



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå

VT20

## **Den nya (mode)trenden – Digitally Native Vertical Brand**

En kvalitativ studie av kanalstrukturer i modebranschen

### **Författare:**

Louise Berghem

Annie Dahlemar

Sarah Grenestedt

Frida Ullberg

### **Handledare:**

Olof Hallonsten

## FÖRORD

Tack vare denna studie har vi haft många lärorika samtal, både internt i gruppen och med externa parter. Det har även gett oss en stor förståelse för strategiska val inom distribution och kommunikation inom modebranschen.

Först och främst vill vi rikta ett hjärtligt tack till vår fantastiska handledare Olof Hallonsten som har stöttat oss och kommit med givande kommentarer under arbetets gång. Vi vill även tacka Anna Wallander, Paulina Liffner von Sydow och Amanda Grahn för att ni genom intervjuer gett oss värdefull inblick i hur företag i modebranschen arbetar. Vidare vill vi även rikta ett tack till forskaren Sertan Kabadayi för intressanta inputs via mail.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för lärorika samtal, ett gediget arbete och härligt humör!

Stort tack och trevlig läsning,

Louise Berghem, Annie Dahlemar, Sarah Grenestedt och Frida Ullberg

Lund, 2020-06-01

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Den nya (mode)trenden - Digitally Native Vertical Brand  
En kvalitativ studie av kanalstrukturer i modebranschen
- Seminariedatum:** 3 juni, 2020
- Kurs:** FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete i strategic management på kandidatnivå, 15 HP
- Författare:** Louise Berghem, Annie Dahlemar, Sarah Grenestedt, Frida Ullberg
- Handledare:** Olof Hallonsten
- Nyckelord:** Digitally native vertical brand (DNVB), digitalisering, kanalstruktur, hybridstrategi, distribution, kommunikation.
- Syfte:** Studien ämnar undersöka om det finns ett samspel mellan omgivning, konkurrensstrategi och kanalstrukturer hos DNVBs inom modebranschen. Dessutom undersöks vilken av faktorerna omgivning och konkurrensstrategi som har störst inverkan på valet av kanaler.
- Teoretiska perspektiv:** Studien utgår från Kabadayi, Eyuboglu och Thomas (2007) artikel om företags utformning av kanalstrukturer i förhållande till dess omgivning och konkurrensstrategi. Vidare kompletteras dessa tre områden med tidigare litteratur.
- Metod:** Studien använder en kvalitativ metod och tar en abduktiv ansats. Studien tillämpar två kvalitativa tillvägagångssätt; en dokumentstudie baserad på sekundärdata och en multipel fallstudie som utgörs av semistrukturerade intervjuer. Vidare har dataanalysen skett i enlighet med Gioiametoden.
- Empiri:** Fallföretagen Akind, Little Liffner och Soft Goat verkar inom modebranschen som är en konkurrensintensiv bransch. De presenterar hur de arbetar med sina distributions- och kommunikationskanaler.
- Slutsats:** DNVBs kanalstrukturer samspelar med både omgivning och företags konkurrensstrategi, där omgivningen är den faktor som har störst inverkan på valet av kanaler.

## ABSTRACT

- Title:** The new (fashion) trend - Digitally Native Vertical  
A qualitative study of channel structures in the fashion industry.
- Seminar date:** June 3rd, 2020
- Course:** FEKH19, Business Administration: Degree Project in Strategic Management, Undergraduate Level, 15 credits
- Author:** Louise Berghem, Annie Dahlemar, Sarah Grenestedt, Frida Ullberg
- Advisor:** Olof Hallonsten
- Key Words:** Digitally native vertical brand (DNVB), digitalization, channel structure, hybrid strategy, distribution, communication.
- Purpose:** The purpose of this study is to investigate DNVBs' coherence between environment, competitive strategy and channel structures within the fashion industry. It also studies which factor that impacts the channel structures the most.
- Theoretical perspectives:** This study is based on an article by Kepadayi, Eyuboglu and Thomas (2007) of how firms develop channel structures in association to environment and competitive strategy. Previous research within the given areas will be presented.
- Methodology:** The study is conducted through a qualitative method with an abductive approach. It uses two qualitative approaches: a document study based on secondary sources and a multiple case study based on semi-structured interviews. Analysis of data is conducted with the Gioia methodology.
- Empirical foundation:** The case companies Akind, Little Liffner and Soft Goat are active within the fashion industry, a highly competitive industry. They present how they work with their distribution- and communication channels.
- Conclusion:** The study showed that DNVBs' channel structures are coherent with the firm's environment and competitive strategy, although the environment is the most impactful.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION</b>	<b>6</b>
1.1 PRAKTISK BAKGRUND	6
1.2 TEORETISK BAKGRUND	7
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	9
1.4 AVGRÄNSNING	10
1.5 DISPOSITION	10
<b>2. TEORI OCH LITTERATURGENOMGÅNG</b>	<b>11</b>
2.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL	11
2.2 TIDIGARE LITTERATUR OM BRANSCHFÖRHÅLLANDEN	13
2.3 PORTERS GENERISKA STRATEGIER	15
2.4 TIDIGARE LITTERATUR OM KONKURRENSSTRATEGI	16
2.5 MULTICHANNEL SYSTEMS STRATEGY (MSS)	17
2.6 TIDIGARE LITTERATUR OM KANALSTRUKTURER	19
2.7 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK	20
<b>3. METOD</b>	<b>22</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN	22
3.2 DOKUMENTSTUDIE UTIFRÅN SEKUNDÄRDATA	23
3.3 FALLSTUDIE UTIFRÅN PRIMÄRDATA	25
3.4 BESKRIVNING AV DATAANALYS	27
3.5 METODDISKUSSION	28
<b>4. EMPIRI</b>	<b>30</b>
4.1 SEKUNDÄRDATA OM OMGIVNINGEN	30
4.2 FALLFÖRETAGET AKIND	36
4.3 FALLFÖRETAGET LITTLE LIFFNER	38
4.4 FALLFÖRETAGET SOFT GOAT	41
<b>5. ANALYS</b>	<b>46</b>
5.1 OMGIVNING	46
5.2 KONKURRENSSTRATEGI	49
5.3 KANALSTRUKTUR	50
5.4 AKINDS KANALSTRUKTURER	51
5.5 LITTLE LIFFNERS KANALSTRUKTURER	53
5.6 SOFT GOATS KANALSTRUKTURER	56
<b>6. SLUTSATS OCH DISKUSSION</b>	<b>60</b>
6.1 SLUTSATS	60
6.2 DISKUSSION	62
<b>REFERENSER</b>	<b>64</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>71</b>
INTERVJUGUIDE	71

## 1. INTRODUKTION

*I följande kapitel presenteras en praktisk och en teoretisk bakgrund som introducerar samt problematiserar studiens ämne och därefter mynnar ut i syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens avgränsningar samt disposition.*

---

### 1.1 Praktisk Bakgrund

Att omvärlden uppfattas som alltmer osäker, volatil och komplex, kan tänkas grunda sig i att vi ständigt presenteras för nya fenomen som bland annat uppstått i och med digitaliseringen. Tidigare forskning inom *strategic management* visar dock att vi genom tiderna upplevt att omvärlden utvecklas allt snabbare. Samtidigt som utvecklingen leder till ökad komplexitet och fler utmaningar, skapas även nya möjligheter för att hantera dem (Kraaijenbrink, 2019). Inom modebranschen är den upplevda ökningen av osäkerhet tydlig, vilket poängteras av Liffner von Sydow, en av denna studiens respondenter, i följande citat:

Konkurrensen är extremt hård i modebranschen och alla trösklar för att ta sig in har sänkts i och med digitaliseringen (...) Det kommer hela tiden nya brands som gör att konkurrensen blir mycket, mycket högre och alla konkurrerar ju med alla (intervju, 13 maj, 2020).

Den osäkerhet som Liffner von Sydow beskriver reflekteras även i rapporten *The State of Fashion 2020* där 49 procent av de deltagande företagsledarna förutspådde att det kommande året skulle präglas av utmaningar, osäkerhet och störningsmoment. Detta kan jämföras med nyckelorden från föregående år som var föränderlig, digital och snabb (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020: 11–12). Vidare har digitaliseringen möjliggjort framväxten av nya

affärsmodeller såsom *digitally native vertical brand*, vilket förkortas DNVB. Begreppet myntades av företagaren Andy Dunn och karaktäriserar företag som startar digitalt med egen e-handelsplattform, säljer direkt till slutkonsument och lägger stort fokus på varumärket. Dunn menar att dessa företag har skapats av generationen som fötts i den digitala eran och genom att förmedla en livsstil lockar de främst "millennials", individer födda mellan 1981–1996 (Dunn, 2016).

Vissa DNVBs har successivt utvecklat sin affärsmodell till att efterlikna detaljhandelns traditionella försäljning genom att inkludera återförsäljare och öppna fysiska butiker. En viss skillnad finns dock då DNVBs huvudsakligen väljer att använda dessa för att förmedla en upplevelse och därmed utformar de ofta "pop-up-butiker" eller "showrooms" (Lieber, 2019). Dessutom fokuserar de på att erbjuda en sömlös upplevelse mellan e-handel och fysiska butiker. DNVB har därmed förändrat marknaden och använder nya sätt att distribuera och kommunicera med kunder.

## 1.2 Teoretisk Bakgrund

Företag står ständigt inför valet om huruvida de ska äga och kontrollera ett led i värdekedjan eller använda sig av marknadens aktörer, vilket Williamson (1985) beskriver i transaktionskostnadsteorin. Liknande val studeras inom *customer relationship management*, när företag beslutar om vilka distributions- och kommunikationskanaler de ska använda. Distributionskanaler innefattar flödet av produkter i det vertikala ledet från fabrik till slutkonsument. Vidare avser kommunikationskanaler informationsflödet mellan två aktörer, vilket ger kunderna ökad medvetenhet om företagets produkter. Den övergripande sammansättningen av kanalerna utgör kanalstrukturer. Kanalstrukturer som upprättas på ett gynnsamt sätt kan leda till synergieffekter, men det finns även en risk att kanalerna kannibaliserar på varandra om de organiseras på fel sätt. Vidare är det på många marknader vanligt att företag använder en

multikanalstrategi, vilken kombinerar flertalet kanaler av olika slag i dess kanalstruktur (Kumar & Reinartz, 2017: 239, 252, 254).

Hur företag väljer att utforma sina kanalstrukturer kan bero på ett flertal faktorer. I en kvantitativ studie av Kabadayi, Eyuboglu och Thomas (2007) undersöks huruvida omgivning och konkurrensstrategi samspelar med företagens kanalstruktur inom distribution. De studerar företag som verkar inom samma omgivning och besitter en av Porters (1980) generiska strategier: kostnadsledande- eller differentieringsstrategi. Därefter skapades två riktlinjer för hur företag bör utforma sina kanalstrukturer för att på bästa sätt nå ut till sina kunder (Kabadayi et al., 2007: 195–196). Det ramverk som Kabadayi et al. presenterar benämns vidare i denna studie vid *Multichannel Systems Strategy (MSS)*.

Sedan studien av Kabadayi et al. (2007) publicerades har nya möjligheter för distributions- och kommunikationskanaler skapats. Bland annat har den digitala utvecklingen resulterat i nya fenomen såsom omnikanaler, vilket innebär att företagens fysiska butiker och e-handel har integrerats till en sömlös upplevelse (Gilberto de Carvalho & Cortez Campomar, 2014). Vidare menar kritiker till Porter att en föränderlig marknad kräver att företag kan anpassa sig snabbare till omgivningen. Därför anses en kombination av de två konkurrensstrategierna, i en hybridstrategi, vara mer flexibel och är därmed bättre lämpad i en föränderlig omvärld (Ozdemir & Mecikoglu, 2016).

