen ska träda i kraft är oerhört viktigt. Grundstenen här är att samtliga inom organisationen arbetar för samma mål och är väl insatta i handlingsplanen. Att man dessutom har en väl fungerande organisation utan brister på en lägre nivå är en förutsättning för att idé ska bli verklighet.

- **Ett passande ramverk**

Detta innebär att företaget ska ha ställt rätt frågor till sig själv innan ett beslut tas, som att ha den rätta inställningen och även den rätta bakgrunden till ett beslut.

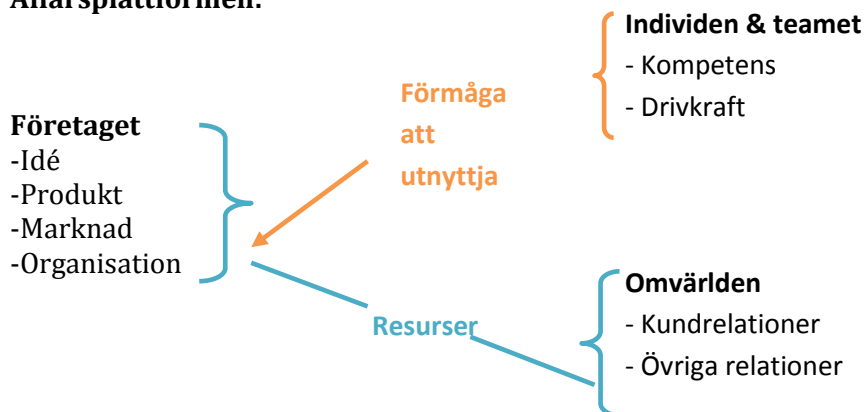
- **Möjliga, genomförbara alternativ**

Att alltid ta fram olika alternativ och inte begränsa sig med enbart ett är väldigt viktigt för att inte missa möjliga vägar. Finns det inte olika alternativ att välja mellan finns det heller inget riktigt beslut. Att ha fler alternativ kan även fungera som en utväg ifall det valda alternativet skulle bli misslyckat⁷⁷.

7.1.4 Klofsten

Affärsplattformen byggs upp av åtta stycken olika aspekter inom företaget, individen och teamet samt omvärlden. Dessa olika aspekter samverkar på olika sätt och är beroende av varandras existens.

Affärsplattformen:



Figur 8 - Affärsplattformen⁷⁸

Aspekter som rör företagets utvecklingsprocess:

Idé:

Det gäller att formulera och förtydliga idén bakom företaget för att kunna växa och utvecklas i rätt riktning. Finns en tydlig idé ökar förutsättningarna för att det unika kunnandet kring vilket företaget ska göra affärer förstås och går att förmedla både internt och externt. Denna grund

⁷⁷ Matheson et al. (1998), *The Smart Organization*, s.21ff

⁷⁸ Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

sätter förutsättningarna för ett första steg mot att en affärsidé ska utvecklas, vilket är tillräckligt för att en affärsplattform ska kunna uppnås.

Produkt:

Produkten finns till för att tillfredsställa de behov och önskemål som finns hos kunder, och det är därför man ska ha dessa i åtanke när produkten tas fram. När produkten väl är framtagen gäller det att få den accepterad av en eller flera referenskunder. Lyckas företaget med detta har de bevisat att de är kapabla till att tillfredsställa de behov och önskemål som finns på marknaden.

Marknad:

Att företaget identifierar marknaden innebär att de fastställer vilka kunder de avser att göra affärer med. Detta innefattas dock inte enbart av att kategorisera ut ett fåtal intressanta kundkategorier utan ett ytterligare steg för att definiera en potentiell marknad måste tas. Denna marknad måste vara potentiell i sådan utsträckning att det är tillräckligt stor och lönsam. Lyckas företaget med detta steg finns en bra grund för tillräckligt med tillgängliga resurser, vilka på sikt möjliggör tillväxt och utveckling.

Organisation:

En fungerande organisationsstruktur är en av grundstenarna för att kunna driva verksamheten och som dessutom underlättar samordningen av olika aktiviteter. Organisationsstrukturen bör utformas så att den samordnar de interna aktiviteterna men samtidigt underhåller och utvecklar relationer externt. Den bör även fungera på ett sådant sätt att den inte hindrar nyskapande och flexibilitet, vilket är viktigt för den vidare utvecklingen.

Aspekter som rör företagsnära aktörer:

Kompetens:

För att ett företag ska kunna utveckla produkter och marknader krävs att tillgång på kompetens finns, och denna i form av teknisk- och affärsmässig. Det viktigaste är dock inte att kompetensnivån är hög för att uppnå en affärsplattform, utan det mest väsentliga är att själva kompetensen är relevant för den rådande situationen som företaget befinner sig i.

Drivkraft:

Drivkraft och engagemang är två viktiga ingredienser för att företag ska nå sina mål. Minst en drivande person och ett genomgående stort engagemang och driv generellt sett på övriga företagsnära aktörer är grundstenar för utveckling. Finns det brist inom detta område kommer företaget aldrig att bli genomslagskraftigt för förändringar och aktiviteter, vilket leder till att en affärsplattform inte kommer att uppnås.

Aspekter som rör extern resurstillförsel där företaget måste tillföras resurser inom flera kompletterande områden:

Kundrelationer:

Kundrelationer för ett företag betyder intäkter, och utan intäkter överlever inte ett företag, vilket innebär att denna aspekt är ytterst viktig. Att kundrelationerna dessutom är utvecklade i form av mängd och kvalitet är nödvändigt för att kunderna ska acceptera företaget som en trovärdig leverantör och för att företaget ska tillföras resurser som de genererat på egen hand.

Övriga relationer:

Övriga relationer kan ses som ett komplement till kundrelationerna, för att tillföra ytterligare kapital eller andra resurser som till exempel i form av management. Dessa relationer kan behövas för att underlätta utvecklingens eventuella hinder.⁷⁹

GRUNDSTEN	LÅG NIVÅ (L)	MELLANNIVÅ (M)	HÖG NIVÅ (H)
Idé	Någon formulerad och tydlig idé finns inte. Diffusa idéer kan finnas, men det finns ingen deklaration om vad företaget ska vara verksamt kring.	Det finns ingen grundläggande och tydlig förståelse för det unika i företagets produkter och kunnande. Det har tagit ett första steg mot en affärsidé.	En affärsidé finns i en första tappning. Den deklarerar användare, kunder, deras behov och vad som ska göras för att tillfredsställa behovet.
Produkter	Någon färdig produkt finns inte. Tillgång till en fungerande prototyp eller liknande kan finnas.	Den första produkten har tagits fram och den har testats hos tänkbara användare.	En färdig produkt finns och den har accepterats av en eller flera viktiga referenskunder.
Marknad	Företaget har inte klart för sig vilken marknad det ska vända sig till. En inledande undersökning kan ha pågått för att finna kundkategorier.	Företaget har börjat välja ut relevanta kundkategorier, men några prioriteringar mellan dessa har inte gjorts.	Företaget är på en grundläggande nivå klart över marknaden. Det finns en eller flera nischer definierade, tillräckligt stora för att vara lönsamma.
Organisation	En fungerande organisationsstruktur saknas helt, några viktiga funktioner har ännu inte byggts upp. Strukturen är helt informell och bygger på närhet mellan personerna.	En tillräcklig organisationsstruktur finns för att minska överlappningen mellan funktionerna. Den möjliggör en rimlig samordning av interna och externa aktiviteter.	En fungerande organisationsstruktur finns. Den gör det möjligt att hantera problem, integrera, koordinera och samordna viktiga funktioner i och utanför företaget.
Kompetens	Erforderlig kompetens saknas inom såväl det affärsmässiga som det tekniska området.	Erforderlig kompetens finns i stort vad gäller affärsmässiga och tekniska kunskaper. Den är relevant för den aktuella situationen.	Aktörer finns knutna till företaget, vilka har en hög kompetens kopplad till affärsmässighet och tekniska kunskaper. Personerna kompletterar varandra på ett effektivt sätt.
Drivkraft	Drivkrafter att och utveckla och bygga upp företaget saknas helt. Personen eller personerna har andra avsikter med företaget, som att aktivt kunna bedriva en hobbyverksamhet.	Drivkraften att bygga upp ett företag är inte särskilt påfallande. Engagemanget hos personerna är rätt starkt, men mer kopplat till den egna situationen.	I företaget finns minst en person med starka drivkrafter att bygga upp ett företag. Det finns genomgående ett mycket starkt engagemang hos personerna för företaget.
Kundrelationer	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas helt vad gäller kundrelationer. Företaget har ännu inte fått igång någon försäljning,	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas vad gäller kundrelationer. En viss försäljning kan ha ägt rum, men den har karaktären av prov eller utvärdering till kunder.	En tillräcklig mängd och kvalitet finns vad gäller kundrelationer. Kunderna har i hög grad accepterat företaget som leverantör. Det finns stora chanser till återköp och försäljning till nya kunder.
Övriga relationer	En mångfald saknas vad gäller övriga relationer. Företaget har ännu inte byggt upp relationer för att kunna tillföras viktiga kompletterande resurser. Det saknas erforderligt kapital.	Någon påfallande mångfald finns inte i övriga relationer. Företaget har dock etablerat vissa finansiella relationer som tillför erforderligt kapital.	En mångfald av övriga relationer finns. Genom dessa tillförs företaget kompletterande resurser, till exempel i form av kapital, management, trovärdighet eller någon annan viktig resurs.

Tabell 5 – De olika nivåerna i Klofstens affärsplattform⁸⁰

⁷⁹ Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

⁸⁰ Ibid

7.1.5 Resurser och kompetenser

För att utvärdera ett företags strategiska kapabilitet krävs en analys av dess resurser och kompetenser – det vill säga de egenskaper de innehar som gör att företaget får sitt levebröd, växer och frodas. Det mest basala konceptet är resursaspekten. Påtagliga resurser är fysiska tillgångar såsom arbetskraft, kapital och fabriker. Icke påtagliga resurser är tillgångar som humankapital, information, och liknande.

Kompetenser innebär de aktiviteter och processer som ett företag använder för att utnyttja sina resurser på ett effektivt sätt. – alltså hur resurserna används.

Termen tröskelresurser åsyftar de resurser som krävs för att möta kundernas minimikrav och på så sätt fortsätta att existera. Unika resurser innebär de resurser som stödjer företagets konkurrensfördelar, och som är svåra för konkurrenter att imitera eller skaffa sig.

Tröskelkompetenser är de processer och aktiviteter som krävs för att möta kundernas lägsta krav, och som gör att företaget överhuvudtaget kan existera. Dessa kompetenser beskriver alltså hur man använder sina tröskelresurser. Kärnkompetenser syftar på aktiviteter som uppbygger konkurrensfördelar och som är svåra för andra företag att skaffa sig eller imitera.

Tröskelkapabiliteterna kommer att förändras parallellt med att de kritiska framgångsfaktorerna ändras samt genom konkurrenternas och nya inträdares aktiviteter. Man ska även ha i åtanke att det kan krävas trade-offs för att det ska vara möjligt att uppnå de tröskelkapabiliteter som behövs för olika typer av kunder. Exempelvis kan det vara svårt att tävla på en marknad som kräver en hög grad av standardiserade produkter samtidigt som att tävla på en marknad som kräver mycket specialiserade produkter.

Dessa tröskelkapabiliteter är mycket viktiga, men räcker inte i sig för att skapa konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar byggs upp av unika resurser och kärnkompetenser, som är svåra för konkurrenter att imitera och uppnå. Ett exempel på en unik resurs är ett väletablerat varumärke.

När man diskuterar begreppet konkurrensfördelar är det viktigt att skilja på de resurser och kompetenser som är på tröskelnivå, och de som syftar till att faktiskt ge företaget dessa konkurrensfördelar. Tröskelkapabiliteter är livsnödvändiga för organisationens existens, och för att de gynnsamt ska kunna tävla på marknaden. Därför kan inte ett företag utan dessa överleva⁸¹.

7.1.6 SIVA

SIVA är en modell som bygger på McCarthys välkända 4P-modell, där SIVA står för lösning (Solution), information (Information), värde (Value) och tillgänglighet (Access).

SIVA är en modell för att analysera marknadsföringen som har formulerats om så att den ger en mer kundfokuserad modell jämfört med 4P-modellen. De 4 P:na, produkt (Product),

⁸¹ Dodgson et al. (2008), *Technological Innovation*, s.133ff, Johnson et al. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, s. 95ff

marknadsföring (Promotion), pris (Price) och placering (Placement), har alltså utvecklats vidare till SIVA.

Produkt	→	Lösning
Marknadsföring	→	Information
Pris	→	Värde
Placering	→	Tillgänglighet

Lösning

När kundernas behov har fastställts måste man ta fram en passande lösning för att möta detta. Denna lösning måste alltså både passa företaget men även de kunder man vill vända sig till. Frågor att ställa sig på detta stadie är alltså "Hur lämplig är lösningen relaterat till att möta kundernas behov?"

Information

När man säkerställt att produkten har möjlighet att möta kundens behov är nästa intressanta fråga huruvida konsumenten känner till detta. Frågan att ställa sig här är alltså hur man bör sprida informationen om sin produkt för att den ska nå rätt kunder, bibehålla korrekt information, nå så många som möjligt och samtidigt innehålla så mycket relevant information som möjligt som på så sätt underlättar köpbeslutet.

Värde

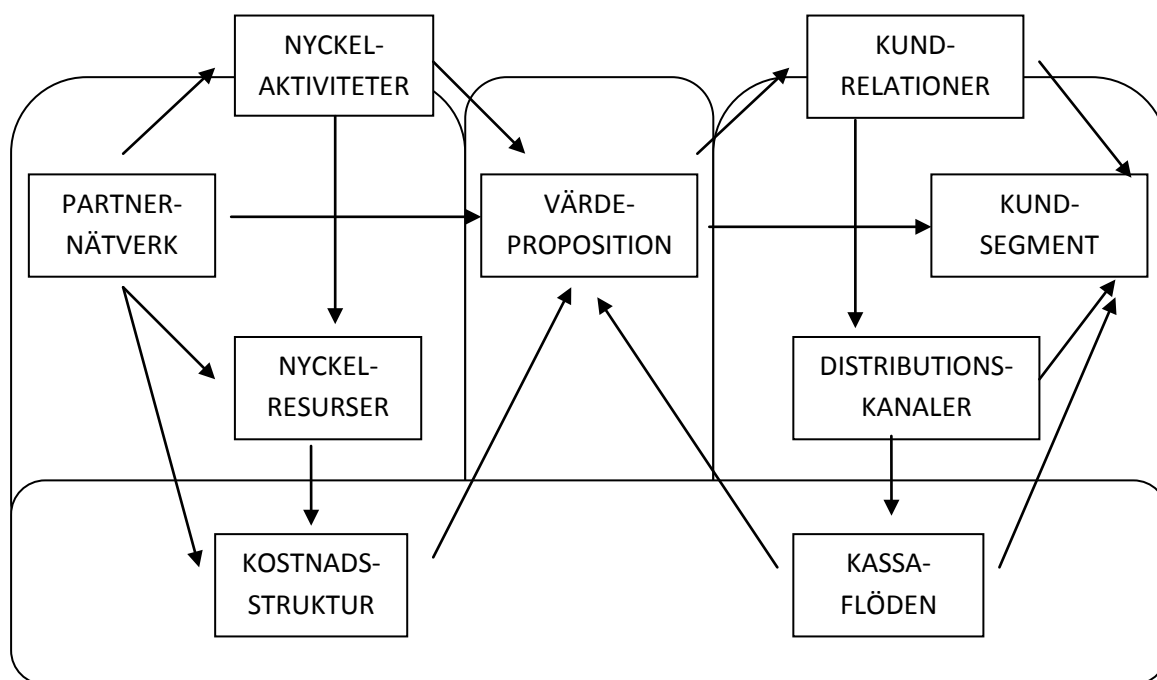
När man har kommit fram till lämpliga marknadsföringskanaler är det viktigt att man analyserar hur man förmedlar ett värde till sina kunder. En vanlig definition av värde är förväntad nytta i förhållande till förväntad insats. Utifrån detta perspektiv är det möjligt att identifiera ett antal olika vägar som man kan välja för att på så sätt leverera mer värde än konkurrerande produkter. Företaget kan antingen förmedla större nytta till samma insats, samma nytta till lägre insats eller större nytta till lägre insats.

Tillgänglighet

När konsumenterna fått information om att företaget kan tillgodose deras behov och utöver detta även förmedla mer värde än konkurrerande produkter är det väldigt viktigt att de även får reda på var produkten finns att köpa. Finns den tillgänglig på Internet, endast lokalt, internationellt etc.⁸²

⁸² Dev et al. (2005), *Simply SIVA*, s.36ff

7.1.7 Business Canvas Model



Figur 9 – Business Canvas Model

Denna modell är ett strategiskt managementverktyg som beskriver ett företags affärsmodell, och de olika delar inom företaget som är dess nyckeldrivare. Modellen anses vara lämplig för Svenssons organisation på grund av att de har ett behov av att definiera just sin affärsmodell, och detta verktyg skulle därför kunna utgöra ett bra hjälpmedel för detta syfte. Nedan beskrivs de olika aspekterna och deras beståndsdelar.

