



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH95 – Strategic Management
Examensarbete Kandidatnivå
VT 2012

Val av positioneringsstrategi i en radikal förändring

Två fallstudier i bokbranschen

Författare:

Lina Albinsson

Frida Hugne

Alexandra Lindahl

Handledare: Matts Kärreman

SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:** Val av positioneringsstrategi i en radikal förändring – Två fallstudier i bokbranschen
- Seminariedatum:** 2012-06-01
- Ämne/kurs:** FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Lina Albinsson, Frida Hugne, Alexandra Lindahl
- Handledare:** Matts Kärreman
- Fem nyckelord:** Positioneringsstrategi, radikal förändring, e-handel, hybrid strategi, generisk strategi
- Syfte:** Syftet är att, ur ett företagsperspektiv beskriva, förklara och analysera hur företags val av positioneringsstrategi påverkas av en radikal branschförändring. Målet är således att ur en processsyn undersöka relationen mellan radikal förändring av branschförutsättningarna, det vill säga en form av extern påverkan, och positioneringsstrategier.
- Metod:** Studien har en deduktiv ansats och är genomförd som en kvalitativ multipel fallstudie på Akademibokhandelsgruppen AB och Bokia i Halmstad. Primärdata har insamlats via semi-strukturerade intervjuer. Sekundärdatan baseras på litterära verk, vetenskapliga artiklar samt digitala källor.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska perspektiv utgår från teorier om positioneringsstrategier, närmare bestämt Porters teori om generiska strategier och Bowman och Faulkners teori om Strategiklockan. För att försöka skapa en helhetsbild över positionering har även teorier kring hur externa faktorer påverkar företag använts.
- Empiri:** Studien har sin empiriska grund i semi-strukturerade intervjuer med dels Vd:n på Bokia i Halmstad dels marknadschefen för Akademibokhandeln nationellt.
- Resultat:** Studiens resultat visar att lämpligt val av positioneringsstrategi är viktigt för att företag i en dynamisk bransch ska överleva. Det är inte bara företags strategival, utan även strategiutfallet som påverkas av en radikal förändring i en bransch. Det vi kunde utröna var att fysiska bokhandlare tvingades välja en tydligare strategi i och med den radikala förändringen.

ABSTRACT

- Title:** The choice of positioning strategy in a radical change – Two case studies in the book industry
- Seminar date:** 2012-06-01
- Course:** FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:** Lina Albinsson, Frida Hugne, Alexandra Lindahl
- Advisor:** Matts Kärreman
- Key words:** Positioning strategy, radical change, e-commerce, hybrid strategy, generic strategy
- Purpose:** The purpose of this study is to, from a business perspective, describe, explain and analyse how a company's choice of positioning strategy is influenced by a radical industry change. The goal is to, from a process perspective, investigate the relation between a radical change of the market conditions, as a form of external impact, and positioning strategies.
- Methodology:** This study has a deductive approach and is implemented as a qualitative multiple case study on Akademibokhandeln and Bokia in Halmstad. Primary data was collected through semi-structured interviews. Secondary data in the essay is based on literary works, research articles and digital sources.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspective is based on theories of positioning strategies theories, in particular Porter's theory of generic strategies and Bowman and Faulkner's theory of strategy clock. In an attempt to create a complete picture of the positioning has also theories about the external factors affecting the business been used.
- Empirical foundation:** The study bases its empirical evidence on semi-structured interviews with the CEO of Bokia in Halmstad and the marketing director of Akademibokhandeln.
- Conclusions:** Our results demonstrate that the appropriate choice of positioning strategy is vital for companies in a dynamic industry if they are to survive. It is not just the strategy choices, but also the strategy outcomes that are affected by a radical change in an industry. What we could conclude was that physical bookstores, due to the radical change of the market, were forced to choose a clearer strategy.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte och frågeställning	11
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Vald tidigare forskning som grund för studien	12
1.6 Målgrupp	15
1.7 Uppsatsens område	15
1.8 Disposition	18
2. METOD	19
2.1 Forskningsdesign	19
2.1.1 Kvalitativ ansats	19
2.1.2 Fallstudie	20
2.2 Urvalsprocess	21
2.2.1 Val av bransch	21
2.2.2 Val av fallföretag	22
2.2.3 Val av respondenter	22
2.3 Forskningsinstrument – insamling av data	23
2.4 Dataanalys	25
2.5 Studiens trovärdighet	25
3. TEORETISK REFERENSRAM	27
3.1 Val av teori	27
3.2 Porters femkraftsmodell	28
3.3 Förändring – Kreativ förstörelse	29
3.4 Teorier om omgivningens påverkan på företag	30
3.5 Positioneringsstrategier	31
3.5.1 Porters generiska strategier	31
3.5.1.1 Kostnadsledarskap	32
3.5.1.2 Differentieringsstrategi	33
3.5.1.3 Fokusstrategi	33
3.5.1.4 ”Stuck in the middle”	34
3.5.2 Strategiklockan	35
3.5.2.1 De åtta positioneringsstrategierna i strategiklockan	37
4. EMPIRI	39
4.1 Presentation av fallföretag – Akademibokhandeln	39

4.1.1 Finansiellt perspektiv	40
4.2 Intervju Cecilia Helsing – Akademibokhandeln	41
4.2.1 Utvecklingen i branschen	41
4.2.2 Konkurrenter	42
4.2.3 Internet	43
4.2.4 Strategi	44
4.2.5 Fysiska bokhandlares framtid	47
4.3 Presentation av fallföretag – Bokia i Halmstad	47
4.3.1 Finansiellt perspektiv	48
4.4 Intervju Ulrika Larsson – Bokia i Halmstad	49
4.4.1 Branschklimatet	49
4.4.2 Utvecklingen i branschen	50
4.4.3 Konkurrenter	51
4.4.4 Internet	52
4.4.5 Strategi	53
4.4.6 Fysiska bokhandlares framtid	55
5. ANALYS OCH RESULTAT	56
5.1 Branschanalys	56
5.1.1 Porters femkraftsmodell med fokus på hur e-handeln påverkat den svenska bokbranschen	56
5.1.1.1 Inträdesbarriärer	57
5.1.1.2 Intern rivalitet	57
5.1.1.3 Leverantörernas förhandlingsstyrka	58
5.1.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka	58
5.1.1.5 Substitut	59
5.2 Ändrade förutsättningar i bokbranschen	60
5.3 Positioneringsstrategier	61
5.3.1 Strategivalprocesser för Akademibokhandeln och Bokia	63
5.4 Extern påverkan	67
5.5 Resultat: svar på studiens frågeställning	68
5.6 Framtiden	69
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	71
6.1 Slutsatser	71
6.2 Förslag till vidare forskning	73
7. KÄLLFÖRTECKNING	75
8. APPENDIX	82
Bilaga 1 – Intervjuguide	82

1. INLEDNING

I detta inledningskapitel redogörs för bakgrunden till ämnet som studien behandlar. En problemdiskussion kommer att presenteras som sedan mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställning. Därefter följer en framställning av tidigare forskning på området. Kapitlet avslutas med en belysning av vilka avgränsningar som gjorts, vilken målgrupp studien riktar sig till, uppsatsens omfattning samt en klagörande disposition av uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Att branscher förändras är inget nytt och det går att läsa dagligen i media om att det med jämna intervall sker stora radikala förändringar inom vissa branscher (Almstedt, 2011). Branscher som genomgår förändringar kan definieras som dynamiska branscher. Det finns olika typer av förändringar och vissa är mer omvälvande än andra. Det vi kallar en radikal förändring i en bransch är en omvälvande förändring som ändrar förutsättningarna dramatiskt på en marknad. Det kan jämföras med Joseph Schumpeters uttryck *kreativ förstörelse*, som beskriver chocker och avbrott som bryter jämvikten på marknaden och som bryter ner de nuvarande konkurrensfördelarna. (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010)

För att kunna hantera att branscher och marknader förändras har positioneringsstrategi inom företagsekonomi fått stor uppmärksamhet av forskare världen över. En del förespråkar att det är allt viktigare att koppla strategier om hur företaget ska positionera sig mot kunden i relation till den externa omgivningen där företaget bedriver sin verksamhet (Jin Kim, Song & Koo, 2008). Ett företag måste numera beakta att en strategisk position, som i ett tidigare skede var konkurrenskraftig, inte kanske längre är det när en förändring sker (Besanko et al., 2010). Det gäller

därför för ett företag att kunna hantera omställningen för att inte hamna i en ogynnsam position (Jin Kim et al., 2008).

Ett exempel på en radikal förändring är etableringen av elektronisk handel, vilken leder till nya förutsättningar när det gäller valet och användandet av positioneringsstrategier i en bransch.

Elektronisk handel, även benämnt e-handel, är ett omfattande begrepp, som används på olika sätt då det innefattar alltifrån elektroniska transaktioner via Internet till handel från en webbplats, så kallat näthandel. En definition av näthandel är olika former av handel, som på ett eller annat sätt sker med hjälp av datakommunikation (Nationalencyklopedin, 2012). I vår undersökning har vi valt att använda det som ett begrepp som beskriver handel med *fysiska varor som hittas och beställs direkt på en hemsida av kunden*. Tanken att handla elektroniskt har cirkulerat sedan slutet på 1960-talet men det var dock inte förrän mitten på 1990-talet som det tog fart på allvar, när bland annat *world wide web* introducerades. Under år 1996 dök de första Internetbutikerna på den svenska marknaden upp. I och med att e-handeln har etablerats i fler och fler branscher uppkommer diskussioner om vilka som missgynnas och blir förlorare av förändringen. Studier visar att det är detaljhandeln, det vill säga det är de fysiska butikerna som påverkas mest då kunderna idag kan välja att handla varor och tjänster på Internet istället. (Fredholm, 2002)

På 1970-talet gick Sverige över från att ha haft fasta bokpriser över hela landet till fria och detta på grund av att de fasta ansågs näringspolitiskt strida mot konkurrensrätten. Denna avreglering ses som 1900-talets viktigaste händelse inom den svenska bokbranschen och bidrog till att man numera kan sälja böcker till ett självbestämt pris, vilket i sin tur bidrog till fler detaljister och även skapandet av olika kedjor. (Bokbranschens Finansieringsinstitut AB, 2006) Något annat, som

beskrivs av Keh (1998), som en av de tre största krafter som har påverkat bokindustrin och dess aktörer de senaste årtiondena, är olika teknologiska förändringar. I Sverige finns det cirka 400 bokhandlare och ungefär hälften av dessa hör till någon form av kedja. Den största fysiska bokhandlarkedjan av typen mångfilialföretag är Akademibokhandelsgruppen som ägs av koncernen KF-media. Efter Akademibokhandelsgruppen finns det i förhållande till storleksordning tre mindre kedjor av privatägda fysiska bokhandlare: Bokia, JB-gruppen och Ugglan. På den svenska marknaden finns det även övriga bokhandlare såsom bokklubbar och förlag som säljer direkt till kund, men även mycket mindre, fysiska bokhandlare exempelvis varuhus, kiosker och stormarknader. I Sverige har ungefär 90 % av befolkningen tillgång till en fysisk bokhandel i den kommun där de bor. Bokbranschen är en av e-handelns pionjärer och e-handeln har ändrat förutsättningarna i branschen, då just handeln med böcker över Internet idag är stor och fortfarande växande. Nätbokhandlarna, som säljer böcker till kund via Internet, har sedan 1996 möjliggjort försäljning av ett brett boksortiment tillgängligt överallt i Sverige. (Svenska Förläggareföreningen, 2008)

Fredholm (2002) anser att detaljhandeln generellt inte kommer att försvinna, men att den i och med e-handeln förlorar andelar på marknaden och aktörerna måste anpassa sig till den radikala förändringen för att fortleva. Detaljister, exempelvis en fysisk bokhandlare, sätts i en utsatt och strategiskt svår situation då förändringen, genom bland annat tillskottet av nya konkurrenter, i och med e-handeln förändrat spelreglerna i branschen. Det finns således en problematik angående positioneringsvalet och det har blivit allt viktigare för dessa företag att tillämpa en lämplig positioneringsstrategi.

1.2 Problemdiskussion

Under flera år har vi kunnat se att ett flertal branscher går mot en ökad användning av Internet vid förmedling av produkter eller tjänster, exempelvis resebranschen och banksektorn. Det finns således många branscher som är dynamiska, och som kan tänkas ha tvingats genomgå stora strategiska förändringar i och med den teknologiska utvecklingen.

På grund av radikala förändringar som skakar om branscher på olika sätt blir det, som nämnts, allt viktigare för företag att ständigt sätta positioneringsstrategin i relation till den externa miljön (Jin Kim et al, 2008). Nandakumar, Ghobadian och O'Regan (2011) presenterar olika synsätt gällande teorier om positioneringsstrategier. Författartrion sammanfattar många andra forskares ståndpunkter och resultat kring positioneringsstrategier under olika typologier och många är oense vilken teori och strategi som är den lämpligaste och mest lönsamma. Undersökningar, som har gjorts i olika branscher världen över angående problematiken kring positioneringsstrategier, visar nämligen på skiljaktiga resultat.

Det finns forskare, som argumenterar för att hybrida former, det vill säga att en kombination av strategier behövs (Hill, 1988; Murray, 1988; Wright, Knoll, Caddie & Pringle, 1990), medan andra sympatiserar med Porters teori om generiska strategier (Ormanidhi & Siringa, 2008; Allen & Helms, 2006). Skiljaktigheten mellan forskare på området styrker resonemanget om att det finns problematik, stor komplexitet och oenighet i forskningen gällande ämnet i fråga. Vi ser en lucka i den vetenskapliga forskningen och således en brist på tydligare förklaring angående hur företag väljer positioneringsstrategi i en bransch som skakas om av någon radikal förändring

Murray (1988) beskriver att livskraften hos varje positioneringsstrategi påverkas av yttre förhållanden, såsom branschstrukturen eller egenskaperna och preferenserna hos kunderna. Författaren för ett resonemang kring att Porter menar att hans teori om generiska strategier härstammar från branschstrukturen. Murray ifrågasätter dock att Porter inte för en diskussion kring denna länk och han diskuterar i tur och ordning hur de generiska strategierna uppfattas olika i olika studier, vilket tyder på en osäkerhet om vad som är optimalt. Murray drar en slutsats att det inte finns någon speciell anledning till varför företag ska begränsa sig till endast en generisk strategi. Dock diskuteras om ett företag bör bedriva en strategisk flexibilitet gällande positionering, men att detta blir svårare då förändringar i branschen uppstår som reducerar ett företags strategiska val.

Problematiken kring positioneringsstrategier i en dynamisk bransch realiserar bland annat hos de svenska fysiska bokhandlarna, som befinner sig i en bransch med både många fysiska aktörer, men även numera efter e-handels framväxt, många nätbokhandlare såsom Bokus och Adlibris. De nya förutsättningarna gör att de fysiska bokhandlarna tvingas att konkurrera på andra premisser. En föreställning vi författare har är att Internet påverkade inträdesbarriärerna i branschen, samtidigt som det möjliggjorde mer makt åt kunderna genom att de lättare kan navigera och jämföra priser. Detta har lett till att konkurrensen är högre än tidigare och som Fredholm (2002) beskriver sätts de fysiska bokhandlarna i en utsatt position och påverkas följaktligen negativt av e-handeln, då de trots ökade bokförsäljningssiffror senaste åren inte lyckats få någon speciellt god lönsamhet (Bokbranschens Finansieringsinstitut AB, 2006). De fysiska bokhandlarna måste därför arbeta hårt för att inte tappa fler marknadsandelar. Företag i dynamiska branscher behöver ständigt utveckla sina strategier och anpassa sig till den föränderliga omgivningen, annars kan det vara svårt att överleva. Detta, tillsammans med ett antagande om att enskilda företag inte kan ändra strukturen,

medför att det krävs förståelse av både strukturen i branschen och för de förutsättningar som råder i den, för att lyckas positionera sig framgångsrikt (Jin Kim et al, 2008).

Utifrån den forskning som gjorts kring dels förändring och dels positioneringsstrategier, väcker således fallbranschen, i vår studie den svenska bokbranschen, intresse till tänkvärda frågeställningar. Vi har nämligen kunnat utläsa trender och fått indikatorer på att fysiska bokhandlare kan ha tvingats anpassa sin strategi som en följd av förändringar i branschen. (Winkler, 2011). Kan förändringen i och med e-handeln ha tvingat företagen i denna bransch att använda en annan strategi för att kunna ha chans att överleva? Vi ställer oss således frågan om det finns en relation mellan detta, det vill säga om företag i en föränderlig bransch väljer tydligare, det vill säga mer renodlade och fokuserade, positioneringsstrategier enligt Porters teori, vilket i så fall skulle motsäga en del tidigare forskning som förespråkar hybrida former i dynamiska branscher (Hill, 1988; Murray, 1988; Wright et al., 1990). Resonemanget leder fram till frågan om det är skillnad på val av positioneringsstrategi då en marknad förändras eller har förändrats, respektive är mer stabil över tiden? Hur hanterar företag denna problematik och hur tillämpar företag de olika positioneringsteorierna samt hur agerar de för att bäst anpassa sig till förändringar som påverkar en bransch? Problematiken om hur en omvälvande förändring påverkar ett företags val av positioneringsstrategi är sålunda, enligt oss, en intressant aspekt som även är av betydelse för andra liknande branscher och fler företag än bokbranschen och de två fallföretagen i denna särskilda studie.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att ur ett företagsperspektiv beskriva, analysera och förklara hur företags val av positioneringsstrategi påverkas av en omvälvande förändring i en bransch.

Det inkluderar att undersöka om valet är medvetet och/eller tvingat och hur relationen ser ut mellan valet av strategi kopplat till bedömningen av eventuella konsekvenser. Det är en fragmenterad situation och forskningsmässigt något oklar. För att besvara studiens syfte kommer vi att ta hjälp av följande frågeställning:

Hur påverkar en radikal förändring i branschen ett företags val och användning av positioneringsstrategier?