Som tidigare nämnts, är affärsmodellen DNVB ett resultat av digitaliseringen i modebranschen. Affärsmodellen, som exkluderar mellanhänder, i kombination med ett stort fokus på att erbjuda prisvärda produkter och ett stort kundvärde, tycks medföra att många DNVBs använder sig av en hybridstrategi. Denna konkurrensstrategi beaktas inte i MSS vilket gör det intressant att undersöka. Dessutom ser förutsättningarna i omgivningen annorlunda ut idag, jämfört med när MSS utvecklades, och nya mer integrerade möjligheter för distribution- och



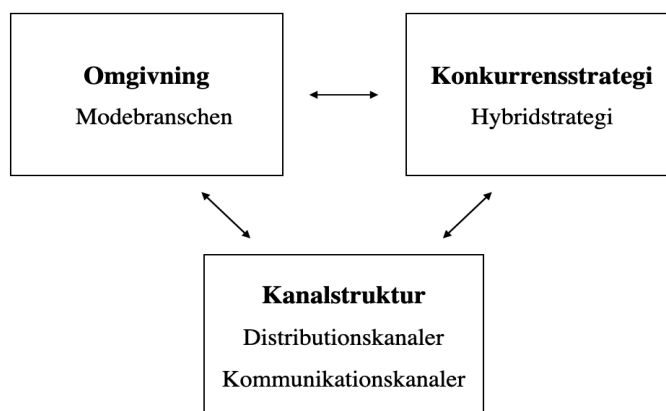
kommunikation har skapats. Det kan därmed tänkas att MSS även skulle kunna förklara hur kommunikationskanaler bör utformas. Således kan det därför vara relevant att undersöka samspelet mellan omgivning, konkurrensstrategi och kanalstrukturer i en ny kontext.

### 1.3 Syfte och Frågeställning

Denna studie ämnar undersöka hur företag i modebranschen med en ny affärsmodell, som uppstått till följd av digitaliseringen, arbetar för att nå sina kunder. Mer specifikt undersöks huruvida *digitally native vertical brands* omgivning, konkurrensstrategi och kanalstrukturer är i linje med varandra. Detta illustreras i figur 1, där pilarna visar på det eventuella samspel som undersöks. Dessutom syftar studien till att undersöka vilken av faktorerna omgivning och konkurrensstrategi som har störst inverkan vid val av kanalstrukturer. Därmed följer studiens frågeställningar:

*Samspelar DNVBs omgivning, konkurrensstrategi och kanalstruktur, och i sådana fall hur?*

*Om samspel finns, vilken av faktorerna omgivning och konkurrensstrategi har störst inverkan på val av kanalstrukturer?*



Figur 1. Eventuella samspel som studien undersöker.

## **1.4 Avgränsning**

För att besvara frågeställningen på ett givande sätt avgränsas studien till att undersöka kanalstrukturerna mellan företag och slutkonsument inom modebranschen. Studien avgränsas även till att undersöka DNVBs som använder en hybrid av Porters generiska konkurrensstrategier; kostnadsledande strategi och differentieringsstrategi.

## **1.5 Disposition**

Studien består av sex kapitel som disponeras enligt följande: kapitel ett ger en bakgrund till ämnet och förklarar studiens syfte, frågeställningar samt avgränsningar. Vidare presenteras valda teorier och tidigare litteratur i kapitel två. Detta avslutas med en överblick av denna studies teoretiska ramverk. Det tredje kapitlet redogör för studiens metoder samt för- och nackdelar med dessa. Vidare i kapitel fyra presenteras insamlad empiri. Först presenteras sekundärdata om modebranschen, följt av primärdata från semistrukturerade intervjuer med studiens fallföretag. Den insamlade empirin analyseras sedan i studiens femte kapitel. Slutligen, i det sjätte kapitlet, besvaras frågeställningarna och studiens slutsats presenteras. Därefter förs en diskussion kring resultatet samt förslag på vidare forskning.

## 2. TEORI OCH LITTERATURGENOMGÅNG

*I följande kapitel presenteras valda teorier och modeller. Multichannel Systems Strategy som presenteras av Kabadayi et al. används som studiens främsta analysverktyg och består av omgivning, konkurrensstrategi och kanalstruktur. Dessa faktorer ligger därmed till grund för kapitlets struktur där tidigare litteratur presenteras inom vardera område. Avslutningsvis förklaras hur studiens teoretiska ramverk kommer tillämpas.*

---

### 2.1 Porters Femkraftsmodell

Porter (1979) utvecklade femkraftsmodellen som ett verktyg för att analysera konkurrensen och lönsamhetspotentialen i olika branscher. Dessa beror på fem grundläggande krafter: hotet av nytt inträde, kunders förhandlingsmakt, leverantörers förhandlingsmakt, substituerade produkter samt branschens interna rivalitet. Styrkan hos respektive kraft beror på branschens utformning och den samlade styrkan av alla krafterna avgör branschens lönsamhetspotential. För att företag ska kunna skydda sig mot eller påverka krafterna genom sitt strategiska agerande är det viktigt att de är medvetna om branschstrukturen. Vad som påverkar vardera krafts styrka presenteras nedan (Porter, 1979: 137–138).

***Intern rivalitet.*** Intern rivalitet gestaltas av hänsynslöst tävlande mellan företagen i branschen. Det kan handla om strategier för priskonkurrens, introduktion av nya produkter eller omfattande annonsering. Om branschen består av många jämnstora företag med lika makt karaktäriseras den av hög rivalitet. Vidare råder hög rivalitet även i branscher med odifferentierade produkter och låga byteskostnader, samt i branscher med låg tillväxt då företag vill erhålla marknadsandelar genom expansion. Andra faktorer som påverkar den interna rivaliteten är om aktörerna har olika strategier och därmed krockar i processen att nå sina mål. Många av dessa förhållanden förekommer i branschens naturliga struktur vilket gör det svårt för företag att påverka

dem. Dock kan företag genom strategiska förändringar påverka branschförhållandena (Porter, 1979: 142–143).

**Hot av nytt inträde.** Huruvida nya aktörer utgör ett hot och därmed kan erövra marknadsandelar beror på branschens inträdesbarriärer samt hur befintliga aktörer på marknaden förväntas agera. Till exempel startar nya aktörer med en kostnadsnackdel om befintliga aktörer har skalfördelar. Vidare om befintliga aktörer använder sig av produktdifferentiering, mer specifikt varumärkesigenkänning, måste inträdande aktörer övervinna deras kundlojalitet. Fortsatt, om befintliga aktörer använder grossister och detaljister vars begränsade kapacitet redan utnyttjas, kan det innebära ett hinder i tillgång till distributionskanaler. Dessutom kan förekomsten av statliga policys begränsa marknadsinträde genom licenskrav eller regleringar. Vidare är hotet av nya aktörer inte konstant, och utveckling av en bransch kan få stor inverkan på inträdesbarriärerna (Porter, 1979: 138–140).

**Kunders och leverantörers förhandlingsmakt.** Gemensamt för leverantör- och kundgrupper är att deras förhandlingsmakt beror på antalet leverantörer eller kunder i förhållande till hur många aktörer det är inom den bransch som de säljer till, alternativt köper av. Leverantörerna kan minska branschens lönsamhet om de höjer sina priser och dess kunder i sin tur inte kan genomföra prisökningar för att kompensera kostnadsökningen. På motsvarande sätt kan kunderna påverka branschens lönsamhet genom att begära prissänkningar eller högre kvalitet. Den makt som leverantör- och kundgruppen besitter beror även på hur viktiga de är för företagen i den aktuella branschen (Porter, 1979: 140–141). Leverantörerna kan även få ökad förhandlingsmakt om de exempelvis erbjuder differentierade produkter, har byggt upp stora byteskostnader alternativt om de utgör ett trovärdigt hot om att integrera framåt i värdekedjan. Tvärtom ökar kundernas förhandlingsmakt om leverantörernas produkter är homogena vilket skapar

valmöjligheter. Kundernas förhandlingsmakt ökar dessutom om de har låga vinstmarginaler, vilket ger dem incitament att minska kostnader och därmed blir de priskänsliga (Porter, 1979: 140–141).

**Substituerade produkter.** Om nya substitut är bättre än de befintliga produkterna leder det till en kvalitetsförbättring av marknads utbud. Om de däremot är av samma kvalitet, kan det hämma branschens lönsamhet och tillväxtpotential. De substitut som företag bör vara uppmärksamma på är de som baseras på trender och de som produceras av högavlönade branscher med stora marginaler. Vidare kan utveckling som möjliggör lägre priser eller förbättrad prestation innebära att substitut introduceras snabbt, vilket ökar konkurrensen i branschen (Porter, 1979: 142).

## 2.2 Tidigare Litteratur om Branschförhållanden

**Internet och digitalisering.** Porter (2001) menar att internet överlag minskar lönsamheten i en bransch samt möjligheten för företag att utveckla varaktiga konkurrensfördelar. Samtidigt blir företagets strategiska val allt viktigare och det skapas nya möjligheter för tydligare positionering i branschen. En följd av internet är att kostnader för att samla information, kommunicera och genomföra transaktioner har minskat. Vidare menar Porter att det är svårt att dra generella slutsatser om internets långsiktiga påverkan på lönsamheten då det skiljer sig åt mellan olika branscher. Däremot uppmärksammas vissa trender för hur internet påverkar de fem krafterna. Bland annat blir inträdesbarriärerna lägre när behovet av fysiska tillgångar minskar. Dessutom blir det enklare för aktörerna inom värdekedjan att interagera, vilket minskar användandet av mellanhänder. Den ökade tillgängligheten av information underlättar jämförelser av produkter samt minskar kundernas byteskostnad. Vidare menar Porter att branschens effektivitet ökar och att det mer frekvent skapas nya lösningar på kundernas behov. Eftersom det dessutom blir svårare att få äganderätt över sina produkter, skapas större möjligheter för imitation. Sammantaget blir marknads produkter mer homogena och utbudet blir större, vilket gör att företag främst konkurrerar med pris (Porter, 2001).

Urbach och Röglinger presenterar i en bok flertalet fall om hur företag har anpassat sig till digitaliseringen. De förklarar att nya digitala teknologier har möjliggjort nya typer av plattformar samt arbetssätt för att samla in och analysera data (Urbach & Röglinger, 2019: 2). Likt Porters perspektiv på internet, förklaras att digitaliseringen har minskat inträdesbarriärerna samt ökat kundernas inflytande (Gimpel, Hosseini, Huber, Probst & Röglinger, 2018). Vidare beskrivs hur digitaliseringen har fört samman den fysiska och digitala marknaden. Därmed har företag tvingats anpassa sig och skapa nya affärsmodeller (Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhm, Drews, Maedche, Urbach & Ahlemann, 2017). Urbach och Röglinger menar att det främst är den eskalerade hastigheten samt antalet användare som ansluter sig till en ny teknologi som utmärker digitaliseringen. De menar därmed att digitaliseringen både är en konsekvens av, och leder till ökad volatilitet, tvetydighet, komplexitet och osäkerhet (Urbach och Röglinger 2019: 3).

**Hyperkonkurrens.** D’Aveni (1994) presenterar teorin om hyperkonkurrens vilken förklarar marknader som kännetecknas av dynamik, hög konkurrensintensitet, snabba förändringar och hög rivalitet mellan konkurrenter. D’Aveni menar att hyperkonkurrens skapats genom stora förändringar i konkurrens, globalisering och informationsprocesser. På en hyperkonkurrensmarknad måste aktörerna agera snabbt i syfte att ständigt skapa nya temporära konkurrensfördelar och samtidigt eliminera eller neutralisera konkurrenternas fördelar. Genom att förflytta sig till nya områden eller hitta en överlägsen temporär fördel klättrar företag högre upp i marknadshierarkin och därmed förstörs marknadens *status quo*. D’Aveni menar att flera branscher på den amerikanska marknaden kännetecknas av hyperkonkurrens, varav en av dessa är detaljhandeln (D’Aveni, 1994: 1, 217–219, 238, 445).

Vidare förklarar D’Aveni att hot om nytt inträde, som presenteras i Porters femkraftsmodell, har försvagats och att inträdesbarriärer inte innebär någon bestående konkurrensfördel för befintliga aktörer. D’Aveni menar även att Porters generiska strategier, som

presenteras nedan, inte beaktar dynamiken på marknaden. Därmed utgör en av konkurrensstrategierna kostnadsledande strategi, differentieringsstrategi eller fokusstrategi inte en grund för en hållbar konkurrensfördel. Interaktionen mellan konkurrenter anses vara viktigare att ta hänsyn till än marknadspositioneringen. Detta eftersom aktörers handlingar i större utsträckning påverkar företags möjlighet att lyckas (D'Aveni, 1994: 40–42).