Nyckelpartners

- Nyckelpartners
- Nyckelleverantörer
- Nyckelresurser som erhålls från företagets partners
- Nyckelaktiviteter hos företagets partners

Nyckelaktiviteter

- Vilka nyckelaktiviteter kräver vår värdeproposition?
- Distributionskanaler?
- Kundrelationer?
- Intäktsflöden?

Nyckelresurser

- Vilka nyckelresurser kräver vår värdeproposition?
- Distributionskanaler?
- Kundrelationer?
- Intäktsflöden?

Värdeproposition

- Vilket värde tillför vi kunderna?
- Vilket av kundens problem löser vi?
- Vilka olika produkter och service erbjuder vi våra olika kundsegment?
- Vilka kundbehov uppfyller vi?

Kundrelationer

- Vilka typer av relationer vill våra olika kundsegment att vi ska ha och upprätthålla med dem?
- Vilka har vi idag?
- Hur är dessa integrerade med resten av vår affärsmodell?
- Hur kostsamma är de?

Kanaler

- Genom vilka kanaler vill våra kundsegment nås?
- Hur når vi dem idag?
- Hur är våra olika kanaler integrerade med varandra?
- Vilka fungerar bäst?
- Vilka är mest kostnadseffektiva?
- Hur integrerar vi dem med våra kundrutiner?

Kundsegment

- För vem skapar vi värde?
- Vilka är våra viktigaste kunder?

Kostnadsstruktur

- Vilka är de viktigaste inneboende kostnaderna i vår affärsmodell?
- Vilka nyckelresurser är dyrast?
- Vilka nyckelaktiviteter är dyrast?

Intäktsflöden

- För vilket värde är våra kunder villiga att betala?
- För vad betalar de idag?
- Hur betalar de?
- Hur skulle de föredra att betala?
- Hur mycket bidrar varje enskilt intäktsflöde till de totala intäkterna?⁸³

7.2 Begrepp

Olika begrepp finns nämnda genom rapporten, vilka därför beskrivs nedan för att en full förståelse ska uppnås. Dessa begrepp beskrivs kortfattat men på ett sätt som gör läsaren införstådd i innebörden.

⁸³ www.businessmodelalchemist.com

7.2.1 Vision

Vision innebär det man som företag vill uppnå i framtiden, vilket inte behöver vara realistiskt tids- eller idémässigt.

7.2.2 Affärsidé

Affärsidén är kärnan i den verksamhet som bedrivs, vilken är formulerad antingen i skrift eller i tanke. Då den utgör en grund för att företaget ska bli framgångsrikt måste den täcka ett visst behov, vilket dock inte innebär att den måste vara unik. Affärsidén ska innehålla viktiga delar som vilken kundgrupp företaget riktar sig till, vad företaget ska erbjuda i form av produkter eller tjänster, hur företaget ska organiseras samt hur företaget ska stå emot den rådande konkurrensen från liknande företag⁸⁴.

7.2.3 Reproduktion

För att växa som företag måste element som till exempel ett servicekoncept, ett serviceleveranssystem, ett väl avgränsat marknadssegment, en image, en passande kultur samt ett managementsystem mångfaldigas. Detta görs genom reproduktion, vilket alltså innebär att man reproducerar allt inom företaget så att man expanderar i fortsatt riktning. Det finns tre stycken steg i reproduktionsprocessen, vilka beskrivs nedan:

Steg 1:

En analysering av service management systemet för att på så sätt försöka finna den "enkla logiken", vilket innefattar de fåtal nyckelkaraktäristika som är nödvändiga för att det ska fungera.

Steg 2:

Tänka ut adekvata sätt på vilka den "enkla logiken", som är nyckelfaktorerna för framgång, kan formuleras och kontrolleras.

Steg 3:

Skaffa de konkreta instrument som möjliggör reproduktionen, vilka innefattas av managementsystem samt stödsystem.

Själva reproduktionsprocessen kan därför ses som en typ av paketering av service management systemet samt den kunskap och färdigheter som krävs för att leda det, vilket görs i steg två och tre. Lyckas denna paketering kan paketet sedan packas upp och användas på nytt.⁸⁵

7.2.4 Affärsmodell

Ett företags affärsmodell beskriver strukturen av de olika produkterna, service, informationsflöden och rollerna för de delaktiga parterna inom ett företag.⁸⁶

⁸⁴ Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

⁸⁵ Norrman (2000), *Service Management – Inledning och strategi i tjänsteproduktion*, s159

⁸⁶ Johnson et al.(2005), *Exploring Corporate Strategy*, s13ff

8. Lärformer

I detta avsnitt behandlas hur caset kan användas och tillämpas inom de användningsområden som beskrivits ovan. Dessa lärformer beskrivs ingående och tillvägagångssättet förklaras utförligt dels för företaget, dels för akademins användning.

8.1 Lärformer för Svensson

8.1.1 Workshop

I Svenssons fall, precis som caset belyser, saknas det en grundläggande strategi och en tydlig bild av visionen samt målet med deras affärsverksamhet (affärsidén). Således är det lämpligt att utarbeta ett arbetssätt för att uppmärksamma och belysa just denna problematik. Denna lärform har använts och testats med gott resultat på Svensson, för att stärka dess pålitlighet. Det bör även nämnas att denna form lämpar sig bättre för ett mindre antal deltagare, då det kräver att man ska kunna skriva ner och sammanfatta alla deltagares åsikter på ett bra och för alla deltagare överskådligt vis. Således är denna workshop lämplig för C-versionen.

Ett arbetssätt som lämpar sig väl för att ta itu med dessa frågor är en workshop som hålls tillsammans med företaget. Denna styrs av en eller ett par diskussionsledare, som ser till att tidsramarna hålls, att alla kommer till tals, samt ställer relevanta och till ämnet kopplade frågor i syfte att föra diskussionen framåt. Dessa diskussionsledare bör även vara lyhörda samtidigt som de ska kunna se till att diskussionstiden hålls, och att alla deltagare kommer till tals.

Först och främst är det av yttersta vikt att göra upp en plan för workshopens innehåll. Denna plan bör innehålla ett flertal aspekter som ses nedan:

- ✓ tänkta deltagare
- ✓ målgrupp
- ✓ tydlig målsättning för workshopen
- ✓ frågeinnehåll
- ✓ nyttjande av hjälpmedel såsom whiteboard, PowerPoint eller OH-apparat
- ✓ tidsram
- ✓ följdfrågor
- ✓ turordning
- ✓ regler för diskussionen
- ✓ förberedelser från workshopdeltagarnas sida, exempelvis via mailutskick eller via telefon

Deltagarantalet beror naturligtvis på företagets storlek samt på hur många som berörs av diskussionen och således bör vara med. Diskussionen blir dock desto mer svårmanövrerad ju fler personer som deltar, men å andra sidan får fler personer sin röst hörd.

Innan workshopen börjar, är det viktigt att förbereda sig material- och diskussionsmässigt. I materialväg bör det utvärderas huruvida det finns tillgång till någon av ovanstående hjälpmedel (whiteboard, OH-apparat, eller liknande) som man kan använda under diskussionens gång. När det gäller förberedelser av diskussionen bör diskussionsledarna se till att förbereda de frågor

som ska diskuteras, läsa in sig på eventuellt material i förväg, och i så stor utsträckning som möjligt se till att vara förberedda på att ställa följdfrågor till respondenterna för att de ska vidareutveckla sina svar och föra diskussionen framåt.

För att kunna genomföra en workshop är det även viktigt att bjuda in deltagare, något som naturligtvis bör göras i så god tid som möjligt. I inbjudan bör själva workshopens syfte beskrivas, hur den kommer att gå till, hur lång tid den ska pågå, när den äger rum, och även en presentation av diskussionsledarna och deras roll i det hela. För att nå rätt deltagare krävs lite efterforskning av diskussionsledarna. På ett större företag kan dessa vända sig till kontaktpersonen på företaget, då denne har mer insyn i vilka deltagare som bör vara där, och som kan tänkas ha viktiga synpunkter. Beroende på workshopens syfte varierar behovet av lika eller olika sammansättning av deltagare. Om det rör övergripande fråga som berör hela organisationen är det självfallet nödvändigt att hela organisationen representeras även på workshopen. Om det rör en mindre intern förändring på en avdelning räcker det kanske med lämpliga representanter från just den avdelningen.

Vid själva workshopens början bör diskussionsledarna presentera sig själva, hälsa alla välkomna och återigen klargöra syftet med workshopen. Sedan börjar själva diskussionen genom att ledarna tar upp den/de frågor som ska diskuteras. Deltagarna ombes att enskilt besvara frågan och ge sin syn på det hela genom att skriva ner sin åsikt på ett papper/block/dator, och tänka efter i några minuter över sitt svar. Denna del bör få ta omkring tio minuter, naturligtvis beroende på frågans art och svårighetsgrad, så att alla deltagare känner att de får god tid på sig att svara på den ställda frågan.

När alla skrivit färdigt går alla svar igenom, och varje person får berätta vad han eller hon har svarat, och även en motivering till varför denne har svarat som den gjort. Här är det bra att ha en whiteboard eller liknande till hands, där man antingen kan skriva upp och sammanfatta det viktigaste av det respondenten svarat, eller helt enkelt fästa svarspappret på en anslagstavla. Är det många deltagare kan det bli vanskligt att sammanfatta allas åsikter på ett överskådligt sätt, vilket talar för att det inte bör vara alltför många deltagare om detta ska vara möjligt att utföra.

I detta läge, när allas åsikter finns med på tavlan, är det dags att få gensvar från deltagarna. Exempel på frågor som kan ställas i detta läge är följande:

- ✓ Visste du/ni om att de andra hade denna åsikt?
- ✓ Är detta något du/ni kan hålla med om?
- ✓ Om inte, hur skiljer sig din åsikt?
- ✓ Varför håller du med/håller inte med?
- ✓ Finns det någon punkt ni kan enas om?
- ✓ Kan ni mötas halvvägs?

Självklart finns det många fler frågor som kan ställas i detta läge, detta är bara ett fåtal exempel.

Utifrån svaren på dessa frågor är syftet att skapa diskussion och att låta alla deltagare få sin röst och åsikt hörd i sammanhanget. Workshopens huvudmål är att skapa diskussion, vilket åstadkoms genom detta arbetssätt. Viktigt att ha i åtanke är att hålla sig inom en given tidsram, då tiden lätt försvinner snabbare än tänkt vid diskussioner av denna typ. I detta fall när denna lärform testades på Svensson Jeans lades två timmars diskussionstid, vilket var en lämplig

tidsrymd. Detta är dock helt beroende på frågetyp och workshopens syfte, vilket naturligtvis tiden bör anpassas efter.

8.1.2 Deltagande vid caselösning inom akademien – Live Case

Ett alternativ för Svensson och andra företag för att tillämpa och lära sig av caset är att delta i en caselösning i skolan, det vill säga i detta fall på Lunds Tekniska Högskola. Just Svensson, som ju caset handlar om, skulle kunna få ut mycket av att vara antingen åskådare till en caselösningslektion, eller att själva delta och presentera caset för lektionstimmen då det ska användas.

Ett tänkbart upplägg på ett sådant deltagande är att Svensson, eller en av bröderna, kommer in till Lund för att vara med på en caselösningslektion som förberetts av föreläsaren och/eller av caseförfattarna. Viktigt är naturligtvis att den som ansvarar för att hålla i lektionen är förberedd och påläst om caset och om företaget. Denna lärform har valts att benämnas som *live case* eftersom det innebär att företaget som caset handlar om och beskriver befinner sig på samma ställe som caselösningen sker, det vill säga är där "live".⁸⁷

Svensson kan sedan ta rollen antingen som diskussionsledare, och alltså introducera och förklara de nödvändiga delarna om caset och företaget för att sedan sätta igång caselösarnas arbete. Ett förslag på hur caselösarnas arbetsform kan se ut ses nedan under avsnittet *Lärformer för akademien*. Ett annat alternativ är att de enbart är där för att lyssna och ta del av studenternas lösningsförslag och åsikter, och på så sätt endast är passiva åhörare till casediskussionen som lektionen kommer att mynna ut i. Detta för att få inspiration till de frågeställningar som caset tar upp och få ny input från studenter, som förhoppningsvis har ett nytt sätt att se deras företag på. Diskussionerna som uppkommer i samband med caselösningen ska ultimata sett ge Svensson nya förslag på handlingsplaner utefter de frågeställningar som tas upp i den version av caset som löses.

8.2 Lärformer för akademien

För akademins användning av detta case föreslås nedan ett par metoder för att tillämpa caset och dess frågeställningar. De beskrivna lärformerna nedan kommer att utspela sig i klassrummet, vilket kräver planering från föreläsaren/diskussionsledarens sida och information till studenterna om hur de ska gå tillväga inför caselösningslektionen.

8.2.1 Trestegsprocess för caseinläring

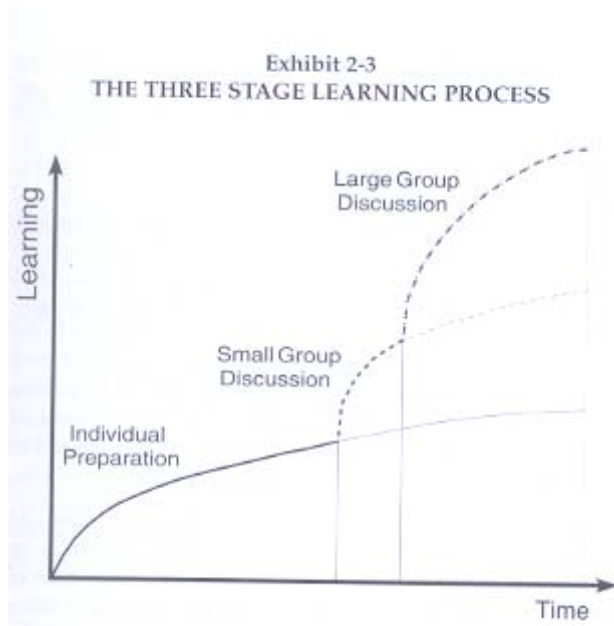
Denna lärform är mer lik en vanlig diskussion i klassrummet, och är inte lika metodisk som nedbrytningsmetoden (se nästa avsnitt). Dock är den möjligtvis enklare att tillämpa, vilket talar för att den bör nämnas och beskrivas som ett alternativt arbetssätt.

Enligt Maufette-Leenders et al. existerar det en generell lärprocess för studenter som använder caselösning som arbetssätt inom sin utbildning. Denna caseinläring blir desto bättre ju mer givande arbetsprocessen med case blir.

Arbetsprocessen kan delas in i tre steg:

1. Individuell förberedelse
2. Mindre gruppdiskussion
3. Klassdiskussion

⁸⁷ Bjerke & Asplund (2007), *The use of cases in entrepreneurial education*



Figur 10 - The three stage learning process⁸⁸

Var och ett av dessa steg tillför olika saker till inläringen och de är också lika viktiga alla tre för att uppnå en så effektiv och givande lärprocess som möjligt. Figuren ovan visar hur var och ett av dessa steg bidrar till lärandet med hänsyn till den tid som det tar i anspråk. Naturligtvis är målet att på så kort tid som möjligt lära sig så mycket som möjligt.

8.2.1.1 Individuell förberedelse

För att överhuvudtaget kunna tillämpa caseinläring är det av största vikt att studenterna som ska delta i caselösningen är väl pålästa själva. Detta innebär att var och en av de studenter som ska vara med under caselösningen måste läsa in den tillgängliga information som finns i caset och även sätta sig i beslutsfattarens, i detta fall Svenssons, position. Caselösaren ska alltså ta med sig sina personliga kunskaper och erfarenheter in i beslutssituationen och lämna rollen som observatör för att istället ta plats som beslutsfattare. Det kan även krävas att studenten tar reda på mer information om det krävs för att lösa caset, vilket kan röra sig om att studera analysmodeller, begrepp och definitioner som kan tänkas vara av vikt för problemlösningen. Återigen är det viktigt att ha tidsaspekten i åtanke eftersom det allt som oftast är kort om tid.

Ett tänkbart arbetssätt för en student att sätta sig in i ett case är genom en så kallad kort cykelprocess. Denna tar maximalt femton minuter, oavsett caselängd eller -komplexitet, och går till på följande sätt:

1. Studenten läser casets första och sista stycken, och slutar sedan läsa för att reflektera sedan över dessa.
2. Studenten besvarar följande fem frågor:
 - a. **Vem** är beslutsfattaren i caset som jag ska identifiera mig med, och vilken position, titel och ansvarsroll har jag?
 - b. **Vad** är huvudaspekten (problemet, utmaningen eller möjligheten) och vilken är dess betydelse för företaget?
 - c. **Varför** har denna aspekt lyfts upp?