Vi anser att det är viktigt att se denna frågeställning utifrån ett processuellt, kontinuerligt perspektiv snarare än att se det som enstaka beslut i ett företags ledningsgrupp.

1.4 Avgränsningar

Med hänsyn till tidsbegränsningen har vissa avgränsningar varit nödvändiga. Vi har valt att avgränsa oss till den svenska bokhandlarbranschen och därför valt att utesluta större diskussioner och jämförelser kring den internationella bokbranschen i stort, då detta skulle sträcka sig längre än vad det finns utrymme för i denna uppsats. Vi har valt att aktivt skilja övriga bokhandlare såsom stormarknader och liknande aktörer från fysiska bokhandlare, då vi anser att de inte har lika hög relevans i undersökningen. Detta på grund av att deras huvudsyssla inte är bokförsäljning och att de då inte påverkas lika starkt av etableringen av e-handeln och därav att anpassningen av

positioneringsstrategier enligt oss inte förekommer i samma utsträckning. Då det för ett företag i grund och botten alltid handlar om lönsamhet för att överleva, har vi inte uteslutit den ekonomiska situationen hos fallföretagen. Fokus har dock legat på att främst analysera fallföretagens val av strategisk positionering kopplat till en teknologisk radikal förändring och då med utgångspunkt ur de olika teorier som behandlar positioneringsstrategier.

1.5 Vald tidigare forskning som grund för studien

Positionering i en bransch och positioneringsstrategier är ett område som kan anses vara välstuderat och det är en viktig del i ett företags framgång. Studier om positionering är också nära sammanvävd med studier om branschstruktur, eftersom det vanligtvis ses som en nödvändighet att ha förståelse för branschens förutsättningar vid val av positionering. En stor del av forskningen på området behandlar huruvida ett företags positioneringsstrategi påverkar dess lönsamhet och vilka som är de optimala strategierna för att nå framgång. Ett bra val mellan dessa, menar forskare, är en väg att nå lönsamhet och ett sätt för företag att bygga en konkurrensfördel. (Besanko et al, 2010)

Inom positionering är Michael Porters bok *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors* från 1980 en av de mest studerade och inflytelserika (Ormanidhi & Omer Siringa, 2008). Mycket av forskningen har därför Porters teori om generiska strategier som utgångspunkt och styrker eller kompletterar hans teori (Ormanidhi & Siringa, 2008; Allen & Helms, 2006). Det finns även annan forskning som överlappar Porters resonemang och utvecklar det, exempelvis Miles & Snow (1978), Hambrick (1983), Dess & Davis (1984) och Miller & Friesen (1986), som alla beskriver strategiformer som till viss del liknar någon av Porters tre generiska, men breddar i övrigt synsättet något.

Det är dock, som tidigare nämnts, inte alla forskare som sympatiserar med Porters teori om generiska strategier, utan istället anses de av en del som bristfälliga och kritiseras på grund av sin förenkling (Murray, 1988). Även en del studier visar på att en hybrid strategi är nödvändig för lönsamhet i en bransch som påverkas av e-handel (Kim, Nam & Stimpert, 2004). Bland annat Bowman och Faulkners *Strategiklocka* kan ses som en teori, som motsätter sig till Porters teori då grundarna förespråkar hybrida strategiformer. Porters eget svar på andra forskares kritik är att hybrida strategier kan vara effektiva men endast under början av en bransch livscykel och därmed inte är varaktigt effektiva. Han menar att, för att nå framgång och för att inte hamna i en ofördelaktig position, vilket Porter kallar *stuck in the middle*, bör fokus ligga på att ta fram mer specifika strategier efterhand ett företag mognar i sin livscykel. (Porter, 1980)

Det finns även andra forskare som trycker på vikten av att vara öppen för fler synsätt än Porters distinkta sätt att se på strategi, som antingen lågkostnad-, fokus eller differentieringspositionering som de enda vägarna för att nå lönsamhet (Cronshaw, Davis & Kay, 1994). Cronshaw, Davis & Kay (1994) framför verkliga exempel, som visar på hur en *stuck in the middle* position, vilket enligt teorierna är en form av hybrid strategi, fungerar då ett företag är ensam aktör på en marknad. Författarna poängterar dock att Porters teori om generiska strategier har stått på sig bra trots livliga diskussioner och kritik. De anser vidare att Porters generiska strategier är användbara för att nå lönsamhet, men att företag bör vara medvetna om deras begränsningar och att *stuck in the middle*-former kan fungera beroende på hur man definierar begreppet.

Mer specifik forskning kring just e-handel och positionering har i viss mån gjorts. Det finns exempel på artiklar, som utreder vilka strategier som existerar på marknaden och hur företag måste ta hänsyn till e-handeln vid val av positioneringsstrategi. Författarna till dessa artiklar fokuserar dock främst på kopplingen mellan strategi och lönsamhet och att lämpliga val av positioneringsstrategier är nödvändiga för lönsamhet och styrker därför även andra forskares resonemang kring detta. (Jin Kim et al, 2008)

Då ingen direkt vetenskaplig studie om den svenska bokbranschen finns presenteras därför här forskning som bedrivits om bokbranschen i USA. Vi tror att den amerikanska utvecklingen kan jämföras med vad som hänt på den svenska marknaden i och med e-handelns utbredande. Moon & Philip (2011) beskriver vilka utmaningar och möjligheter som bokbranschen i USA står inför år 2011 och vad som påverkat branschen under de senaste årtiondena. De beskriver den amerikanska bokbranschen, som en utsatt bransch där flertalet fysiska bokhandlare, exempelvis den näst största fysiska bokhandlaren Borders, går i konkurs och stänger igen, medan nätbokhandlare såsom Amazon, ökar i vinst.

Sammanfattningsvis har tidigare forskning stort fokus på just kopplingen mellan positioneringsstrategi och lönsamhet och där är de flesta forskare samstämmiga såtillvida att för att nå lönsamhet krävs lämpligt val av positioneringsstrategi. De delar där forskningen dock kan anses vara fragmenterad, är vilken positioneringsstrategi som egentligen är den optimala för att skapa konkurrensfördel och nå framgång. Det område vi däremot inte finner speciellt välstuderat är hur eller på vilket sätt en radikal förändring faktiskt påverkar ett företags val av positioneringsstrategi.

Vi har således inte funnit någon specifik forskning kring hur företag bör agera i valet av att positionera sig vid en radikal förändring i en dynamisk bransch.

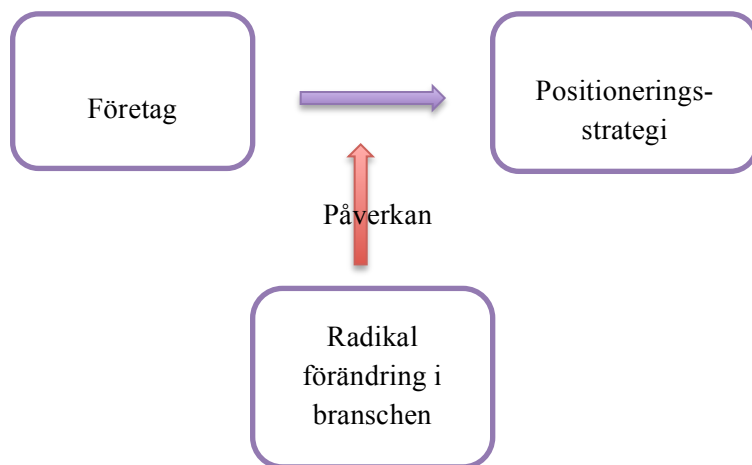
I denna fallstudie är avsikten att studera hur en omvälvande branschförändring påverkar den fysiska aktörens positioneringsstrategi. Tyngdpunkten kommer således ligga på att analysera hur våra två fallföretag hanterat etableringen av e-handeln i branschen där de bedriver sina verksamheter. Att få empiriska studier har behandlat detta område ökar vårt intresse för att undersöka denna problematik närmare.

1.6 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig huvudsakligen till universitets- och högskolestudenter samt forskare med en företagsekonomisk inriktning. Personerna bör ha förkunskaper i företagsekonomiska ämnen motsvarande minst B-nivå. Vi som författare har dock ambition och önskan om att andra personer finner uppsatsen intressant. Vi tänker att företagsledningar även i andra branscher än i bokbranschen, där branschen i fråga har genomgått eller genomgår men också kan komma att genomgå radikala förändringar av olika slag också kan finna intresse av en studie som denna.

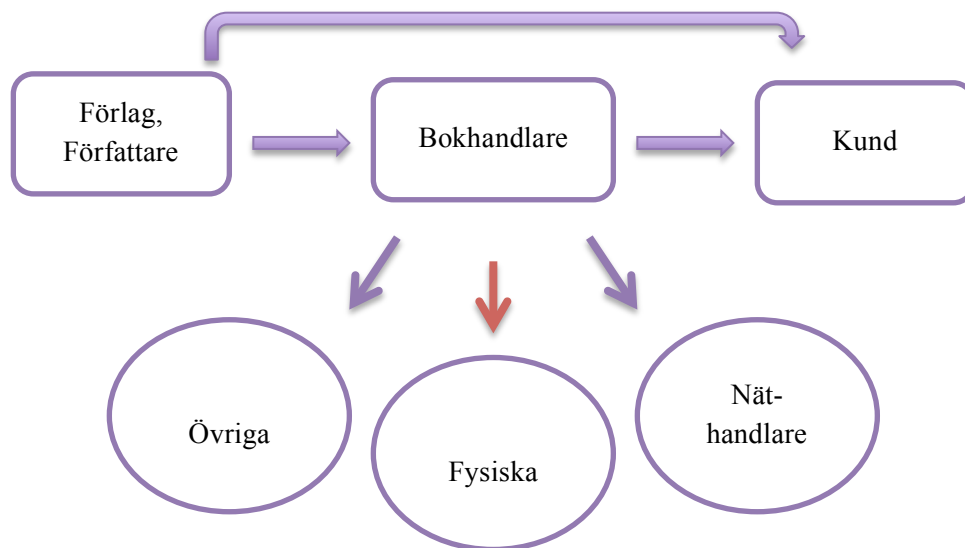
1.7 Uppsatsen område

För att tydliggöra för läsaren den problematik uppsatsen belyser illustrerar figur 1 nedan omfattningen och det område som uppsatsen behandlar. Fokus ligger emellertid på valet och användningen av positioneringsstrategier för ett företag då branschen i fråga har genomgått en radikal förändring, det vill säga hur denna förändring kan ha påverkat hur företagen i branschen väljer eller tvingas att positionera sig gentemot kunderna för att fortleva.



Figur 1. Uppsatsens omfattning

Det finns hos oss författare en förståelse av att det är svårt att definiera en bransch, men vi anser det vara en viktig förutsättning för studiens syfte att vi drar en form av gräns. Val och användandet av positioneringsstrategier studeras därför i denna uppsats utifrån ett företagsperspektiv och med avgränsning till de fysiska bokhandlarnas perspektiv. Fokus kommer att ligga på distributionen av tryckta fysiska böcker till kund, från en fysisk bokhandlare och deras sätt att hantera positioneringsproblematiken i och med nya konkurrenter i form av nätbokhandlare har erövat marknadsandelar. Följaktligen kommer konkurrens från andra typer av detaljister, i som vi ser det andra branscher, samt e-böcker och andra substitut till fysiska böcker inte att vidare studeras. Figur 2 nedan visar tryckta fysiska böckers distributionskedja och de olika alternativa vägarna som idag råder på den svenska marknaden.



Figur 2. Distributionskedjan av fysiska tryckta böcker

1.8 Disposition

Kapitel 1 -
Inledning

- I uppsatsens första kapitel ges en redogörelse för dess bakgrund, problemdiskussion och syfte. Avsikten är att skapa intresse och inblick i ämnet samt förståelse kring problematiken som belyses.

Kapitel 2 -
Metod

- Detta kapitel utgör studiens metodkapitel och beskriver och motiverar de metoder som använts för de empiriska fallstudierna och insamling av teoretiskt underlag. Sist i kapitlet återfinns en kritisk granskning av valet av metod och empirisk datainsamling.

Kapitel 3 -
Teori

- Kapitel tre består av relevant teori som valts ut som utgör den teoretiska ramen för uppsatsen. Inledningsvis presenteras en motivering av valda teorier.

Kapitel 4 -
Empiri

- Detta kapitels innehåll består av de empiriska material som samlats in vid de semi-strukturerade intervjuerna. Vart och ett av fallföretagen beskrivs var för sig och det mest intressanta och väsentliga resultaten från intervjuerna presenteras.

Kapitel 5 -
Analys och
Resultat

- Kapitel fem innefattas av teori som kopplas samman med empirin och de mest intressanta infallsvinklarna presenteras. Kapitlet utgör således uppsatsens analysdel och här presenteras även studiens resultat.

Kapitel 6 -
Avslutning

- Detta avslutande kapitel inleds med en diskussion kring de slutsatser som erhållits i undersökningen. Svar ges på uppsatsens frågeställning och avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

Kapitel 7
Käll-
förteckning

- Uppsatsens alla källor finns samlade här.

APPENDIX

- I appendix hittas det material som använts i anknytning till de empiriska studierna.

2. METOD

Detta andra kapitel består av uppsatsens metodkapitel och omfattar en beskrivning av vilka metodologiska angreppssätt som använts för arbetsprocessen. Vi kommer att redogöra för processen genom användande av relevanta begrepp från den metodologiska litteraturen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring kritik och uppsatsens trovärdighet.

2.1 Forskningsdesign

Det första valet, att ta ställning till inför en empirisk studie, är vilken forskningsdesign som är mest lämpad för att besvara den aktuella frågeställningen. Vi har valt att främst utgå från teorier kring företags positioneringsstrategier, nämligen Porters teori om generiska strategier och Bowman och Faulkners Strategiklocka, och tillämpar dem för att skapa uppfattning om uppsatsens empiri. Det är alltså teorin som styr åt vilket håll studien ska gå, vilket innebär att vi har valt en deduktiv ansats. Deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån etablerad teori, som sedan prövas och jämförs mot verkligheten. Med en tillämpning av en deduktiv ansats skapas sålunda förväntningar om hur världen ska se ut och sedan samlas empirisk data in för att se huruvida verkligheten överensstämmer med förväntningarna. (Bryman & Bell, 2011)

2.1.1 Kvalitativ ansats

I nästa steg sker ett beslut mellan en kvantitativ och kvalitativ ansats. En betydande skillnad mellan dessa två är att den kvalitativa metoden eftersträvar förståelse av verkligheten medan den kvantitativa eftersträvar att förklara den. (Bryman & Bell, 2011) Vi har därför valt att tillämpa en kvalitativ ansats för att undersöka vår forskningsfråga, eftersom avsikten är att applicera och pröva befintliga vetenskapliga teorier och andra forskares ståndpunkter på vår insamlade empiri.

Kvalitativ studie på empirin handlar nämligen om specifika beskafter och värden hos det man studerar (Rienecker & Stray Jørgensen, 2008). Respondenterna, som har valts för intervjuerna, är personer med goda kunskaper om sina respektive verksamheter och vi har för avsikt att förstå hur dessa beskriver förhållandena i branschen och i de företag de arbetar i (Backman, 2008). Skälet till varför en kvalitativ ansats används är på grund av förfarandets flexibilitet och att denna utgångspunkt är tillämplig på flertalet situationer. Den kvantitativa ansatsen betraktas som mer statistisk och därför passar den kvalitativa flexibla ansatsen bättre in på denna studie då arbetet mognar stegvis i takt med att ny data samlas in (Bryman & Bell, 2011).

2.1.2 Fallstudie

Det har visat sig, att när det gäller kvalitativa studier används ofta fallstudier i det vetenskapliga arbetet (Backman, 2008). Backman (2008) definierar fallstudie som en undersökning av ett fenomen i ett verkligt sammanhang, men att gränserna inte riktigt är uttalade. Han menar att det är dessa faktorer som passar den kvalitativa ansatsens perspektiv och därför även, enligt oss, passar in på denna uppsats. En fallstudie kan vidare ha olika avsikter och enligt Yin (1993) kan den vara beskrivande (deskriptiv), förklarande eller undersökande (explorativ). Vi har i denna uppsats utformat arbetet utifrån avsikten förklarande (deskriptiv) fallstudie, eftersom vi undersöker med utgångspunkt i perspektivet ”hur”.

Uppsatsen baseras på två fallstudier inom en specifik bransch, bokbranschen. Det är viktigt att komma ihåg, att det är av betydelse att det kvalitativa resultat som analyseras fram generaliseras till teori och inte till objekten för intervjuerna. Det kan annars vara svårt att generalisera resultatet till

andra branscher än den som vi studerat i denna uppsats. (Bryman & Bell, 2011) Detta är således något vi har beaktat.