### **2.3 Porters Generiska Strategier**

Porter (1980) förklarar att alla företag har en konkurrensstrategi. Det hjälper företaget att välja en position på marknaden för att kunna hantera de fem marknadskrafterna samt erhålla hög avkastning. Porter presenterar tre generiska strategier, vilka benämns kostnadsledande strategi, differentieringsstrategi och fokusstrategi (Porter, 1980: 34–35).

En kostnadsledande strategi innebär att företag fokuserar på att ha lägre kostnader än sina konkurrenter och därmed når ett bredare kundsegment samt erhåller fler marknadsandelar. För att lyckas bli kostnadsledande krävs att företag effektiviserar och kontrollerar kostnadsdrivande faktorer. Vidare innebär differentieringsstrategin att företag erbjuder en produkt som är unik vilket kan gestaltas inom exempelvis produktdesign, kundservice eller varumärke. Vanligen kombineras dessa i syfte att erbjuda ett högre värde. Av den anledningen är kunder mindre priskänsliga och företag kan sätta ett högre pris än sina konkurrenter. En fokusstrategi innebär att företag riktar in sig på ett visst kundsegment, en produktlinje eller en specifik geografisk marknad. Inom dessa segment kan företag välja antingen en lågkostnadsstrategi eller en differentieringsstrategi. Däremot medför fokusstrategin begränsningar i att erhålla stora marknadsandelar (Porter, 1980: 34–40, 45).

Ett företag som misslyckas med att implementera någon av strategierna är enligt Porter “stuck in the middle”. Det är vanligen fallet när ett företag inte kan bestämma sig för enbart en strategi och därmed uppnår lägre lönsamhet än branschens genomsnitt. För att ta sig ur en sådan

position krävs det att företag fattar strategiska beslut och strävar efter en mer explicit position på marknaden (Porter, 1980: 41–42).

## **2.4 Tidigare Litteratur om Konkurrensstrategi**

Pertusa-Ortega, Molina-Azorín och Claver-Cortés (2009) kritiserar Porters generiska strategier och menar att företag som endast använder en av de två generiska strategierna, kostnadsledande strategi eller differentieringsstrategi, skapar ett tomrum i kunderbjudandet och därmed ignorerar en viss kundgrupp. Istället kan företag gynnas av att implementera en hybridstrategi, en blandning av de två strategierna. Konkurrensstrategierna kan istället ses som två dimensioner av strategisk positionering. Författarna menar vidare att Porters tredje strategi, fokus, inte är relevant att inkludera i hybridstrategin då fokusstrategin handlar om var företaget konkurrerar, snarare än hur (Pertusa-Ortega et al. 2009: 508, 510, 511, 520).

En av fördelarna Pertusa-Ortega et al. ser med en hybridstrategi är att företag blir mer flexibla och kan anpassa sig till förändringar i omvärlden. Vidare är hybridstrategi en kombination av flera faktorer vilket gör strategin mer komplex och svårare för konkurrenter att imitera. Slutligen menar författarna att företag med hybridstrategi kommer att nå högre lönsamhet, oberoende av vilken bransch de verkar inom (Pertusa-Ortega et al. 2009: 520). En annan artikel, skriven av Ozdemir och Mecikoglu, undersökte hybridstrategi inom biltillverkningsindustrin. Även denna studie pekar på att en hybridstrategi kan leda till ökad prestation. Dessutom visar studien att användning av en hybridstrategi gynnar företagets lönsamhet om de befinner sig i en dynamisk omgivning, men missgynnas om omgivningen är stabil (Ozdemir & Mecikoglu, 2016: 31).



## 2.5 Multichannel Systems Strategy (MSS)

Kabadayi, Eyuboglu och Thomas undersökning av kanalstrukturer inom distribution baseras på tidigare forskning om sambanden mellan konkurrensstrategi, omgivning och organisationsstruktur. Genom att undersöka 291 företagsenheter konstaterades att de kanalstrukturer som bidrog mest till företagets lönsamhet var de som var i linje med företagets konkurrensstrategi och omgivning. Baserat på studiens resultat, skapade författarna riktlinjer för hur företag bör utforma sina kanalstrukturer (Kabadayi et al., 2007: 195).

I undersökningen används Porters generiska strategier för att definiera konkurrensstrategier. Företagen som undersökts använde sig av en kostnadsledande strategi eller differentieringsstrategi. Vidare förklarar författarna faktorn omgivning genom tre parametrar; komplexitet, resurstillgänglighet och dynamik. Komplexitet syftar till antalet och variationen av leverantörer, köpare, konkurrenter samt andra omgivningsfaktorer som påverkar företagets strategiska beslut. Detta studerade Kabadayi et al. genom företagsenheter syn på antalet produkter, varumärken, konkurrenter och kundsegment på marknaden. Den andra parametern *munificence*, som benämns resurstillgänglighet i denna studie, beskriver tillgängligheten av resurser på marknaden samt företags möjlighet att anskaffa dem. Resurser kan exempelvis vara humankapital samt finansiella resurser. Detta förklaras även genom efterfrågan på en given produkt samt marknads försäljnings- och tillväxtpotential. Omgivningens dynamik visar på marknads föränderlighet vilket mäts i fråga om frekvens och oförutsägbara element. Kabadayi et al. undersökte perspektivet på följande förändringar; försäljningsstrategier, produktutbud, kundernas preferenser samt försäljningsvolym. Vidare undersöktes också förändringar i konkurrensintensitet, konkurrensstrategier och distributionsstruktur (Kabadayi et al., 2007: 197, 203, 209).

Kabadayi et al. studerade kanalstrukturer utifrån två parametrar; fysisk struktur och beslutsstruktur. Den fysiska strukturen förklarar hur företag distribuerar produkter genom antingen

direkta eller indirekta kanaler. Direkta kanaler innebär att företaget når ut direkt till slutkonsument. Vid användning av indirekta kanaler inkluderas tredje part såsom återförsäljare och grossister. Den andra parametern, beslutsstruktur, analyseras internt i företagens kanaler och delas upp i formalisering, specialisering och centralisering. Formalisering förklarar huruvida beslutsfattandet bygger på formella regler och kontrakt. Specialisering indikerar utformning av arbetsfördelning och variation av uppgifter inom en kanal. Vidare bygger centralisering på var den beslutsfattande auktoriteten finns inom kanalstrukturen. Dessa tre parametrar förklarar huruvida en organisations beslutsprocess är av byråkratisk struktur, vilken kännetecknas av hög grad av parametrarna. Om beslutsprocessen istället är av organisk struktur råder lägre grad av de tre parametrarna (Kabadayi et al., 2007: 197).

Studien resulterade i två förslag på kanalstrukturer, som beror på företagens konkurrensstrategi och omgivning. Företag som befinner sig på en volatil marknad med stor tillgång till resurser bör naturligt använda en differentieringsstrategi. Vidare bör dessa företag använda sig av många och direkta kanaler samt en organisk beslutsstruktur. Detta i kontrast till företag som använder sig av en kostnadsledande strategi och befinner sig på en stabil marknad med begränsade resurser. De bör utforma en byråkratisk beslutsstruktur och nyttja ett fåtal och indirekta distributionskanaler. Fortsatt visar studiens resultat att när internet adderas som en direkt kanal bidrar det till en högre lönsamhet för företag med en differentieringsstrategi men minskad lönsamhet för företag med en kostnadsledande strategi. Kabadayi et al. noterade även fall då omgivningen och konkurrensstrategin inte var i linje med varandra och att en mix av kanalstrukturerna därmed skulle kunna vara optimalt. I det fall då omgivning och konkurrensstrategi inte överensstämmer tvingas ofta beslutsfattare att välja vilken av dessa faktorer de vill anpassa sina kanalstrukturer efter (Kabadayi et al., 2007: 203–205).

## 2.6 Tidigare Litteratur om Kanalstrukturer

Gilberto de Carvalho och Cortez Campomar beskriver hur marknadsföring och distribution tycks bli allt mer integrerade. De menar att företags strategiska val av distributionskanaler kommer påverka alla marknadsföringsbeslut samt företagens konkurrenskraft. Syftet med fysiska butiker har förändrats till att fokusera på upplevelser, vilket har gjort att traditionella distributionskanaler även används som kommunikationskanaler (Carvalho & Cortez Campomar, 2014: 106, 112). Ur konceptet multikanaler, som innebär att företag erbjuder ett flertal distributionskanaler till sina kunder, har omnikanaler vuxit fram. Dessa syftar till att skapa en integrerad upplevelse mellan digitala och fysiska kanaler. Fenomenet bygger på att samtliga kanaler ska vara synkroniserade för att skapa synergieffekter (Perente & Barki, 2014 refererad i Gilberto de Carvalho & Cortez Campomar, 2014: 109).

Multi- och omnikanaler beskrivs vidare av Verhoef, Kannan och Inman som menar att digitaliseringen lett till en förändring inom marknadsföring och detaljhandeln. Omnikanaler har gjort att fokus förflyttats från distributionen i sig till att fokusera på samspelet mellan varumärke och kanaler. Vidare poängterar Verhoef et al. att konceptet kanaler har omdefinierats och nu omfattar fler aspekter. Multikanaler innefattar butiker, e-handel och direkt marknadsföring via katalog. Omnikanaler däremot adderar även mobilkanaler, sociala medier samt "touchpoints"<sup>1</sup> med kunder vilket även innefattar masskommunikationskanaler. De menar att interaktionen med kunderna blir mer integrerad i de traditionella marknadsföringskanalerna och nu även gör att varumärket påverkas av kundernas kommunikationer med varandra, som ofta sker via sociala medier (Verhoef et al., 2015).

---

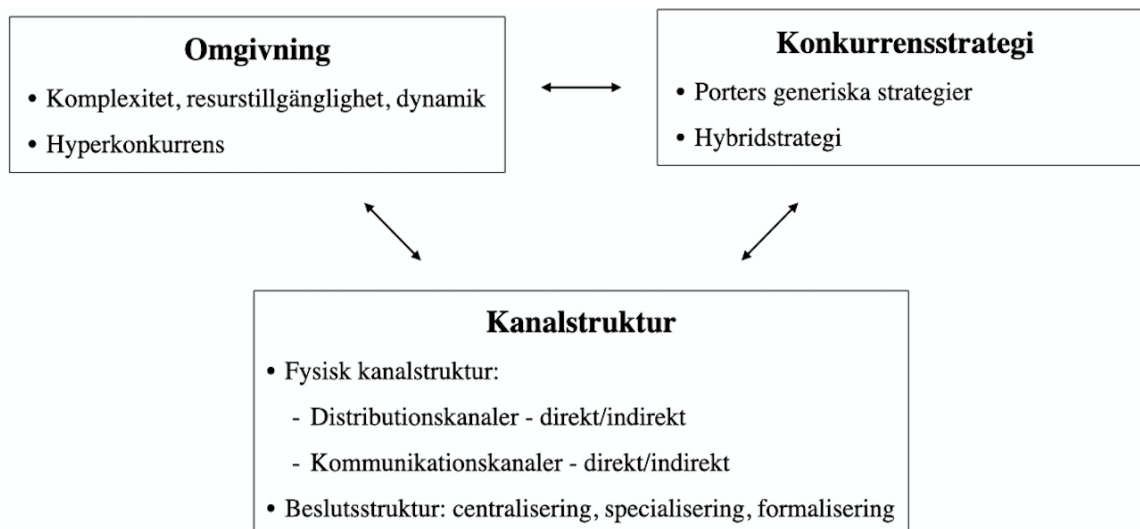
<sup>1</sup> Kommunikations- och interaktionstillfällen, framför allt mellan företag och konsumenter (Lexico, u.å).

## 2.7 Sammanfattning av Teoretiskt Ramverk

Studiens teoretiska ramverk tar sin utgångspunkt i MSS och faktorerna; omgivning, konkurrensstrategi och kanalstruktur. Eftersom dessa faktorer är uppmärksammade områden inom *strategic management* och marknadsföring inkluderar studiens teoretiska ramverk även tidigare litteratur inom dessa.