⁸⁸ Mauffette-Leenders et al. (1997)

d. **När** bör jag agera? Är det akut?

e. **Hur** bedömer jag detta case med utgångspunkt i Case Difficulty Cube när det gäller den analytiska och konceptuella dimensionen?

3. Studenten läser de bilagor som finns till caset (om det finns några), läser titlarna och skummar snabbt igenom deras innehåll.
4. Studenten går igenom casets rubriker.
5. Studenten skummar igenom casetexten snabbt, exempelvis genom att läsa de första och sista raderna i varje stycke.
6. Studenten läser själva frågeställningarna till caset som ska besvaras.

Efter denna korta cykelprocess bör studenten ha ett grundläggande perspektiv och ett hum om vilken riktning som han/hon ska välja i sin problemlösning.

8.2.1.2 Mindre gruppdiskussion

När varje student läst in sig på caset och dess frågeställningar är det så dags för en mindre gruppdiskussion som kan äga rum under lektionstid. Det finns flera fördelar med en sådan diskussion:

- ✓ Att lära andra främjar en students egna individuella lärande (man lär sig mycket mer om ett ämne genom att tvingas förklara det för någon annan)
- ✓ Uppmuntrar individuell förberedelse (det är inte så roligt att tvingas erkänna för en grupp att man är den enda som inte förberett sig)
- ✓ Ger alla studenter en chans att få sin röst hörd (i en klassdiskussion vågar inte alltid alla säga sin åsikt, vilket dock är lättare i en mindre grupp)
- ✓ Utvecklar kommunikativa förmågor (studenter övar sin förmåga att tala, framföra och argumentera för sina åsikter inför en grupp)
- ✓ Upptäcker goda idéer
- ✓ Bygger upp effektivt grupparbete
- ✓ Bygger förtroende
- ✓ Bygger relationer

Det kräver dock att de mindre grupperna tar diskussionen på allvar och är villiga att resonera, att både lyssna på andras åsikter och dela med sig av sina egna, samt att alla förbereder sig tillräckligt mycket och läser på caset. Diskussionens mål är att alla i gruppen ska hjälpa varandra att förstå caset bättre, och tillsammans komma fram till en bra lösning.

Tiden denna mindre gruppdiskussion tar i anspråk bör inte vara för lång, utan snarare kort och effektiv. Målet är inte att helt dränera caset, utan istället att skapa synergieffekter genom att sammanföra gruppens olika kunskaper och förmågor. Härefter kommer nämligen en större klassdiskussion, vilket innebär att lärandet kommer att fortsätta. Syftet är att denna mindre gruppdiskussion ska höja lärandenivån så pass mycket att den större klassdiskussionen blir så givande som bara möjligt.

För att gruppdiskussionen ska fungera så optimalt och effektivt som möjligt finns ett antal punkter som bör tas i åtanke:

- ✓ Gruppstorleken – bör inte vara mindre än tre eller större än fem personer
- ✓ Gruppkompositionen – blanda personer med olika erfarenheter, bakgrunder, etc.

- ✓ Tid – beror på gruppens storlek, men 20 till 30 minuter bör räcka för denna diskussion. Time management är av största vikt då det är mycket lätt att fastna i diskussion utan att komma fram till något resultat.
- ✓ Timing – diskussionen bör i detta fall förläggas till lektionstid för att försäkra sig om att alla deltagare har möjlighet att delta.
- ✓ Plats – mindre grupprum eller seminarierum är passande för dessa diskussioner där grupperna kan diskutera fritt, och även ha tillgång till en whiteboard eller svart tavla.

När det sedan kommer till själva diskussionen ses nedan ett exempel på handlingsplan:

1. Snabb repetition av den korta cykelprocessen. Håller alla i gruppen med om casets huvudaspekter?
2. Var och en bidrar med sin egen analys och sina tankar om casets lösning och analyser.
3. Genomgång av casets svårigheter.

8.2.1.3 Större klassdiskussion

Detta är det sista steget i trestegsprocessen och även den sista chansen för studenterna att få förståelse för caset. Den läronivå som uppnås i detta steg är mycket svår att uppnå individuellt eller i mindre grupper, varför denna diskussion är mycket viktig. Detta ställer höga krav på diskussionens utförande, för en diskussion där studenterna kollektivt misslyckas med att öka såväl den kvantitativa som den kvalitativa inläringen för varje individ är inte en tillräckligt bra diskussion.

Målet är att studenterna efter denna klassdiskussion ska känna att de förstår hela casesituationen, har fått nya insikter om beslutsfattande samt har fått nya kunskaper i hur man har mer effektiva gruppdiskussioner.

Det är viktigt att varje student inser att inga svar är fel svar i detta läge, och vågar delta i diskussionen. Diskussionen ger nämligen hela klassen nya lärdomar och insikter, och det övar studenterna i grupparbete, argumentation, problemlösning, och learning-by-doing-tänkande.

En klassdiskussion kan se ut som följande:

1. Inledande information och uppvärmning–diskussionsledaren/caseförfattarna/Svensson hälsar alla välkomna och informerar alla om hur lektionens upplägg kommer att se ut och förklarar här också hur caset passar in i kursen, och kanske även diskuterar och upprepar relevanta teorier som kan vara användbara för caselösningen.
2. Casediskussionen börjar.
 - a. Denna diskussion kommer att spänna över fem faser:
 - i. Starten – här öppnar diskussionsledaren med antingen en öppen fråga angående caset, exempelvis "Om du satt i Marianos sits, hur skulle du göra?", för att öppna klassdiskussionen. Här ska sedan studenterna börja diskutera och delge de andra sina åsikter och tankar.
 - ii. Identifiering av viktiga aspekter – studenterna identifierar nyckelaspekterna och huvudutmaningarna i caset.
 - iii. Analys av casedata – här går exempelvis utförda beräkningar av finansiell data, begränsningar, kundanalyser, konsekvenser, och liknande igenom av studenterna som genomfört dem.

- iv. Alternativ och beslutsfattande – studenterna bestämmer här vilka alternativ som finns att tillgå, går igenom vilka beslutskriterier som finns, presenterar sina argument och argumenterar för sina rekommendationer.
 - v. Handling och implementering – här diskuteras implementeringsförslag och vilken strategi man bör följa för att lösa frågeställningarna.
3. Casediskussionen avslutas – detta kan ske på ett flertal sätt, bland annat genom att låta en student sammanfatta vad man kommit fram till, eller genom att ställa ytterligare frågor till studenterna som de får tänka över efter lektionens slut. Det är inte nödvändigt att diskussionsledaren i detta läge berättar om vad som hände i det verkliga företagets beslutssituation, eftersom tonvikten ligger vid studenternas egna analytiska förmågor, inte vid att de får reda på hur företaget i detta fall valde att agera⁸⁹.

8.2.2 Nedbrytningsprincipen

Denna lärform är inspirerad av ett tankesätt som används på konsultbyrån Bearing Point, som presenterade detta arbetssätt på ett event i februari 2009. Lärformen bygger på att följa arbetsgången nedan och på detta sätt är syftet att uppnå en bra struktur för caselösningen:

- Definition av problemet
- Uppdelning av problemet i mindre beståndsdelar
- Skapande av en hypotes samt analysering av problemet
- Utformande av en handlingsplan⁹⁰

Denna problemlösningssform hjälper studenter att strukturera upp de aktuella frågeställningarna, och gör även analysen mer effektiv. Detta skapar i sin tur ett bra verktyg som senare kan användas för gemensam inlärning i klassrummet.

Diskussionen inleds med att problemsituationen/frågeställningen definieras, och att diskussionsledaren visar upp och går genom problemformuleringsbladet (se ett förslag på en sådan i figur 10 där en av casets frågeställningar tas upp) på antingen en white-board eller via en projektor. Givet att alla deltagare i caselösningen är insatta i och har läst genom caset på förhand, och genom att använda sig av en i förhand skriven mall som det ges exempel på nedan, så börjar diskussionsledaren ta upp frågeställningarna som berörts i caset. Om det är en större grupp studenter som ska lösa caset, så rekommenderas det att dela in studenterna i mindre diskussionsgrupper, för att alla ska ha en möjlighet att delta och att det ska vara så givande som möjligt.

⁸⁹ Erskine et al., *Learning with cases*, s 20ff

⁹⁰ Föreläsning med BearingPoint, 16-02-09

Grundläggande frågeställning: En specifik fråga/påstående som ska utgöra basen för själva diskussionen och problemlösningen, gärna med kvantitativa mått och tidsaspekter. Exempelvis: "Hur ska Svensson organisera sin dagliga verksamhet för att inom det närmsta halvåret vara bättre på att ha effektiva möten och en veckoplanering?"	
Sammanhang/kontext: Innefattar dagens situation, trender inom industrin, nuläget.	Beslutsfattare: Vem är det som i slutändan har det sista ordet? Inget studenterna behöver lägga vikt vid.
Beslutskriterier: På vilka grunder kommer beslutet fattas? Ekonomisk vinst? Tidseffektivisering?	Begränsningar: Definierar gränserna för vad som kommer att ingå i analysen, exempelvis utmaningar, kostnads- och tidsbesparingar.
Gränsvillkor: Definierar vad som inte ingår i analysen och frågeställningsområdet. Exempelvis omsättningsökningar, hur andra företag gör, etc.	
Påverkan: Svenssons nyöppnade andra butik har gjort att de idag blivit tvungna att vara mer välplanerade och strukturerade. Detta ökar möjligheterna för att Svensson kommer att vara tvungna att hitta ett fungerande sätt att organisera sin dagliga butiksverksamhet.	

Figur 11 - Ett exempel på ett problemformuleringsblad⁹¹

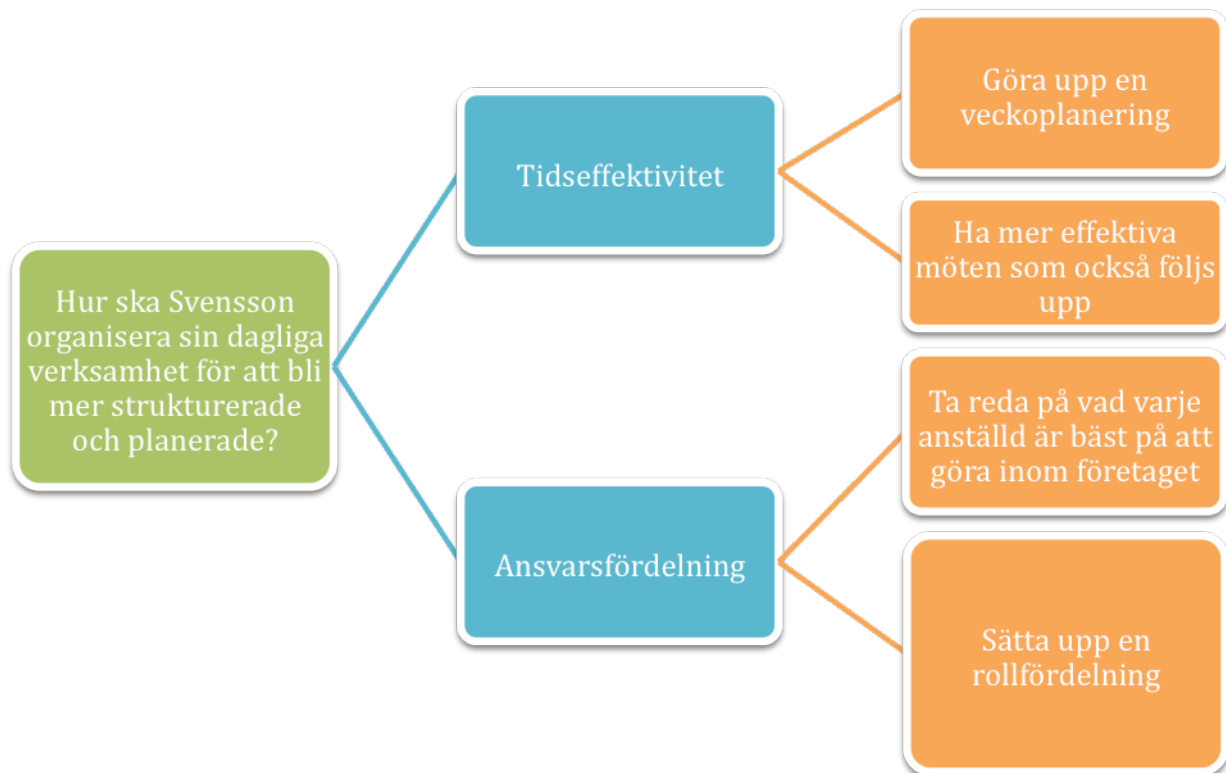
Varje frågeställning kan diskuteras på detta sätt och på så vis kan de olika problemen också uttryckas på ett klarare och tydligare vis. Om det skulle uppstå tidsbrist kan diskussionsledaren välja att enbart ta upp en enstaka fråga istället. Varje studentgrupp fyller då i detta arbetsblad som ses ovan antingen på papper, på overhead eller på dator och visar sedan upp sina resultat för resten av studenterna. Diskussionsledaren kan sedan kontinuerligt skriva upp varje studentgrupps resultat på en whiteboard/dator, och till slut när alla grupper redovisat sina resultat kan diskussionsledaren tillsammans med alla grupper gemensamt arbeta sig fram till ett arbetsblad.

Det andra steget, att dela upp problemet i mindre beståndsdelar, kan utföras genom att rita upp ett så kallat tanketräd. Varje studentgrupp får själva rita sitt eget träd, och på samma sätt som i föregående fas går varje grupp igenom sina resultat och förslag som sedan skrivs upp på tavlan. När grupperna enats om ett gemensamt träd kan de gå vidare till nästa fas. Ett tanketräd kan ha många olika utseenden, och här nedan ges ett exempel som tillämpats på en av de aktuella frågeställningarna. Det existerar ingen begränsning för hur långt trädet bör förgrena sig, men det är oerhört viktigt att vara noggrann med att inte fortsätta utveckla problemet i ännu fler grenar som inte påverkar problemet eller som inte har någon relevans.

De stora fördelarna med detta tanketräd är att problemet på ett effektivt sätt delas upp i enklare bitar, och till sist när trädet är färdigt kan varje slutlig "ruta" bilda ett arbetsområde för en

⁹¹ Föreläsning med BearingPoint, 16-02-09

enskild person, som får ansvar för att analysera denna del ytterligare. Detta tillvägagångssätt är naturligtvis inte det enda, det kan även tänka sig att varje smågrupp fortsätter ta del av alla ansvarsområden för att få en maximal inputeffekt från alla deltagare. Tiden rinner lätt iväg under denna del, och diskussionen bör inte vara längre än i två timmar, annars finns det risk för att relevansen i viss mån förloras.



Figur 12 - Exempel på ett tanketräd

Nästa steg är att skapa en hypotes, samt ett arbetssätt för själva analysen av den aktuella frågeställningen. Genom att fokusera på de sista rutorna (rutorna längst till höger här i figuren ovan) i tanketrädet skapas nyckelfrågor för varje område, och sedan kan analys och hypotes utgå ifrån dessa. Det är viktigt att fokusera på "rätt" saker i denna analys, och att skilja på begreppen vad man *vill* få reda på och vad man faktiskt *behöver* få reda på, för att den ska vara så effektiv som möjligt. Denna matris kan ställas upp på tavlan, och så kan de olika grupperna sinsemellan diskutera de olika områdena. Som tidigare går diskussionsledaren genom alla gruppers svar och inputs, och tillsammans kan ett beslut tas om slutliga riktningar.

Frågor	Hypotes	Analys	Källor
<ul style="list-style-type: none"> • Frågor som relaterar till hur Svensson ska göra upp en veckoplanering • Frågor som relaterar till hur Svensson ska ha mer effektiva veckomöten • Frågor som rör vilka kärnkompetenser varje anställd har • Frågor som handlar om hur de ska göra en bra rollfördelning inom företaget 	<ul style="list-style-type: none"> • Genom att ha ett måndagsmöte varje vecka kan de börja forma en bra veckoplan • Genom att sätta upp en agenda för mötena blir de mer effektiva • En av dem är duktig på design, en annan på marknadsföring, en tredje på försäljning • Om de delar upp varje arbetsområde sinsemellan utefter varje persons egna kompetens uppstår en bra rollfördelning 	<ul style="list-style-type: none"> • Se över olika alternativ för organisation och planering genom att gemensamt diskutera och strukturera upp sin veckoplan tillsammans med alla anställda • Gör en analys över resurser och kompetenser inom företaget med hjälp av resurs- och kompetensmatrisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Caset i samband med Internet, kurslitteratur, uppslagsverk, eller andra lämpliga källor.

Figur 13- Exempel på ett schema över frågor, hypotes, analys och källor

Utifrån denna uppställning kan gruppen identifiera vad som ska göras och hur. Det som återstår av själva casediskussionen är att grupperna får redovisa vad de kommit fram till i sina analyser med hjälp av modellerna. Detta stadium är mer omfattande, då det ingår att studenterna ska analysera själva frågeställningarna och använda sig av modeller. Åtminstone två timmar bör ägnas åt denna del.