Enligt Bryman & Bell (2011) finns det ett val mellan att göra en fallstudie eller flera fallstudier, så kallad multipel fallstudie. Vi har valt att göra två fallstudier och tillämpar således en multipel fallstudiedesign. Denna design möjliggör en jämförelse mellan fallföretagen och främjar teoretisk reflektion över vad vi kommer fram till. Fokus ligger alltså på de individuella fallstudierna och deras unika kontext. (Bryman & Bell, 2011)

2.2 Urvalsprocessen

2.2.1 Val av bransch

Uppsatsen behandlar enbart den svenska bokbranschen. Bokbranschen i Sverige kan anses som en dynamisk bransch och den kan liknas vid skivbranschen, eftersom många menar att bokbranschen 2010 stod inför exakt samma förändring som skivbranschen gjorde 2005 (Gradvall, 2010). Främsta anledningen till intresset för denna bransch är den aktuella situationen, som de fysiska bokhandlarna befinner sig i. Svenska Förläggareföreningen berättar, i sin rapport över branschstatistiken för 2010, att det är påtagligt att bokhandlarbranschen inte bara har påverkats av den allmänna lågkonjunkturen som präglat Sverige de senaste åren, utan även av särskilda förhållanden på marknaden, till exempel den nya konkurrensen från nätbokhandlarna. Även framväxten av exempelvis ljudböcker och e-böcker samt illegal publicering och fildelning, är förutsättningar som på senare tid kommit att ha påverkan i branschen. Den statistik som presenteras i rapporten, visar att de fysiska bokhandlarna har tappat marknadsandelar på senare år, som en direkt följd av att nätbokhandlarna tagit andelar, förstärker resonemanget kring att de fysiska

bokhandlarna befinner sig i ett skede där valet av positioneringsstrategi är avgörande för att behålla konkurrenskraft. Vi anser därför att bokbranschen, utifrån denna problematik, är en både en lämplig och intressant bransch att analysera.

2.2.2 Val av fallföretag

Fallstudier av Akademibokhandeln och Bokia i Halmstad ligger till grund för denna uppsats. Den främsta anledningen till valet av dessa företag är att båda har funnits på marknaden under en relativt lång tid. Men även olikheten mellan företagen är en anledning till valet, såtillvida att Akademibokhandeln ingår i den största kedjan i branschen, medan Bokia i Halmstad är en familjeägd franchisingbutik, som således ägs av privatpersoner. Vi anser att det är lämpligt att studera en stor nationell och en mindre mer lokal aktör, för att på så vis få en större bredd på empirin. En annan intressant aspekt som bidrar till valet av fallföretag är frågan om skillnader finns mellan hur företagen jobbar med strategifrågor.

2.2.3 Val av respondenter

Vid valet av respondenter till intervjuerna bad vi företagen att välja lämplig person som besitter den information som rör undersökningens område och ämne. Vi intervjuade en av de två delägarna på Bokia i Halmstad och den nationella marknadschefen på Akademibokhandeln. Detta borde ge ett bra empiriskt underlag och valen har också baserats på en önskan att skapa en så bra bredd som möjligt i det insamlade empiriska underlaget. De övriga kompletterande intervjuerna, som genomförts fortlöpande under arbetets gång, har bestått av både telefonintervjuer och mailväxling med de två respondenterna.

Företag	Respondent	Befattning	Datum
Bokia i Halmstad	Ulrika Larsson	VD	2012-04-19
Akademibokhandeln	Cecilia Helsing	Marknadschef	2012-04-24

När vi utarbetade vår intervjuguide innehållande våra frågor till respondenterna delade vi upp dem i tre olika rubriker (se bilaga 1). Vi valde att ha samma intervjuguide till båda respondenterna, men med en justering till fokus på strategifrågor vid intervjun med Cecilia Helsing, eftersom vi fick anpassa oss till hennes knappa tid. Att poängtera är att frågorna i guiden var öppna och lämnade i och med det plats för vidare diskussion samt anpassades löpande efter hur intervju fortlöpte. På intervjun med Bokia var vi alla tre författare med, medan på intervjun med Akademibokhandeln var två av oss med.

2.3 Forskningsinstrument – insamling av data

Data som ligger till grund för vår studie är både av primär och av sekundär karaktär. Skillnaden mellan dessa två begrepp är att primärdata består av information som författaren i huvudsak samlat in själv, medan sekundärdata utgörs av information som andra samlat in. I denna uppsats utgörs primärdatan av den information som vi samlat in via intervjuerna och den datan ligger till grund för empiridelen. Sekundärdatan är material som vi samlat in från tidigare forskning presenterad i olika böcker, vetenskapliga artiklar samt olika digitala källor. Sekundärdatan ligger bland annat till grund för den teoretiska ramen där valet av teorier utgått från en önskan om att skapa ökad förståelse för uppsatsens syfte. (Lundahl & Skärvad, 1999) De vetenskapliga artiklarna hittade vi främst genom sökning i Lunds Universitets databas *Summon*, men även genom en del sökningar i *Google Scholar*. Förutom information till empirin som samlades in via intervjuerna fick vi tillgång till annat material

av Bokia i Halmstad och Akademibokhandeln i form av resultat i deras årsredovisningar de senaste åren. Detta material har möjliggjort önskvärd bredd och djup på empirin för att på så vis skapa trovärdighet och ökad förståelse för de två fallföretagen.

Att använda intervju som metod är att föredra då det man studerar behöver undersökas mer grundligt och i detalj, vilket vi därför ansåg vara passade för denna uppsats. Vi utformade fallstudierna och därmed intervjuerna enligt en kvalitativ design. Detta slag av intervjuer är mindre låsta än surveyundersökningar och de kan ha en form av en icke-strukturerad eller semi-strukturerad design. Vi valde att använda den semi-strukturerade designen, eftersom vi utgick ifrån relativt specifika frågor, men den erbjöd respondenterna frihet att formulera svar och beskriva mer självständigt. Ordningföljden på frågorna är av mindre betydelse och denna typ av intervjuform kan därför mer ses som en konversation mellan den som intervjuar och den som svarar. Det ges med denna design mer utrymme för dels följdfrågor och dels förtydligande som kan tänkas vara nödvändiga. Vi utformade även, som nämnts, en så kallad intervjuguide som bas för våra intervjuer med specifika ämnesområden som vi ville täcka och började mer generellt med branschfrågor för att sedan mer specifikt gå in på strategifrågor. På detta sätt anser vi att det bidrar till att vi kan få ett bra svar på uppsatsens syfte och frågeställning. (Bryman och Bell, 2011)

Successivt har vårt arbete ständigt utvecklats och efter att intervjuerna genomförts har teori och empiri kopplats ihop för att på så sätt kunna uppnå målet med studien (Backman, 2008). Under arbetets gång har relevanta infallsvinklar trätt fram och en förståelse för dessa ansågs nödvändig. På grund av denna utvecklingsprocess har som tidigare nämnts empirin ständigt stärkts med ytterligare data i form av mailförbindelse mellan oss och våra fallföretag.

2.4 Dataanalys

Enligt Bryman & Bell (2011) finns det två generella strategier när det gäller kvalitativ dataanalys; analytisk induktion och grundad teori. Vi valde att följa processen för analytisk induktion, som kan länkas till den deduktiva ansatsen som vi valt för vår kvalitativa studie i den meningen att uppsatsens slutsatser ämnar till att undersöka relationen mellan teori och empiri. Intervjuerna transkriberades för att dels underlätta processen att sammanställa information uppkommen vid intervjutillfällena, dels för andra ska kunna ta del av materialet (Bryman & Bell, 2011).

2.5 Studiens trovärdighet

Studier av detta slag ska alltid granskas kritiskt och det kan ofta antas att det finns en klyfta mellan beskrivning och verklighet. Det är viktigt att analysera och reflektera över om undersökningen håller hög kvalitet och trovärdighet för att få ett bra resultat och då används mått som validitet och reliabilitet. När det gäller kvalitativa studier diskuteras det mer i litteraturen kring validitet än reliabilitet då kvalitativa undersökare tenderar att använda begreppen på liknande sätt. För att hantera begreppen beskrivs intern och extern validitet. (Bryman & Bell, 2011)

Enligt Bryman & Bell (2011) beskrivs den interna validiteten som tillförlitligheten hos resultaten för olika intervjuer. Eftersom vi under processens gång kompletterat materialet fortlöpande anser vi att detta ökar trovärdigheten. Vi utarbetade även intervjuguiden noggrant och lade ner mycket tid på att försöka få så relevanta och bra frågor som möjligt. Nackdelar med den kvalitativa metoden är att den kan anses subjektiv då den kan tänkas vara influerad av författarens åsikter över vad som är viktigt och väsentligt att ta upp i resultatdelen, samt att respondenternas svar kan påverkas av den som intervjuar. Det är viktigt att inte bara visa på vad den intervjuade personen säger, utan även på

vilket sätt han/hon uttrycker sig. (Bryman & Bell, 2011) Genom att spela in intervjuerna och transkribera dem har försök gjorts för att reducera denna så kallade intervjuareffekt.

Generaliserbarheten i denna kvalitativa undersökning kan påverkas av att urvalet till intervjuerna inte skedde helt slumpmässigt. Våra intervjupersoner är utvalda utifrån deras strategiska positioner inom respektive företag. Vi är medvetna om att detta kan komma att påverka resultatet.

En ytterligare kritik är att studier med kvalitativ metod är betydligt svårare att replikera, vilket åter knyter an till resonemanget om subjektivitet hos oss som författare samt att resultat och slutsatser inte speciellt ofta kan generaliseras till en större kontext. Litteraturen beskriver just den externa validiteten som en överensstämmelse med överförbarhet och huruvida det går att överföra de uppnådda resultaten till annan miljö eller situation. (Bryman & Bell, 2011) Vi är medvetna om att två fallföretag kan anses som få till antalet, men eftersom vi valt att ta företag som har funnits i branschen länge och som är förhållandevis olika tror vi att det kan stärka externa validiteten. Vi har en förhoppning om att kunna komma fram till resultat och slutsatser som är mer generella när det gäller relationen mellan radikal förändring i en bransch och företags val av positioneringsstrategier. Resultatet och slutsatserna är alltså något vi önskar kan relateras i någon mån till andra branscher och andra företag, genom att ett bidrag ges med insikter kring hur de kan handskas med liknande situation som vår studie undersöker, det vill säga om hur externa faktorer kan påverka ett företags val av positioneringsstrategi.

3. TEORETISK REFERENSRAM

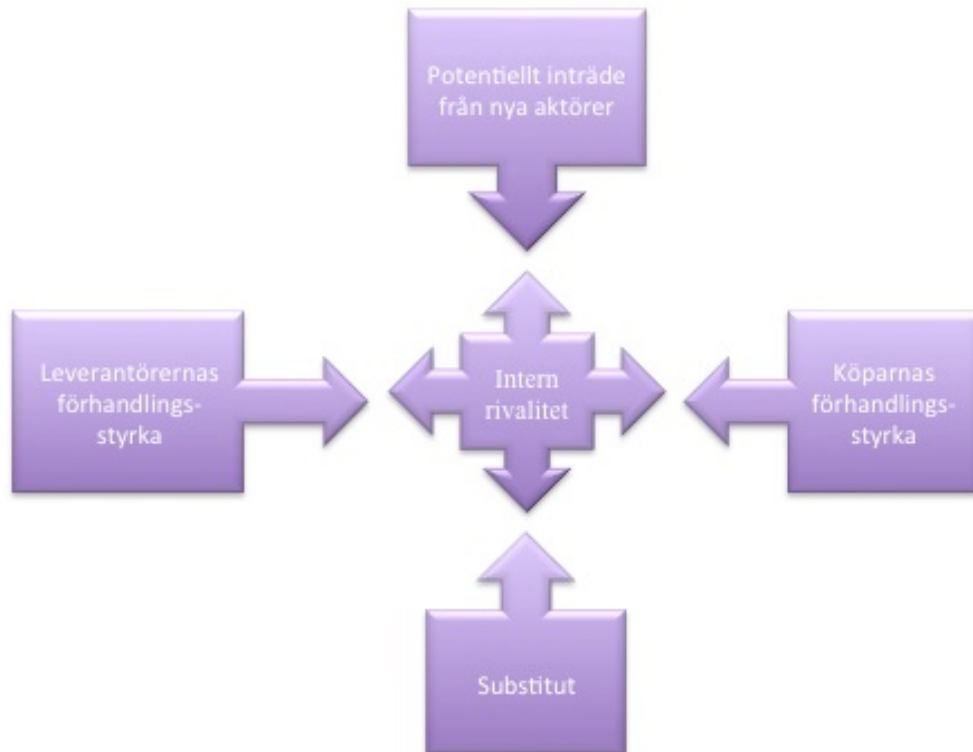
I detta tredje kapitel presenteras den teoretiska ramen för uppsatsen i form av valda teorier och modeller. Kapitlet innehåller relevanta teorier för att svara på uppsatsens syfte och frågeställning och de kommer att ligga till grund för analysen av den insamlade datan.

3.1 Val av teori

I ett försök att reda ut problematiken kring företags positioneringsstrategier finns det ett flertal teorier att tillämpa. För att bedöma vilka teorier som är av värde för den här uppsatsen har vi valt att läsa och granska tidigare forskning kring positionering. Porters teori om generiska strategier visade sig vara den mest centrala, eftersom majoriteten av forskningen handlar om den. Men många forskare studerar även andra synsätt när det gäller positioneringsstrategier och vi har därför även valt att presentera Bowman och Faulkners teori om Strategiklockan, som ifrågasätter och kritiserar Porters teori något. Båda teorierna har fokus på ett företags val av positioneringsstrategi och vi har därför valt att ha de två som utgångspunkter för denna uppsats. Då dessa teorier skiljer sig från varandra finns det, enligt vår uppfattning, anledning att även ta hänsyn till andra aspekter för att få en heltäckande bild av ett företags positioneringssituation. Kapitlet inleds därför med en genomgång och beskrivning av Porters *femkraftsmodell*, som sedan kommer ligga till grund för en analys av den svenska bokbranschen. Därefter presenteras en teori som behandlar hur en förändringsprocess kan påverka branscher och därmed de verksamma företagen och detta avsnitt tar utgångspunkt i Joseph Schumpeters teori om *kreativ förstörelse*. Därefter följer ett avsnitt med resonemang och teorier kring hur externa faktorer kan påverka företags strategier, eftersom uppsatsens syfte är att undersöka hur en radikal branschförändring påverkar valet av positioneringsstrategi.

3.2 Porters femkraftsmodell

I ekonomisk teori definieras företag i en industri eller i en bransch som en grupp som säljer samma eller substituerade produkter eller tjänster. Ur ett strategiskt perspektiv är det lämpligt för alla företagsledningar att förstå konkurrenskrafterna i en bransch där företaget verkar, eftersom detta gör det möjligt att analysera dels branschattraktiviteten, dels den sannolika framgången eller misslyckandet för företaget i fråga. En modell för att analysera en bransch är Porters *femkraftsmodell*, som ursprungligen utvecklades som ett verktyg för att bedöma vinstpotentialen i olika branscher. *Femkraftsmodellen*, som presenteras i figur 3 nedan, utgör strukturen för en bransch vilket, som tidigare nämnts, är en viktig del inom positioneringsstrategi och för att skapa förståelse för hur olika företag har valt att positionera sig i branschen. Modellen är av värde för de flesta företag och den erbjuder en bra start för en strategisk analys, samtidigt som den kan bistå med en agenda för åtgärder, som ett företag bör vidta i en bransch i relation till förändringar som sker i modellens olika fem krafter. De fem krafterna Porter tar upp i sin modell är intern rivalitet, potentiellt inträde från nya aktörer, leverantörernas förhandlingsstyrka, köparnas förhandlingsstyrka samt substitut. (Johnson, Scholes & Whittington., 2008) Om de olika krafterna är starka, som i exempelvis hotell- och flygbranschen, minskar potentialen för företag att återfå pengarna från gjorda investeringar. Motsatta förhållandet gäller när krafterna är svaga som i exempelvis läskedrycks- och mjukvarubranschen. (Lehman & Winer, 2005)



Figur 3. Porters femkraftsmodell (Källa: Besanko et al., 2010)

3.3 Förändring - Kreativ förstörelse

Förändringar av olika slag, storlekar och betydelser är något som många branscher genomgår hela tiden och dessa dynamiska branscher är något som Joseph Schumpeter har studerat. Han menar att det är innovationer som driver dessa förändringar och som gör att branscher utvecklas i ett visst mönster. Han menar vidare att alla marknader har stabila perioder, som med mellanrum avbryts med radikala förändringar, vilka Schumpeter kallar chocker. Dessa ändrar förutsättningarna och jämnar även ut de flesta av konkurrensfördelarna. Denna process benämner Schumpeter *kreativ förstörelse* för att beskriva den förändringsprocess som följer efter till exempel radikala teknologiska förändringar. Befintlig kunskap och rådande strukturer blir i och med förändringar

mindre viktiga genom att nya kunskaper och strukturer blir bättre. Schumpeter argumenterar för att statisk effektivitet för företag, det vill säga effektiviteten vid en viss tidpunkt, är mindre viktig än dynamisk effektivitet som är motsatsen, det vill säga uppnåendet av långsiktig effektivitet.

Schumpeter förespråkar också en teori om att det inte är lika nödvändigt att välja tydliga strategier, som det är att fokusera på innovation och att konkurrera med exempelvis nya produkter och teknologier. Schumpeter har observerat att etablerade företag ofta har mycket svårt att hantera nya teknologier och även att anpassa sig till de nya konkurrensätten som kan uppkomma efter en radikal förändring i en bransch. (Besanko et al., 2010)

3.4 Teorier om omgivningens påverkan på företag

Inom positioneringslitteraturen är det två övergripande synsätt som har dominerat fältet. Det ena är *Resursbaserad teori*, som anser att det är ett företags organisatoriska faktorer och interna kapabiliteter som sätter ett företag i särställning och skapar konkurrensfördelar där Penrose (1959) anses vara en pionjär. Det andra synsättet är *Konkurrensstrategi*, som har ett så kallat in-ut perspektiv där man förespråkar att ett företags lönsamhet bestäms av externa faktorer och branschens struktur och hur man optimalt kan positionera sig för att hantera dessa externa faktorer. Detta synsätt anses ta utgångspunkt i Porter (1980). (McGahan & Porter, 1997) En stor del av ett företags positioneringsarbete är att jämföra med konkurrenter och deras strategier. Det är därför viktigt att utvärdera konkurrenternas positioner för att kunna placera sig "rätt" (Porter, 1985).