Porters femkraftsmodell (1979) är en framstående teori för att undersöka branscher och fyller i denna studien funktionen att säkerställa att tillräcklig information om omgivningen samlas in. Vidare indikerar senare publicerade artiklar på andra faktorer som kommit att påverka branschförhållandena. Däribland förklarar Porter (2001) trender i hur internet kan påverka de fem krafterna, vilket Urbach och Röglinger (2019) till stor del instämmer med. De sammanställer även exempel på hur företag har anpassat sig till digitaliseringen och förklarar generella utmaningar samt möjligheter som uppkommit. Vidare har D'Aveni (1994) utvecklat teorin om hyperkonkurrens som beaktar dynamiken på konkurrensintensiva marknader.

I MSS definieras konkurrensstrategi utefter två av Porters generiska strategier (1980); kostnadsledande och differentieringsstrategi. Porters teori har fått kritik av bland annat Pertusa-Ortega et al. (2009) samt Ozdemir och Mecikoglu (2016), som menar att företag istället kan gynnas av en hybrid av de två strategierna. Slutligen beskriver tidigare litteratur om kanalstrukturer att distribution- och kommunikationskanaler tycks bli allt mer integrerade (Gilberto de Carvalho & Cortez Campomar, 2014 och Verhoef et al., 2015). Detta motiverar varför denna studie även behandlar kommunikationskanaler. Studiens teoretiska ramverk sammanfattas i figur 2 nedan, vilken förklarar hur ramverket används i analysen.



Figur 2. Sammanfattning av teoretiskt ramverk

### 3. METOD

*I följande kapitel beskrivs studiens genomförande samt för- och nackdelar med valda metoder. Studiens forskningsdesign använder de kvalitativa tillvägagångssätten; dokumentstudie och multipel fallstudie. Urval och insamling av data i de två tillvägagångssätten presenteras separat. Analys av insamlade data har gjorts i enlighet med Gioia-metoden och har kodats i två nivåer. Avslutningsvis förs en metoddiskussion samt redogörelse av studiens kvalitet.*

---

#### 3.1 Forskningsdesign

För att uppfylla studiens syfte används en kvalitativ metod som, enligt Bryman och Bell, lägger stor vikt vid tolkning och analys av en social verklighet. Dessutom riktas uppmärksamheten mot deltagarnas uppfattningar istället för forskarnas (Bryman & Bell, 2015: 372, 395). Detta ansågs passande i denna studie för att skapa en djupare förståelse för den nya affärsmodellen DNVB. Vidare för att besvara forskningsfrågan krävdes information om situationen i modebranschen, förstahandsinformation om hur DNVBs arbetar med sina kanaler samt hur företagens interna processer utformas för att kunna fastställa deras konkurrensstrategi. Därför har en form av triangulering använts, vilket Creswell och Creswell anser är passande vid tolkning av ett kvalitativt forskningsproblem. Vidare förklarar de att triangulering kan användas för att utvärdera en förståelse för ett socialt fenomen genom att sammanväga resultaten från olika datakällor (Creswell och Creswell, 2018: 187, 200). I denna studie återspeglas detta genom en kombination av två kvalitativa tillvägagångssätt; en dokumentstudie baserad på sekundärdata och en multipel fallstudie baserad på primärdata.

Alternativet att endast samla information om branschen genom intervjuer med fallföretagen ansågs medföra vissa risker. Däribland att antalet fallföretag är få och relativt homogena, vilket

hade skapat en missvisande bild av omgivningen. Då det finns en stor mängd sekundärdata om modebranschen ansågs det givande att genom en dokumentstudie identifiera ett bredare perspektiv av omgivningen. För att undersöka hur DNVBs utformar sina kanaler var semistrukturerade intervjuer det självklara valet. Därav kompletterar de två tillvägagångssätten varandra på ett givande sätt och bidrar med flera perspektiv.

***Vetenskaplig utgångspunkt.*** Studien har ett abduktivt tillvägagångssätt med induktiva inslag. Abduktion är ett tankesätt som är en kombination av deduktiv och induktiv ansats (Bryman & Bell, 2015: 46). Vidare förklarar Mantere och Ketokivi (2013; refererad i Bryman & Bell, 2015: 46) att abduktivt tänkande innebär att skapa en naturlig förståelse för empiriska problem som inte alltid överensstämmer med teorin. Vid starten av arbetet samlades information om fenomenet DNVB, för att därefter leta efter teoretiska förklaringar till detta. Då de teoretiska kopplingarna inte helt överensstämde med verkligheten har studien tagit en abduktiv ansats med syftet att förklara det empiriska problemet. Genom en ständig återkoppling mellan teori och empiri tar den abduktiva ansatsen sitt uttryck. Vid insamling av sekundärdata har ett teoretiskt urval gjorts till dess att en teoretisk mättnad uppstod, vilket är vanligt i induktiv forskning (Bryman & Bell, 2015: 409).

### **3.2 Dokumentstudie Utifrån Sekundärdata**

Enligt Bryman och Bell innebär en dokumentstudie att forskaren studerar tidigare publicerade data. Dokument kan förekomma i olika former, däribland muntlig, skriftlig eller visuell form. Vidare är dokument som datakälla passande för att ge forskaren betydelsefull bakgrundsinformation till en organisation eller återge en beskrivande dimension inom fallstudier (Bryman & Bell, 2015: 516, 522). I denna studie fyller sekundärkällorna syftet att kartlägga

omgivningen, alltså modebranschen. Vidare finns mycket data inom detta område publicerat på internet och därmed används endast virtuella källor.

**Urval av sekundärdata.** Den aktuella affärsmodellen DNVB finns väl representerad inom modebranschen. Däremot finns det inte särskilt många inom samma produktkategori och därför valdes modebranschen i sin helhet. Modebranschen är en globaliserad bransch och samtliga fallföretag har leverantörer och kunder från flertalet länder (Akind, u.å.; Little Liffner, u.å.; Soft Goat, u.å.). Eftersom alla aktörer som kan påverka konkurrensen bör inkluderas för att förstå omgivningen är det relevant att använda internationella artiklar och rapporter som inte enbart är skrivna utefter den svenska marknaden.

Sekundärkällorna som använts i dokumentstudien valdes utifrån ett målstyrt teoretiskt urval. Denna urvalsprincip innebär att forskaren parallellt med studiens framväxt samlar in, kodar och analyserar datan (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998 refererad i Bryman & Bell, 2015: 408–409). Studiens analys utgår från MSS där en av faktorerna är omgivningen, vars parametrar till stor del efterliknar krafterna i Porters femkraftsmodell. Därmed används Porters modell för att strukturera och säkerställa att tillräcklig information om modebranschen samlats in.

**Insamling av sekundärdata.** Följt av det teoretiska urvalet, användes teoretisk mättnad för att avgöra när mängden insamlade sekundärdata var tillräcklig. Enligt Charmaz innebär det att forskarna samlar in data tills dess att ny information inte längre är bidrar till ett bättre resultat. Förespråkare av teoretisk mättnad menar att det essentiella är att urvalet av insamlade data är tillräckligt givande för att testa teorin (Charmaz, 2006 refererad i Bryman & Bell, 2015: 409). Insamlingen av sekundärdata har skett i omgångar och data har samlats in tills dess att samtliga av Porters krafter har uppnått teoretisk mättnad. För att kartläggningen av branschen ska återspegla nuläget har endast källor som är publicerade de senaste sex åren använts. Totalt samlades 20 källor in, varav de flesta består av branschrappporter och artiklar som berör modebranschen.



### 3.3 Fallstudie Utifrån Primärdata

Fallstudien är av multipel karaktär där en djupare undersökning av tre specifika DNVBs inom modebranschen har gjorts. Enligt Bryman och Bell genomförs en fallstudie i syfte att utreda det specifika fallet, varav multipla former blivit allt mer förekommande (Bryman & Bell, 2015: 86, 89). Genom att granska fallföretagen på djupet finns utrymme för en komplex undersökning av vilka distributions- och kommunikationskanaler de använder och hur väl de samspelar med företagets konkurrensstrategi samt omgivningen. En risk med fallstudiedesign är att det kan vara svårt att dra generella slutsatser då endast några fåtal fall granskas (Bryman & Bell, 2015: 88). Eftersom DNVBs är en ny affärsmodell kan det vara svårt att dra generella slutsatser. Därför ämnar studien istället till att undersöka arbetsprocesser inom specifika DNVBs i modebranschen, vilket lämpar sig för en multipel fallstudie.

*Urval av fallföretag.* Vid urval av fallföretag användes ett målstyrt urval, vilket enligt Bryman och Bell (2015: 406) är ett strategiskt val för att kunna besvara forskningsfrågan. Mer specifikt grundar sig urvalet i ett kriteriestyrt urval för att välja fallföretag samt respondenter (Patton, 1990; Palys, 2008 refererad i Bryman & Bell, 2015: 407). Vid urval av fallföretag var det första kriteriet att samtliga fallföretag skulle uppfylla villkoren för DNVB, alltså att de startade sin verksamhet med en egen e-handelsplattform som enda distributionskanal, och att de har ett stort varumärkesfokus. Vidare var ett kriterium att företagen startat i Sverige för att säkerställa att de verkar på en marknad med liknande förutsättningar. Ytterligare två kriterier var att företagen grundades tidigast år 2010 och använder en hybridstrategi som konkurrensstrategi. Därför undersöktes både företagets positionering och interna processer, vilket redogörs för i analyskapitlet. Urvalsprocessen resulterade i fallföretagen Akind, Little Liffner och Soft Goat.

Vidare uppmärksammades att fallföretagen är relativt små sett till antalet anställda. Därför har urvalskriteriet för respondenterna varit att de ska besitta kunskaper om företagets distributions-

och kommunikationskanaler, vilket efterfrågades i den initiala mailkontakten. Respondenterna utgör därmed ett relativt homogent urval, vilket skapar ökad tillförlitlighet vid analys av fallföretagens kanalstrukturer.

***Insamling av primärdata.*** Insamling av primärdata till studiens multipla fallstudie har gjorts genom semistrukturerade intervjuer. Till skillnad från strukturerade intervjuer är den semistrukturerade formen mer flexibel och lämnar utrymme för spontana följdfrågor (Bryman & Bell, 2015: 452, 454). Denna intervjuform bedöms vara passande då syftet var att erhålla detaljerade svar om fallföretagen.

För att säkerställa att insamlingen av data gjordes i syftet att besvara frågeställningen utformades en intervjuguide efter Bryman och Bells rekommendationer. Intervjuguiden utformades efter tematiska områdena som inspirerats av MSS för att strukturerat kunna analysera och koppla ihop teori med insamlad empiri. För att förbereda respondenterna inför intervjun fick de ta del av intervjuguiden några dagar innan intervjutillfället. Intervjuguiden inkluderas även som bilaga för att minimera risken för subjektivitet som kan uppstå vid insamling av kvalitativa data genom intervjuer (Bryman & Bell, 2015: 459).

***Genomförande av intervjuer.*** Bryman och Bell (2015: 464) menar att intervjuer genom fysiska möten brukar vara att föredra inom kvalitativ forskning. På grund av pandemin, COVID-19, var detta inte genomförbart och intervjuerna har istället genomförts via videomötestjänsten Zoom. Även om trovärdigheten stärks vid fysiskt möte medför en digital form vissa fördelar, bland annat öppnar det upp för detaljerade och mer genomtänkta svar (Bryman & Bell, 2015: 622). Detta återspeglades i att samtliga respondenter gav ett lugnt intryck och lämnade ingående svar. Vidare spelades intervjuerna in och har transkriberades i syftet att underlätta analysarbetet. Under samtliga intervjuer deltog två av studiens författare; den ena förde samtalet och ställde frågor, den andra

hade en mer passiv roll och säkerställde att samtliga frågor besvarades. I tabell 1 redogörs en sammanställning av respondenterna.