När gruppen har nått detta stadium har diskussionen nått sitt slut eftersom riskerna på ett tydligt sätt har spaltats upp och delats in i mindre delområden. Gruppen har även kommit fram till vad som behöver analyseras och vilka modeller som ska användas för dessa analyser.⁹²

De olika frågeställningarna som behandlas i caset har olika svårighetsgrad och analytisk dimension. Just frågan om Svenssons organisation och strukturering av sin dagliga verksamhet som behandlats i exemplen ovan är en av de problemsituationer som tas upp i caset. Denna lärform passar mycket väl för detta problem, då det ligger på en mellannivå i den analytiska dimensionsgraden, och därför kräver nedbrytning för att lättare hanteras och besvaras. Tillvägagångssättet leder till att problemet delas upp i mindre områden som genom detta arbetssätt görs om till mindre komplexa och mer lätthanterliga beståndsdelar. Det lär studenterna att på ett strukturerat och relativt enkelt sätt analysera tämligen avancerade frågeställningar. Naturligtvis lämpar sig lärformen även för de svårare frågorna i caset som handlar om utmaningar och marknadsföringskanaler. Orsaken till att de är svårare beror på att det är knepigare att hitta alternativa lösningar till dessa problem, och att modellerna som föreslagits på går att tillämpa direkt för dessa frågeställningar.

Den här formen av arbetssätt inom caselösning är en bra metod som lämpar sig för de flesta typer av case. Därför skulle caset och den här lösningsmetodiken, som tidigare nämnts, passa utmärkt för en casediskussion i klassrummet på en lektion.

⁹² Föreläsning med BearingPoint, (09-02-16)

Detta arbetssätt kan med fördel praktiseras under ett så kallat live-case, som nämnts i ett tidigare stycke, där antingen caseförfattarna, företaget själva, eller föreläsaren tar på sig ledarrollen för att föra diskussionerna. Ett alternativ skulle kunna vara att en annan grupp eller ett annat företag är ledare för lärformen, om dessa har getts tillgång till lärarhandledningen och läst in sig på problemlösningsmetodiken. Denna lösningsmetod tar relativt lång tid så det är lämpligt att lägga den på ett fyra-timmarspass för att studenterna ska hinna igenom alla steg. Modellerna som används för att analysera casefrågorna är dels sådana som studenterna lärt sig i tidigare kurser, dels sådana som tas upp i början av *Affär och Innovationsblocket*, i kurserna *Affärsmarknadsföring*⁹³, *Teknologistategier*⁹⁴ och *Tillämpad Affärsanalys*⁹⁵. Eftersom det existerar Därför kan det vara lämpligt att lägga live-caset (som i detta fall bör vara A-versionen) ett tag innan studenterna påbörjat sin ekonomiinriktning. När de kommit längre i sin utbildning och kommit till *Affärsmarknadsföring*⁹⁶/*Tillämpad Affärsanalys*⁹⁷, kan även B-versionen tillämpas, och kanske då i form av ett fortsättningscase som uppdaterats sedan dess att studenterna löst caset första gången några månader tidigare (vid introduktionen av ekonomiinriktningen). En sådan uppdatering skulle kunna ske genom ett annat exjobb, eller genom kursen *Teknologistategier*⁹⁸, där ett av kursmomenten är att skriva just ett case tillsammans med ett företag.

Om caselösningen istället läggs senare i kursen, kan studenterna tillämpa fler modeller av högre svårighetsgrad och då de vid detta stadiet kommit längre med sina egna case så blir det lättare för dem att resonera med ett större djup (jämfört med om det hålls som introduktionscase).

⁹³ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

⁹⁴ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion25_teknologistategier/

⁹⁵ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion20_tillaempad_affaersanalys/

⁹⁶ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion05_affaersmarknadsfoering/

⁹⁷ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion20_tillaempad_affaersanalys/

⁹⁸ http://www.pm.lth.se/swedish/utbildningar/kurser/mion25_teknologistategier/

9. Nulägesanalys

Detta kapitel utgörs av en nulägesanalys av Svensson, där modellerna från föregående kapitel tillämpas. Målet är att identifiera de brister och möjligheter som finns inom Svenssons organisation, för att på så sätt kunna bygga vidare på en strategi utifrån detta. Slutligen summeras de olika identifierade parametrarna för att försöka skapa en översiktlig bild och förståelse.

9.1 Klofstens affärsplattform

Klofstens affärsplattform är en analysmetod som tar hänsyn till företaget, individen och teamet samt omvärlden, vilket innebär att en man får en tydlig helhetsbild av företaget där relevanta faktorer, som är beroende av varandra, vägs in. För att ett företag ska fungera måste nämligen först och främst själva företaget i grund och botten fungera, med allt vad gäller idé, produkt och marknad. Dessa resurser är i nästa steg avgörande för att omvärlden runt företaget ska fungera, så som länken till kunderna och övriga relationer till viktiga medspelare. Vidare ökar potentialen till att utveckla individen inom företaget samt teamet i helhet, vad gäller drivkraft och kompetens, om en väl fungerande organisation finns. Dessa samtliga faktorer är alltså avgörande för att en affärsplattform ska kunna byggas upp, och genom att göra en djupgående analys som Klofsten, kan man identifiera vilka svagheter och brister som finns inom företaget. Med detta resonemang är modellen mycket relevant för frågeställningarna 'På vilket sätt ska de strukturera upp sin organisation?', ' Vilka marknadsföringskanaler vore lämpliga för Svensson?', 'Bör Svensson satsa på att vara ett butiks- eller återförsäljarkoncept?' samt ' Vilka risker påverkar Svenssons beslut om sitt framtida koncept?'. Genom analysen har nämligen nivåerna inom de olika grundstenarna identifierats, och man kan lätt se var brister finns, vilka därför bör bearbetas innan ett nytt steg tas.

Idén:

En grundidé har mer växt fram efter hand på ett organiskt och slumpmässigt sätt, vilken dock aldrig nått en väl utvecklad och tydlig form. Till en början var det klubbverksamhet som Matias och Mariano arbetade med, som sedan ersattes av tidningsbranschen, vilken de utvecklade ett stort kontaktnät inom. Detta kontaktnät använde de sig sedan av för att sätta igång verksamheten med att börja sälja kläder, vilket också var något som slumpartat växte fram. Med anledning av att tidningen inte omsatte tillräckligt för att kunna överleva, tvingades Matias och Mariano mer eller mindre att antingen låna kapital för att försöka expandera tidningsverksamheten, söka vanliga arbeten eller starta ett nytt projekt. Med drivkraften av att vara egenföretagare valde de därför de senare alternativet. Att det just blev kläder grundade sig inte i ett genuint klädintresse utan utgjordes snarare av en slump kombinerat med att de hade producerat några t-shirts i tidiga år.

Med tidningen som bakgrund kom denna att spegla deras utveckling även inom klädesbranschen. Grundidén med tidningen, som nämligen var att påverka människor och förmedla ett budskap, har alltså växt sig fast och utgör fortfarande en del av Svenssons idé med att sälja kläder. Det är alltså inte själva processen med att designa och sälja kläder som i främsta hand lockar, utan snarare att på något sätt visa att företag bör ta ett samhällsansvar samt försöka sträva efter en mer rättvis klädesbransch med allt vad gäller minimering av resursslöseri till hög kvalitet till rätt pris. Dock är denna grundidé något diffus, och så är även sättet hur man ska förmedla ut sitt budskap, vilket grundar sig i att allt artar sig av en slump och

växer fram. Att man vill påverka konsumenterna på något sätt är alltså klart, men det finns ingen strategi för hur detta ska gå till.

Avsaknaden av en grundidé har lett till att Svensson har svårt för att hitta ett spår och även ett mål dit de vill komma. Detta är en anledning till att prioritering av projekt och även beslut huruvida ett projekt är relevant eller ej, har blivit en försvårad process. Vissa projekt är kanske relevanta för en person inom företaget, men inte alls relevanta för en annan. Detta skapar både irritationer och otydliga riktlinjer, som dessutom innebär att mycket tid och energi går åt i onödan.

Nivån som Svensson har uppnått är mellannivån, eftersom de har en grundläggande och tydlig förståelse för det unika i företagets produkter och kunnande, även om själva idén inte nått en fullständig utvecklad form. De har alltså påbörjat ett steg mot en affärsplattform, men är ännu inte i mål.

Produkt:

Svensson har lyckats hitta leverantörer som uppnår de kvalitetsmått som Svensson har, och de är dessutom belägna i Europa, vilket är en viktig parameter. Svensson vill inte utnyttja billig arbetskraft i Asien där stora kvantiteter till låga priser är huvudprioriteringen, utan viktigare är att en bra kvalitet nås, att kvantiteterna motsvarar efterfrågan samt att produktionen sker på ett rättvist sätt. Efter att ha arbetat med olika leverantörer har de nu lyckats nå en bra nivå på kvaliteten och dessutom utvecklat bättre och bättre leverantörskrav.

Med en design som är stilren, och dessutom unisex, anser Svensson att de lyckats utveckla en begränsad produktportfölj innehållande en bra bredd med jeans, stickat, t-shirts och skjortor. Svensson själva är förvånade över hur pass stora de lyckats bli utan att de lagt orimligt mycket arbete, vilket är ett bra betyg till kläderna.

Nivån på produktgrundstenen har nått en hög nivå, eftersom Svensson har en väl utvecklad produktportfölj kombinerat med att denna accepterats av en mängd viktiga referenskunder.

Marknad:

Svensson säljer i dagsläget sina kläder via sina två butiker i Malmö och via 24 stycken återförsäljare, där 11 av dessa är belägna i antingen Malmö, Göteborg eller Stockholm. Resterande finns i större städer utanför Sverige, som Barcelona, Berlin, Bryssel, Cologne, Hamburg, Manchester, Moskva, Utrecht och Zürich. Valet av återförsäljare gör dock Svensson med omsorg, då de strävar efter att finnas i butiker som passar deras image och koncept.

Innan Svensson börjar utveckla en strategi för vidare tillväxt är ett första steg att först och främst ta ställning till om de är ett butiks- eller återförsäljarkoncept, för att på så sätt kunna utveckla en strategi för fortsatt tillväxt. Nu står de nämligen fortfarande kvar på stadiet med många beslut kvar att fatta som till exempel om de ska öppna fler butiker, var dessa i så fall ska vara placerade, om de ska satsa internationellt eller enbart nationellt och hur fördelningen mellan butiker och återförsäljare ska se ut.

Grundstenen marknad har nått en nivå mitt emellan låg och mellan, eftersom Svensson till viss del har börjat välja ut relevanta återförsäljare, men har ännu inte klart för sig vilken marknad som har mest potential. Eftersom marknadsanalyser, vilka ligger till grund för en tillväxtstrategi, ännu inte har gjorts innebär detta att de fortfarande inte lämnat den lägsta nivån.

Organisation:

Inom Svensson finns en stor brist på organisationsnivån, eftersom det saknas tydliga fördelningar av arbetsuppgifter och roller i företaget. Matias och Mariano delar till största delen på samtliga arbetsuppgifter inom företaget, medan Therese främst är ansvarig för försäljningen. Detta leder till en ostrukturerad miljö där en hög med arbetsuppgifter växer och risken för att gå miste om möjligheter blir större. Kombinationen av brist på struktur och planering tillsammans med att Svensson hela tiden har många olika projekt på gång, leder till att det blir svårt att slutföra något till hundra procent samtidigt som konflikter lättare uppstår. Detta leder vidare till att Matias, Mariano och Therese har svårare för att hitta en gemensam fokus, eftersom det inte finns en tydlig ram för vad Svensson bör fokusera på samt vem som bör fokusera på vad.

Grundstenen organisation är fortfarande kvar på en låg nivå eftersom en riktig organisationsform ännu inte byggts upp, utan det råder snarare en situation som har brist på struktur, planering och organisering. Detta leder till att många andra problem uppstår, och alltså grundas i problemen på organisationsnivån. Den struktur som finns skulle man kunna kalla en informell form som bygger på närhet mellan Matias, Mariano och Therese.

Kompetens:

En kompetens som Svensson har en stor fördel av är att de har förmågan att utnyttja sitt kontaktnät som de skaffat sig på resans gång, och framför allt under tiden då de var verksamma inom tidningsbranschen. Detta kontaktnät ligger i största utsträckning till grund för att de faktiskt är där de är i dagsläget, eftersom det har hjälpt dem till en snabb etablering på marknaden med fördel av att de redan innan hade byggt upp relationer till viktiga aktörer inom olika branscher.

Att de även är kreativa entreprenörer ut i fingerspetsarna som visar ett driv av att vilja lyckas och bevisa att allt är möjligt, är positivt i den bemärkelsen av att de själva blir motiverade men motiverar även andra småföretagare. Det är nämligen en sak att ha idéer och vara kreativ, men att ha kompetensen att kunna driva igenom planer till handling är en viktig faktor för framgång. Andra viktiga kompetenser som de besitter är en fallenhet för design och skrivande samt utvecklingen av att uttrycka sig på nya kreativa sätt. Detta underlättar arbetet med att bygga fram ett eget unikt varumärke som passar Svenssons stil samt att utveckla ett helt koncept vad gäller kläder, marknadsföringskanaler, image och attityd.

Kompetensgrundstenen har utvecklats till en mellannivå, på god väg till en hög nivå. Inom Svensson finns nämligen relevanta och unika kompetenser som underlättar den fortsatta utvecklingen, men en viss brist kan fortfarande identifieras inom det affärsmässiga området, främst vad gäller ekonomi och strategier. Inga analyser har nämligen gjorts, vilket antagligen grundas i brist på både tid och kunskap, vilket vidare har lett till att strategier och mål inte utvecklats.

Drivkraft:

Matias och Marianos egenskaper kompletterar varandra till hundra procent, eftersom Matias är en realist och Mariano en visionär. Mariano är alltså den person som har själva drivkraften att ta sig an nya idéer och projekt, medan Matias ser på alla idéer med ett mer realistiskt öga. Utan Marianos engagemang och driv skulle antagligen inte Svensson vara där de är idag, eftersom det krävs alltid någon person i ett företag som besitter dessa egenskaper.

En gemensam drivkraft för både Matias och Marianos del är däremot viljan av att på något sätt ta ett samhällsansvar samt förmedla ett budskap med hjälp av sin verksamhet. Detta är en drivkraft som har legat till grund för de olika projekt de tagit sig an hittills, dels inom det politiska området men även inom andra områden som arrangemang av event och engagemang i projekt med kulturanknytning.

Nivån på grundstenen drivkraft har nått en hög nivå, eftersom ett väl integrerat driv finns inom företaget, vilket har gjort att Svensson faktiskt är där de är idag. Det finns ingen rädsla att ta sig an nya projekt, utan detta ses snarare som en utmaning och något som gör att Matias och Mariano får utlopp för sin kreativitet.

Kundrelationer:

Kundrelationerna för Svenssons del är väl utvecklade enligt Svensson själva, eftersom de har mycket bra relationer till sina kunder, vilket är något som de värderar högt. Med sina unisex-kläder med en stilren design vänder de sig dessutom till många olika kundgrupper. Då de har utvecklat sin produktportfölj; från att innehålla kläder från ett flertal olika märken till att enbart satsa på kläder från sitt eget varumärke, har de bevisat att de har trogna kunder som efterfrågar Svenssons egna kläder. En klar fördel för deras positiva utveckling är deras tidning som de tidigare gav ut; Svensson Magazine. Eftersom den var väldigt populär i Malmö, förknippas kläderna fortfarande med denna, vilket gynnar utvecklingen av nya kundrelationer.

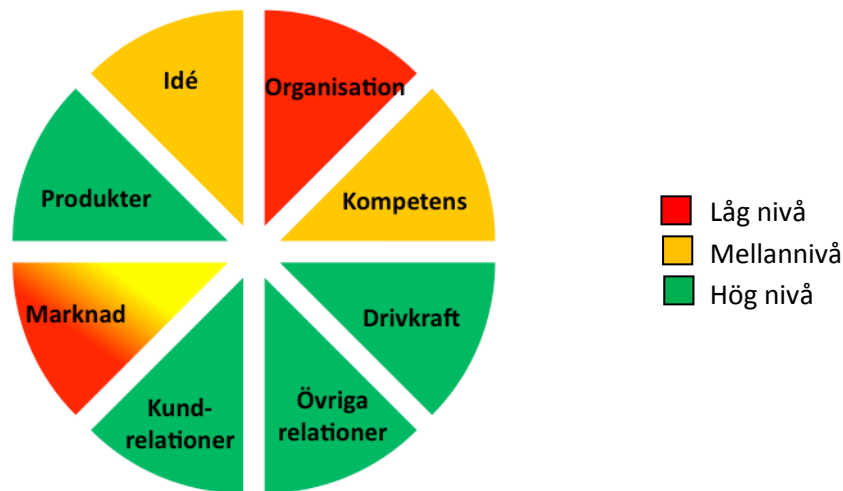
Nivån på denna grundsten är väl utvecklad och når alltså en hög nivå. Svensson har nämligen lyckats nå ut till kunder som i hög grad accepterat företaget som leverantör och efterfrågar typen av kläder. Det finns stora chanser till återköp samt försäljning till nya kunder, vilket är ännu en viktig parameter.