Inom den klassiska *Industrial organizations*-litteraturen görs antaganden om att en ledning inte har förmåga att varken påverka branschstrukturen eller dess lönsamhet (Mason, 1939). Företag är tvungade att anpassa sig till omgivningen och därför är strategivalet begränsat av bransch-strukturen

och ledningen har således inte stor makt. Det här synsättet finns även i organisationsteori, som stödjer tron på miljöns deterministiska roll för företag. En annan teori, som pekar på att omgivningen påverkar företag, är den så kallade *Adaptionsteorin*, som innebär att ledningen undersöker omgivningen efter möjligheter och hot och utifrån vad man kommer fram till agerar med ett passande strategival och en passande struktur. Miljön påverkar således företagsledningens val av strategi och dess implementering. (Hannan & Freeman, 1977) Det finns slutligen de som förespråkar att det teoretiska perspektivet *path dependence* har betydelse för ett företags val av strategi. Begreppet förklarar hur uppsättningen av beslut ett företag står inför vid en viss omständighet begränsas av de beslut företaget har gjort i det förflutna, det vill säga att historien ofta spelar en relativt stor roll. (Besanko et al., 2010)

3.5 Positioneringsstrategier

Positionering är ett statiskt begrepp och det finns ett flertal forskare som studerat strategisk positionering, men Porters teori om generiska strategier kan ses som en huvudteori på området (Besanko et al., 2010). Nedan följer en genomgång av denna tillsammans med Bowman och Faulkners teori om *Strategiklockan*, som anses vara en kompletterande teori till Porters.

3.5.1 Porters generiska strategier

Alla branscher har inte samma utsikter för att åstadkomma vinster i det långsiktiga perspektivet och det finns naturligtvis även skillnader inom en specifik bransch mellan företagens lönsamheter. Porter förespråkar att det huvudsakligen finns två förhållanden, som avgör vilken positioneringsstrategi som ett företag bör tillämpa: (Porter, 1985)

- Attraktiviteten och lönsamheten för en bransch och därmed för företagen som är verksamma i denna och de faktorer som påverkar och bestämmer detta.
- Konkurrensen inom branschen, det vill säga hur hög branschkoncentrationen är och således hur företagen i branschen påverkar varandra.

Dessa förhållanden kan dock svårligen ses som tillräckliga för hur ett företag bör positionera sig. Exempelvis kan ett företag befinna sig i en attraktiv bransch, men med en dålig position, medan ett annat företag kan befinna sig i en oattraktiv bransch, men med en bra position. Porter menar därför att en bra position och därmed konkurrensfördelar alstras genom att ett företag skapar mer värde för produkterna eller tjänsterna till sina kunder än konkurrenterna. Detta värde kan uppnås genom att erbjuda någon av Porters generiska strategier. (Porter, 1985) Ett företags generiska strategi är således strategier som företag använder för att positionera sig och konkurrera på den marknad de befinner sig på. Dessa strategier reflekterar huruvida ett företag kan hantera krafterna i branschen i fråga. (Besanko et al., 2010) Porter identifierar tre generiska strategier som används för att förklara ett företags positionering; *kostnadsledarskap*, *differentieringsstrategi* och *fokusstrategi*. Dessa strategier kan, enligt Porter möjliggöra överträffande av konkurrenter inom branschen, men kan dock i sig inte försäkra vinst i en ogynnsam bransch. Porter menar därför, att i föränderliga branscher är det oerhört viktigt med en stark strategi. (Porter, 1993)

3.5.1.1 Kostnadsledarskap

I ett kostnadsledarskap är företagets främsta mål att uppnå effektivitet i alla operationer med syfte att kunna erbjuda lägsta möjliga pris på marknaden (Porter, 1993). En sådan positionering innebär oftast, att genom skalfördelar kunna ta en stor marknadsandel, alternativt att genom att ta ett

liknande pris relativt konkurrenterna kunna hålla högre marginaler. Fördelen med denna positionering beskriver Porter (1993) som möjligheten att stå emot mindre operationellt effektiva prispressande konkurrenter, då företaget alltid kan hålla högre marginaler än konkurrenterna. Lågkostnadsstrategin utgör vidare ett stort hinder för substitut och inträdesbarriärer för nya företag att gå in på marknaden. Vad som är operationellt effektivt ändras över tid och därmed måste företag som positionerar sig med en lågkostnadsstrategi ständigt tillämpa den senaste teknologin för att kunna upprätthålla kostnadsfördelar. En sådan anpassning kan dock öka kostnaderna för företaget och därmed innebära en nackdel för dem. (Porter, 1997)

3.5.1.2 Differentieringsstrategi

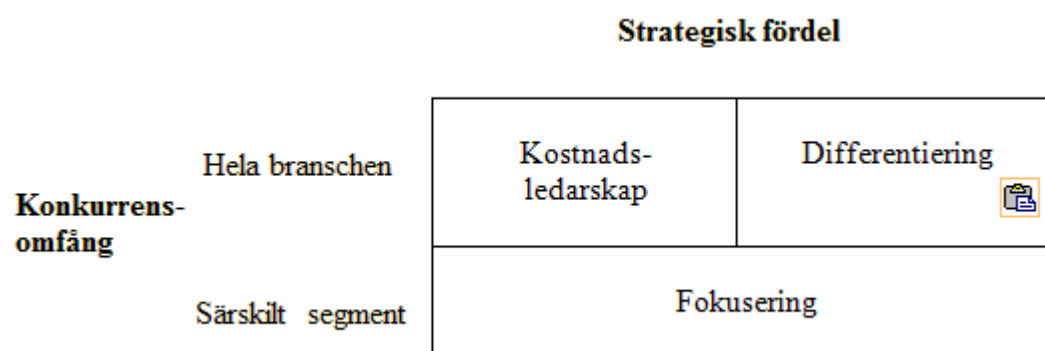
Bakgrunden till en så kallad differentieringsstrategi grundar sig i att genom differentiering av något slag, exempelvis service, kvalitet och design, skapa ett mervärde för kunden. Detta medför i sin tur att antingen kunna ta ut ett högre pris relativt konkurrenter och på sätt hålla högre marginaler, alternativt hålla liknande pris och ta större marknadsandelar. (Besanko et al., 2010) Att hålla en differentieringsstrategi innebär enligt Porter (1993) fördelar i form av att kunna skapa kundlojalitet genom det för kunden upplevda och ökade värde som strategin resulterar till samt att genom högre marginaler sätta större press på konkurrenter. Dock tas även nackdelar upp såsom att en sådan strategi ofta leder till en *trade-off* på kostnadssidan på grund av ökade krav på kvalitet samt investeringskostnader på forsknings- och utvecklingssidan.

3.5.1.3 Fokusstrategi

Fokusstrategin kan ses som en variation av de två andra generiska strategierna, genom att ett företag väljer mellan att antingen erbjuda en smal produktportfölj till en större marknad eller en

bred produktportfölj till en specifik kundgrupp eller kombinationen av de två. Som ett tredje alternativ finns möjligheten att fokusera på en geografisk marknad. (Besanko et al., 2010)

Figur 4 nedan sammanfattar och illustrerar Porters generiska strategier.



Figur 4. Porters generiska strategier (Källa: Porter, 1980)

3.5.1.4 ”Stuck in the middle”

Enligt Porters teori finns det sålunda olika sätt för ett företag att positionera sig. De företag som misslyckas med att välja en tydlig lågkostnads- eller differentieringsstrategi och istället hamnar någonstans mittemellan, kan enligt Porter (1996) inte bli lönsamma jämfört med konkurrenter som lyckats göra en tydlig positionering, då det finns en *trade-off* mellan låg kostnad och differentiering. Företagen i fråga hamnar istället mittemellan, vilket Porter kallar *stuck in the middle*. Detta på grund av att de inte lyckas göra en tydlig positionering och därmed skapas diffusa strategier utan sammanhang. *Stuck in the middle* kan liknas vid en hybridform. Porter menar att en kombination av hans generiska strategier inte är att föredra på grund av att företag riskerar att inte skapa några konkurrensfördelar alls (Porter, 1985). Porter (1985) beskriver att om företagen likväl vill

kombinera de olika generiska strategierna är den ensamma lösningen att skilja ut verksamheten genom att exempelvis lågprisprodukterna eller tjänsterna inte finns under samma bolag som de differentierade.

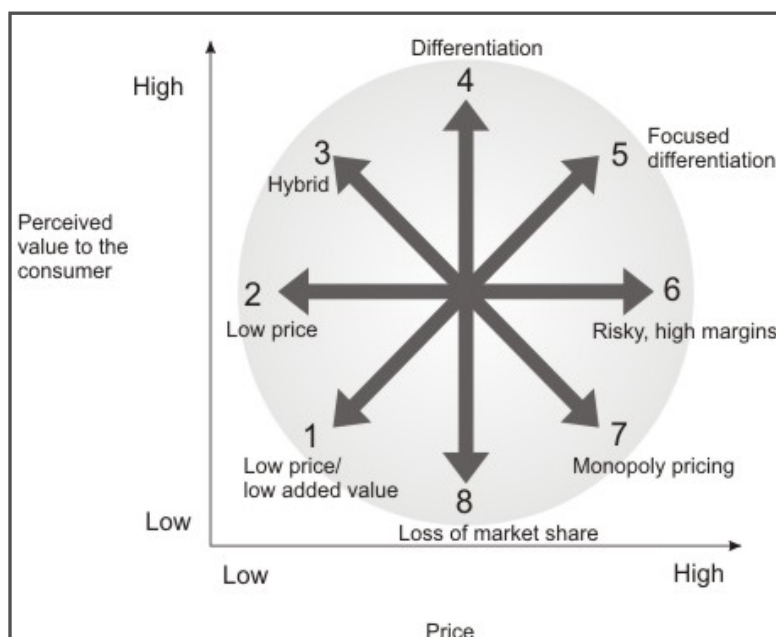
3.5.2 Strategiklockan

Cliff Bowman och David Faulkner utvecklade 1996 Strategiklockan, en modell som utökar Porters tre strategiska positioner till åtta och vidareutvecklar olika kombinationer av kostnads- och differentieringsstrategier för att uppnå konkurrensfördelar. Eftersom det råder debatt kring vad exakt Porter menar med sina tre kategorier, försöker sålunda dessa författare tydliggöra för fler kombinationer av positioneringsstrategier. Författarparet ställer sig nämligen kritiska till Porters resonemang kring *stuck in the middle*. (Johnson et al., 2008)

Strategiklockan representerar olika möjliga strategiska positioner på en marknad där kunderna, eller potentiella kunder, har olika "krav" på värde för pengar. Enligt denna teori är de centrala krafterna för en kund vid valet av produkt eller tjänst det upplevda värdet samt priset. För att dra en parallell till Porters teori är hans tre generiska positioner delvis jämförbara med några av strategiklockans. De finns nämligen alla tre i viss mån representerade i klockans lågt pris-, differentierings-, fokuserad differentierings-, hybrid- samt enkel produktstrategi. Strategiklockan visar på strategier av hybridformer, som kan ses som Porters akilleshäla då de påvisar att en hybridform, det vill säga blandade strategier kan korrelera positivt med varandra. Punkterna 6-8 samlas under begreppet misslyckade strategier då de inte, för kunderna, ger upplevt värde för pengarna i form av produktens egenskaper, pris eller båda två. (Ibid) Diskussionen som Johnson, Scholes & Whittington (2008) för kring alla åtta positioneringsstrategier belyser, trots att de anser att pris är mer

betydelsefullt, även vikten av företagets kostnader oberoende av valet mellan strategierna, speciellt i relation till konkurrenterna. Hybrida företag kan erbjuda produkter eller tjänster där de kombinerar pris och differentiering, det vill säga upplevt mervärde av kunden och detta kan, enligt teorin, leda till att kundlojalitet skapas. Grunden ligger sålunda i att företag varken håller det lägsta priset eller den högsta kvaliteten utan istället skapar marginaler genom att placera dem någonstans mittemellan.

Figur 5 nedan illustrerar klockan och dess åtta olika positioneringsstrategier. Av figuren framgår att upphovsmännen inte har placerat någon strategi i mitten av modellen. De anser nämligen inte att en strategi med medelhögt mervärde och medelhögt pris är lyckosam. (Johnson et al., 2008)



Figur 5. Strategiklockan (Källa: Johnson et al., 2008)

3.5.2.1 De åtta positioneringsstrategierna i strategiklockan

Nedan följer en kortfattad redogörelse för de åtta positioneringsstrategierna som återfinns i Bowman och Faulkners strategiklocka (figur 5).

1. Ett företag med denna strategi erbjuder produkter eller tjänster som har ett lågt pris samt lågt upplevt värde för kunden genom att de inte alls är differentierade i jämförelse med konkurrenternas.
2. Med denna strategi erbjuder företag kunderna ett lägre pris än konkurrenterna och ett medelhögt upplevt värde som är likvärdigt konkurrenternas.
3. Hybrid position tillämpas av företag som erbjuder en produkt eller tjänst till ett lägre pris än konkurrenterna kombinerat med differentiering. Johnson et al. (2008) beskriver att Bowman och Faulkner talar för att det främst är denna strategi som kan ge upphov till ökande marknadsandelar för ett företag och författarna sympatiserar med detta tänkande, men poängterar deras ståndpunkt som är att det krävs ett innovativt tänkande för att hybrida former ska vara lyckosamma.
4. Differentieringspositionering delas in i två kategorier:
 - a. Differentiering utan prispremium, vilket innebär att kunden har ett högt uppfattat mervärde av produkten eller tjänsten jämfört med konkurrenternas, men företaget tvingas alltså att ta liknande pris. Det krävs därför en hög marknadsandel för att nå lönsamhet för ett sådant företag.
 - b. Differentiering med prispremium har ett företag då produkten eller tjänsten som företaget erbjuder skapar så mycket mervärde att kunder är villiga att betala prispremium, det vill säga ett högre pris än konkurrenterna och på så sätt lyckas företaget höja marginalerna.

5. Fokuserad differentiering innebär att ett företags produkter eller tjänster skapar ett upplevt kundvärde för ett specifikt segment, vilket kan berättiga företaget att ta ut ett prispremium.
6. Denna positioneringsstrategi innebär högt pris på standardiserat eller sänkt lågt värdeskapande, vilket medför risk att tappa marknadsandelar om inte konkurrenter följer efter i prishöjningen.
7. Denna positionering är endast genomförbar i monopolsituationer då den innefattar ett stabilt pris, men ett sänkt lågt upplevt värde av kunden.
8. Företag som bedriver denna strategi kombinerar ett lågt upplevt värde av kunden tillsammans med ett lågt pris. Ofta riktar ett sådant företag sig till ett priskänsligt segment.

(Ibid)

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras resultaten från våra empiriska undersökningar, det vill säga främst från de muntliga intervjuerna med strategiansvariga, men även från olika typer av sekundärdata, hos en stor och en liten aktör inom fallbranschen. Inledningsvis kommer vi att introducera fallföretagen och sedan beskriva hur deras arbete med strategi ser ut samt hur det har påverkats av den radikala förändringen. Resultaten av vår empiriska information utgör grunden för den följande analysen.

4.1 Presentation av fallföretag - Akademibokhandeln



Sveriges största bokhandelsföretag, Akademibokhandelsgruppen AB bildades 1992 genom en sammanslagning av Academus AB och Esselte Bokhandel AB. Akademibokhandeln ingår sedan 1998 i koncernen KF-media och som ägs av Kooperativa Förbundets bolag inom bokhandels- och förlagsverksamhet. I koncernen ingår utöver Akademibokhandeln även Bokus, Norstedts och Rabén och Sjögren samt böcker inom Coop. (Akademibokhandeln, 2012)

Idag finns det 70 Akademibokhandelsbutiker runt om i landet som alla ägs och leds centralt och som delas in i tre kategorier: *Storbutiker*, vilka är butiker med brett sortiment och som finns i Göteborg, Lund, Malmö, Stockholm och Uppsala. *Allmänbutiker*, vilka är placerade centralt i städer och i gallerior. Den tredje är *Kursbutiker*, som ligger i förbindelse till högskolor och universitet. (Ibid)

Akademibokhandelns affärsidé är att *”Sälja litteratur och kompletterande medie-, pappers- och kontorsprodukter till konsumenter, institutioner, studenter och enskilda professionella genom butiker och Internet i en integrerad, lokalt anpassningsbar kedja med gemensamma processer och system.”* (Ibid)

4.1.1 Finansiellt perspektiv

KF koncernen har valt att inte särredovisa för Akademibokhandeln i sin årsredovisning, men det är däremot uttalat och skrivet i många andra sekundära källor om en klar nedgång av resultatet de senaste åren för Akademibokhandeln. Detta främst på grund av konkurrens från näthandlare, men även faktorer såsom problematik i ledningen. (Jansson, 2010) År 2005 visade kurvan fortfarande positivt då kedjan fortfarande expanderade och 2006 gick de ut med att deras fokus ska ändras något till att bli mer upplevelsebutiker. 2007-2009 verkar varit svåra år då ett flertal butiker stängdes igen och anställda fick gå. (Djurberg, 2011) Koncernchefen Lars Idemark uttryckte det, i samband med bokslutet 2009, att *“Akademibokhandeln har inte utvecklats enligt förväntningarna”* och menar att orsaken till stor del består av en kanalförskjutning i distributionen från det traditionella till försäljning via Internet (Jansson, 2010). 2010 var inget bra år, men årsredovisningen 2011 visar dock ett förbättrat resultat (Djurberg, 2011).