<b>Respondent</b>	<b>Företag</b>	<b>Position</b>	<b>Datum</b>	<b>Tidsåtgång</b>
Amanda Grahn	Soft Goat	Digital Marketing Manager	28 april 2020	53 minuter
Anna Wallander	Akind	Grundare och VD	8 maj 2020	78 minuter
Paulina Liffner von Sydow	Little Liffner	Grundare och VD	13 maj 2020	40 minuter

*Tabell 1. Respondenter*

### **3.4 Beskrivning av Dataanalys**

Bryman och Bell (2015: 537) beskriver att det inom kvalitativ forskning finns få accepterade metoder för att analysera data, då det insamlade materialet ofta är mycket omfattande. Däremot har Gioia, Corley och Hamilton upprättat ett tillvägagångssätt för att analysera kvalitativa data vilken bygger på en dataanalys i flera steg. Gioia et al. förklarar att det inom kvalitativ forskning är det vanligt att information samlas in från olika slags källor, vilket även denna studie har gjort. Vidare poängterar de även att semistrukturerade intervjuer då ofta hamnar i centrum (Gioia et al., 2012: 19).

Den valda dataanalysmetoden som presenterats av Gioia et al. (2012: 20) innebär att det transkriberade materialet kodas i en första- och andranivåkodning. För att skapa en tydlig bild av den insamlade primärdata upprättades förstanivå-kodningen enligt teman som uppmärksammats i intervjuerna. Därefter genomfördes andranivå-kodningen efter mer specifika parametrar inom varje faktor i MSS, vilka presenterats i teorikapitlet. Syftet med den andra kodningen var att

identifiera hur den insamlade empirin kunde kopplas till studiens teoretiska ramverk. Vidare strukturerades den insamlade sekundärdata efter Porters femkraftsmodell i syfte att underlätta den senare kopplingen mellan insamlad empiri och MSS. I dataanalysen av sekundärdata användes samma tillvägagångssätt som för intervjuerna genom kodning i två nivåer. Efter det att både primär- och sekundärdata bearbetats genomfördes en slutgiltig analys av det kodade materialet utefter studiens teoretiska ramverk.

### **3.5 Metoddiskussion**

Sammanfattningsvis är studien av kvalitativ karaktär och tar en abduktiv ansats med inslag av induktiva strategier. Bryman och Bell (2015: 393) menar att den kvalitativa forskningens objektivitet kan ifrågasättas eftersom resultaten delvis bygger på forskarnas tolkningar och vad de anser vara viktigt. I denna studie kan viss objektivitet bekräftas då fallföretagens fysiska kanaler går att identifiera ur ett externt perspektiv. Dessutom ansågs en kvalitativ metod med bland annat semistrukturerade intervjuer vara bäst lämpad för att skapa en djupare förståelse för DNVBs.

Initialt eftersträvades att undersöka fler företag för att skapa ökad förståelse för hur företag som verkar digitalt anpassar sina kanalstrukturer. Dock försvårades sökandet av fallföretag på grund av COVID-19 och många tillfrågade hade inte möjlighet att delta. Vidare är DNVB ett nytt fenomen och djupare intervjuer med fallföretagen ansågs vara mer givande än flera korta intervjuer som hade kunnat resultera i en jämförande analys. Därav ansågs intervjuer med tre fallföretag vara tillräckligt för att besvara forskningsfrågan. Eftersom affärsmodellen är ny ansågs det att en lönsamhetsanalys, vilket inkluderas i MSS, kunde bli missvisande i denna studie. Detta eftersom det finns få finansiella rapporter att ta del av samt att det finns en stor risk att andra faktorer har inverkan på företagets lönsamhet. Istället anses samspelet mellan de olika faktorerna i MSS vara av större intresse för att undersöka vad som ligger bakom besluten av kanalstrukturer.

Fortsättningsvis, för att bedöma trovärdigheten och tillförlitligheten av en kvantitativ studie används ofta kriterierna reliabilitet och validitet. Då kvalitativ forskning inte grundas i siffror tillämpas andra kriterier som anses vara mer passande, nämligen: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Lincoln & Guba, 1985; 1994 refererad i Bryman & Bell, 2015: 380). I denna studie används triangulering för att öka studiens tillförlitlighet då olika datakällor har använts för att bekräfta resultatet (Creswell & Creswell, 2018: 200). Detta gestaltas bland annat genom att respondenterna i intervjuerna fick förklara sin syn på omgivningen, för att kunna bekräfta dokumentstudien. Efter intervjuerna har det även funnits möjlighet för ytterligare dialog mellan respondenter och författare via mail. Vidare baseras dokumentstudien på vad som anses vara tillförlitliga sekundärkällor, såsom branschrappporter. Dessutom används många källor där informationen överensstämmer med varandra vilket kan antas öka överförbarheten av omgivningsanalysen. Informationen från intervjuerna är företagsspecifik vilket gör det svårare att dra generella slutsatser om kanalstrukturer, vilket gör denna studie mindre överförbar. Trots det kan studien skapa ett intresse och en initial förståelse för affärsmodellen DNVB, där vissa tendenser kan tänkas gälla för företag med liknande karaktär. Slutligen har författarna under hela arbetet agerat i god tro och inte haft någon avsikt att påverka resultatet. Genomgående har även de processer och val som gjorts beskrivits vilket ökar pålitligheten.

## 4. EMPIRI

*I följande kapitel presenteras insamlad empiri där den första delen beskriver omgivningen i modebranschen och utgörs av sekundärdata. Denna struktureras efter Porters femkraftsmodell. Den andra delen av empirin består av primärdata insamlad från intervjuer med fallföretagen Akind, Little Liffner och Soft Goat. Denna struktureras utefter områdena; omgivning och positionering, distributionskanaler och kommunikationskanaler.*

---

### 4.1 Sekundärdata om Omgivningen

**Intern rivalitet.** Modebranschen beskrivs i rapporten *The State of Fashion 2020* som volatil och företag bör bli mer flexibla, förstå riskerna som finns, samt fundera på strategiska åtgärder för att minimera dem. Denna osäkerhet reflekteras också i deras årliga undersökning med seniora företagsledare. Av de deltagande tror 49 procent att branschen det kommande året kommer att vara; utmanande, osäker och störande. Dessa tre ord kan jämföras med föregående års nyckelord som var; föränderlig, digital och snabb (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020: 11–12). Dessutom presenteras det i en rapport utgiven av Deloitte, att modeindustrin är en av de mest utmanande branscherna då den är starkt påverkad av global ekonomisk osäkerhet samt distinkta trender (Lay, 2018).

Modeindustrin beskrivs fortsättningsvis som expansiv, där den förväntade tillväxten under 2020 är tre till fyra procent. Tillväxten förväntas dock bli mindre än föregående år, vilket antas bero på makroekonomisk osäkerhet som gör kunderna mer försiktiga, skapar politiska oroligheter samt utgör hot om handelskrig (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020: 12). Majoriteten av branschens tillväxt beror på ökad köpkraft från den växande medelklassen i Asien (Keller, Magnus, Hedrich, Nava & Tochtermann, 2014). Vidare beskrivs i *Fashion Industry Report*

att företag tävlar om att fylla varje lucka som finns i branschen. De flesta har Kina i fokus eftersom det är den snabbast växande marknaden (Shopifyplus, u.å.: 4).

Vidare beskrivs modeindustrin i *The State of Fashion 2020* som polariserad, där de 20 företagen med störst ekonomisk vinst, tillsammans utgör mer än den totala ekonomiska vinsten för resten av branschen (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2020: 10–11). Robert McKee, *Global Fashion Industry Strategy Director* på mjukvaruleverantören Infor, förklarar att modebranschen har utvecklats till att erbjuda allt mer homogena produkter. Därmed försöker aktörerna öka sina försäljningsvolymmer genom att erbjuda lägst pris. McKee poängterar däremot att de företag som fokuserar på produktdifferentiering, och därmed kan sälja originella produkter i begränsat antal, är de som kan skapa högre vinster än konkurrenterna (Batra, 2014).

**Hot av nytt inträde.** Europeiska Kommissionen uppger att de arbetar aktivt för att stärka konkurrensen i modebranschen. Detta görs exempelvis genom insatser för att skydda immateriella rättigheter och för att finansiellt stötta små och medelstora företag. Även om Europa inte kan konkurrera med tillväxtmarknadernas låga produktionskostnader, kan utveckling ske på andra områden såsom innovation eller design (European Commission, u.å.). Vidare arbetar organisationer som World Trade Organization även för att stärka handeln mellan länder genom att upprätta avtal. Ett exempel är *The Technical Barriers to Trade* vilket syftar till att skapa rättvis handel samt minska onödiga hinder på marknaden (World Trade Organization, u.å.).

I en artikel publicerad av McKinsey & Company förklaras att modeindustrin växer och innefattar några av världens snabbast växande företag, där även mindre inträdande aktörer växer snabbt och till en global skala (Keller et al. 2014). Vidare har det blivit allt vanligare att företag säljer direkt till slutkonsument. I en artikel publicerad i *The Business of Fashion* beskrivs det hur dessa företag blivit mer kostnadseffektiva och kunnat erbjuda låga priser genom att eliminera mellanhänder. Dessutom får företagen större tillgång till data om sina kunder genom att sälja direkt

till konsumenterna (Lieber, 2019). Fortsättningsvis beskriver investeraren Caytena Hurtado att dessa företag inte behöver lika stort initialt kapital för att lansera ett varumärke och tillverka produkter. Detta eftersom de använder sig av en mer effektiv logistikkedja där de utesluter fysiska butiker som annars kräver stora kapitalinvesteringar (Hurtado, 2018). Vidare ligger större fokus på varumärkesbyggande genom ”storytelling” och att förmedla en livsstil. Fortsatt beskrivs det i en Forbes-artikel hur DNVBs använder sig av sociala medier vilket gör att de kunnat växa snabbt och organiskt (Altamirano, 2018). Vidare menar Dunn (2016) att många DNVBs på senare tid implementerat fysiska aktiviteter, även om de enligt definitionen startat digitalt (Dunn, 2016).

**Kunders förhandlingsmakt.** I en Forbes-artikel förklaras att närmare hälften av konsumenterna i modebranschen inte är varumärkeslojala. Därmed behöver företag lägga mer fokus på att förstå sina kunder och agera därefter för att behålla sin kundbas (Jallad, 2017). Flertalet företagsledare citeras i en artikel publicerad i Women's Wear Daily då de uttalat sig om vikten av att anpassa sig mer till kunderna idag. Linda Kirkpatrick, VD för Mastercards handel på den amerikanska marknaden, menar att ett skifte har skett i konsumentbeteende. Företag måste leverera det kunden vill, ha men även förutse vad kunden kommer att efterfråga redan innan kunden själv är medveten om det. Därefter måste de även kunna leverera produkten fort och till bästa pris. Kirkpatrick beskriver att det är en tydlig trend på marknaden med kunder som efterfrågar en personifierad, integrerad och sömlös upplevelse oberoende av kanal (Zackiewicz, 2017). Vidare beskrivs det i rapporten *The State of Fashion 2020* att kunder förväntas fortsätta efterfråga fler företag med tydliga kärnvärden. Ett sådant exempel är miljö- och hållbarhetsfrågor vilka kunder blivit mer engagerade i (The Business of fashion & McKinsey & Company, 2020:11).

I en artikel publicerad i rapporten *The State of Fashion 2020* beskrivs att fysiska butiker fortsatt kommer vara viktiga inom modebranschen, men att en förändring kommer krävas (Schmidt, Hough, Briedis & Harris, 2020: 50). De senaste åren har företag med nya affärsmodeller



börjat efterlikna mer traditionella detaljhandlare genom att öppna butiker i form av pop-up-butiker och showrooms. Detta grundar sig i insikten om att kunder fortfarande uppskattar den mänskliga interaktionen i kundupplevelsen, samt att företag insett att fysisk närvaro ökade internetförsäljningen (Lieber, 2019). Vidare kommer de moderna butikerna även behöva erbjuda mer tekniska lösningar. Detta resonemang bygger på att fyra av fem konsumenter använder sin mobiltelefon parallellt när de handlar i en fysisk butik. Vidare förutspås det att omnikanaler kommer att stå för närmare 100 procent av tillväxten på den amerikanska klädmarknaden de närmsta tre åren (Schmidt et al., 2020: 50).