Övriga relationer:

Med ett väl utvecklat kontaktnät har Svensson lyckats skaffa sig en mängd viktiga relationer som är viktiga för vidare utveckling, marknadsföring samt etablering på nya marknader. Relationerna bidrar alltså med ekonomiska resurser indirekt, i den mån att de faktiskt gynnar både omsättningen och tillväxten. Med väl utvecklade kontakter, dessutom inom en mångfald av branscher, reducerar nämligen både det arbete och kapital som krävs för att fortsätta utvecklas och vara konkurrenskraftiga.

Grundstenen som berör övriga relationer har alltså nått en väl utvecklad nivå, eftersom Svensson har lyckats utveckla en mångfald med relationer både inom media-, musik- och kulturvärlden. Dessa relationer har redan varit till hjälp för Svenssons utveckling till där de befinner sig i dagsläget, men kvarstår givetvis som potentiella resursbidragare för vidare utveckling.

Nivåer



Figur 14 – Bild över de olika nivåerna i Svenssons affärsplattform

Bilden ovan visar en sammanställning av de olika grundstenarna där man tydligt kan se vilka brister och möjligheter som finns. De väl utvecklade grundstenarna är *Produkter*, *Kundrelationer*, *Övriga relationer* samt *Drivkraft*, och det är här som det finns stora potentialer för Svenssons fortsatta tillväxt. Det som framför allt är avgörande för att dessa grundstenar nått höga nivåer är det utvecklade kontaktnät som Svensson har byggt upp, kreativiteten och viljan att lyckas, den kvalitet på kläderna som de arbetat fram genom omsorgsfulla val av leverantörer, vilket i sin tur lett till att de blivit accepterade av sina kunder.

Grundstenen *Organisation* är fortfarande kvar på en låg nivå, vilket utgör ett huvudproblem för Svenssons del. Det är nämligen många andra problem som grundas i problemen på organisationsnivå, eftersom denna är så pass ostrukturerad. Med ostruktur, oklar rollfördelning och brist på tydliga mål blir allting mycket svårare, och detta är därför en grundsten som Svensson bör bearbeta så snart som möjligt.

Grundstenarna *Kompetens* och *Idé* ligger på mellannivåer, där Svensson bör prioritera att lösa problemen inom grundstenen *Idé*. När *Idén* har nått en hög nivå kommer nämligen arbetet med att lösa problemen som finns på organisationsnivån att underlättas. Då det finns en väl identifierad och tydlig grundidé är det nämligen mycket lättare att utveckla en väg till ett mål, och sedan bryta ner denna så att alla hittar sitt ansvarsområde och får på så sätt en naturlig roll.

Grundstenen *Marknad* är på en nivå mellan låg och mellan, och det man bör göra för att lösa dessa problem är att genomföra analyser, både vad gäller kundgrupper och marknaden allmänt sätt. Att ta fram omsättningssiffror över respektive marknad ger en uppfattning om var man är lönsam, och man kan då dra vidare antaganden om vilka andra marknader som kan tänkas vara potentiella.

9.2 Decision quality chain

Eftersom en frågeställning utgörs av om Svensson bör satsa på att vara ett butiks- eller återförsäljarkoncept samt en annan som rör vilka marknadsföringskanaler som passar Svensson, är decision quality chain mycket relevant. Denna analyserar nämligen bland annat huruvida de har korrekt information, om de har utvärderat samtliga alternativ och om de har en tillräcklig handlingskraft för att strategin ska kunna gå från plan till handling. Decision quality chain kan därför ses som en checklista innan en strategi börjar utvecklas och framför allt implementeras.

Meningsfull och pålitlig information

I Svenssons fall gäller det att de har analyserat alla siffror som samtliga återförsäljare sitter på, så som till exempel total omsättning, omsättning per produkt, lagerstatus och information om den genomsnittliga kunden vad gäller ålder, kön och inkomst. På detta sätt kan de se var de omsätter mest pengar och vidare dra en slutsats vilken den potentiella målgruppen är. Detta kan sedan ligga till grund för vad de bör fokusera på, både vad gäller marknadsföring och tillväxt. I dagsläget finns en stor brist vad gäller genomförda analyser, vilket försvårar beslut som kräver ett visst underlag. Detta är något som Svensson bör arbeta med, vilket på så sätt kommer att underlätta val av strategi samtidigt som det ger en Svensson själva en uppfattning om var de befinner sig i dagsläget och var det är möjligt att befinna sig i framtiden.

Tydliga sätt att mäta och bedöma ett projekt

I Svenssons fall bör de utvärdera projekt utifrån kriterier som till exempel hur relevanta de är för Svensson i den meningen att de ger något positivt tillbaka och om de är rimliga ur tids- och kostnadsperspektiv. Faller projektet på någon punkt ska de inte ta sig an detta, eftersom det kan komma att till exempel leda till att bilden av Svensson blir otydlig, att man tar steget utanför vägen mot målet eller att arbetet för att behålla fokus försvåras. Ett första steg för Svensson är därför att alltid analysera alla projekt innan de tar sig an dem, vilket de i dagsläget tenderar att göra utan vidare eftertanke.

Att försöka uppskatta i förväg hur stora kostnader ett projekt kommer att innebära och hur mycket tid som kommer att krävas är också viktigt för planeringen och för genomförandet. Med en viss uppfattning kan man lättare planera sin tid och budget och på så sätt vara bättre rustad för förändringar.

Eftersom de har öppnat ytterligare en butik kommer denna antagligen att öka omsättningen, vilken bör bevakas för att analysera hur en parameter som butiksläge påverkar. Att även försöka mäta omsättningen av nya kunder kan vara intressant för att utvärdera utvecklingen som vidare kan ligga till grund för beslut som rör tillväxt och expanderings.

Logiskt korrekta resonemang

I Svenssons fall bör de beakta den finanskris som råder och dessutom inse att de är ett relativt litet företag, som visserligen är etablerat på marknaden men långt ifrån välkänt. De har i dagsläget även begränsningar inom både personal och budget, vilket givetvis även sätter begränsningar för expansionen. Att nå överväldigande resultat är därför inte särskilt rimligt, utan man bör agera med hänsyn tagen till andelen marknadsandelar de innehar, omsättning och resurser.

I dagsläget prioriterar Svensson till största delen projekt som de har ett eget intresse av, vilket försvagar denna länk. De bör i stället resonera kring om projektet bringar positiva effekter för Svenssons del och om det är rimligt att slutföra med den budget man har vad gäller tid, personal och kapital.

Handlingskraft

I Svenssons fall är detta en viktig länk att analysera. Eftersom det finns vissa brister inom organisationen, så som brist på struktur och fördelning av uppgifter, är detta något som bör repareras innan man tar steget vidare. Att även göra en ordentlig nulägesanalys för att få fram var de egentligen står på marknaden samt analysera vilka resurser som finns tillgängliga är också förutsättningar för att de ska lyckas. Detta är alltså en av de svagare länkarna som är nödvändig att reparera för att fortsätta vara lönsamma samt hitta en gemensam riktning inom företaget.

Ett passande ramverk

I Svenssons fall handlar detta om att fråga sig själva om vad de egentligen brinner för och vad de vill få ut av att sälja sina kläder. Vill de förmedla något ytterligare? Vill de påverka sina kunder? Är det viktigaste att expandera och bli stora på marknaden, eller är det istället unikheter och kvalitet som är huvudparametrarna? Detta är en länk som Svensson måste arbeta ytterligare med, eftersom det fortfarande finns en viss tvetydighet vad gäller det som ingår under varumärket Svensson. Att det ska finnas en kreativ del är alla överens om, men vad denna bör innehålla och hur mycket tid som ska läggas på denna råder det delade meningar om. Eftersom Svensson är så pass kreativa som de är och gärna drar igång nya projekt, är det av yttersta vikt att de verkligen definierar vilka projekt som är relevanta. Detta är alltså något som är högt prioriterat att lösa för Svenssons del.

Möjliga, genomförbara alternativ

I Svenssons fall kan detta handla om att utveckla olika projekt eller strategier för att uppnå sina mål. Det kan handla om att ta fram olika sätt för att nå mål som till exempel rör marknadsföring, produktutveckling eller fortsatt tillväxt, och där man tar hänsyn till olika parametrar som kan försvåra implementeringarna. Dessa parametrar kan bland annat utgöras av budgetbegränsningar, tidsbegränsningar, konjunkturförändringar, trendförändringar, leverantörskrav med mera.

En väl genomförd planering är alltså ett första viktigt steg för Svensson, för att de på så sätt ska analysera projekt innan de tar sig an dem och dessutom ha en plan för vad de vill uppnå och hur de ska göra detta. Detta är alltså något som Svensson bör börja arbeta med för att stärka denna länk.

9.3 Five Forces

I femkraftsmodellen analyseras hur konkurrenssituationen på en vald marknad ser ut, efter fem kriterier. Dessa utvärderas nedan enligt den modell som beskrivs i avsnitt 7.1. Den bransch som utvärderas i detta fall är klädbranschen, och mer specifikt segmentet kläder i mellanprisklassen inom vilken Svensson verkar. För att förtydliga denna prisklass åsyftas som tidigare nämnt deras huvudprodukt jeans som är dyrare än 500 kr, men billigare än 1000 kr.

Denna modell har valts på grund av dess breda och heltäckande perspektiv gällande branschkonkurrensen. Då en av casets frågeställningar rör Svenssons val angående huruvida de bör vara ett butiks- eller återförsäljarkoncept, är det lämpligt att applicera denna modell för att upptäcka och analysera eventuella strömningar inom branschen. Five Forces ger vid en genomgående analys en bra och talande bild av konkurrenssituationen inom klädbranschen, vilket gör den mycket givande för detta case. Den är även lätt att applicera, såväl för studenter som för Svensson själva, då den tar upp enkla men ändå kraftfulla aspekter som har stor betydelse för Svenssons beslut baserade på branschkonkurrensen.

Potentiella

inträden

För att kunna börja tillverka och sälja kläder krävs mycket arbete och ett stort nätverk av leverantörer, kontakter inom marknadsföring, design, säljkanaler och så vidare, samt även en insats av kapital. I vissa fall finns det möjlighet att köpa kläder från leverantören via konsignation, vilket vill säga att köparen betalar kläderna allt eftersom de säljs (och inte i förskott, vilket annars är praxis inom branschen). På så sätt är hotet för potentiella inträden på marknaden inte så stort, då det krävs mycket resurser för att ta sig in och konkurrera på ett lukrativt sätt. Gällande mindre företag dock, som precis som Svensson försöker ta sig in på marknaden, är det möjligtvis en större risk för potentiella inträden.

Köpare

De olika faktorerna som påverkar köparnas makt inom klädbranschen är av olika slag. Dels om köparna är koncentrerade i en större mängd, om byteskostnaden är hög samt om det finns en risk att klädbutiken köps upp av kunden och på så sätt börjar konkurrera med denne. Inom denna division av klädbranschen är byteskostnaden inte nämnvärt hög, eftersom det finns flera konkurrenter inom samma prisnivå eller lägre. Detta indikerar att köparens makt är hög. Något som talar för detta är även faktumet att kläderna är något dyrare än exempelvis H & M:s utbud, vilket kräver en betydligt högre kvalitet från dem och större attraktion av kunder för att få dem att lägga mer pengar än de tänkt sig på kläder. Att konkurrera med ett lågt pris är en välkänd strategi som ju generellt lockar många kunder. När det gäller risken för att klädköparna (kunderna) ska köpa upp klädbutiken får den dock anses vara relativt låg, eftersom det fortfarande är ett litet och relativt okänt varumärke, samt att de inte drar in en tillräckligt hög omsättning för att locka till sig uppköpare.

Leverantörer

På samma sätt kan leverantörerna ha stor makt om de är koncentrerade, om byteskostnaderna är höga, eller om de integrerar framåt. I detta fall är leverantörerna inte koncentrerade, och det är liten risk för att de ska integrera framåt. Huruvida byteskostnaderna är höga eller inte är svårt att säga, då det beror helt på vilken volym som köps in från varje leverantör. De flesta leverantörer kräver att kunden köper en viss volym för att de ska sälja, vilket innebär att de har stor makt på detta sätt. Risken att de ska integrera framåt är även den beroende på leverantör, men kan sägas vara relativt liten.

Substitut

Risken för substitut är överhängande, då det finns flera substitut till dyra kvalitetskläder. Det existerar ett flertal klädmärken som är billigare och mer lättillgängliga, då kvalitetskläder ofta säljs i mindre butiker, och endast i få större varuhus, som ofta antingen ligger i storstäder eller utanför staden.

Konkurrensen

inom

industrin

Konkurrensen inom industrin är mycket hög eftersom det existerar flera märken inom denna mellankategori, som erbjuder likvärdiga kläder av samma kvalitet till ett pris som är ungefär detsamma. Exempel på dessa är Levis⁹⁹, Wrangler¹⁰⁰, Lee¹⁰¹, som har likvärdig prisbild på sina kläder. Det finns således en klick varumärken som är ännu större än Svenssons eget, och som därför utgör ett större hot än de mindre, mer okända märkena. Konkurrenterna differentierar också sina kläder utefter olika variabler, som naturligtvis binder kunderna till just dem om de söker en viss stil och design på sina kläder. Det existerar dock inte höga utträdesbarriärer, så detta orsakar inte något hinder för konkurrenter att lämna marknaden.

9. 4 Resurser och kompetenser

Företagets resurser och kompetenser har analyserats enligt den modell som beskrivits tidigare, och utvärderas här nedan. Orsaken till att denna modell anses vara lämplig för caset är att den utvärderar vilka som är Svenssons egentliga konkurrensfördelar och kärnkompetenser. Utan vetskap om dessa är det svårt för ett företag att veta vad som egentligen är deras stora styrka, och orsakerna till varför kunderna vänder sig just till dem. Svensson är i dagsläget själva inte medvetet om sina främsta styrkor, vilket självklart är ett av de största motiven till varför denna modell kan vara användbar ur ett företagsperspektiv. Ur ett akademiskt perspektiv är det även en bra modell ur förståelsesynpunkt för studenter, då den på ett bra sätt strukturerar upp och belyser ett företags resurser och kompetenser. För studenterna som kommer att lösa detta case är det ett bra instrument i syftet att lösa casets frågeställningar, som ju handlar om att fatta beslut om koncept, risker och strategi.

Tröskelresurser

De resurser som krävs för att företaget ska kunna hålla näsan över vattnet kategoriseras under denna rubrik. En av de allra viktigaste resurserna är tillgång till leverantörer som kan bistå med tyger, kläder och i viss mån design. Utan leverantörer (då företaget inte syr upp kläderna själva) kan företaget inte överleva, då det inte skulle finnas en produkt för dem att sälja. För att kunna

⁹⁹ http://eu.levi.com/en_SE/shop/index.html

¹⁰⁰ <http://www.wrangler.com/home>

¹⁰¹ http://www.leestore.com/tmpl/en/shop.tmpl?et_cid=3&et_lid=3&et_sub=Lee_Website&id=72F0hS6beUm-cAC0BQScrv&et_index=1

sälja sina kläder behöver företaget också en eller flera försäljningskanaler, det vill säga en butik (antingen fysisk sådan, en återförsäljares, eller en internetbaserad), vilket i detta fall är både butiken och hemsidan. Detta utgör därför också en tröskelresurs, som företaget måste inneha för att kunna existera. Sist men inte minst krävs även kapital, antingen för att köpa butik, marknadsföring, betala leverantörer, ränta på eventuella skulder, eller dylikt.

Svensson har lyckats utveckla en bra kvalitet tack vare sina leverantörer, vilka de har valt med omsorg och inte enbart efter pris. Detta innebär att de innehar denna viktiga tröskelresurs, vilken är en förutsättning för att överleva som företag. Tittar man på försäljningskanalerna så har de öppnat ytterligare en butik, som dessutom har ett mycket bra läge, vilket ökar möjligheterna för en god omsättning. De har även ett antal återförsäljare i både Sverige och utomlands, vilket öppnar upp nya möjligheter samtidigt som de genom dessa drar ner på kostnader för bland annat lokaler. Går man vidare och tittat på hemsidan är denna inte lika utvecklad, eftersom Svensson just valt att inte prioritera denna med motiveringen att det inte är värt det med tanke på vad den omsätter. Eftersom Svensson fortfarande är ett litet företag med låg omsättning är deras kapital relativt begränsat, men tillräckligt i den mån som krävs.