En förfrågan mailades till vår kontaktperson på Akademibokhandeln om att få ta del av siffror ur Akademibokhandelsgruppen ABs årsredovisningar de senaste åren eftersom alla aktiebolag, trots att de ingår i en koncern, måste redovisa självständigt till Bolagsverket. Vi har nedan, utifrån årsredovisningarna 2006-2011, sammanfattat hur det sett ut för företaget gällande omsättningen och årets resultat de senaste åren.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Omsättning (tkr)	1 432 882	1 389 022	1 418 577	1 124 099	1 118 797	1 082 000
Årets Resultat (tkr)	-87 627	- 177 256	- 43 352	- 54 547	979	26 000

4.2 Intervju Cecilia Helsing - Akademibokhandeln

Vi träffade Cecilia Helsing för en intervju på Akademibokhandelns kontor vid Slussen i Stockholm den 24 april 2012. Vi möttes av ett modernt kontor med öppet kontorslandskap som Akademibokhandeln delar med nätbokhandlaren Bokus som ingår i samma koncern. Helsing har arbetat som marknadschef i ungefär ett och ett halvt år och är ansvarig för alla 70 butiker runt om i Sverige.

4.2.1 Utvecklingen i branschen

Helsing inleder med att berätta att det inte går att säga annat än att det har det skett en radikal förändring i branschen i och med bland annat digitaliseringen. Hon väljer att dela upp utvecklingen i bokbranschen i fyra stora konkreta förändringar; digitaliseringen av hur kunden handlar (nätbokhandlare), hur kunden läser (e-boken), fler olika nya typer av återförsäljare (bensinmack, stormarknad etc.) och sist att läsvanan bland ungdomar minskat. Helsing identifierar också tre stycken stora hot, kopplat till förändringarna, som hon anser att Akademibokhandeln står för. Det första hotet är att böcker nu mer och mer köps via Internet och detta kallar hon ”en branschglidning”. Hon berättar att just 2010 var året då Akademibokhandeln märkte av det största trycket från nätbokhandlarna. E-boken är det andra hotet som hittills endast varit i liten mån märkbart, men som hon ser som en svår utmaning inför framtiden. Det tredje hotet är nya medel som ersätter läsning, till exempel ett ökat Tv-tittande, träning etc. Generellt menar Helsing inte att läsningen minskat idag, men att det syns en tydlig trend på att barn och ungdomar läser mindre och att barns

läsförmåga har minskat. Dessutom har synen på att köpa en bok ändrats, förut var det mer ett planerat inköp och kunderna visste vad de var ute efter då de gick in i en bokhandel. Nu när flertalet bokhandlare ligger på stora shoppinggator och inne i köpcentrum är det en vara som alla andra menar Helsing och då måste man försöka sticka ut på något sätt.

4.2.2 Konkurrenter

Akademibokhandelns butiker finns runt om i hela Sverige och Helsing anser att andra fysiska bokhandlare är deras främsta konkurrenter, men Akademibokhandeln räknar även in nätbokhandlare som en andra konkurrent samt olika typer av andra detaljister i andra branscher, speciellt presentbutiker som en tredje konkurrent. Det har således blivit fler konkurrenter i branschen efter förändringen och de andra och tredje konkurrenterna är något som växt fram mer på senare år i och med digitaliseringen och som Helsing vill att Akademibokhandeln ska arbeta mer mot. Helsing understryker nämligen: *"Folk har pengar i sin plånbok – var ska de spendera dem?"*. Helsing menar alltså att de ser en bok som en vara som konkurrerar med exempelvis andra varor såsom glas, porslin, vin och blommor, det vill säga sådant som kan ges som en gåva. Hela 40 % av det Akademibokhandeln säljer är nämligen presenter.

Vid frågan om Akademibokhandelns styrkor nämner Helsing många punkter. Det som det läggs mest tyngd på är deras storlek, hela 70 butiker, och att de är marknadsledande. En klar fördel gentemot konkurrenterna menar Helsing också är att de är en del av en stor koncern som har bredden i värdekedjan, från bokförlag till näthandlare i form av Bokus och till fysiska butiker i form av dem själva. Dock att poängtera är att koncernägaren KF media bestämt att Akademibokhandeln och Bokus fritt får konkurrera med varandra. Styrkor jämfört med

konkurrenterna som syns utåt mot kunden menar Helsing är tillgängligheten, exempelvis finns de på 27 ställen bara i Stockholms län. Akademibokhandeln är även kopplade till Medmera bonuskort för att premiera lojala kunder. Helsing berättar att en annan styrka dessutom är kunskap och kärlek till böcker, men menar på att detta är nog lika stort hos deras konkurrenter. För att hålla uppe en bra kunskapsnivå berättar Helsing att Akademibokhandeln satsar mycket på kontinuerliga interna utbildningar av olika slag.

4.2.3 Internet

I början, när nätbokhandlarna gjorde inträde på bokmarknaden, tror Helsing att de fysiska bokhandlarna försökte konkurrera med pris och bredd på sortimentet, men nu har aktörerna insett att de som fysiska bokhandlare istället måste konkurrera med andra saker efter förändringen och på helt andra villkor. Skillnaden mellan vad nätbokhandlarna konkurrerar med och vad fysiska bokhandlare konkurrerar med är stor menar Helsing. Näthandlarna konkurrerar idag med pris och bredden på sortimentet, medan de fysiska bokhandlarna konkurrerar med service, kunskap, lust, känsla, det vill säga butikupplevelsen som sådan. Akademibokhandeln fokuserar därför mycket på att tillföra kunderna värde till exempel genom att kunderna kan ta i böckerna, bläddra, känna doften etc. Tidigare tänkte de mer på pris, men hon tror att alla fysiska bokhandlare skulle hålla med om att en strategi som går ut på att konkurrera med pris är en helt fel strategi idag.

Internet innebar stora strukturella förändringar i branschen och då e-handeln tog fart berättar Helsing att företaget alltså var tvungna att ändra strategin år 2011 på grund av att de tappade marknadsandelar till nätbokhandlarna. Först blev de rädda att nätbokhandlarna skulle ta över helt och hållet, men nu känner Helsing att detta har stagnerat. Nästa stora branschutmaning tror Helsing

blir e-boken och denna utmaning gäller även för nätbokhandlarna. Hon uttrycker nämligen ”*Varför ska man köpa fysiska böcker på nätet när man kan ladda ner dem?*”.

4.2.4 Strategi

Helsing beskriver deras nuvarande positioneringsarbete utifrån följande ansats: “*Man kan som aktör inte vara allt*”. Hon berättar vidare att Akademibokhandeln har fyra positioner som de jobbar emot och som förmedlas internt till alla anställda. En är *kunskap* och innebär att de skall kunna böcker bäst av alla och innefattar allt från inköpsprocessen till mötet med kunden. En annan kärna är att de jobbar för att de skall vara en *mötesplats där man kan göra det som ens fem sinnen kan göra*, och som också innefattar att få en personlig kontakt. Ett tredje fokus är på *presenter*, det vill säga att kunna erbjuda bra presenter, vilket som tidigare nämnt står för 40 % av den totala försäljningen i butikerna. Med presenter syftar Helsing på en vara som kunder vanligtvis inte vill köpa via Internet, utan det är något som exempelvis inhandlas samma dag som man ska bort på kvällen. Det är därför viktigt att få känna och se varan man ska ge bort samt få råd och tips från personalen. Sista fokusområdet är *barnböcker*. Helsing menar att Akademibokhandeln tycker det är viktigt att jobba med “events”, projekt och liknande om hur man får barn att läsa mer. Dessa fyra punkter hjälper sålunda Akademibokhandeln att ta beslut, för Helsing berättar att: “*I allt vi gör måste det vara check på någon av dem, för är det inte det så genomför vi det inte*”. Det är även med dessa fyra punkter som Akademibokhandeln konkurrerar gentemot nätbokhandlarna och andra fysiska bokhandlare idag.

Helsing anser att läsandet har förändrats, ett bra exempel på detta är Zlatans bok som öppnade upp för en helt ny typ av läsare. Hon tror att det är samma kunder som handlar via Internet som i fysiska

butiker, men vid olika tillfällen beroende på vad syftet är och hon menar vidare att det alltid kommer finnas en kulturelit, men att boken är till för alla. Helsing beskriver vidare att deras budskap och strategi de vill kommunicera ut mot kunderna är att de har det bästa boksortimentet, men inte det bredaste och kanske inte heller det billigaste. Dessutom anser de att de erbjuder en unik service och kunskap så att kunden känner sig speciell och känner att han/hon inte kan hitta detsamma någon annanstans. Den tredje faktorn är att de ska ha hög tillgänglighet.

Helsing berättar att det är sammanfattningsvis tre starka punkter som ska definiera kundernas uppfattning om Akademibokhandeln; bäst sammansatta sortimentet, personligt bemötande och en butiksupplevelse. I deras olika butiker hålls det exempelvis kontinuerligt olika debatter och föreläsningar för att på så sätt skapa upplevelser för kunderna.

Akademibokhandeln jobbar således väldigt mycket idag med att skapa mervärde för kunden.

Helsing berättar att de bland annat har en typ av projekt angående barns läsning som de kallar *Läsborgarmärket*. Helsing berättar vidare att de anser att de måste få bort produktfokus och få det till ett vidare begrepp. Event och de personliga mötena med kunderna är därför väldigt viktiga i butikerna numera och hon berättar vidare om deras *pay-off* som lyder "*Att läsa är att resa!*".

Strategi generellt är något som Helsing anser vara viktigt och hon tror på kommunikation som en bärande kraft. Hennes uppfattning är att man i bokbranschen inte riktigt jobbat med kommunikation tidigare, utan det har varit boken i sig och förlagen som har styrt det mesta. Akademibokhandelns främsta strategi är att de vill bli en bra återförsäljare, precis som Claes Ohlson menar Helsing. Tidigare bestämde förlagen mer generellt, men nu har Akademibokhandeln själva lagt mer fokus på

att utveckla och bygga ett starkt varumärke och Helsing understryker *”Vi vill att boken ska säljas hos oss, förlagen vill att boken ska säljas var som helst”*. Detta nya tänk hör ihop med Akademibokhandelns andra strategi, som knyter an till resonemanget kring kommunikation, nämligen att integrera kommunikation i alla deras kanaler samtidigt och över tiden. Är man konsekvent i all kommunikationen utåt till kunden så registrerar mottagaren en igenkänning och detta är viktigt anser Helsing. Eftersom de är så pass stora har de möjlighet att lansera olika projekt och märken, exempelvis *Läsborgarmärket* och *läsa-lära-leva-projekt*, vilket gör att de kan nå ut med positiva budskap till allmänheten.

Helsing fortsätter att berätta om att det även är viktigt med kommunikation inom organisationen och att kunna kommunicera ut strategin till alla nivåer inom företaget. Där ser hon en styrka i att Akademibokhandeln är en stark helägd kedja och därför kan få stort genomslag i hela landet. Helsing menar vidare att skillnaden mellan Akademibokhandeln och deras konkurrenter är att konkurrenterna inte är lika bra på att kommunicera ut strategin till alla nivåer. Helsing avslutar dock resonemanget med att det är en stor utmaning att få alla i organisationen att förstå och arbeta åt samma håll särskilt i en bransch i förändring.

En förändring i strategi och arbetssätt kommer naturligt med det ändrade synsättet menar Helsing och fortsätter *”Vi verkar inte i bokbranschen, vi verkar i detaljhandelsbranschen”*. De måste därför vara duktiga på butikskommunikation, skapa kundvärde, locka in kunder och därför arbeta för en tydlig strategi.

4.2.5 Fysiska bokhandlares framtid

Trots radikala förändringar som sker i branschen tror Helsing att de fysiska bokhandlarna kommer finnas kvar längre än många tror. En faktor som har hämmat bokbranschen tidigare är kritiken från kultureliten och media som har ansett att det är ”fult att sälja” böcker eftersom de tillhör vårt kulturarv, men detta tänk tror Helsing att man måste komma ifrån för att överleva.

Helsing anser att de fysiska bokhandlarna verkligen måste möta varje dags utmaningar och se vart utvecklingen leder. För Akademibokhandeln tror Helsing det kan vara, som nämnt tidigare, en styrka i att vara så pass stora för att ha möjlighet att följa med i utvecklingen genom att de redan har påbörjat en satsning på exempelvis e-böcker. De måste vidare ha ett bra sammansatt kommersiellt utbud och kanske till och med smalna av det något ännu mer för att se till att inte ha några ”hyllvärmare” som Helsing uttrycker det. *“Man måste vara affärsmässig som i alla andra branscher”* avslutar hon med.

4.3 Presentation av fallföretag - Bokia i Halmstad



Bokia är en frivillig fackkedja, med ett franchisingupplägg. Kedjan har idag 77 butiker runt om i Sverige. Bokiakedjan bildades 1986 genom en sammanslagning av kedjorna Info och Boksam och var först en ekonomisk förening innan det blev ett aktiebolag. (Bokia, 2012) Avsikten med att bli en form av kedja var att flertalet bokhandlare ville gå samman för att få bättre förhandlingsstyrka och villkor gentemot förlagen och efterfrågade därför ett centralt gemensamt huvudkontor. En del butiker idag ägs av Bokia AB centralt, men de flesta är privat ägda där dessa butiker i sin tur äger majoriteten av aktierna i Bokia AB. (Intervju Ulrika Larsson, 2012)

Bokiakedjans företag har en affärsidé som lyder: *”Vara en kundnära och inspirerande mötesplats för alla som vill ha eller ge bort böcker, underhållning samt varor för den kreativa arbetsmiljön”*.

(Bokia, 2012)

Bokias fackkedja har det väldigt fritt när det gäller policys och rutiner och detta kan ses som en följd av hur kedjan är uppbyggd. Varje butik har därmed ett relativt stort spelrum där de själva kan anpassa utifrån förutsättningarna som just den egna butiken innehar och i den staden butiken finns.

(Intervju Ulrika Larsson, 2012)

Bokia i Halmstad har en lång historia och har under alla år ägts av familjen Larsson. Den 16 maj 1936 öppnade Karl Larsson och hans hustru Gullan en bokhandel i Halmstad. När de kände att det var dags att dra sig tillbaka tog sonen Stellan Larsson över rodret och 1986 gick bokhandeln med i den nybildade fackkedjan Bokia. Idag är det Stellans barn Ulrika Larsson och Magnus Larsson som äger och driver den privatägda franchisingbutiken. Ulrika är VD och har arbetat i företaget i 10 år. Hon berättar att hon och Magnus är väldigt olika, men kompletterar varandra bra. Idag har företaget utöver de två delägarna själva fyra anställda.

4.3.1 Finansiellt perspektiv

Larsson berättar att Bokia i Halmstad inte försöker fokusera alltför mycket på det “hårda perspektivet”, det vill säga ekonomiska siffror, utan mer på det mjuka, hur de på bästa sätt kan skapa mervärde för kunden. Vi fick efter förfrågan ta del av deras årsredovisningar från de senaste

åren och har nedan sammanfattat hur det sett ut för företaget angående omsättningen och årets resultat.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Omsättning (tkr)	11 921	12 065	12 031	12 500	12 300	12 400
Årets Resultat (tkr)	999	1 093	279	501	95	234

4.4 Intervju Ulrika Larsson – Bokia i Halmstad

Halmstad Näringslivsbolag anordnar varje år en *Guldgalan*. På galan 2006 fick Bokia i Halmstad priset ”Bästa marknadsförare i Halmstad”. I motiveringen stod bland annat: *”Har med sin kontinuitet och professionalitet kunna hålla en stark kundkrets och klarat den stenhårda konkurrensen i branschen.”* (Halmstad Näringslivsbolag, 2006)

Den 19 april 2012 hade vi bokat tid för intervju med Ulrika Larsson. När vi gick in i butiken på Storgatan i Halmstad för att träffa och intervjua, fick vi direkt känslan av att detta företag är ett personligt, välkomnande och välskött familjeföretag och vi kunde förstå varför juryn hade fallit för butikens profilering.

4.4.1 Branschklimatet

Larsson väljer att se klimatet i branschen utifrån olika delar. När det gäller läsaren, det vill säga kunden, anser hon att klimatet är väldigt bra. Vi läser överlag mycket i Sverige idag och är även duktiga på att låta våra barn läsa både hemma och i skolan.

När det gäller distributionen av den fysiska boken som sådan, gick man för 10-15 år sedan till sin lokala fysiska bokhandel och köpte böcker, medan man numera även köper böcker på Ica Maxi, i

kiosker, via Internet etc. Klimatet har alltså splittrats lite under årens lopp, menar Larsson och belyser även att boken idag inte bara finns i pappersform längre, utan exempelvis har läsplattan gjort det möjligt att läsa på annat sätt.

Om man ser till de fysiska bokhandlarna, så är ekonomin som den är idag påpekar Larsson. Hon tror dock att många detaljhandlare generellt skyller på finanskrisen, som en orsak till att försäljningssiffrorna minskat. Larsson menar vidare, att de som väljer att driva en bokhandel idag som hennes föräldrar gjorde förr, det vill säga: de behövde bara öppna dörren så kom kunderna. De kommer att behöva stänga igen ganska snabbt. Hon berättar vidare att det största hotet idag är du själv och hur du tänker och agerar. Om du blir förbannad på att folk handlar någon annan stans får du skylla sig själv. Larsson framför istället vad deras företag fokuserar på: *”Vi vill skapa en mötesplats dit människor ska komma för att det är en mysig miljö och att kunden gillar att gå runt i vår butik och att vi har bra kunskap och ger goda råd”*. Detta är ett led i att konkurrensen inom branschen har ökat och då måste man särskilja sig, menar Larsson.

4.4.2 Utvecklingen i branschen

Larsson hävdar att det var enklare för bokhandlaren förr, då man idag inte får in de enkla pengarna på samma sätt. Med detta syftar hon exempelvis på att kunden idag kan köpa de mest kända författarnas böcker mer lättillgängligt, de som tidigare bara kunde köpas i den fysiska bokhandeln. Utvecklingen har således gått mot att fysiska bokhandlare idag står för en service till bokläsarna. Larsson berättar att de anställda på Bokia i Halmstad läser ungefär 350 böcker per år och de anser sig därför ha bra med kunskap som kan förmedlas till kunden. Tyvärr finns det de kunder som kommer och utnyttjar deras kunskap, för att sedan klicka hem boken via Internet, men Larsson tror

att en fördel för dem är att kunden vid ett köp får boken direkt i handen. En annan trend, som Larsson tycker det pratas mer och mer om, är att kunderna ser vikten av att handla lokalt.