Butikernas syfte att agera distributionskanal har minskat i och med digitaliseringen, vilket beskrivs i branschtidningen *The Business of Fashion*. Alternativa, effektivare handelsplatser och leveransmöjligheter har skapats, vilket kommer innebära en förändring för hela modeindustrins återförsäljning och grossisthandel. Återförsäljare kommer gå från att göra stora inköp hos grossister, till att fokusera mer på mediabilden och kundupplevelsen. Vidare står återförsäljarna inför en utmaning där deras leverantörer kan sälja direkt till konsumenter (Stephens, 2015). Fyra år senare beskrivs i en annan artikel, publicerad i *The Business of Fashion*, hur bilden av att återförsäljare och varuhus måste elimineras har förändrats. Detta eftersom många företag som säljer direkt till slutkonsument insett att grossister är nödvändiga för att nå ut till en större kundkrets samt erhålla skalfördelar (Lieber, 2019).

Fortsatt beskrivs i *The State of Fashion 2020* att företag måste bli mer effektiva i sin användning av sociala medier som marknadsföringskanal. En avgörande faktor för att lyckas i modebranschen är huruvida företag effektivt utnyttjar nya plattformar och funktioner som bidrar till en ökad onlineförsäljning. Uppmärksamhetsväckande innehåll på rätt plattform kan vara nyckeln för att uppnå fler köp. Vidare uppges i rapporten att graden av engagemang för sponsrade inlägg på Instagram minskade från 4 procent år 2016 till 2,4 procent år 2019, och siffrorna för

plattformarna Facebook och Twitter var ännu lägre. Vidare i rapporten påstår Arnold Ma, VD på den kreativa digitala byrån Qumin, att företag framöver kommer behöva använda sig av trovärdiga influencers<sup>2</sup> eller samarbeta med varumärken som stödjer företagets produkt (The Business of fashion & McKinsey & Company, 2020, 33–35).

**Leverantörers förhandlingsmakt.** Johan Jansson och Jens Hultman beskriver i en intervju publicerad i en artikel i Lunds Universitets Magasin, att modebranschens leveranskedja är väldigt komplex. Kläder importerar från hundratals länder och många gånger sker stegen i tillverkningsprocessen i olika länder. Detta innebär att stora företag arbetar med flera hundra leverantörer som i sin tur har flera underleverantörer. Vidare pressas leverantörerna i branschen hårt för att leverera snabbt vilket gör att faktorer som hållbarhet många gånger kommer i andra hand (Nordh, 2018).

I en rapport publicerad av International Labour Organisation framgår det att modeindustrin bidrar till ökad tillväxt, industrialisering och sysselsättning. Dock är branschen starkt förknippad med faktorer som dåliga arbetsförhållanden, barnarbete och osäkerhet. Teknisk utveckling och globalisering är faktorer som skapar både möjligheter och utmaningar vad gäller arbetstillfällen i branschen. En ökad efterfrågan från den globalt växande medelklassen skapar fler arbetsmöjligheter. Samtidigt ersätts allt fler arbetsuppgifter i och med nya tekniska lösningar (International Labour Organisation, 2019: 15).

I en artikel publicerad i rapporten *The State of Fashion 2019* beskrivs att Kina har en allt växande roll inom modeindustrin då produktionen har ökat markant. Etiketter med texten “Made in China” har länge prytt västvärldens klädesplagg och många konsumenter har bilden av Kina som ett land som förser världen med lågkostnadsfabriker. Författarna menar att detta håller på att

---

<sup>2</sup> En trovärdig person som har lojala följare inom en nischad gemenskap (Mathew, 2018).

förändras eftersom att Kina arbetar hårt för att utveckla sina inhemska leverantörskedjor och därmed öka värdet i produktionen. Detta är ett resultat av att efterfrågan på Kinas inhemska konsumentmarknad vuxit markant, vilken de själva strävar efter att bemöta. En konsekvens av detta är kravet på högre löner, vilket gjort att produktion förflyttats till länder med lägre löner såsom Bangladesh, Vietnam och Turkiet (Lund, Muir & Britton, 2019: 34–36).

Vidare menar Lund et al. att sociala medier och digitalisering möjliggjort att trenden kring “fast fashion”<sup>3</sup> blivit ännu snabbare. Det finns idag influencers som skapar egna kollektioner genom direkt samarbete med tillverkare i branschen. Även mer traditionella varumärken försöker minska ledtiderna samt minimera antalet osålda varor. Författarna menar att kunderna efterfrågar allt snabbare leveranser och därför blir avståndet mellan tillverkning och slutkund viktigare. Nya teknologier tillåter snabbare leveranser, vilket är en ökande trend inom branschen (Lund et al., 2019: 37).

***Substituerande produkter.*** I en artikel i The Journal of Retailing beskriver författarna hur kunder allt mer efterfrågar en shoppingupplevelse som ska vara underhållande, till och med storslagen. Detta försöker tillverkare och återförsäljare skapa genom olika typer av fysiska flaggskeppsbutiker. Författarna refererar även till en underhållningskonsult som hävdar att underhållning nu mer finns i alla delar av ekonomin och att shopping har blandats samman med underhållning. Detta fenomen benämner konsulten som “shoppertainment” (Kozinets, Sherry, DeBerry-Spence, Duhachek, Nuttavuthisit & Storm, 2002).

---

<sup>3</sup>Nya produkter kommer snabbt ut på marknaden, till följd av korta ledtider och innovationer i den vertikala värdekedjan (Hayes, 2020).

## 4.2 Fallföretaget Akind

I intervjun med en av Akind's grundare, Anna Wallander, beskrivs att smyckesföretaget funnits sedan maj 2019. Affärsidén, som föddes ungefär ett och ett halvt år tidigare, är att erbjuda smycken med labbdlade diamanter och återvunnet guld. Inledningsvis fokuserade de på en etablering i Stockholm men ganska snabbt utökades marknaden även till Tyskland, genom kontakt med en influencer. Idag sker företagets försäljning över hela Europa, men huvudmarknaderna är Sverige, Tyskland och Nederländerna. Vidare har Akind tre grundare med olika ansvarsområden. Den första är ansvarig för ekonomi, den andra är grafisk designer och den tredje, Wallander, har ett övergripande ansvar. Dessutom har företaget en anställd som arbetar med deras sociala medier och evenemang (intervju, 8 maj, 2020).

***Omgivning och positionering.*** Wallander uttrycker att branschen har förändrats mycket de senaste åren, vilket beror på ökat intresse för hållbarhet och global utveckling. Allt mer återvunnet guld efterfrågas och nya tekniker för labbdlade diamanter har vuxit fram. Vidare strävar Akind efter en stark position på marknaden och vill expandera till hela Europa. Sett till Norden är det främst konkurrenterna Smycka och Hallbergs Guld de vill ta marknadsandelar från. Samtidigt menar Wallander att Akind's affärsmodell skiljer sig från konkurrenternas eftersom de endast säljer sina egna smycken och konkurrenterna agerar mer som återförsäljare. Akind fokuserar dessutom mer på hållbarhet genom hela värdekedjan och vill vara transparenta i allt de gör. Wallander poängterar även att återförsäljare, såsom Guldfynd, erbjuder maskintillverkade smycken medan Akind's produkter är handtillverkade, vilket skapar en kvalitetsskillnad (intervju, 8 maj, 2020).

Företagets transparens avspeglar sig också i prissättningen då de på företagets hemsida har en figur som redogör för hur stor del av en produkts totala pris som kommer från varje del i produktionskedjan. Wallander beskriver att figuren visar företagets marginal och att de arbetar med att ta fram fler liknande figurer för att bygga förtroende hos kunderna. Wallander beskriver att de

vill skapa en känsla och att produkterna ska vara “Top notch men ändå sjukt rimliga priser om man jämför med andra och i förhållande till vad man får.” (intervju, 8 maj, 2020).

**Distributionskanaler.** Wallander berättar i intervjun att all försäljning sker genom deras egen hemsida. Däremot deltog de förra året i en gemensam pop-up-butik för digitala företag i centrala Stockholm. Wallander beskriver att satsningen inte blev särskilt lyckad men att det var ett spännande koncept och billigt att vara med. Wallander menar att företaget troligtvis kommer delta i liknande försäljningstillfällen och att de kommer vara mer givande för företaget i framtiden, när de har vuxit och varumärkesigenkänningen ökat (intervju, 8 maj, 2020).

Wallander uppger i intervjun att det är Akinds grundare som fattar beslut angående företagets distributionskanaler. De diskuterar ständigt nya idéer, men besluten som tas sker ofta ad hoc, vilket Wallander tror är typiskt för startups. Vidare anser hon att det finns incitament att öppna en fysisk butik för att visa upp produkterna. Wallander säger “Det är en marknadsföringstaktik egentligen, att “branda” upp, det är snyggt”. Hon förklarar även att det finns funderingar på att göra något redan till hösten i samband med en kommande lansering. Däremot är Wallander tydlig med att Akind inte vill finnas hos återförsäljare såsom Guldfynd. De hade sålt produkterna för dubbla priser, vilket skulle strida mot Akinds affärsstrategi och värdegrund om ärliga priser. Grundarna har däremot funderat på om företaget ska sälja sina produkter på NK i Stockholm. Wallander menar att det inte skulle vara så lönsamt just nu eftersom företaget är i uppbyggnadsfasen, men eventuellt i framtiden (intervju, 8 maj, 2020).

**Kommunikationskanaler.** Akinds främsta kommunikationskanal är Instagram, men företaget prövar sig även fram med andra kanaler, såsom Facebook, Pinterest, nyhetsbrev, annonseringsplats på Google samt evenemang. Wallander förklarar att de även anlitat konsulter för att synas i olika tidskrifter och därmed nå ut till ett större nätverk. Vidare menar Wallander att tidningsreportagen inte genererar försäljning men att det, tillsammans med andra

kommunikationskanaler, skapar varumärkesigenkänning. Syftet med plattformarna varierar där Pinterest används för att lägga upp vackra produktbilder eftersom användare av plattformen ofta gör specifika sökningar. Instagram handlar om att stärka varumärket genom storytelling, fina bilder samt att inkludera följarna i verksamheten. Wallander förklarar även att materialet de publicerar på Instagram automatiskt visas på deras Facebook-sida. Vidare skiljer sig företagets marknadsföring från konkurrenternas då de är mer transparenta. Akind använder sig av influencer marketing<sup>4</sup> men betalar enbart genom att erbjuda sina produkter. Wallander förklarar att svenska influencers är dyra att samarbeta med och att företaget genom tyska influencers lyckats nå en stor kundkrets i Tyskland. Dock har de inte tillgång till data över influencers följare och således ingen möjlighet att studera konverteringsgraden från dessa kanaler. Vidare menar Wallander att deras kunder är lojala då över tio procent är återkommande (intervju, 8 maj, 2020).

Beslut gällande kommunikationskanaler baseras på Wallanders observationer av andra varumärkens aktiviteter och trender i användningen av sociala medier. Dessutom inspireras företaget av andra DNVBs och företag i USA. Wallander beskriver att beslut angående varumärkesbyggande tas gemensamt av grundarna. Vidare fattar inte den anställda, som arbetar med sociala medier och evenemang, några övergripande beslut för företagets kommunikation, utan sköter endast olika projekt på Instagram (intervju, 8 maj, 2020).

### **4.3 Fallföretaget Little Liffner**

Paulina Liffner von Sydow, grundare och VD för handväskor-företaget Little Liffner, beskriver att företaget grundades år 2012 i Stockholm och ägs till 100 procent av henne. Företaget började sälja direkt till slutkonsument, vilket Liffner von Sydow menar kändes ”hett” vid denna

---

<sup>4</sup> En marknadsföringsstrategi där en influencer marknadsför ett företags produkter genom sina egna medier (Mathew, 2018).

tidpunkt. Från början var ambitionen att vara ett litet men väldigt internationellt och nischat varumärke. Vidare förklarar Liffner von Sydow att produkterna har en unik och tidlös design men är också prisvärda (intervju, 13 maj, 2020).