Unika

resurser

Företagets unika resurser är istället de resurser som (vilket hörs på namnet) är speciella just för det här företaget. I Svenssons fall är deras kontaktnät en mycket unik resurs, då de sitter inne på ett mycket brett nätverk inom media, konst, musik och konfektion. Denna unika resurs härstammar till stor del från deras tidigare erfarenheter med Svensson Magazine, något som de alltså fortfarande kan dra nytta av ännu idag. Ytterligare en resurs som till viss del utgörs av tidningen är marknadsföringsmöjligheten. Denna resurs består även av deras hemsida och deras blogg, som utgör utmärkta medel för marknadsföring av deras varor.

En annan unik resurs är själva varumärket, vilket enligt Svensson själva är starkare än det egentligen förtjänar att vara. Varumärkets styrka kan möjligen härledas tillbaka till tidningen, vilket dock är omtvistat då det är svårt att undersöka varifrån dess styrka faktiskt härstammar från början. Själva kunskapen om design är också en unik resurs för Svensson, då de besitter mycket information och kunnighet om kläddesign, vilket kan utmärka just dem i olika sammanhang när man talar om olika klädvarumärken.

Svenssons ägarstruktur är också en unik resurs, det vill säga att det är ett litet och oberoende familjeföretag. Detta utgör en resurs på grund av att det möjliggör en viss typ av styre och arbetssätt, och ett visst arbetsklimat som antagligen inte existerar på icke familjeägda företag. Denna ägarstruktur tillåter en öppen yrkesmiljö där idéer kan växa och frodas på ett gynnsamt sätt. En av de allra viktigaste nyckelresurserna är ju personerna själva som arbetar i företaget – utan dem och deras brinnande intresse skulle inte Svensson överleva.

När det gäller själva produkten, deras kläder, så är deras kvalitetsstämpel essentiell. Klädernas kvalitet är utan tvekan en unik resurs eftersom den möjliggör ett gott anseende, och en känsla hos kunden som köper dem att de får valuta för sina pengar. Till detta kommer även själva känslan av att kunden köper ett budskap – något som tillförs utav Mariano och Matias egna personligheter. De två ägarna utgör alltså en mycket stor del av företagets unika resurser. Utan kvalitetsstämpeln och känslan av att denne med sitt inhandlade klädesplagg även köper ett budskap hade inga kunder kommit tillbaka, och en negativ word-of-mouth hade säkerligen börjat sprida sig.

Tröskelkompetenser

Precis som för resurserna som nämndes tidigare, finns det även tröskelkompetenser. Dessa kompetenser är livsnödvändiga egenskaper att inneha för att företaget ska kunna existera på marknaden. För just Svensson är dessa kompetenser först och främst förmågan att skapa kläder. De gör det genom att finna bra leverantörer, tyger, och design. Till detta tillkommer naturligtvis förmågan att sälja kläder, vilket utgör hela företagets levebröd, som en tröskelkompetens. Sist men inte minst måste företaget kunna nå ut till kunder, vilket kan ske på diverse olika sätt, men som är helt grundläggande för att de ska kunna skapa medvetenhet på marknaden om att de finns, samt övertyga kunderna om att det är just deras kläder som de ska köpa.

Kärnkompetenser

Kärnkompetenserna är de kompetenser som möjliggör för Svensson att ta marknadsandelar från andra företag, och därmed får kunderna att välja just deras kläder. Företagets kärnkompetenser ligger först och främst i deras entreprenörskapsförmåga och deras driv. De utstrålar enormt mycket energi och drivkraft, vilket är en av de främsta anledningarna till att deras företag har lyckats. Entreprenörskraften genomsyrar hela Svenssons varumärke, och är tveklöst en framgångsfaktor för kläderna och varumärket. Det ryms otroligt mycket inspiration och drömmar bakom butiksväggarna som ger deras kläder en annan dimension, och skapar en vilja att ta del av deras koncept och köpa deras kläder. På ett sätt är således kärnkompetenserna inbäddade i ägarna, Matias och Mariano, och deras driv, energi och personligheter.

Svensson har även näsa för att skapa bra samarbeten: de kontakter som de skapat och skapar inom media och design resulterar i att företaget syns mycket och har exponerats mycket i media. Exempel på dessa kontakter kan ses i caset, men här bör återigen nämnas kontakter inom Sveriges Television, författare, konstnärer och andra människor inom mode och media.

De besitter också en hög grafisk expertis, som tar sig uttryck dels genom deras designkunskaper för kläderna, dels genom tidningen. Denna kompetens är otroligt viktig för att de ska kunna skapa en egen prägel på sina kläder och sitt varumärke, något som kunder finner lockande och intressant. När det gäller just kläder är det för många kunder viktigt att sända ut ett visst budskap med sin klädstil, vilket gör förmågan att ha en personlig prägel på sina varor som når ut och tilltalar kunderna en ytterst viktig kärnkompetens. Som nyss nämnt tar sig denna egenskap även uttryck i deras tidning, som har en mycket personlig stil och budskap, vilket bäddar för att fler kunder lägger märke till företaget och dess produkter.

9.5 SIVA

För att utvärdera vilka marknadsföringskanaler som passar Svensson är SIVA-modellen mycket användbar. Denna tar nämligen hänsyn till hela kedjan, genom att först och främst säkerställa att det finns en lämplig lösning som möter kundernas behov och att denna sedan ger ett mervärde till konsumenterna och slutligen förmedlar korrekt information om själva produkten och köpställen.

Lösning

Svensson vill producera kläder som är hållbara och utgör en livsstil, som dessutom uppnår en hög kvalitet. För att försöka ta ett beslut huruvida detta är en bra lösning eller ej måste man först försöka analysera om detta behov finns hos konsumenterna. Steg ett är ju att alla givetvis behöver kläder, och eftersom vi lever i ett samhälle som bör fokusera på att engagera sig för miljön, borde hållbara kläder med bra kvalitet rimligtvis vara ett steg på vägen.

Information

För att välja lämpliga marknadsföringskanaler bör man i första hand ta hänsyn till vad som passar Svenssons koncept. Eftersom de erbjuder kläder men samtidigt vill förmedla olika budskap samt föredrar att själva hålla sig i bakgrunden vad gäller marknadsföring, så faller en del marknadsföringssätt naturligt bort. Ett sätt som skulle passa Svensson vore att de kombinerar sin kreativitet, budskapsförmedling och marknadsföring i ett. Genom att till exempel stå bakom utgivning av skivor och affischer eller anordna mindre event och projekt kan Svensson förmedla den information de vill nå ut med samtidigt som de drar fördelar marknadsföringsmässigt sett.

Värde

Att erbjuda ett ytterligare värde för kunderna har varit Svenssons mål sedan start, men vad detta skulle innebära har varit något mer oklart. Eftersom de på något sätt vill förmedla budskap och ta samhällsansvar skulle detta kunna bli ett värdeökande koncept för konsumenterna. Att till exempel producera i Sverige för att på så sätt bli en del av arbetet för att minska resursslöseri, att hjälpa till med projekt som gynnar ungdomarna i dagens samhälle, att förmedla politiska budskap som visar på Svenssons engagemang eller att välja bra leverantörer så att en bra kvalitet uppnås kan alla vara olika sätt att förmedla ett mervärde till kunderna.

Tillgänglighet

Att skapa tillgänglighet av Svenssons kläder handlar om de enbart ska sälja sina kläder i de två butikerna de har i dagsläget, enbart via återförsäljare eller en kombination av båda. Sedan kan man även se över ett alternativ som att öppna fler butiker, antingen enbart i Malmö, i Sveriges större städer eller i övriga Europa. För att komplettera den fysiska handeln kan man även diskutera förslag som Internet-handel, vilken möjliggör en ännu högre tillgänglighet. Faktorer som man bör ha i åtanke när man beslutar om ovan nämnda alternativ är om Svensson är ett butiks- eller återförsäljarkoncept. Är Svensson nämligen ett butiks-koncept är det viktigt att ha kvar de två fysiska butikerna i Malmö, där Svensson fortfarande på så sätt är en del av konceptet och har möjligheten att styra över vad de vill förmedla till kunderna. Detta blir nämligen väldigt mycket svårare om enbart återförsäljare används, eftersom dessa har sin butik, där allt från val av märken och produktutbud till musiken, personalen, service och lokalens inredning skapar ett intryck hos kunden.

9.6 SWOT

För att få en mer översiktlig bild av samtliga styrkor, svagheter, brister samt möjligheter som Svensson besitter, vilka är oberoende av varandra, är en metod som SWOT högst relevant. För att finna svaren på frågeställningarna om vilka marknadsföringskanaler som är lämpliga för Svensson, om de är ett butiks- eller återförsäljarkoncept, om vilka risker som påverkar Svenssons beslut om sitt framtida koncept samt om vilken som är deras största utmaning, är SWOT mycket relevant. Modellen identifierar nämligen var styrkorna samt möjligheterna finns, vilka man bör ha i åtanke när man beslutar om de ska bli ett butiks- eller återförsäljarkoncept samt vilka marknadsföringskanaler de bör välja. För att kunna svara på vilken utmaning som är störst samt vilka risker som finns är givetvis identifieringen av hot och brister relevant. Sammanfattningsvis är det alltid viktigt att först identifiera sina styrkor är, för att på så sätt säkerhetsställa att man har möjlighet att bli framgångsrik. Att dock även ta hänsyn till sina

brister och svagheter är minst lika viktigt, eftersom dessa kan komma att bli hinder för att en till exempel en strategi ska kunna implementeras och bli lönsam på lång sikt.

Anledningen till att denna analys lagts sist är på grund av att den sammanfattar nulägesanalysen till en viss del.

Styrkor

Svensson har en mängd olika styrkor, vilka gör dem unika och konkurrenskraftiga. Att de är oberoende egenföretagare med ett entreprenörsdriv och en unik kreativitet är en styrka som varit delaktig under vägen till var de befinner sig idag. En annan stor styrka de besitter är deras utvecklade kontaktnät som de skaffat sig från tiden då de var verksamma inom tidningsbranschen och även förmågan att utnyttja detta. Detta kontaktnät kombinerat med den entreprenörsanda och kreativitet som råder i företaget har gjort Svensson orädda och framgångsrika.

En annan styrka är deras kläder som har nått en hög kvalitet och som dessutom har en stilren design, vilket betyder att de passar många målgrupper. Att de dessutom är ett med sitt varumärke, i den mening att de utvecklat ett livsstilskoncept där de vill påverka sina kunder, leder till att en unikhet har uppnåtts. Detta är en bra kombination till deras stilrena kläder som passar många kundgrupper, men där de genom sitt koncept ger ett ytterligare mervärde genom viljan att förmedla ett budskap till kunden.

Att det finns relationer inom företaget kan ses som en styrka eftersom detta kan innebära att det hålls öppna dialoger där ingen är rädd för att tycka och säga ifrån. Att man dessutom litar på varandra på ett annat sätt och känner varandra utan och innan kan också vara en styrka i den mån att man vet hur alla fungerar och behöver inte lägga energi på att försöka lista ut hur de andra inom företaget tänker och tycker.

I nuläget har Svensson två butiker, vilket innebär att de lättare kan anpassa sig efter marknaden och mäta vad som faktiskt är lönsamt. De har dessutom fortfarande möjligheten att styra hur dessa butiker ska förmedla sitt koncept samt vad detta koncept ska innebära, eftersom de själva står i butikerna och är på så sätt med i varje beslut som fattas.

Svagheter

Det finns identifierade svagheter inom främst Svenssons organisation, där brist på rollfördelningar, struktur och planering hämmar utvecklingen. Vad gäller målet är dock Matias, Mariano och Therese relativt överens om vad de strävar mot, men svagheten ligger i att vägen dit skiljer sig åt. Att det utöver detta inte finns några strategier vad gäller både marknadsföring och företagsutveckling i kombination med brist på analyser, innebär också faktorer som hämmar fortsatt expansion.

Att det finns relationer inom företaget kan även ses som en svaghet, eftersom det kan leda till att konflikter lättare uppstår på grund av brist av respekt för varandra. Om det dessutom finns osämja utanför företaget blir detta lättare att ta med även till företaget, och att hålla isär privatliv och företag blir med andra ord svårare.

Bristen på resurser i form av antalet anställda, på grund av en vidare begränsad budget, leder till att Svensson inte hinner med allt de vill göra, vilket på så sätt också blir en faktor som hämmar

utvecklingen. Detta i kombination med brist på rollfördelning, planering och struktur leder till att prioriteringen av projekt och arbetsuppgifter försvåras ytterligare.

Möjligheter

Svenssons möjligheter är framförallt det kontaktnät som identifierades som en styrka. Dessa kontakter har hjälpt dem vid själva etableringen på marknaden och det finns givetvis potentialer för att dessa kan komma till användning igen. Detta kombinerat med att de är verksamma inom en mängd marknadsföringskanaler, så som Facebook, Twitter, blogg och hemsida, öppnar upp ytterligare möjligheter.

Den kvalitet som kläderna nu nått är dessutom en möjlighet för att Svensson ska lyckas komma in på fler högt värderade marknader, och på så sätt nå målgrupper som är beredda att betala mer för kläderna.

Matias och Marianos kreativitet är också en möjlighet för att fortsätta utvecklas samt anpassa sig till rådande förhållande. Kreativiteten möjliggör även nytänkande och en utveckling framåt.

Efter att de öppnat ytterligare en butik har även möjligheten vad gäller en ökad omsättning ökat, eftersom den nyöppnade butiken har ett betydligt bättre läge mitt på Malmös gågata.

Hot

Eftersom Svensson varken har gjort marknadsundersökningar eller utvecklingar av strategier skulle eventuella faktorer så som konjunkturförändringar, ökade leverantörskrav eller andra aktörers etablering kunna verka hotande för dem. Med brist på en plan minskar nämligen handlingskraften om problem skulle uppstå, vilket på så sätt kan få negativa konsekvenser.

Att Internet-handeln rimligtvis tenderar att växa, kan också utgöra ett hot för Svensson. Med det mervärde som Svensson vill förmedla passar nämligen e-handeln inte Svensson till hundra procent, vilket innebär att de inte kommer att kunna konkurrera om dessa kunder på samma villkor. Detta i kombination med att Svensson enbart har två butiker i Sverige gör detta hot ännu större, eftersom de inte är lika konkurrenskraftiga via sina återförsäljare utanför Malmö.



Figur 15 – SWOT-analys

10 Marknadsföringskanaler

Detta kapitel identifierar olika potentiella marknadsföringskanaler för Svenssons del, genom att skapa en förståelse av vad de innebär samt dess för- och nackdelar. De olika kanalerna som beskrivs är hemsidor, bloggar, Facebook samt Twitter.

10.1 Hemsida

10.1.1 Betydelsen av en hemsida

Att marknadsföra sig via Internet ökar varje år och det är en kanal som tar över fler och fler marknadsandelar från de mer traditionella kanalerna för reklam så som tidningar, TV, radio och direktreklam¹⁰².

En hemsida för ett företag kan betyda mycket, både i marknadsöringsmässigt syfte och för att öka omsättningen via e-handel. Det är ett sätt för företaget att erbjuda befintliga och potentiella kunder information om företaget, möjligheten att ta emot beställningar världen över oberoende av tid på dygnet och alltså nå en enorm marknad med små medel¹⁰³.

Några anledningar att ha en hemsida är:

- 4 000 000 människor har tillgång till Internet i Sverige
- Internet utgör ett vardagligt verktyg för de flesta företag, och kan användas som en potentiell källa till viktiga intäktsmöjligheter
- Internet har ersatt telefonkatalogen mer och mer, vilket innebär att om man finns på Internet är chansen betydligt mycket större att bli nådd
- Genom att erbjuda sina kunder, leverantörer och anställda möjligheten att hitta viktig information om företaget på en hemsida, höjer man företagets trovärdighet
- En hemsida kan man se som en broschyr som man kan förändra utan kostnad
- En annons i till exempel en tidning är aktuell under mycket kort tid, medan man kan hålla information på Internet aktuell under ständig tid¹⁰⁴.

Då man utvecklar en hemsida bör man tänka på vissa faktorer:

- Man bör se till att det finns korrekt information, som är relevant för företaget.
- Designen och strukturen bör spegla bilden av företaget.
- Funktionaliteten bör vara utvecklad ur användarvänlighetens och sökmotorers perspektiv
- Siten måste vara uppdaterad, fräsch och lockande med sitt budskap, för att på så sätt behålla sin trafik.
- Hemsidan bör vara utformad efter vilken målgrupp man faktiskt vill nå. Man bör därför undersöka hur den potentiella målgruppen lockas av, hur de agerar och vilka begrepp de använder.