Det är oerhört viktigt att vi tänker på hur vi kan nå ut till våra kunder anser Larsson och berättar att de har en strategi där de vill möta läsaren där hon/han befinner sig. Som ett led i detta åker Larsson därför ut på olika ”bok-prat” i skolor, hos föreningar och olika andra evenemang ungefär ett 50-tal gånger per år och hon medverkar även varje vecka i radion. Hon poängterar hur viktigt det är att jobba med marknadsföringen och i en mindre stad som Halmstad kommer man långt genom att ha lokal kännedom. Men om vi hade bedrivit denna strategi i exempelvis Göteborg hade det nog inte fungerat, menar Larsson.

4.4.3 Konkurrenter

I Halmstad som stad, är alla butikerna konkurrenter eftersom man konkurrerar om kundens pengar menar Larsson. Konkurrenter som erbjuder böcker är både de fysiska (främst den andra fysiska bokhandlaren i Halmstad) och även näthandlarna. De jobbar dock inte så mycket mot övriga butiker såsom Ica Maxi, även om de vet att de också säljer böcker. Larsson berättar att de främst utgår från hur de kan få deras butik att vara så bra som möjligt och därför blir inte konkurrenssituationen det främsta de fokuserar på, utan det är upp till andra om de vill se Bokia som en konkurrent. De går mer ut och skaffar inspiration istället för att se det hela som ”negativ” konkurrens. Larsson menar att konkurrens är nyttigt och att de inte ser det som något att vara rädd för, även om man alltid måste hålla koll på omgivningen.

Som tidigare nämnts har konkurrenssituationen i branschen ökat och Larsson berättar att de alltid kommer att ligga högre i pris jämfört med nätbokhandlare, som till exempel Bokus och Adlibris. Larsson berättar till exempel om Zlatans bok, som såldes på Stadium och de kan se det som en kul grej och därmed sälja till inköpspriset, medan Bokia inte kan göra det. Larsson understryker: *“Vi har ju fortfarande boken som vår mjölk, vår viktigaste produkt så där kan nog synen har ändrats lite under de senaste 10-15 åren”*. Bokia har inte ens 50 % marginal på böcker, utan har en låg överlevnadsmarginal och Larsson menar att det påverkar dem mer jämfört med vissa andra konkurrenter.

4.4.4 Internet

Larsson anser att det är svårt att riktigt säga hur nätbokhandlarna påverkat branschen, men hon menar att det är klart att Internet har påverkat branschen mycket, dock inte på något sätt som de som butik skulle vilja ha ”ogjort”. Bokia i Halmstad har som ledord inom företaget att vara förändringsbenägna. Internet har gjort att utbudet blivit större på marknaden och olika sökmotorer finns i allt större utsträckning. Sökmotorerna har blivit en fördel för de fysiska bokhandlarna menar Larsson, då de exempelvis kan söka efter utländska böcker som det tidigare tog dagar att hitta.

Internet möjliggjorde att nya aktörer kunde etablera sig på marknaden både på förlags- och säljsidan menar Larsson. Hon tror att i vändkurvan då Internet etablerades öppnades en dörr för nätbokhandlare genom att de hittade en ingång och byggde ett varumärke. Nu måste man hitta något unikt menar Larsson. Dock tror hon att det idag överhuvudtaget krävs mycket arbete för att öppna en detaljhandel, det är nämligen svårt att lyckas få genomslag i det stora mediebruset.

Kunder har idag mer valfrihet och blir därmed mindre lojala och Larsson tror inte att det är många numera som går till ett ställe bara av lojalitet, utan det är ofta andra saker som avgör. Larsson har svårt att uttala sig om just deras kunder har mer inflytande nu, jämfört med innan förändringen, eftersom företaget alltid har haft ett extremt kundfokus. Vidare berättar Larsson att det är klart att kunderna har stor makt generellt och att det kan ha ändrats i viss mån. Detta eftersom hon anser att kunderna idag har större kunskap än tidigare, vilket i sin tur ställer högre krav, men hon avslutar resonemanget med: *”Vi ser dock detta som en rolig utmaning för oss och att vi måste hålla oss ständigt uppdaterade”*.

4.4.5 Strategi

Larsson berättar att Bokia som fackkedja har en strategi, som antagligen liknar konkurrenternas såtillvida att det är olika säsongskampanjer varje år, exempelvis vid påsk har de deckarkampanj och vid sommaren är det semesterläsningen som det fokuseras på.

Larsson har svårt att uttala sig om vad strategi innebär för just dem, utan väljer mer att se strategi som målsättningar. Det som utmärker Bokia i Halmstad från övriga är enligt Larsson deras ständiga fokus på kunderna och att skapa upplevelser. Företagets historia har påverkat deras arbetssätt idag. Larsson uttrycker nämligen att *”Företaget är uppfostrat i en anda där kunden alltid varit i centrum och detta tankesätt lever kvar idag”*. Bokia i Halmstad fokuserar sin strategi mest på service och kunskap. De erbjuder kunderna ett smalare utbud och fokus ligger idag mer på att ha böcker som passar kunderna som kommer till just deras butik, än att ta in så många titlar som möjligt.

Företaget har alltid haft fokus på att hela tiden förbättras på olika sätt och när Magnus och Ulrika skulle ta över butiken tog pappa Stellan deras styrelseordförande Robert Tham till hjälp. Larsson berättar att hon och Magnus tillsammans med Robert satte sig ner och gjorde en SWOT-analys, som sedan dess har varit som en grundpelare i deras arbete. De utarbetade 20 punkter som de skulle fokusera på och dessa mål har de använt sedan dess, men omvärderat och förnyat dem med jämna mellanrum.

Kunden har idag fler val när man köper en bok jämfört med tidigare. Larsson berättar att de försöker till viss mån möta kunderna med priset, men poängterar att kunderna måste vara medvetna om att det är ett annat pris än det på nätet. De konkurrerar med andra fysiska bokhandlare när det gäller priset, men försöker sig inte på att matcha nätbokhandlarna på samma sätt. Det som Larsson istället anser är till deras fördel är att de skapar ett värde för kunden i och med att kunden får boken direkt i handen. Vidare berättar Larsson att hon upplever kunderna idag mycket mer prismedvetna och detta kan vara en konsekvens av Internet.

Om man ser till hur Bokias försäljning påverkats av Internet berättar Larsson att förra generationen, hennes pappa och mamma, såg Internet som en hot, men att de som i slutändan drabbades mest var bokklubbarna som nästan helt försvunnit. Dock syntes det absolut på butikens försäljningssiffror till en början då konkurrensen blev hårdare, men Larsson poängterar att de vände på det hela och såg det som en utmaning att förbättra sig ännu mer.

När det gäller skillnad mellan mindre och större fysiska bokhandlare tror Larsson att strategifokuset ligger på ungefär samma saker. Problemet som föreligger för de större, centralt styrda, företagen

tror hon är att de har svårare att kommunicera strategin och som hon uttrycker det *"få det som står på pappret att vara levande i organisationen"*. Larsson menar vidare att de, som ett mindre företag, har lättare att varje dag kommunicera målen och strategivisionen till alla i företaget.

4.4.6 Fysiska bokhandlares framtid

Larsson tror att de fysiska bokhandlarna som kommer att överleva är de som gör det lilla extra och även samarbetar på ett centralt plan, men som anpassar sig lokalt. Det som hon anser är viktiga överlevnadsstrategier är sammanfattningsvis; nära kundrelationer, tydligt förmedla företagets mål till alla anställda, hitta på extra "events" för att skapa värde, bygga upp en personlig känsla i butiken och att inte fokusera på för många saker, utan ha ett tydligt strategifokus.

5. ANALYS OCH RESULTAT

I detta femte kapitel presenteras inledningsvis en branschanalys och därefter en analys som är baserad på tidigare kapitel; tre och fyra samt även tidigare forskning under kapitel 1. Dessa kopplas samman och vi ämnar jämföra valda teorier med insamlad empiri för att åskådliggöra möjliga likheter och skillnader. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens resultat.

5.1 Branschanalys

I branschanalysen nedan redogörs det för hur de fem krafterna förändrats i och med Internets framväxt på den svenska bokmarknaden. Vi definierar alltså branschen som den grupp av företag som säljer fysiska böcker till kund. Fokus kommer att ligga på hur de fysiska bokhandlarna påverkats av förändringar i de olika krafterna i Porters modell som en följd av Internet och etableringen av nätbokhandlare.

5.1.1 Porters femkraftsmodell med fokus på hur e-handeln påverkat den svenska bokbranschen

Porter (2001) menar att alla branscher har påverkats olika av Internets uppkomst, men att man kan se ett antal generella förändrade branschförutsättningar i de branscher där e-handel har fått stor genomslagskraft. Bokhandlare måste konkurrera på andra villkor efter digitaliseringen (Intervju Cecilia Helsing, 2012). En del praktiska fördelar med Internet är att utbudet på böcker blivit större för alla aktörer då tekniken gjort information mer tillgänglig och även möjliggjort direkt kontakt med författare, förlag och kunder även internationellt (Intervju Ulrika Larsson, 2012). Detta har även ökat flödet av konsumenter och uppmuntrat till mer läsande generellt. Dock har läsvanorna, när det gäller ungdomars läsning, minskat samt förändring har skett hur kunden handlar och på

vilket sätt konsumenterna läser böcker idag (Intervju Cecilia Helsing, 2012). Teknologin har även gjort att bokhandlare ser böcker mer som en vara som konkurrerar med andra typer av varor, det vill säga alla typer av detaljister blir således konkurrenter (Intervju Ulrika Larsson, 2012).

5.1.1.1 Inträdesbarriärer

Som belystes i avsnittet 1.1 Bakgrund var en förutsättning för att e-handeln med böcker skulle fungera att det skedde en avreglering av den svenska bokmarknaden. Detta tillsammans med Internets uppkomst på 1990-talet gjorde att nya aktörer, nätbokhandlare, precis i början av förändringen lättare kunde ta sig in på marknaden, vilket ökade konkurrensen. Det var då de stora näthandlarna etablerade sig. Men på senare tid har det dock blivit svårare att ta sig in på bokmarknaden då många företag har svårt att göra sig hörda genom det ökade mediabruset och att bygga ett starkt varumärke och skapa lojala kunder. (Intervju Ulrika Larsson, 2012)

5.1.1.2 Intern rivalitet

Den totala svenska bokmarknaden omsätter idag cirka 7 miljarder kronor, varav näthandlarnas försäljning ökar och de är på väg att nå 20 procent av den totala marknaden, från att i början haft 3-4 procent. Detta medan de fysiska bokhandlarna minskat sin andel till 40 procent. (Bokbranschens Finansieringsinstitut AB, 2006) De fysiska bokhandlarna har således förlorat marknadsandelar till nätbokhandlarna i och med nya aktörer etablerats och konkurrensen i branschen har ökat. Svenska Förläggareföreningen berättar i sin rapport över branschstatistiken för 2010, att från år 2007, då föreningen började separera försäljningen över Internet från försäljning i fysiska bokhandeln, har Internetförsäljningen (från förlag till återförsäljare) ökat med 66 Mkr fram till år 2010. Detta samtidigt som den fysiska bokhandelsförsäljningen har minskat under samma period med 129 Mkr.

Näthandlare har lättare att ta ett lägre pris, eftersom de inte har lika stora fasta kostnader. De kan även enklare nå en mycket större geografisk marknad, vilket leder till minskad kostnad och bättre villkor i och med större beställningar. (Intervju Ulrika Larsson, 2012)

5.1.1.3 Leverantörernas förhandlingsstyrka

En kraft, som kan ses som en gemensam risk för alla bokhandlarna på den svenska marknaden är leverantörernas förhandlingsstyrka, i detta fall bokförlagen. Det finns förhållandevis många bokförlag i Sverige, även om det bland dessa finns ett fåtal stora som kan anses vara de dominerande. En undersökning gjord av Svensk bokhandel visar att sex av tio förlag bedriver egen försäljning direkt till kunderna (Schmidt, 2010). Bokförlagen och även faktiskt författarna själva, kan numera i och med Internet nå ut och sälja direkt till kunderna. De kan därmed "hoppa över" detaljhandelsledet i distributionskedjan, vilket kan innebära att leverantörernas makt har ökat lite då bokförlagen lättare kan pressa bokhandlarna. Att poängtera är dock att ökningen av denna kraft är något som påverkar såväl de fysiska bokhandlarna som nätbokhandlarna. Det faktum att kedjor etableras på den svenska bokmarknaden skapar dock en liten förskjutning av makt från förlagen till bokhandlarna (Bokbranschens Finansieringsinstitut AB, 2006). Ett annat perspektiv är att det då också blir viktigt för enskilda bokhandlare att göra sig attraktiva inför bokförlagen för att locka till närmare samarbeten av olika slag (Intervju Ulrika Larsson, 2012).

5.1.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köparnas förhandlingsstyrka är en kraft som ökat betydligt i många branscher som en följd av e-handelns etablering och då böcker är en av de varor som handlas mest över nätet kan påverkan tänkas ha blivit stor. Internet gör informationen om produkter och leverantörer mer lättillgänglig

och jämförbar för kunderna, vilket leder till ett minskat behov av professionell säljpersonal i fysiska butiker (Porter 2001). Detta kan slå hårt då ett mervärde för kunderna, genom kunnig personal, är något som är och har varit bokhandlarnas styrka och är extra viktigt idag. Nätbokhandlare kan dessutom ta ut ”de enkla pengarna” i form av de köp som inte kräver råd och hjälp och att fysiska bokhandlare därför måste erbjuda någonting mer för att fånga upp kunderna (Intervju Ulrika Larsson, 2012).

5.1.1.5 Substitut

Internet öppnar upp möjligheter att utveckla nya sätt att möta kundernas behov (Porter, 2001) och bokhandlare måste ”tävla” med nya medier. Substitut som tillkommit är exempelvis e-boken och läsplattan. Hur denna kraft påverkat aktörerna i branschen bestäms genom kundernas villighet att välja dessa substitut samt jämförelse i pris och kvalitet. (Intervju Ulrika Larsson, 2012)

Förespråkare i branschen pratar dock om att nästa stora utmaning blir e-böcker, och att detta är något som alla i branschen borde ta i beaktande (Intervju Cecilia Helsing, 2012).

I figur 6 nedan sammanfattas resultatet av vår analys angående hur starka de fem olika krafterna i Porters modell var strax före, respektive efter den radikala förändringen. Detta resultat stämmer relativt väl med den föreställning vi hade om branschen, som vi redogjorde för i avsnitt 1.2 Problemdiskussion.

Intern rivalitet- Tidigare: MEDEL, Nu: HÖG

Leverantörernas förhandlingsstyrka- Tidigare: LÅG, Nu: MEDEL

Köparnas förhandlingsstyrka- Tidigare: MEDEL, Nu: HÖGRE

Inträdesbarriärer- Tidigare: LÅGA, Nu: HÖGRE

Substitut- Tidigare: LÅG, Nu: MEDEL

Figur 6. Hur Porters fem krafter förändrats i och med e-handelns etablering

5.2 Ändrade förutsättningar i bokbranschen

Ur branschanalysen och således även ur empirin kan inträdet av e-handeln i bokbranschen jämföras med Schumpeters teori och liknas vid det han kallar en *kreativ förstörelse*, då e-handeln har förändrat förutsättningarna på marknaden dramatiskt. Vissa aktörer har slagits ut nästan helt, såsom Bokklubbar, medan andra aktörer fått skära ner på olika sätt. Konkurrensfördelarna har sålunda ändrats och alla dessa förändringar är något som både Akademibokhandeln och Bokia har märkt och agerat efter. Tidigare då bokbranschen var mer stabil kan vi, efter en titt på siffror i fallföretagens årsredovisningar, tänka oss att det räckte med statisk effektivitet, det vill säga effektiviteten vid en viss tidpunkt. Men precis som Schumpeter förespråkar har marknader stabila perioder, men som avbryts med chocker och i vårt fall kan e-handelns inträde liknas vid en sådan chock. Akademibokhandeln såg e-handeln som ett stort hot och agerade med att ta fram fyra punkter för att med hjälp av dessa kunna styra deras strategiarbete i framtiden bättre samt stå sig stabilare gentemot konkurrenterna. Bokia valde att först se e-handeln som en hot, men att sedan se det mer som en möjlighet. Det är dock värt att poängtera att de valde att göra en SWOT-analys, vilken resulterade i 20 punkter som skulle hjälpa företaget i det framtida strategiarbetet. Vi kan

notera att Akademibokhandeln och Bokia således har insett att det inte hjälper att vara effektiv vid en viss tidpunkt, utan att det är den dynamiska, det vill säga långsiktiga, effektiviteten som är hållbar i en dynamisk bransch, precis som Schumpeter menar. Vi bedömer dock att båda våra etablerade företag har haft tämligen svårt att hantera och anpassa sig till den radikala förändringen då Helsing bland annat berättar att Akademibokhandeln till en början fortsatte att konkurrera med pris medan Bokia insåg att de inte går att driva bokhandeln om man tror att kunderna kommer bara man öppnar dörren. Detta kan sägas ligga i linje med Schumpeters ståndpunkt om att etablerade företag har svårare att anpassa sig till radikala förändringar (jfr avsnitt 3.2).