***Omgivning och positionering.*** Liffner von Sydow förklarar att företaget befinner sig i modebranschen, som präglas av extremt hård konkurrens eftersom digitaliseringen sänkt trösklarna för att ta sig in. Tillgängligheten till digitala verktyg har gjort det enklare att utveckla e-handelsplattformar samt marknadsföra sig. Liffner von Sydow förklarar “Det kommer hela tiden nya brands som gör att konkurrensen blir mycket, mycket högre och alla konkurrerar ju med alla... så var det ju inte för tio år sedan”. Andra faktorer såsom att det varit högkonjunktur under en lång tid har bidragit till uppkomsten av många nya varumärken (intervju, 13 maj, 2020).

Liffner von Sydow anser att det har uppkommit många konkurrerande varumärken i samma prissegment de senaste fem till tio åren. Företaget positionerar sig som “advanced contemporary”, vilket ligger mellan massmarknaden och lyxprodukterna, och konkurrerar därmed även med lyxvarumärkenas billigare produktsegment (intervju, 13 maj, 2020). Vidare beskrivs Little Liffners kundsegment som brett och deras huvudsakliga kundgrupp består av kvinnor mellan 25–45 år i storstäder. USA är deras största försäljningsmarknad, men Kina är idag den snabbast växande där en tredjedel av försäljningen sker. Försäljningen och efterfrågan på olika marknader gör att företaget till viss del anpassar produkternas utseende, såsom färger. Utöver det har kunderna nästan ingen påverkan på företagets produkter. Liffner von Sydow säger att:

Det är jätteviktigt när man är ett nischat varumärke att man inte anpassar sig, vi är såpass små så vi ska vara jättetydliga, vi gör vad vi tror på, vad vi står för och vi ser likadana ut överallt (intervju, 13 maj, 2020).

**Distributionskanaler.** Inledningsvis sålde företaget direkt till slutkonsument via e-handel, men de började relativt snabbt att sälja via återförsäljare. Eftersom företaget då strävade efter att växa internationellt, menar Liffner von Sydow, att de inte kunde säga nej till de stora volymerna som återförsäljare möjliggör. Idag sker 80 procent av försäljningen via återförsäljare och resterande via egen e-handeln. Genom den egna e-handeln får de information om vilken marknad köpen görs från samt data om hur kunden agerar på hemsidan. Vidare säger Liffner von Sydow “som varumärke, när man säljer wholesale, vet man så lite om sin konsument.”, vilket hon menar är en nackdel med att använda sig av återförsäljare. Förhoppningen är att deras egen e-handel ska växa framöver och de har planer på att starta upp en kinesisk e-handelsplattform till följd av ökat intresse på marknaden. Att öppna fysiska butiker är dock något de i nuläget inte fokuserar på trots att tankar om att öppna tillfälliga pop-up-butiker under Fashion Week eller liknande har funnits (intervju, 13 maj, 2020).

Beslut gällande företags återförsäljare tar Liffner von Sydow tillsammans med en extern säljare. Företaget har önskvärda återförsäljare som de försöker sälja in sina produkter hos. Återförsäljare som hör av sig till dem utvärderas för att passa företaget. Gällande framtiden tror Liffner von Sydow att försäljning direkt till slutkonsument kommer vara viktigt. Hon tror att dagens konsumenter, där millennials är en stark kundgrupp, handlar direkt från företag för att stötta varumärkena (intervju, 13 maj, 2020).

**Kommunikationskanaler.** Liffner von Sydow berättar att marknadsföring generellt har förändrats mycket under de senaste åren och gått från analogt till nästan helt digitalt. Inledningsvis använde företaget traditionell PR, såsom tidskrifter och bloggar, vilket berodde på hennes bakgrund inom PR-branschen. De arbetade även med annonsering på Facebook men slutade då det inte ansågs vara tillräckligt givande. Idag sker majoriteten av marknadsföringen via egna kanaler, främst Instagram men även den kinesiska motsvarigheten Little Red Book. Vidare arbetar även



med nyhetsbrev, Facebook, influencer marketing och har deltagit på Fashion Week i Stockholm och Köpenhamn. Liffner von Sydow menar att deras marknadsföring har stor utvecklingspotential och i takt med att företaget växer planerar de att börja med PR och annonsering igen. Vidare menar hon att företaget genom åren haft lojala kunder. I början hade de en trogen kundbas i Skandinavien men när de blev mer internationella ökade produktkategorierna vilket resulterade i minskad kundlojalitet. Däremot ser de just nu en ökning i lojalitet, vilket Liffner von Sydow anser, beror på att de blivit tydligare i sitt varumärke (intervju, 13 maj, 2020).

Liffner von Sydow förklarar att beslut rörande marknadsföringsarbetet sker ad hoc, samtidigt finns en månadsvis plan. Besluten tas av Liffner von Sydow tillsammans med en kollega som arbetar med marknadsföring. Tillsammans koordinerar de olika aktiviteter, hon exemplifierar “När vi launchar en ny väska ska vi “gifton” den till fem tjejer som passar oss så de lägger upp den. Under samma period skickar vi newsletters och publicerar på Instagram”. Inför framtiden betonar Liffner von Sydow vikten av att skapa en upplevelse och ett varumärke som kunden vill vara en del av. Fokus bör ligga på egna kanaler och de mjuka värdena kring varumärket (intervju, 13 maj, 2020).

#### **4.4 Fallföretaget Soft Goat**

I intervjun med Soft Goats Digital Marketing Manager, Amanda Grahn, berättar hon att vännerna Stephanie Bergström och Erik Magnusson startade företaget med ambitionen att sälja prisvärda kashmirkläder. Dessutom fanns ett intresse för e-handeln, vilket år 2010 var relativt nytt. Dessa två komponenter utgjorde därmed grunden för företagets affärsstrategi; att sälja prisvärda kashmirkläder online. På företaget arbetar idag åtta personer varav tre av dem arbetar med marknadsföring och PR (intervju, 28 april, 2020).

**Omgivning och positionering.** Grahn förklarar att Soft Goat verkar på modebranschen med ett särskilt fokus på e-handeln. De arbetar aktivt för att hänga med i den digitala utvecklingen och försöker anpassa sig efter nya digitala trender. Digitalisering är den faktor Grahn menar har utvecklats mest under de sex år hon arbetat med marknadsföring. Dessutom har hållbarhetsperspektivet blir allt viktigare till följd av kundernas förändrade preferenser (intervju, 28 april, 2020).

Vidare anser Grahn att företaget inte har några direkta konkurrenter eftersom inget annat företag, varken i Sverige eller globalt, erbjuder renodlade kashmirkläder online. Däremot finns det ett företag som säljer liknande produkter men främst via återförsäljare. Vidare förklarar Grahn att fler intresserar sig för kashmir vilket ökar efterfrågan samt råvarupriserna. Samtidigt säger hon "... vi ser det inte som något dåligt att andra håller på med kashmir utan vi fokuserar mer på hur vi kan bli bättre som bolag och vara ännu mer transparenta" (intervju, 28 april, 2020).

Gällande Soft Goats kundsegment är det väldigt brett, men deras huvudsakliga kundgrupp är kvinnor mellan 18–50 år i storstadsområden. Grahn menar att det är svårt att som digitalt företag definiera en mer precis målgrupp. Detta eftersom kunder kan nås på många olika sätt, dels genom influencers som bär företagets produkter, dels genom reklamannonser på sociala medier. Vidare i intervjun framgår att sortimentet till stor del består av basplagg vilket Grahn menar "... är en del av Soft Goats hållbarhetsresa också, du ska kunna ha ett plagg väldigt länge". Utöver basplagg erbjuder de även mer unika kläder som är anpassade till trender. Företaget använder "trial and error" och är inte rädda för att testa nya saker. Gällande trender värdesätter de kundernas åsikter högre än konkurrenternas och följer främst populära färgtrender (intervju, 28 april, 2020).

**Distributionskanaler.** Soft Goats digitala försäljning utgör 80 procent av deras totala försäljning. Utöver e-handeln har företaget sedan 2018 en butik i Stockholm som de delar med

företaget By Malina. Deras fysiska butik är viktig för att deras kunder ska kunna prova och känna på kläderna (intervju, 28 april, 2020). Grahn beskriver betydelsen av deras fysiska butik:

Vi har hittat ett kundsegment som gillar det, men det ligger inte till grund för att vi kommer öppna massa butiker i hela Sverige. Men det är bra när det handlar om klimatavtryck, man kan “pick-up in store” och vi behöver inte skicka ut ordrar överallt så det är mycket sådana grejer som gör det praktiskt (intervju, 28 april, 2020).

För att öka sin varumärkesigenkänning säljer Soft Goat även sina produkter hos återförsäljare, däribland Nordiska Kompaniet (NK) i Stockholm och Göteborg. Dessutom finns delar av deras herrsortiment hos e-handels återförsäljaren Care of Carl för att ta position på klädmarknaden för herrar (intervju, 28 april, 2020). Grahn förklarar hur de valt sina distributionskanaler:

Att ha butiker överallt kostar pengar, återförsäljare kostar pengar. Vi kan vara snabba i hur vi lanserar saker och när saker tagit slut kan vi beställa hem det utan att kolla med någon. Vi äger hela kedjan själva (intervju, 28 april, 2020).

Vidare i intervjun förklarar Grahn att Soft Goats grundare tar de stora besluten angående distributionskanaler. Processerna såg däremot olika ut vid val av deras två återförsäljare. Det var NK som kontaktade Soft Goat om försäljning av deras produkter. Grahn säger fortsättningsvis “Om NK knackar på dörren kanske man inte liksom säger nej utan provar och ser vad som händer.”. För att nå ut med produkterna på herrmarknaden inledde Soft Goat ett samarbete med fotbollsspelaren Oscar Hiljemark och i samband med detta började de sälja herrkollektionen hos e-

handelsåterförsäljaren Care of Carl. Även detta beslutades av företagets grundare, men de anställda fick uttrycka om de hade något tidigare intryck av återförsäljaren (intervju, 28 april, 2020).

**Kommunikationskanaler.** Soft Goat använder sig av följande sociala medier: Facebook, Instagram, LinkedIn samt Pinterest. Frekvensen, syftet och strategierna bakom marknadsföringen på de olika kanalerna skiljer sig dock åt. Plattformarna Facebook, Google och Instagram används som annonsplatser där de betalar för att synas. Vidare arbetar de även med PR och frekvent med influencer marketing. Grahn beskriver att Soft Goats marknadsföring till stor del handlar om varumärkesbyggande genom att informera om vilka de är, om materialet kashmir, produktionsprocessen samt genom att inspirera med olika samarbeten. De arbetar med tydliga strategier för att konvertera följare på sociala medier och i nyhetsbrev till kunder (intervju, 28 april, 2020).

Vidare beskriver Grahn att marknadsföringskanalerna i branschen har förändrats mycket under de senaste åren. Syftet med sociala medier har gått från att vara främst ett inspirationsgalleri till en kanal som konverterar marknadsföring till försäljning. Sociala medier är ett verktyg, som enligt Grahn, har oändliga möjligheter. Till skillnad från företagets konkurrenter är Soft Goat snabba med att prova nya marknadsföringstrender. En av företagets senaste idéer är "live-shopping" genom deras hemsida, där kunderna virtuellt kunde inspireras av influencers samt ställa frågor. Att de vågar prova nya idéer och lyckas med dessa, menar Grahn, beror på företagets starka identitet samt varumärke. "Det [identiteten] gör att vi är jättetydliga i alla våra kanaler" trycker hon på. Vidare poängteras vikten av att förstå sin målgrupp och att det inte finns någon anledning för Soft Goat att annonsera på exempelvis Snapchat, som Grahn anser riktar sig till en yngre målgrupp som inte har samma betalningsförmåga. Grahn menar vidare att företaget har otroligt lojala kunder och att de hoppas kunna etablera ett lojalitetsprogram i framtiden. Hon betonar att lojala kunder är

de som gör återkommande köp, till skillnad från lojala följare, som enbart förekommer på företagets sociala medier (intervju, 28 april, 2020).

Grahn förklarar att Soft Goats marknadsföringsavdelning har ett nära samarbete där samtliga hjälps åt att komma på idéer. Grahn bär yttersta ansvaret för att kanalerna uppdateras med varierande innehåll och för att säkerställa detta skapar hon gemensamma riktlinjer samt månadsvisa marknadsplaner (intervju, 28 april, 2020).