¹⁰² <http://www.internetmarknadsforing.biz/>

¹⁰³

http://www.marknadsforingonline.se/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=23

¹⁰⁴ Ibid

- Man bör arbeta med externa åtgärder för att optimera sökmotorns träffar och leda trafik till sajten. Detta kan man göra genom följande hjälpmedel:
 - o Sökmotoroptimering
 - o Sponsrade länkar
 - o Bannerannonsering
 - o Affiliate
 - o Digitala katalogtjänster
 - o Besöksstatistik
 - o Sökrådgivning
 - o Trafik-, besökar- och användbarhetsanalys
 - o Community¹⁰⁵

10.1.2 Svenssons möjligheter med hemsidan

Eftersom Svensson verksamma med två egna butiker i Malmö kan en hemsida leda till att de når en ut till en betydligt större marknad. Återförsäljarnas omsättning kan ju i viss mån ses som begränsad, eftersom dessa inte erbjuder sina kunder hela produktportföljen. Har kunder köpt en modell och fått en uppfattning om denna kan detta öppna möjligheter för att de köper ytterligare modeller, som de kanske köper via hemsidan istället för att vända sig till återförsäljaren. Detta är ett väldigt bra sätt för Svensson att distribuera sina varor, eftersom de får hela vinsten själva samtidigt som de slipper personalkostnader.

10.2 Blogg

10.2.1 Definition

En blogg, vilken härstammar från ordet weblog, definieras som en frekvent, kronologisk publikation av tankar och weblänkar, som är öppen för allmänheten. Författaren till en blogg kallas för bloggare. Det är svårt att sammanfatta vad en blogg innehåller, eftersom det finns lika många unika bloggar som det finns människor, men oftast är innehållet en kombination av vad som händer i bloggarens liv och på nätet¹⁰⁶.

10.2.2 Bloggarnas makt

Idag finns det över en miljon bloggar i Sverige¹⁰⁷, och vissa är givetvis mer aktiva än andra. En ny svensk mätning från Göteborgs universitet visar dock att enbart en av tjugo svenskar läser någon blogg dagligen¹⁰⁸. Trots att det alltså visat sig att det är relativt få aktiva bloggläsare i Sverige har bloggarna lyckats få mer makt över konsumenterna, vilket en undersökning av PR-byråen Mahir visar. Av 717 tillfrågade bloggläsare hade nämligen 58 procent köpt en vara sedan de läst om den i en blogg¹⁰⁹. Rebecka Crusoe, som arbetar på Mahir, tror därför att det finns en stor potential för marknadsföring via bloggarna och att denna trend blir allt starkare. Redan nu blir nämligen varor slutsålda efter att de nämnts på någon känd modeblogg¹¹⁰.

I nuläget är det de stora bloggarna som företag riktar in sig på för att marknadsföra sig och på så sätt nå ut till så många som möjligt. Detta är dock något som Rebecka Crusoe tror kommer

¹⁰⁵ <http://www.internetmarknadsforing.biz/>

¹⁰⁶ <http://www.marketingterms.com/dictionary/blog/>

http://searchwindevelopment.techtarget.com/sDefinition/0,,sid8_gci214616,00.html

¹⁰⁷ <http://www.dn.se/kultur-noje/debatt-essa/schulman-blogg-1.904970>

¹⁰⁸ <http://www.dn.se/nyheter/politik/fa-svenskar-laser-blogger-dagligen-1.849446>

¹⁰⁹ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/allt-vanligare-med-marknadsforing-via-blogger_1175929.svd

¹¹⁰ Ibid

förändras, då hon menar att det kommer bli vanligare med fler små och nischade bloggar. Genom att företag använder dessa bloggar, kommer båda parter gynnas, eftersom fler bloggbesökare i sin tur betyder bättre publicitet för företaget¹¹¹.

10.2.3 Svenssons möjligheter med bloggen

Grundat på vilket makt modebloggarna har i Sverige vore det lönsamt för Svensson att först och främst satsa på att försöka sponsra de största bloggnamnen med kläder, för att på så sätt etablera sitt varumärke inom den stora modevärlden. Detta är nämligen ett relativt billigt sätt att nå ut på marknaden, eftersom det är själva bloggaren som gör jobbet genom att lägga upp bilder och skriva, i utbyte mot att företaget sponsrar med klädesplagg. Marknadsföringen sköter sedan sig själv genom att de stora bloggarna har så pass många trofasta läsare, som förhoppningsvis påverkas vilket leder till en ökad omsättning av de plagg som nämns.

Ett vidare steg för Svensson skulle sedan kunna vara att försöka utveckla sin egen blogg, vilket är ett gratis marknadsföringsmedel och som dessutom kräver relativt lite arbete. Eftersom både Matias och Mariano är kunniga inom webdesign, har de stora möjligheter att lyckas med en bra blogg utan att ta in någon utifrån. Att kombinera denna resurs med det intresse de har för både mode, musik och kultur kan leda till att de når ut till flera olika målgrupper.

10.3 Facebook

Facebook är idag det största sociala nätverket som existerar, med 400 miljoner användare världen över – något som gör det till en enormt viktig resurs för en eventuell marknadsföringskanal. 200 miljoner av dessa användare loggar in på sajten en genomsnittlig dag, och 11,6 % av all tid som spenderas på Internet i USA läggs på Facebook. Den genomsnittliga användaren har 130 vänner och spenderar 55 minuter om dagen på nätverket.

Nätverket startades 2004 av en dåvarande Harvardstudent, Mark Zuckerberg, och spred sig snabbt över USA för att senare fortsätta utöka användarantalet i Europa och Asien.¹¹²

På Facebook finns det ett flertal möjligheter för ett företag att marknadsföra sig. Nätverket är uppbyggt av att privatpersoner skriver in sig med en profil som innehåller information om dem, såsom ålder, kön, namn, mailadress, osv. Samma principer gäller naturligtvis för företag och grupper, som kan skapa egna sidor. Fördelen med nätverket är att varje profilsida, oavsett om det är för en privatperson, grupp eller företag, kan skaffa sig anhängare, och på så sätt sprids sidan till fler och fler.¹¹³

10.3.1 Svenssons möjligheter på Facebook

Då Facebook är det största sociala nätverket i världen med nästan en halv miljard användare, och där omkring hälften av dessa är aktiva sådana som är inne på sidan minst en gång per dag, finns här stora möjligheter för att nå specifika målgrupper. Varje användare måste skriva in bland annat ålder och kön, vilket gör det möjligt för företag att rikta sin marknadsföring på ett mycket enkelt sätt mot väldigt specificerade grupper av kunder. Segmenteringen kan på så sätt utföras på ett lätthanterligt sätt och även nå ut till en otrolig mängd människor samtidigt. Det ett

¹¹¹ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/allt-vanligare-med-marknadsforing-via-bloggar_1175929.svd

¹¹² <http://sydsvenskan.se/digitalt-och-teknik/article634207/Facebook-vill-bli-natets-enda-ansikte.html>

¹¹³ facebook.com

företag då kan göra är att lägga upp en annons som syns i marginalen på nätverket, men enbart på det valda segmentets sidor.

En fördelaktig funktion som finns i nätverket är även att så fort en av ens vänner går med i en grupp, så kommer det upp på dennes profilsida, och även på en allmän nyhetssida (som är förstasidan när man loggar in). På så sätt får en grupp mycket exponering, och det har potential att bli en explosionsartad effekt ju fler som går med.

Ytterligare en möjlighet är att skapa events, om exempelvis modevisningar, som kan skickas ut till dem som ingår i gruppen som då får reda på när, var och hur detta event ska gå av stapeln.

Eftersom det på Facebook även existerar en chat- och mailfunktion är det enkelt för användarna att i realtid diskutera och prata med varandra, något som kan vara till nytta för ett företag. Säg att en person anmäler sig till ett event, och sedan börjar chatta med sin kompis om just detta. I bästa fall kan det leda till att även kompisens i slutändan anmäler sig till samma event, och en dominoeffekt uppstår.

Det existerar alltså flera olika möjligheter till marknadsföring via Facebook för ett företag som är aktivt inom nätverket. Det bör dock nämnas att det inte alltid är av godo att nå ut till så många som möjligt, detta beror helt på vilka målgrupper som man vill rikta in sig på. Ett företag som vill ha ett fåtal kunder i "rätt" krets för just dem tjänar kanske inte på att göra ett utskick till flera tusen personer på Facebook, utan kanske istället ska ägna mer tid åt att söka efter rätt segment, och lokalisera detta segments användare.

När det gäller de olika analyser som utförs, är resurs- och kompetensanalysen samt SWOT-analysen mycket viktiga för företaget då det främst är dessa aspekter som företaget är i behov av att utröna och få insikt i. Dessa analyser syftar även till att identifiera vilka mål som är realistiska för företaget att nå, och vilka som bör ligga i fokus.

10.4 Twitter

Twitter är en kommunikationsplattform i realtid där man har möjlighet att dela med sig av vad som händer och vad man gör, och det är ett verktyg som används nästan i alla länder. Med ett knapptryck kan man alltså sprida en nyhet till miljontals människor, men även ta del av andras uppdateringar. Eftersom man avgör själv vad man vill sprida och dela med sig av kan det vara allt från stora nyheter till mindre viktiga uppdateringar, som till exempel vad man lagat till lunch.¹¹⁴

10.4.1 Svenssons möjligheter med Twitter

Företagsmässigt sätt kan Twitter vara ett användbart verktyg för att nå ut till sin målgrupp på ett enklare sätt. Det kan alltså användas för att på ett smidigt, snabbt och enkelt sätt dela med sig av information till kunder och personer som är intresserade av företaget, samla in marknadsinformation i realtid, få feedback samt bygga och stärka relationer med kunder, partners, leverantörer med flera. Genom att hålla sig uppdaterad om vilka kunderna är och vad de efterfrågar kan företagen dessutom lättare möta de kundkrav som ställs, och på så anpassa produktportföljen efter marknaden på ett effektivare sätt. Att dessutom uppdatera kunderna

¹¹⁴ <http://business.twitter.com/twitter101/>

om till exempel vad som är på gång i företaget och vilka de anställda är, kan man lyckas krympa avståndet till kunderna och på så sätt stärka relationen. Kunderna får nämligen en bättre inblick i företaget och känner därför att det känslomässiga avståndet minskar.

Twitter kan även vara användbart för kunder, eftersom dessa kan dela med sig av åsikter, intryck och erfarenheter vad gäller företag. Är denna feedback positiv kan informationen bidra positivt till marknadsföringen.

11. Diskussion

Detta avsnitt diskuterar alternativa frågeställningar till caset samt den caset som arbetsform under examensarbetet, dess svårigheter och utmaningar och dess styrkor.

Det finns givetvis en mängd frågeställningar som skulle kunna tas upp i caset, men en begränsad andel var tvungen att väljas ut, med målet att trots detta försöka uppnå en relativ bredd. Andra alternativa frågeställningar skulle kunna vara:

- Hur bör Svensson satsa på att expandera butiksmässigt? Internationellt eller nationellt? Om nationellt, bör butiker finnas i övriga Sverige eller enbart som lokala Malmöbutiker?
- Är klädverksamheten en självklarhet för Svensson eller finns andra möjliga företagsidéer?
- Vad är Svenssons främsta risker vid expansion?
- Vilka parametrar är viktigast att reproducera vid öppnandet av fler butiker?
- Vad är utvägen om någon av bröderna vill dra sig ur Svensson?

Arbetsformen som har valts för examensarbetet, det vill säga framställning av ett case, har fungerat mycket bra. Eftersom grundliga intervjuer gjordes i första steget identifierades Svenssons problemområden på ett tidigt stadium, och detta innebar att ett skelett till casets utformning tidigt kunde göras. Med de personligheter som ligger bakom Svensson var det vidare ett mycket bra sätt för att kunna förmedla hela företagskonceptet, vilket skulle vara svårt i en vanlig rapport. Genom de intervjuer som utfördes lyckades nämligen all relevant information och fakta omskrivas till löpande text samtidigt som denna kompletterades med citat från Matias och Mariano samt mer personliga stycken. På detta sätt uppnåddes en förmedling av ren bakgrundsfakta, men med en personlig karaktär som innebar att det blev lättare att se företagandet ur Svenssons ögon.

Svårigheter uppstod givetvis under resans gång, och dessa handlade i huvudsak om att det var svårt att få in primärdata. Detta grundade sig i att Svensson själva aldrig hade gjort några analyser, gällande vare sig kunder, marknader eller årsredovisningar, vilket innebar att allt fick göras från grunden. Att Svensson även öppnade ytterligare en butik under examensarbetets gång, innebar att de var väldigt upptagna och hade därför begränsad tid för intervjuer och möten.

Det finns givetvis ingen rätt eller fel arbetsmetod, och den som valdes är alltså bara ett av de många alternativ som existerar. Ett helt annat examensarbete skulle kunna utföras, till exempel genom en vanlig rapportform för att lösa ett huvudsakligt problem. Detta skulle även kunna innefattas av att man praktiskt genomförde vissa förändringar och sedan analysera utfallen. Exempel på detta skulle kunna vara att testa olika typer av marknadsföringssätt, och därefter analysera förändringar relaterad till försäljning och kundomsättning. Man skulle också kunna genomföra metoder för att lösa deras problem på organisationsnivå, till exempel genom att utveckla en tydlig rollfördelning och tidsplanering, och därefter utvärdera förändringar gällande effektiviteten. Tidigare i rapporten har dock motiverats varför författarna har valt att just i detta fall skriva ett case, varför det inte kommer att tas upp i detta avsnitt igen.

Det som skulle kunna ha utförts annorlunda vore att analysera samtliga återförsäljare, för att på så sätt få en bättre uppfattning om Svenssons marknad, kunder och möjligheter.

Examensarbetet kommer att också presenteras genom caselösning. Detta motiveras genom att författarna på så sätt har möjlighet att utvärdera nivån på caset samt även ge Svensson möjligheten att ta del av potentiella lösningsförslag, åsikter och angreppssätt. Samtidigt är det också ett tillfälle för inläring och testning av casets lärande förmåga.

12. Kunskapsbidrag

Detta avsnitt berör de kunskapsbidrag som caset och examensarbetet önskar att ge till de olika målgrupperna, författarnas egna lärdomar, samt råd till framtida caseförfattare.

Målet med examensarbetet har varit att främst att förmedla kunskap och nya tankesätt till Svensson, men även till andra företag som är i liknande situation samt studenter som läser på universitetsnivå.

12.1 Akademin och företag

Då caset är tänkt att lösas av studenter på Lunds Tekniska Högskola, där Svensson kommer att delta, innebär detta att de kommer att få ovärderlig input och åsikter från studenterna. Detta kan i sin tur bidra till att de blir bättre insatta i hur problem bör hanteras och även vilka tänkbare sätt det finns för att finna dess lösning. Detta säkerställer dessutom att de får möjligheten att se på sitt företag ur andra synvinklar, eftersom det inte alltid är lätt att se sitt eget företag utifrån ett annat perspektiv än sitt eget. Eftersom Svensson redan har begränsad tid och budget för att ta itu med sina problem, är den kunskap som de kan få av studenterna en bra lösning till att nå dit de vill.



Figur 16 – Kunskapsbidrag till Svensson, andra företag samt akademien

För andra företag är detta examensarbete också en kunskapskälla, eftersom det ger en bra bild av möjligheterna men även svårigheterna med att driva ett företag på egen hand. Det kan därför vara lämpligt för de entreprenörer som fortfarande funderar över att starta ett företag, eftersom det på så sätt öppnar ögonen för att det inte alltid är så lätt som man tror. Man måste vara beredd att offra mycket, och detta bör man vara medveten om innan man hoppar på något. Caset kan givetvis också vara en mycket bra kunskapskälla för de företag som redan kommit en bit längre på vägen, då de lättare kan få en förståelse för vad som är viktigt för att hitta rätt väg till framgång. Att ha en fungerande organisation redan från början, med en tydlig väg vad gäller mål och vision underlättar hela företags resa framöver. Att uppmärksamma detta på ett tidigt plan är därför av högsta vikt. Genom detta verklighetsbaserade case skapas därför en möjlighet för företaget att projicera det på sin egen verksamhet, och på så sätt eventuellt identifiera brister men även möjligheter.

Ur akademiskt perspektiv är detta examensarbete, med utformningen case och lärarhandledning, mycket lämpligt, på grund av att det idag saknas en liknande typ av introduktion till inriktningen *Affär och Innovation* som speglar dess innehåll. Ett case med denna bredd skulle kunna ge en bra bild av vad inriktningen fokuserar på, men även kunna användas under senare del av utbildningen för djupgående analyser. Genom att använda just ett case kan rimligtvis leda till att inspirationen ökar bland studenterna, eftersom inläringen sker på ett aktivt sätt och inte enbart genom kurslitteratur. Man uppnår vidare även en djupinläring, eftersom studenterna måste använda och kombinera kunskaper från olika områden för att sätta sig in i en beslutssituation. Att företaget dessutom själva deltar vid själva caselösandet kan vidare innebära att kunskapen lättare förmedlas till studenterna, både vad gäller företagande och de ämnen som berörs i caset. En verklighetsbaserad situation gynnar rimligtvis intresset

bland studenterna, eftersom det då är lättare att bli insatt samt dra egna paralleller till liknande situationer. Målet att skapa djupinläring är centralt vid caseanvändning, och så även naturligtvis även i detta fall.