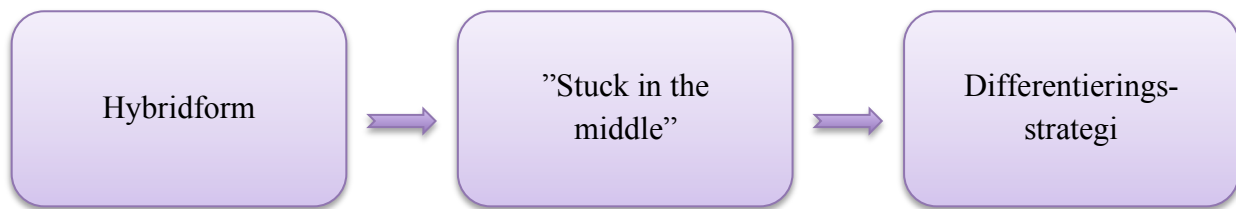
5.3 Positioneringsstrategier

Utifrån en analys av empirin kopplat till de olika teorierna och tidigare forskning är intentionen att visa på ett mönster i valet av strategi med en påverkan av en radikal förändring.

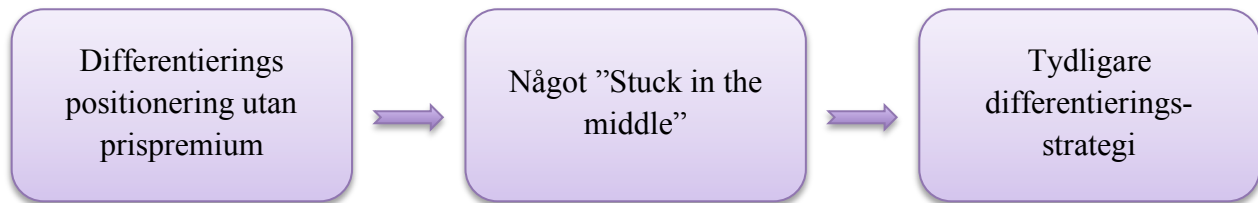
I följande avsnitt behandlas fallföretagen till största delen jämsides för att underlätta för läsaren samt för att lättare kunna visa på likheter eller skillnader mellan dem.

Det går att konstatera att den externa påverkan i form av etableringen av e-handel och nätbokhandlare har påverkat både Bokias och Akademibokhandelns positioneringsstrategier.

AKADEMIBOKHANDELN



BOKIA



Figur 7. Utvecklingen av fallföretagens positioneringsstrategier

Mönstret som går att utläsa från figur 7 visar att båda företagen gått mot tydligare, mer renodlade positioneringsstrategier likt Porters generiska strategi; *Differentieringsstrategi*.

Vare sig Akademibokhandeln eller Bokia lyckades göra en lika tydlig positionering som sina konkurrenter, det vill säga nätbokhandlarna som gjorde inträde i branschen och som positionerade sig tydligt med vad Porter kallar ett *kostnadsledarskap*, då de konkurrerar med främst pris och genom skalfördelar lyckades ta marknadsandelar (jfr avsnitt 3.5.1.1). Vi fann att Akademibokhandeln och Bokia påverkades av den externa faktorn och undersökningen tyder på att de, för att överleva, mer eller mindre tvingades att tydligare fokusera på en strategi, som Porter förespråkar är det optimala, och inte tillämpa en kombination av flera, det vill säga en hybrid form som återfinns i någon av *Strategiklockans* åtta positioneringar.

Som nämnts tidigare under avsnitt 1.4 Tidigare forskning har däremot forskare kritiserat Porters generiska strategier och menat att en hybrid form, som Porter kallar en *stuck in the middle* position, visst kan vara gynnsam lönsamhetsmässigt. Porters svar på den kritik han fått av andra forskare innebär att en *stuck in the middle*-position endast fungerar i början av ett företags- och en branschlivscykel och detta kan vi alltså se överensstämma med våra fallföretag och den svenska bokbranschen. De båda fallföretagen kunde, före den växande konkurrenssituationen, ägna sig åt både brett sortiment och åt låga priser, vilket anses som en hybrid form av positioneringsstrategi. Att de nu senare i livscykeln, och då vi anser branschen vara en mogen bransch, behövde aktivt gå mer emot en differentieringsstrategi följer Porters teori. Detta eftersom han poängterar att fokus bör ligga på att ta fram mer specifika renodlade strategier, vilket är något både Bokia och Akademibokhandeln gjort, om än dock med viss skillnad. Även om företagen tillämpade lite olika strategier under processens gång hamnade båda, enligt vår analys, mer eller mindre i det som Porter kallar *stuck in the middle*. En tänkbar orsak till skillnaden mellan Akademibokhandeln och Bokias tidigare positioneringsstrategier kan vara att vi studerat en lokal butik och en större nationell kedja.

5.3.1 Strategivalprocesserna för Akademibokhandeln och Bokia

Utifrån intervjun med Helsing kan vi konstatera att Akademibokhandeln gått från att först fokusera på en kombination av strategier till en mer renodlad och tydlig positioneringsstrategi. Som framgår av figur 7 har vi konstaterat, utifrån Helsings beskrivning, att Akademibokhandeln tidigare fokus på pris och att ha det bredaste sortimentet passar in på *Strategiklockans hybrid position*, det vill säga de använde sig tidigare av en kombination av strategier gentemot kunderna. Vi anser, som nämnts, att de innan strategibytet hamnade i det som Porter kallar *stuck in the middle* och var därför tvungna

att ändra sin strategi. De konkurrerar numera således på andra villkor i en bransch med nya spelregler och för att överleva var de tvungna att fokusera mer på en strategi, mer på differentiering och sålunda likt Porters generiska strategi; *Differentieringsstrategi*. Detta resonemang kan stärkas med en koppling till den finansiella information vi presenterade i empiriavsnittet, eftersom det går att utläsa att Akademibokhandeln, precis som Helsing berättade påverkades mycket av nätbokhandlarna år 2010 då de gick med en förlust på hela 177 256 Tkr. Vid jämförelse med de fyra tidigare åren 2006-2009 ser vi en tydlig nedåtgående kurva i årets resultat och kan konstatera att det hänt en del de senaste åren. Akademibokhandeln visar dock, efter de ändrat sin strategi, på en förbättring av årets resultat 2011 med cirka 90 Mkr om än dock fortfarande ett negativt resultat. Det går att utläsa att omsättningen succesivt stigit något under senare år, men som nämnts har resultaten varierat och de senaste årens negativa resultat kan vara en följd av stängning av butiker, avskedande av personal och nedskrivning av lager etc. Vi kan fastslå att resultatet 2010 var en väckarklocka för Akademibokhandeln och att det bidrog till att företaget valde att utforma en ny strategi för att kunna överleva och inte hamna i konkurs. Det hände nämligen en av USA största fysiska bokhandlare Borders efter år med negativa resultat (Moon & Philip, 2011). Vi menar att man kan dra paralleller till vad som hänt på den amerikanska bokmarknaden de senaste åren.

Utifrån intervjun med Larsson, och som det går att se i figur 7 ovan, har Bokia i Halmstad alltid fokuserat på att försöka skapa mervärde för kunden. Larsson berättar att de aldrig tagit överpriser och detta tillsammans med kundfokuset kopplar vi till *Strategiklockans differentieringspositionering utan prispremium* då företaget tidigare försökte tänka på priset genom att matcha konkurrenterna, men även fokuserade på att erbjuda värde för kunderna som en form av differentiering. Tidigare var de alltså mer säkra på att få in, som Larsson uttrycker det, de “enkla

pengarna”. När e-handeln och nätbokhandlarna gjorde inträde i branschen hamnade Bokia något *stuck in the middle*, även om vi anser att det inte var i lika hög grad som Akademibokhandeln gjorde. Denna slutsats drar vi på grund av att Bokia alltid har haft fokus på att försöka differentiera sig på något sätt och detta bidrog till att de inte behövde ändra sin strategi på samma radikala sätt. De förändrade den mer till en ännu tydligare och mer renodlad differentieringsstrategi enligt Porter och slutade med att försöka konkurrera med pris då de insåg att de ändå alltid kommer ha högre pris än nätbokhandlarna. Vi menar även att de inte behövde ändra lika radikalt på grund av att de skapat sig en lokal kännedom i staden och påverkades därför inte lika mycket och hamnade således inte i en lika uttrycklig *stuck in the middle* position. När det gäller den finansiella aspekten kan vi fastslå att Bokias omsättning de senaste sex åren knappt skiljt sig alls, men däremot har årets resultat gjort det då Bokia exempelvis var nere på ett resultat på 95 Tkr år 2007 och företaget visar även relativt dåliga resultat både 2006 och 2009 för att därefter förbättra till väsentligt bättre resultat både 2010 och 2011. Till skillnad från Akademibokhandeln har således Bokia inte gått med förlust de senaste åren. Det kan konstateras att Bokia på senare år har börjat jobba ännu mer aktivt med kundfokus. Larsson berättade till exempel att hon de senaste åren börjat åka ut på “bok-prat” ett 50-tal gånger per år och vi tror att detta tydligare kundfokus kan ha lett till att företaget skapat sig en ännu bättre lokal kännedom, genom att ta sig dit kunderna är och på så vis tagit sig uppåt lönsamhetsmässigt. Man kan även tänka sig att Bokia varit duktiga på att hitta och öka andra typer av intäkter än den fysiska boken såsom papper och kontorsmaterial som vi kunde se att det fanns gott om i butiken i Halmstad.

Jin Kim et al. (2008) styrker andra forskares resonemang kring att företag bör ta hänsyn till e-handeln och belyser att lämpliga val av strategier är nödvändiga för lönsamhet. Vi anser att både

Akademibokhandeln och Bokia har satt ett större fokus på just kopplingen mellan strategi och lönsamhet, genom att bland annat göra egna analyser som en hjälp i strategiarbetet, när de båda märkte att nätbokhandlarna började ta över marknadsandelar.

Våra fall talar för att de hybrida positionerna fungerade tidigare då branschen var mer stabil och då fallföretagen endast konkurrerade med andra fysiska bokhandlare. Sålunda lyckades båda företagen skapa sig marginaler, trots att de varken höll de lägsta priserna eller den högsta kvaliteten.

Intressant att belysa är att forskning från Kim et.al. (2004) menar att en hybrid form är nödvändig vid en bransch med e-handel och talar således emot vår analys. Även Hill (1988), Murray (1988) och Wright et al. (1990) förespråkar hybrida former av positioneringsstrategier för företag i dynamiska branscher och deras ståndpunkt talar således också emot vår analys. För att en hybrid form ska vara lyckosam krävs det enligt Bowman och Faulkner ett innovativt tänkande och där tror vi att Akademibokhandeln befunnit sig i ett mellanskede innan de förtydligade sin strategi som nu bygger på tankesättet ”*Man kan som aktör inte vara bra på allt*”. De ändrade således synsättet och därefter kom insikten om att en förändring i strategi var nödvändig. Bokia däremot har påverkats mer av *path dependence*, det vill säga att det har varit deras historia som styrt och väglett företaget. Bokias mångåriga historia som familjeföretag i Halmstad har spelat en mycket stor roll i företagets strategiarbete och vi valde därför att föra in begreppet i vårt teoriavsnitt 3.4. Vi förmodar att det troligtvis är därför som Bokia även innan den radikala förändringen hade en relativt tydlig positioneringsstrategi om än dock en hybrid form.

En annan aspekt som backar upp förändringen från en hybrid strategi är att utvecklingen i branschen har gjort att både Akademibokhandeln och Bokia mer börjat anse sig själva som detaljister mer än bokhandlare och konkurrerar därmed med alla andra butiker som erbjuder varor

som enligt Helsing och Larsson främst kan räknas till olika typer av presentvaror. För Akademibokhandelns del är det mycket tydligt då 40 % av allt de säljer är just presenter. Därför kan mycket väl Cronshaw, Davis och Kays (1994) teori om att en hybrid strategi endast kan fungera väl då ett företag är ensam på en marknad stämma in på våra fallföretag, eftersom båda numera anser sig konkurrera med alla detaljhandlare och därför aldrig kommer i en situation då de kan se sig som ensam aktör på marknaden, vilket de tidigare, före den radikala förändringen, möjligen kunde göra i en viss utsträckning.

5.4 Extern påverkan

Enligt synsättet konkurrensstrategi, som grundar sig på Porter (1980), anses ett företags lönsamhet bestämmas av externa faktorer och att även branschens struktur spelar en stor roll. Detta visar att företag bör anpassa sig till vad som händer i deras omgivning och går även i linje med Hannan & Freemans (1977) resonemang om att miljön påverkar företagets val av strategi och dess implementering. Akademibokhandelns synsätt i att utforma strategier är något som vi tycker kan liknas vid detta, då de är mer medvetna och tar hänsyn till omgivningen, det vill säga de externa hoten, i större utsträckning vid utformning av sin strategi. De anpassar sig sålunda till branschens struktur och omgivning på ett tydligt sätt. Det största hotet är nämligen, enligt Helsing, digitaliseringen, som hon beskriver tar sig olika uttryck (jfr avsnitt 4.1.2). Detta konkurrensstrategisynsätt är dock något som i fallet Bokia inte kommer till lika tydligt uttryck, eftersom Bokia valt att inte se digitaliseringen som ett hot, utan, som Larsson uttrycker det: *“Det största hotet idag är du själv och hur du tänker och agerar”*. Således ser Bokia digitaliseringen mer som en möjlighet och tittar på konkurrenterna som inspiration och utformar strategin även utifrån interna aspekter med fokus på hur de själva ska kunna bli så bra som möjligt. I sådana lägen bestäms den

optimala strategin av den som lyckas hantera dessa externa faktorer (Porter, 1980), vilket just är det vi har visat att både Akademibokhandeln och Bokia har försökt att göra.

Konstaterandet att både Akademibokhandeln och Bokia gjorde analyser av hot och möjligheter går i linje med *Adaptionsteorin*, som just innebär att ledningen undersöker omgivningen efter möjligheter och hot. Vid våra intervjuer framkom, naturligt nog, att vare sig Akademibokhandeln eller Bokia ansåg sig kunna påverka branschens struktur eller lönsamhet. Det enda de kan påverka är naturligtvis den egna lönsamheten. Detta stämmer med antagandet i den klassiska *Industrial organizations*-litteraturen, om att en ledning inte har förmåga att påverka varken branschstrukturen eller dess lönsamhet.

5.5 Resultat: svar på studiens frågeställning

Utgångspunkten i denna studie var att undersöka hur företags positioneringsstrategier påverkas i en bransch som genomgått en radikal förändring. För att studera detta sökte vi svar på vår frågeställning och denna kommer att belysas nedan.

Hur påverkar en radikal förändring i branschen ett företags val och användning av positioneringsstrategier?

Utifrån den kvalitativa undersökningen och med utgångspunkt i analysen av empirin har vi kunnat se en förändring i val av positioneringsstrategi hos de två fallföretagen i samband med en radikal förändring i branschen. Det mönster vi kan se är att de gick ifrån att tillämpa hybrida former och

istället valde en tydligare generisk strategi för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Dock visar vi att anpassningarna skiljer sig något åt mellan fallföretagen.

För att svara på uppsatsens huvudsyfte har vi ovan analyserat företagens positioneringsstrategier utifrån en processyn med hjälp av Porters teori om generiska strategier samt Bowman och Faulkners strategiklocka. Det vi kom fram till var att Bokia alltid har, genom hela butikens historia, jobbat mycket med kundfokus, det vill säga att de varit påverkade av *path dependence*. Dock valde Bokia, på grund av konkurrensen från nätbokhandlarna, att sätta ett ännu större fokus på att skapa mervärde, det vill säga en ännu tydligare och mer renodlad differentieringsstrategi. När det gäller Akademibokhandeln försökte företaget först att fortsätta konkurrera med pris, men sedan tvingades att ändra strategi tämligen radikalt och detta var till och med något som de gick ut i media med. Resultatet blev att de började fokusera betydligt mer på att skapa mervärde för kunden, det vill säga en form av tydligare differentieringsstrategi istället för en hybrid form.

Detta resultat stämmer väl överens med en tidigare studie som undersökte hur de fysiska bokhandlarna kan överleva på en konkurrensutsatt marknad: *"Då de gamla konkurrensmedlena är satta ur spel måste de traditionella bokhandlarna satsa på relationer och lojalitet för att åtminstone behålla sina befintliga kunder och därav få långsiktig överlevnad"* (Nwia & Segmen, 2006)

5.6 Framtiden

Efter vår studie i den svenska bokbranschen får vi uppfattningen om att både Helsing och Larsson är positiva inför framtiden och att de inte förväntar sig att den fysiska bokhandeln skall försvinna helt. Båda tror emellertid att det kommer krävas innovativt tänkande och mycket arbete för att de

fysiska bokhandlarna ska klara sig i den hårdnande konkurrensen. Som Larsson nämner kommer de bokhandlare som *“gör det där lilla extra”* att överleva, medan Helsing tror att en förutsättning för ett fortlevande är att ständigt hänga med i utvecklingen. Dock påpekar båda intervjurespondenterna att klimatet är tufft och att man aktivt måste jobba med att försöka skapa mervärde och lojala kunder, det vill säga en tydlig differentieringsstrategi.

Någon lätt framtid anser vi dock inte att de fysiska bokhandlarna står inför. Vi tror att det kommer vara svårt att behålla det *“gamla”* konceptet som fysiska bokhandlare hittills arbetat utifrån. Vi tror att de mer kommer att förändras till att bli mer lika den allmänna detaljhandeln och att de fysiska bokhandlarna därmed inte längre kommer att ha böcker som en så dominerande huvudprodukt som idag. De bör som nämnts fokusera på hur de ska positionera och agera några år framåt istället för att titta på lönsamheten och arbetet just för dagen. Företagen besitter en överlägsen fackkunskap gentemot nätbokhandlarna och att ta till vara på detta och tydligt positionera sig, som något mer än bara en hemsida på Internet tror vi är viktiga delar i fallföretagens framtida strategiarbete.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

Detta kapitel är uppsatsens sista och här presenteras de slutsatser som analysen genererade som svarar på studiens syfte och problemformulering. Kapitlet avslutas med en diskussion kring intressanta områden för vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Vi har i bakgrunden till denna uppsats konstaterat att konkurrensen för de fysiska butikerna ökar i och med inträdet från näthandlarna. Den hårdare konkurrensen ändrar spelreglerna i branschen genom att kundernas kunskap ökar och köpvanorna ändras vilket bidrar till att de fysiska handlarna inte längre kan konkurrera på samma sätt som tidigare. Efter genomförda intervjuer och analys kan vi därför dra en slutsats om att externa förändringar är en viktig faktor för hur ett företag väljer att positionera sig. Dessutom har vi kunnat skönja en tendens att företag efter en radikal förändring väljer en tydligare strategi, det vill säga mer i linje med Porters generiska strategier, för att fortsätta kunna vara konkurrenskraftiga.

Vi kan fastställa att externa förändringar, med eller mot ett företags egen vilja, påverkar ett företags val av strategi. Vi har lagt märke till att dessa faktorer påverkar företag i olika grad beroende på bland annat företagsstorlek och lokal kännedom. Företags strategival och utfallen av dessa samt konsekvenserna påverkas sålunda av en radikal förändring som sker i en bransch. Vi menar även att valfriheten, för företag, mellan positioneringsstrategier minskar i och med detta.

Resultatet motsäger alltså flertalet forskares teorier, som argumenterar för att hybridformer är bäst vid förändringar. Vi anser att tydligare strategier, som mer går mot Porters tre generiska, är bättre i

en dynamisk bransch som genomgått en radikal förändring. Vi menar således att företag kan ha fungerande hybridstrategier när branschen är förhållandevis stabil, men när radikala förändringar sker bör man, även i andra liknande branscher, kunna se indikatorer på att företagen mer närmar sig tillämpning av tydligare, mer renodlade former, av positioneringsstrategier.

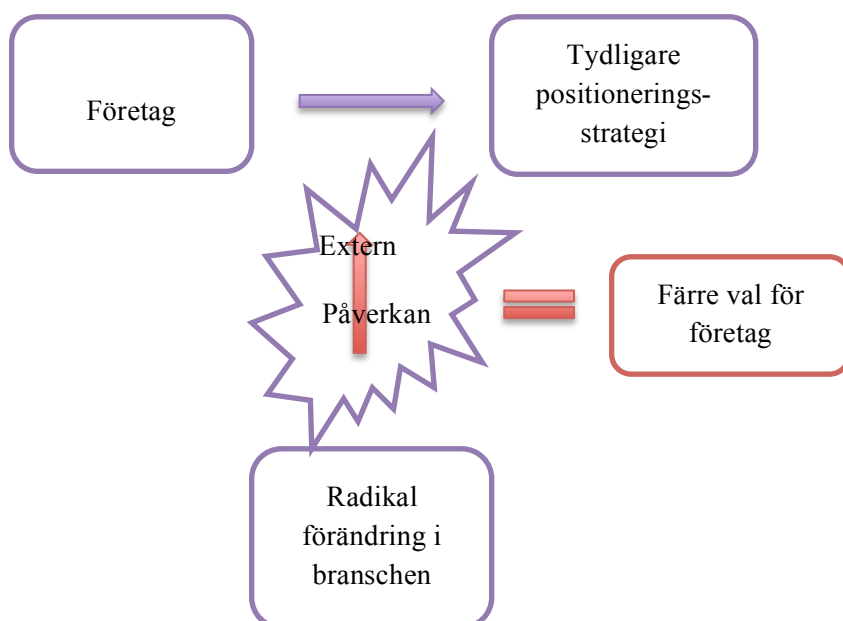
Vi har efter studiens genomförande reflekterat över hur tidsaspekten kan spela in angående ett företags anpassning till en radikal förändring och val av positioneringsstrategi. Vi tror, likt Porters resonemang, att företag möjligen inte behöver anpassa sig direkt, men inte bör vänta för länge i en *stuck in the middle*-position. Vi inser dock svårigheten med att veta om man som företag bör agera följsamt, före eller efter, en radikal förändring, men vi har sett tendenser på att det finns risker med att inte anpassa sig i "rätt" tidpunkt.

En slutsats som vi kan dra är att en förutsättning för att överleva en radikal förändring i en bransch är att företag måste välja en lämplig positioneringsstrategi. Givetvis är inte detta något som ensamt kommer att generera lönsamhet, men det är, enligt vår uppfattning, en viktig byggsten i strategiarbetet. Företag måste försöka befinna sig där kunderna är och som vi sett indikatorer på räcker det inte med ett bra läge geografiskt för att generera lönsamhet. Vi tror att det är viktigt för företag att kombinera olika tillvägagångssätt, för att på så vis skapa en så bra differentiering som möjligt och för att ständigt hänga med i utvecklingen i den bransch företaget i fråga är verksam inom.

Vårt bidrag stödjer således insikten om att när företag utsätts för en form av extern påverkan leder detta till att relationen mellan företaget och dess val av positioneringsstrategi inte är densamma som

när företaget befinner sig i en mer stabil bransch. I denna studie består den radikala förändringen av etableringen av e-handeln i bokbranschen, men slutsatsen, är att man troligen kommer att kunna se liknande mönster i andra branscher som genomgår någon typ av radikal förändring.

Sammanfattningsvis konstaterar vi, eftersom det i dagens samhälle ständigt utvecklas nya teknologier och andra liknande förändringar, att extern påverkan många gånger sätter ramarna för hur företagen kan och bör välja positioneringsstrategi i en dynamisk bransch, vilket illustreras med figur 8 nedan.



Figur 8. Uppsatsens slutsats

6.2 Förslag till vidare forskning

Det skulle kunna vara intressant att göra samma studie men med fler fallföretag för att på så sätt kunna dra mer generella slutsatser. Studier och analyser av andra branscher för att få ett vidare perspektiv skulle också kunna vara intressant. Till exempel musik- eller elektronikbranschen skulle

kunna fungera som jämförelser, eftersom de båda uppvisar liknande förutsättningar som bokbranschen.

Vi har i denna uppsats endast tittat på hur de fysiska butikerna påverkas av etableringen av e-handel. Det vore intressant att studera andra företag, som befinner sig i ett annat led i distributionskedjan, exempelvis bokförlagen, och se hur deras positioneringsstrategi påverkats.

En annan relevant aspekt skulle kunna vara att undersöka utifrån kundernas perspektiv, eftersom det egentligen är de som bestämmer i slutändan. En fråga är varför och kanske även när kunderna väljer att handla över Internet istället för i en fysisk butik och på så sätt kunna dra slutsatser om hur företagen bör agera. Dessutom vore det intressant att studera om det skiljer sig i valet av positioneringsstrategi för ett företag i en bransch där kunderna är mer märkeslojala alternativt hur mycket av strategiförändringar som kunderna faktiskt uppfattar.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Allen, R. S., Helms, M., (2006). **Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies**, *Business Process Management Journal*, 12 (4): 433 - 454.

Almstedt, L., (2011). **Att förstå sin bransch - fokus på värdekedjan**. [Online] Tillgänglig på: <<http://www.motivation.se/leda/strategi/att-forsta-sin-bransch-fokus-pa-vardekedjan>> [Åtkomst 2012-04-04]

Backman, J., (2008). **Rapporter och uppsatser**. Lund: Studentlitteratur

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S., (2010). **Economics of Strategy**. Hoboken: John Wiley & Sons.

Bryman, A., Bell, E., (2011). **Business Research Methods**. Oxford: Oxford University press.

Cronshaw, M., Davis, E., Kay, J., (1994). **On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's**. *British Journal of Management*. 5 (1): 19-32.

Dess, G.G. and Davis, P.S., (1984), **Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance**. *Academy of Management Journal*, 26 (3): 467-488.

- Djurberg, S., (2011). **Bokhandeln som tappade sin identitet**. [Online] Svensk bokhandel. Tillgänglig på: <<http://www.svb.se/nyheter/bokhandeln-som-tappade-sin-identitet>> [Åtkomst 2012-05-04]
- Forsberg, E., (2010). **Sverige i topp - World internet project report 2010**. [Online] Stiftelsen för Internetinfrastruktur. Tillgänglig på: <<http://www.internetstatistik.se/artiklar/sverige-i-topp-world-internet-project-report-2010/>> [Åtkomst 2012-03-29]
- Fredholm, P., (2002). **Elektroniska affärer**. Lund: Studentlitteratur.
- Gradvall, J., (2010). **Krönika, Dagens Industri**. [Online] Gradvall.se. Tillgänglig på: <http://www.gradvall.se/artiklar.asp?entry_id=704> [Åtkomst 2012-02-26]
- Hambrick, D.C., (1983). **Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types**, *Academy of Management Journal*, 26 (1): 5-26.
- Hannan, M. T., Freeman, J., (1977). **The Population Ecology of Organizations**. *American Journal of Sociology*, 82 (5): 929-964.
- Hill, C. W. L., (1988). **Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework**. *Academy of Management Review*, 13: 401-412.

Jansson, D., (2010). **Tungt år för akademibokhandeln.** [Online] Market. Tillgänglig på:
<<http://market.se/Brancher/Bocker-film-musik/Tungt-ar-for-Akademibokhandeln/>> [Åtkomst
2012-05-04]

Jin Kim, Y., Song, J., Koo, C., (2008). **Exploring the effect of strategic positioning on firm performance in the e-business context.** *International Journal of Information Management* 28 (3): 203–214.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2008). **Exploring Corporate Strategy.** Edinburgh: Pearson Education Limited.

Keh, H. T., (1998) **Evolution of the book publishing industry – Structural changes and strategic implications.** *Journal of Management History*, 4 (2): 104-123.

Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J.L., (2004). **Testing the applicability of Porter’s Generic Strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls.** *Journal of Business strategies; Center for Business and Economic Research Audience: Trade Format: Magazine/Journal.* 21(1): 20-45.

Lehman, D. R., Winer, R. S., (2005). **Analysis for marketing planning.** New York: McGraw-Hill/Irwin.

Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1999). **Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.** Lund: Studentlitteratur.

Mason, E. S., (1939). **Price and production policies of large-scale enterprise.** *The American Economic Review*, 29 (1): 61-74

McGahan A, Porter M., (1997). **How much does industry matter, really?** *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special): 15-30.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1986), **Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: testing porter.** *Journal of Management Studies* 7: 37-55.

Miles, R.E. Snow, C.C., (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process.** New York: McGraw-Hill.

Moon, S., Philip G. C., (2011). **The Strategic Choices of the Book Industry.** *The College of Business*, University of Wisconsin - Oshkosh, 2011 (4): 59-68.

Murray, A. I., (1988). **A Contingency View of Porter's "Generic Strategies".** *The Academy of Management Review*, 13 (3): 390-400.

Nandakumar, M.K., Ghobadian, A., O'Regan, N., (2011). **Generic strategies and performance - evidence from manufacturing firms.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (3): 222 – 251.

Nwia, N., Segmen, J., (2006). **Ett hus utan böcker är som en kropp utan själ.** [pdf]

Kandidatuppsats HT 2006, Södertörns högskola.

Ormanidhi, O., Siringa, O., (2008). **Porter's Model of Generic Competitive Strategies.** *Business Economics*, 43 (3): 55-64.

Penrose, E. T., (1959). **The Theory of Growth of the Firm.** London: Basil Blackwell.

Porter, M. E., (1980). **Konkurrensstrategier.** Göteborg: ISL Förlag.

Porter, M. E., (1985), **Competitive Advantage - Creating and sustaining superior performance.**

New York: Free Press.

Porter, M. E., (1993). **Competitive Strategy.** *Measuring Business Excellence*, 1(2): 12-17.

Porter, M. E., (1996). **What is strategy?.** *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Porter, M. E., (2001). **Strategy and the Internet.** *Harvard Business Review*, 79 (3): 63-78.

Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., (2008). **Att skriva en bra uppsats.** Malmö: Liber AB.

Rqinhauc, K., (1989). **Exploring strategy perceptions in changing environments.** *Journal of Management Studies* 26(4) p. 350-357.

Schmidt, L., (2010). **Allt fler förlag säljer direkt till kunderna.** [Online] Svensk bokhandel
Tillgänglig på: <<http://www.svb.se/nyheter/allt-fler-förlag-säljer-direkt-till-konsumenterna>>
[Åtkomst 2012-04-09]

Yin, R. K., (1993). **Applications of case study research.** Newbury Park, CA: Sage.

Winkler, L., (2011). **Akademibokhandeln byter strategi.** [Online] Svensk bokhandel. Tillgänglig
på: <<http://www.svb.se/nyheter/akademibokhandeln-byter-strategi>> [Åtkomst: 2012-03-14]

Wright, P., Knoll, M., Caddie, B., & Pringle, C., (1990). **Strategic profile, market share and
business performance.** *Industrial Management*, 32 (3): 23–28.

Övriga elektroniska källor

Akademibokhandeln, (2012). **Fakta om oss** [Online] Tillgänglig på:
<<http://akademibokhandeln.se/om-akademibokhandeln/>> [Åtkomst: 2012-04-12]

Bokbranschens Finansieringsinstitut AB, BFI, (2006). **Den svenska bokhandeln - en analys** [PDF]
Tillgänglig på: <<http://forlaggare.se/media/3764/rapport%20den%20svenska%20bokhandeln.pdf>>
[Åtkomst 2012-03-26]

Bokia, (2012). **Om Bokia** [Online] Tillgänglig på: <<http://www.bokia.se/om-bokia/>> [Åtkomst:
2012-04-12]

Halmstad Näringslivsbolag, (2006). **Årets marknadsförare arkiv** [Online] Tillgänglig på:

<<http://www.halmstadsnaringsliv.se/website5/1.0.5.0/33/1/>> [Åtkomst: 2012-04-17]

Nationalencyklopedin, (2012). **Elektronisk handel** [Online] Tillgänglig på:

<<http://www.ne.se/elektronisk-handel>> [Åtkomst: 2012-04-05]

Svenska Förläggareföreningen, (2008). **Återförsäljare** [Online] Tillgänglig på:

<<http://forlaggare.se/bokbranschen-i-siffror/aterforsaljare>> [Åtkomst 2012-03-26]

Svenska Förläggareföreningen, (2011). **Bransch statistik 2010** [PDF] Tillgänglig på:

<http://forlaggare.se/media/41030/svfstat_2010%20web.pdf> [Åtkomst 2012-03-26]

Muntliga källor

Helsing, C. Intervju inför uppsats. [Personlig intervju] Akademibokhandeln, 2012-04-24.

Larsson, U. Intervju inför uppsats. [Personlig intervju] Bokia i Halmstad, 2012-04-19.

8. APPENDIX

Bilaga 1

Intervjuguide

Företagspresentation

Vilken position har du inom företaget?

Hur är ert företag uppbyggt? (Kedja, privatägt etc.)

Hur många anställda har ni?

När grundades företaget och kort historia?

Branschfrågor

Hur skulle ni beskriva bokbranschen/klimatet inom branschen idag?

Hur anser ni att utvecklingen inom bokbranschen sett ut de senaste 5-10 åren?

Vad anser du varit de största hoten för de fysiska bokhandlarna de senaste 5-10 åren och hur har hoten förändrats?

Vilka anser ni vara era konkurrenter?

- Delar ni upp konkurrenterna i olika kategorier? (indirekta/direkta)

Har synen på konkurrenterna förändrats under de senaste åren?

Vad är den största skillnaden mellan er och era konkurrenter?

Vad är er styrka anser ni, det vill säga vad anser ni att ni är bättre på jämfört med konkurrenterna?

Hur har Internet påverkat bokbranschen i stort samt ert företag?

Har det etablerats sig många nya aktörer på marknaden de senaste åren?

Hur svårt/enkelt anser ni att det är att för nya företag att etablera sig på marknaden?

Hur har dessa förutsättningar förändrats?

Har ni märkt någon skillnad i kundernas preferens, lojalitet eller attityd under de senaste åren?

Har dessa skillnader påverkat kundernas inflytande över er bokhandlare?

Hur anser du att utvecklingen av teknologin har påverkat boken som vara i sig?

Har tekniken gjort att det finns fler alternativ till den fysiska boken tror du?

Strategifrågor - förändringen i branschen

Vad innebär strategi för er?

Hur arbetar ni med strategifrågor idag?

- Definiera er strategi

Hur har arbetet med strategifrågor ändrats/utvecklats?

- Varför?

Styr vad som har hänt tidigare i er historia ert val av strategi idag/under de senaste åren?

Hur vill ni bli uppfattade av kunderna och omgivningen generellt?

Vilka kunder vill ni ha?

Vad fokuserar ni på att erbjuda kunderna idag?

Har ert fokus förändrats under de senaste åren?

Hur tror du att era erbjudande och ert fokus (dvs. er strategi) skiljer sig från konkurrenternas?

Under vilken period har ni lagt ner mest tid på tankar kring strategifrågor under de senaste åren?

- Varför tror du det var just då?

Hur har handel via Internet påverkat er?

Hur har detta påverkat er försäljning?

Vilka åtgärder har vidtagits?

Finns det några möjligheter som vuxit fram ur denna förändring som ni kunnat utnyttja?

När märkte ni ökad konkurrens från nätbokhandlare?

Skiljer sig ert fokus (er strategi) ni hade innan förändringen (etableringen av handel via Internet) från det fokus (strategi) ni har idag?

Vilka var de bidragande orsakerna till en förändring av er tidigare strategi?

Hur tänker ni i ett mer långsiktigt perspektiv?

Tror du att det råder skillnad mellan stora och små bokhandlare hur arbetet kring strategifrågor ser ut? - Hur? - Varför? - På vilket sätt?

Hur ser du på de fysiska bokhandlarnas framtid generellt?