Djupinläring hoppas uppnås med hjälp av att kombinera det verklighetsscenario som spelas upp i caset om Svensson, tillsammans med de teoretiska och analytiska kunskaper som krävs för att besvara de frågeställningar som finns. Detta multidisciplinära case bidrar på så sätt kunskapsmässigt till att studenterna lär sig att ta med sig bidrag från olika erfarenheter och kurser. Genom att försätta studenterna i en situation där det krävs att de intar rollen som beslutsfattare får de ett annat perspektiv än det som de vanligtvis utsätts för inom sin utbildning. För att återkoppla till caselitteraturen, så är detta exakt samma budskap som Leenders et al. har i sin caselitteratur – att studenten genom ett kritiskt tänkande och arbetssätt blir tvungen att ta ställning till och utveckla flera olika lösningsförslag till givna (och ibland inte lika givna) problemsituationer.

12.2 Egna lärdomar

Att arbeta parallellt med två entreprenörer har gett författarna en god insikt i hur det är att vara egenföretagare. Författarna blev tidigt införstådda med att det krävs otroligt mycket kreativitet, vilja och engagemang för att en idé överhuvudtaget ska bli till verklighet. När detta väl skett insågs att det är väldigt viktigt att man har struktur över hela sin organisation och en väl etablerad väg till sitt mål, som dessutom måste vara noga fastställt så att samtliga inom företaget är införstådda om var man är på väg. Svensson visade också att det krävs väldigt mycket tålamod som egenföretagare, och att det gäller att ha is i magen och våga lita på att det löser sig. Som småföretagare är ju ens makt obefintlig relativt stora leverantörer och återförsäljare, men trots detta måste man fortsätta att tro på sig själv våga ta risker då och då.

Utöver den kunskap författarna fått angående att driva företag så har det även erhållits en erfarenhet av att skriva case. Det som har lärt författarna mest är att det är otroligt viktigt att samla in så mycket primär data som möjligt, så att man kan sätta en personlig prägel på caset och få med så mycket relevant information som möjligt. När man arbetar med företag måste man dessutom vara ute i mycket god tid, för att på så sätt säkerhetsställa att man lyckas få in möten kontinuerligt. I detta fall, då författarna arbetade med ett tvåmansföretag, som aldrig arbetat med modeller för att analysera verksamheten eller utarbetat en tydlig affärsplan, gäller det att försöka möta dem på halva vägen och tala deras språk. Att dessutom vara lyhörd är väldigt viktigt, så att man får företagets bild och inte skapar sin egen. Då det gäller att identifiera problem bör man vara försiktig med att vara allt för kritiskt så att man inte dödar den kreativitet som finns i företaget, utan här gäller det snarare att försöka ge rekommendationer och tillsammans med företaget försöka hitta en lämplig lösning. Med andra ord bör man ha respekt för företaget med allt det arbete tid och energi som ligger bakom.

12.3 Råd till andra caseförfattare

De råd som kan ges till andra framtida caseförfattare är att utveckla en tydlig plan för vad som bör finnas i caset, vad målet är för akademien, företaget samt andra företag, hur och var det ska användas samt på vilken nivå man vill att det ska ligga på. Att även utgöra så många intervjuer som möjligt i början leder till att man blir insatt i företaget och lättare kan identifiera eventuella problemområden samt även förstå vad som är relevant för casets innehåll och syfte.

En mycket viktig insikt har också varit time management, det vill säga att arbeta effektivt och vara ute i god tid. Saker tar alltid längre tid än man tror, vilket inte ska underskattas. I samarbete med ett företag är det också viktigt att ha i åtanke att de försakar sin egen tid för att lägga tid på dig istället, vilket bör respekteras. Alltså kan det vara bra att vara ute i så god tid som möjligt med mötesagendor, och att alltid se till att boka in nästa möte så tidigt som möjligt för att undvika fulla kalendrar och krockar.

Det är även viktigt att ta del av den caselitteratur som finns tillgänglig, och tidigt skapa sig en bild av caset som arbetsform, samt att läsa olika typer av case. På så sätt kan man som caseförfattare dels få inspiration till sig eget case, dels lära sig mer om hur olika typer av case är uppbyggda. Exempel på sådan litteratur har nämnts tidigare i rapporten och kan även ses i referenslistan, men här bör framförallt *Writing Cases*, Leenders et al.¹¹⁵ samt *Designing multidiscipline cases*, Asplund och Jordan¹¹⁶, nämnas. För instruktörshandledningens utformning har artikeln *The Teaching Note*, Asplund¹¹⁷, använts. Viktigt är att spegla en heltäckande bild av företaget, samt att se till att det faktiskt går att använda caset med hjälp av instruktörshandledning. Den ska kunna stå för sig själv, utan att caseförfattarna är med!

¹¹⁵ *Writing cases*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario - Erskine, James A./Leenders, Michael R./Mauffette-Leenders, Louise A.,(2001)

¹¹⁶ *Designing multidiscipline cases* - International Journal of Case Method & Research XVIII, 3 Asplund, Carl-Johan, Jordan, Paula (2006),

¹¹⁷ *The Teaching Note*, Lund University - Asplund, Carl-Johan (2010)

13 Referenser

13.1 Primära källor

13.1.1 Personliga intervjuer

Matias Alfieri, Svensson (löpande)

Mariano Leone, Svensson (löpande)

Therese Lilja, Svensson (löpande)

13.1.2 Skriftliga intervjuer

Lotta Lewenhaupt, Redaktionschef på ELLE (10-05-12)

Karin Itzel, GFK (10-05-19)

13.1.3 Möten/Inspirationskällor

Magnus Levin, Centigo (löpande)

Carl-Johan Asplund, Lunds Tekniska Högskola (löpande)

Föreläsning med BearingPoint, (09-02-16)

13.2 Sekundära källor

13.2.1 Litteratur

Björklund, M., Paulsson, U., (2003): *Seminarieboken*, Studentlitteratur

Bonnier, Martina, (2008): *Fashionista*, Wahlström & Widstrand bokförlag AB

Dev, Chekitan S.; Schultz, Don E. (2005): *Simply SIVA*, Marketing Management

Dodgson M., Gann D., Salter A. (2008): *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press

Erskine, James A./Leenders, Michael R./Mauffette-Leenders, Louise A., (2003): *Teaching with cases*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Erskine, James A./Leenders, Michael R./Mauffette-Leenders, Louise A.,(2001): *Writing cases*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Johnson et al., (2005): *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education

Klofsten, Magnus, (1998): *Affärsplattformen*, SNS Förlag

Lekvall, Per & Wahlbin/Claes, (2007): *Information för marknadsföringsbeslut*, Studentlitteratur AB

Matheson D., Matheson J. (1998): *The smart organization: creating value through strategic R&D*, Harvard Business Press

Mauffette-Leenders, Louise A./Erskine, James A./Leenders, Michael R., (1997): *Learning with cases*, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Norrman, Richard, (2000): *Service Management – Inledning och strategi i tjänsteproduktion*, Liber AB

13.2.2 Artiklar

Asplund, Carl-Johan (2010), *The Teaching Note*, Lund University

Asplund, Carl-Johan, Jordan, Paula (2006), *Designing multidiscipline cases*, International Journal of Case Method & Research XVIII, 3

Bjerke, Asplund (2007), *The Use of Cases in Entrepreneurial Education*, Lund University & Stockholm School of Business

Jones, Kim A., Russell, Scott (2008), *Using Case Method Teaching and Student-Written Cases to improve Students' Ability to Incorporate Theory into Practice*, Journal of Teaching in the Addictions, 6: 1, s. 35 - 47

13.2.3 Elektroniska källor

<http://www.internetmarknadsforing.biz/>, (10-03-03)

http://www.marknadsforingonline.se/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=23, (10-03-03)

<http://www.marketingterms.com/dictionary/blog/> (10-03-02)

http://searchwindevelopment.techtargget.com/sDefinition/0,,sid8_gci214616,00.html (10-03-03)

<http://www.dn.se/kultur-noje/debatt-essa/schulman-blogg-1.904970> (10-02-26)

<http://www.dn.se/nyheter/politik/fa-svenskar-laser-bloggar-dagligen-1.849446> (10-02-26)

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/allt-vanligare-med-marknadsforing-via-bloggar_1175929.svd (10-02-26)

<http://business.twitter.com/twitter101/>, (2010-04-13)

<http://sydsvenskan.se/digitalt-och-teknik/article634207/Facebook-vill-bli-natets-enda-ansikte.html> (10-04-12)

<http://facebook.com> (löpande)

<http://svenssonshop.com> (löpande)

<http://twitter.com/svenssonjeans> (löpande)

http://eu.levi.com/en_SE/shop/index.html (2010-04-16)

<http://www.wrangler.com/home> (2010-04-16)

http://www.leestore.com/tmpl/en/shop.tpl?et_cid=3&et_lid=3&et_sub=Lee_Website&id=72F0hS6beUm-cAC0BQScrv&et_index=1 (2010-04-16)

Bilaga 1. Workshop – Svensson

Mål/Vision

Om ni fick bestämma ett mål med ert företag, hur högtsträvande som helst, vad är detta mål? Vad är er STORA vision?

Therese:

- Om ca 10 år
- 10-tal egna klädbutiker, utspridda i världen
 - o Välkända på grund av kvalitet, företagsvärdering, estetik och service
- En del i företaget som är kreativ och fri, baserat på intresse
- En del i företaget som är en stipendiedel för att främja innovatörer, kreatörer och samhällsfrämjare
- 50-100 stycken erkända framstående återförsäljare i världen

Dessa är viktigast på grund av att dessa mål kan och bör uppnås, spännande samt passar Svensson!

Mariano:

- Om 30 år
- Internationalisering av företaget i alla kontinenter
 - o Agenturskap, distribution, klädverksamhet etc.
- En del i företaget som utgörs av en universitetsdel
 - o Anknytning och integrering till högskolor och universitet
 - o Förverkliga idéer
 - o Företagsinspiration- det går att ta en idé till verklighet
 - o Förebilder
- En del av företaget med anknytning till mediaprofilering
 - o Någon form av reklambyrå
 - Kreativa projekt som film, publiceringar eller liknande de som Nike har gjort etc.
- En del av företaget som är en experimentell del med pilotprojekt
 - o Möbler, konserter, mat – att testa nya saker

Internationaliseringen är viktigt på grund av att man måste ha en fungerande ekonomi för att överleva, universitetsanknytningen för att få kontakt med nya människor för att få in det unika unga drivet i företaget, mediadelen för att få ut det budskap som Svensson står för och pilotprojektsdelen på grund av eget intresse av att göra småsaker. Målet måste kännas stort för att man ska orka.

Matias:

- Produktion i Malmö

- Butiker runt om i världen
 - o Strategiskt utvalda huvudstäder
 - o Malmö, Göteborg och Stockholm i Sverige
- Nära samarbete med högskolor och universitet
- Ledande teknologi i produktion och produkt
- Jeans on demand
- Producera efter efterfråga utan mellanhänder
- Hållbarhet

Dessa aspekter är viktigast på grund av ett eget personligt intresse och att det är en utmaning!

Visste ni om varandras mål?

Therese: Ja. Arbetssätt och metod skiljer sig åt medan målen är mer förenliga. Det är alltså vägen till själva målet som skiljer sig åt inom företaget.

Mariano: Trodde inte att Therese hade så konkreta mål och är förvånad över så pass förenliga mål.

Matias: Ja.

Huvudsyfte

När ni började sälja kläder, vilket var ert huvudsyfte?

Therese:

- Utveckla företaget och Svenssonkonceptet som ett livsstilsmärke

Matias:

- Sälja kläder som låg nära varumärket
 - o Ren känsla
 - o Kvalitet
 - o Passade med dem som de gjorde då (de gjorde redan t-shirts)
- En grund för att förverkliga andra projekt
- Klara ekonomin utan extrajobb
 - o Grundläggande faktor

Mariano:

- För att kunna fortsätta med Svensson Magazine med de medel som stod till buds
- Skapa ett "rum" för att förverkliga drömmar

Diskussion

1. En kreativ del i företaget?

Therese: Denna behöver inte vara ett måste för att ge avkastning, utan mer till för ett intresse och eventuell marknadsföring. Det måste finnas något mer än kläder för att skapa ett mervärde för kunden och för att nischa sig. Denna kreativa del är som syre för

kärnverksamheten kläder, och dessa delar är beroende av varandra för att Svensson ska bli framgångsrikt.

Matias: Lite mer negativ och har t ex. inte varit så aktiv i den affischverksamhet som de bedrivit nu. Menar att denna del inte ska utgöra kärnverksamhet och man ska heller inte ta sig an projekt som man tycker är roliga, för att sedan gå "baklänges" för att försöka hitta någon anknytning till det som Svensson står för. (Exempelvis att ta sig an ett projekt såsom att lägga golv för att man tycker att det är roligt, och sedan i efterhand försöka hitta en anknytning till Svensson, t ex. "detta visar på vår kreativitet".) Att ha produktion i Malmö är ett sätt att ge ut ett budskap, och det är inte tvunget att ha en kreativ del för detta.

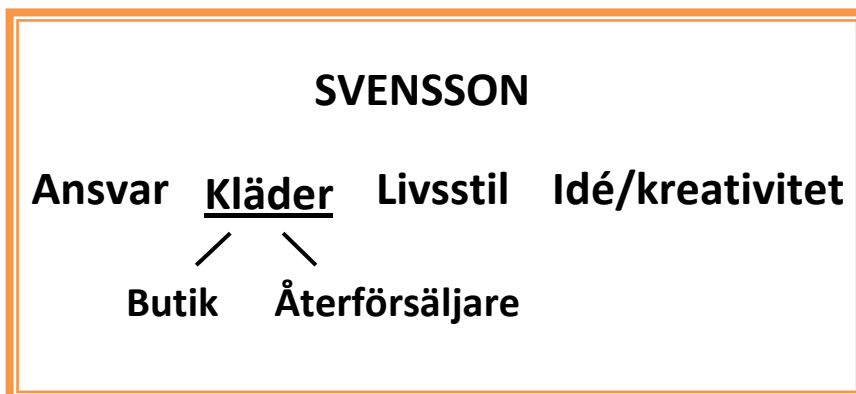
Mariano:

Hade inte Svensson Magazine funnits hade heller inte Svensson funnits idag. Det måste finnas en produkt för att få in kapital, men denna kan inte göras bättre i dagsläget. Idéer och själ gör Svensson unikt, och det måste därför finnas en annan del som diversifierar produkten. Att ha produktion i Malmö är inget unikt och detta räcker därför inte. Vidare kan det inte bara finnas ren design och produkt, utan det måste finnas själ till det (en 3:e faktor som smälter samman verket).

2. Svenssons ramverk?

De olika mål som Therese, Matias och Mariano hade, har sammanställts i bilden nedan. Överlag utgjordes samtligas mål av företagsdelar förknippade med ansvar (produktion i Malmö och universitetsanknytning), klädesverksamhet (kärnverksamheten), livsstil (mediaprofileringsdelen, pilotprojektsdelen, kreativa och fria delen) samt idé/kreativitet (mediaprofileringsdelen, pilotprojektsdelen, kreativa och fria delen). Detta var alltså enbart ett sätt att försöka få en översiktlig bild av Svenssonkonceptet samt för att få igång en diskussion om hur Matias, Mariano och Therese själva definierar sitt ramverk.

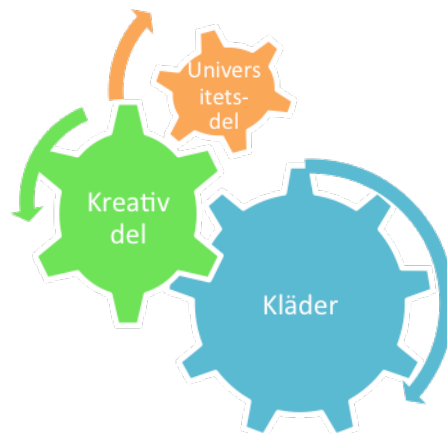
Frågan som sedan ställdes var huruvida Svensson var ett butiks- eller klädeskoncept? Genom att enbart sälja kläder via butikerna har de möjlighet att själva till 100 % påverka det budskap de vill sända ut samt den bild de vill att kunderna ska få av dem. Detta blir svårare om man enbart säljer via återförsäljare, där de redan har satt sitt koncept och värderingar.



Mariano:

Öppen för det mesta men Svensson bör definitivt arbeta mer på vad som är deras koncept.

För att hitta en balans mellan att behålla sitt koncept men samtidigt gå runt ekonomiskt, kan en kombination av egna butiker och återförsäljare, vilket råder i dagsläget, vara aktuellt även i framtiden.



Diskussion om vad som bör finnas inom Svenssons ramverk ledde denna gång inte fram till ett slut, vilket tydligen hade hänt förut. Mariano och Therese är alltså mer inne på att det ska finnas en kreativ del för att sända ut de budskap och värderingar som de står för. Matias är mer inne på att utveckla själva produktionen, och menar att detta är ett viktigt budskap som på så sätt kommer att förmedlas. Han menar att genom att producera baserat på efterfrågan slösar man inte med resurser, vilket är något som samtliga företag bör sträva efter.