## 5. ANALYS

*I följande kapitel analyseras insamlad empiri efter faktorerna i Multichannel Systems Strategy. Inledningsvis analyseras omgivningen, där MSS kompletteras med teorin om hyperkonkurrens. Därefter analyseras fallföretagens konkurrensstrategi i relation till omgivningen. Avslutningsvis analyseras om och hur fallföretagens kanalstrukturer samspelar med omgivning samt konkurrensstrategi.*

---

### 5.1 Omgivning

**Komplexitet.** Enligt Nordh består modebranschen av många aktörer och värdekedjan hos större aktörer kan bestå av hundratals leverantörer som i sin tur har flera underleverantörer. Detta tyder på hög komplexitet, som enligt MSS karaktäriseras av ett stort antal och stor variation av leverantörer, köpare samt konkurrenter. Branschen karaktäriseras vidare av många köpare som sällan är varumärkeslojala, vilket även reflekterar kundernas stora inverkan på företagen. Detta exemplifieras i rapporten *The State of Fashion 2020* som beskriver att kundernas förändrade hållbarhetskrav lett till nya arbetsprocesser. Vidare menar McKee att branschen karaktäriseras av homogena produkter, där kunderna kan välja mellan många alternativ utan byteskostnad. Den främsta särskiljningen mellan produkterna är priset vilket tyder på ökad konkurrens och således hög komplexitet. Kozinets et al. förklarar att modeindustrin förknippas med nöjesindustrin då kunder numera efterfrågar en upplevelse när de handlar. Därmed skulle ett bio- eller restaurangbesök kunna utgöra ett substitut till shopping. Följaktligen konkurrerar företag inom modebranschen inte bara med varandra, utan delvis även med företag utanför branschen, vilket ökar konkurrensen. Till följd av en sådan utveckling av branschen kan den ses som allt mer

föränderlig och företag strävar efter att skapa temporära fördelar. Vilket kan antas visa på tendenser av hyperkonkurrens.

Vidare kan konkurrensen i branschen antas ha intensifierats till följd av lägre inträdesbarriärer i och med digitaliseringen. Detta identifierar Hurtado som beskriver hur alternativa och mer effektiva handelsplatser, leveransmöjligheter och logistikkedjor har utvecklats. Därmed krävs mindre kapital för att lansera ett varumärke, tillverka produkter samt driva en verksamhet. Detta kan liknas vid den inverkan som Gimpel et al. menar att internet har på branscher, såsom lägre inträdesbarriärer. Vidare har utvecklingen av sociala medier underlättat för företag i deras marknadsföring. Däremot har graden av engagemang för sponsrade inlägg minskat och kravet på trovärdighet inom influencer marketing har ökat. Således kan det antas vara svårt för företag att utmärka sig på sociala plattformar. Vidare beskrivs det i *The State of Fashion 2020* att det existerar många stora, globala företag som antas besitta skalfördelar. Det innebär en kostnadsnackdel för nya aktörer, vilket försvårar etablering av nya företag. Europeiska kommissionen beskriver att de arbetar för att öka konkurrensen genom att exempelvis sänka inträdesbarriärerna för mindre aktörer. I samma syfte arbetar WTO för att minska handelshinder. Sammantaget kan komplexiteten i modebranschen anses vara hög.

**Resurstillgänglighet.** Faktorn resurstillgänglighet i MSS beskriver tillgängligheten av resurser på marknaden och företagens möjlighet att anskaffa dessa. Dessutom beaktas marknadens tillväxtpotential. Som beskrivs i artikeln *The State of Fashion 2019* är modebranschen generellt en industri där förekomsten och tillgängligheten av resurser i form av leverantörer är stor. Produktionen i branschen sker till stor del i lågavlönade länder. Kina har länge stått för en stor del av produktionen men på grund av löneökningar har den förflyttats. Den ökade medelklassen i Kina har resulterat i ökad efterfrågan på den inhemska marknaden som de själva planerar att möta. Därmed utgör de ett hot om att integrera framåt i värdekedjan, vilket troligen skulle innebära

minskad tillgång av leverantörer för omvärlden. Samtidigt har, som tidigare nämnts, digitaliseringen skapat alternativa och effektivare distributionsmöjligheter vilket också kan tänkas leda till ökad resurstillgänglighet. Vidare beräknas tillväxttakten i modebranschen bli tre till fyra procent. Därmed kan resurstillgängligheten på marknaden generellt sett antas vara god. Däremot kan det skilja sig mellan produktkategorierna inom branschen.

**Dynamik.** Enligt MSS mäts branschens dynamik genom frekvens av förändringar samt oförutsägbara element. I *The State of Fashion 2020* förklaras hur företagsledare ser på marknaden med stor osäkerhet och förutspår utmaningar samt störande trender. Branschens förändringar gestaltas även i McKinsey & Companys artikel som menar att modeindustrin växer och innefattar några av världens snabbast växande företag. Oförutsägbarheten tydliggörs i att flera inträdande aktörer snabbt växer till global skala trots att det är ett fåtal företag som kontrollerar majoriteten av världsmarknaden.

Likt analysen kring komplexitet, kan kundernas starka påverkan på företagen och närmast obefintliga varumärkeslojalitet även indikera att modebranschen är dynamisk, och därmed kan kännetecknas av D'Avenis definition av hyperkonkurrens. Den hårda konkurrensen och kundernas makt innebär att företag ständigt måste vara nytänkande för att behålla marknadsandelar, vilket är utmärkande för företag på hyperkonkurrensmarknader. Modeföretagens stora kundfokus poängteras av flera källor som menar att företag måste anpassa sig till kunderna för att erbjuda ett högre värdeskapande genom en kundupplevelse samt förmedla tydliga kärnvärden.

D'Aveni menar att globalisering och teknisk utveckling skapat förutsättningar för en hyperkonkurrensmarknad, vilket överensstämmer med förändringarna som skett i modebranschen. Digitaliseringen har skapat förutsättningar för nya aktörer att träda in på marknaden och etablera starka varumärken utan stora kapitalinnehav. Vidare beskrivs i en artikel publicerad i rapporten *The State of Fashion 2019* att digitaliseringen skapat nya tekniska lösningar vilket möjliggjort



minskade ledtider. Detta har i sin tur möjliggjort fast fashion, där trender och kundpreferenser förändras snabbare. Sammanfattningsvis kan dynamiken i modebranschen antas vara hög och även här finns tendenser på hyperkonkurrens.

## 5.2 Konkurrensstrategi

Baserat på att omgivningen karaktäriseras av hög grad av komplexitet och dynamik samt god resurstillgänglighet bör företag enligt MSS använda sig av en differentieringsstrategi. Vidare förklarar D'Aveni att ingen av Porters generiska strategier kan leda till hållbara konkurrensfördelar på en marknad som präglas av hyperkonkurrens. Istället bör företag agera snabbt i syfte att ständigt skapa nya temporära konkurrensfördelar. Pertusa-Ortega et al. samt Ozdemir och Mecikoglu menar att hybridstrategier möjliggör flexibiliteten som krävs för att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Detta skulle kunna motivera varför företag använder en hybridstrategi.

Vidare bekräftades det i intervjuerna att samtliga fallföretag använder sig av en hybridstrategi. Akind tillämpar en hybridstrategi genom att de utesluter mellanhänder i distributionen och därmed kan sälja lyxiga produkter till bättre priser än konkurrenterna. Även Little Liffner kan antas använda en hybridstrategi då de började med att sälja prisvärda kvalitetsväskor direkt till slutkonsument. Idag använder de dock många återförsäljare, vilket är mindre kostnadseffektivt, och det kan därmed diskuteras huruvida deras konkurrensstrategi alltmer rört sig mot en differentieringsstrategi. Samtidigt menar Little Liffner att de positionerar sig i ett mellanprissegment inom produktkategorin väskor, vilket trots allt stödjer att de använder sig av en hybridstrategi. Vidare säljer Soft Goat prisvärda kashmirprodukter av hög kvalitet och genom att distribuera produkterna via sin egen e-handelsplattform kan de hålla nere kostnaderna. Detta pekar på att företaget använder sig av en hybridstrategi.

### 5.3 Kanalstruktur

Som tidigare nämnts, menar MSS att företag, baserat på den ovan beskrivna omgivning, bör välja en differentieringsstrategi. Företag borde då utveckla en kanalstruktur som består av många och direkta kanaler samt ha en organisk beslutsstruktur. Däremot använder fallföretagen en hybridstrategi som konkurrensstrategi och det kan därmed tänkas att de strukturerar sina kanaler annorlunda.

Fallföretagens interna beslutsstruktur i kanalerna analyseras utifrån begreppen centralisering, formalisering, specialisering. Eftersom samtliga fallföretag består av ett fåtal anställda där samma personer är beslutsfattare inom både distributions- och kommunikationskanalerna, kommer beslutsstrukturerna inom båda kanalstrukturerna analyseras tillsammans. Vidare analyseras distributions- och kommunikationskanalerna separat utifrån direkta och indirekta kanaler. I tabell 2. sammanställs fallföretagens kanaler.

	<b>Akind</b>	<b>Lite Liffner</b>	<b>Soft Goat</b>
<b>Distributionskanaler</b>	<b>Direkta:</b> E-handel. <b>Indirekta:</b> -	<b>Direkta:</b> E-handel. <b>Indirekta:</b> Många återförsäljare.	<b>Direkta:</b> E-handel, fysisk butik. <b>Indirekta:</b> NK, Care of Carl.
<b>Kommunikationskanaler</b>	<b>Direkta:</b> Instagram, Facebook, Pinterest, Google, nyhetsbrev, evenemang. <b>Indirekta:</b> Influencer marketing, PR.	<b>Direkta:</b> Instagram, Facebook, Little Red Book, nyhetsbrev, evenemang. <b>Indirekta:</b> Influencer marketing.	<b>Direkta:</b> Instagram, Facebook, Pinterest, Google, LinkedIn, nyhetsbrev, live-shopping. <b>Indirekta:</b> Influencer marketing, PR.

Tabell 2. Sammanställning av fallföretagens kanaler.

## 5.4 Akind's kanalstrukturer

*Fysiska kanalstrukturer.* I dagsläget säljer Akind endast genom egen hemsida vilket innebär att de enbart distribuerar produkterna genom en direkt distributionskanal. I framtiden planerar de att komplettera med en fysisk pop-up-butik, vilket tyder på att företaget önskar öka antalet direkta kanaler. Vidare eftersträvar inte Akind att sälja sina produkter genom indirekta kanaler, såsom återförsäljare. Wallander förklarar att deras produkter då hade sålts till ett högre pris, vilket går emot företagets värdegrund om ärlig prissättning. Dessutom använder återförsäljarna material av lägre kvalitet i sina egentillverkade kollektioner, vilket Akind inte vill förknippas med. Ett sådant val skulle dessutom kunna innebära förlorad kontroll över försäljning samt varumärket. Däremot utesluter de inte att återfinnas tillfälligt på NK, vilket indikerar att företaget kan tänkas använda indirekta distributionskanaler i framtiden. Därav tycks valet av vilken sorts indirekt kanal bli betydande, snarare än valet att enbart använda sig av en direkt kanal. Wallander poängterar att en fysisk butik vore en marknadsföringstaktik och genomgående under intervjun betonas vikten av att vara transparenta samt erbjuda en känsla genom sitt varumärke. Därav kan en tillfällig distribution genom NK snarare vara ett sätt att marknadsföra företaget samtidigt som de kan behålla kontroll över varumärket. Detta anknyter till Gilberto de Carvalho och Cortez Campomar, som i tidigare litteratur, menar att distributions- och kommunikationskanaler på senare tid blivit mer sammanvävda.

Akind's användning av nyhetsbrev, annonsering genom Google, Instagram, Facebook, Pinterest samt deltagande på evenemang, kan klassificeras som direkta kommunikationskanaler eftersom det är direkt kontakt med potentiella kunder. Wallander beskriver att Instagram, Pinterest och tidningsreportage används i olika syften men betonar samtidigt vikten av enhetlighet i varumärket. Detta efterliknar resonemanget av Perente och Barki om att samtliga kanaler ska vara synkroniserade för att skapa synergieffekter mellan kanaler och varumärke. Eftersom Akind's

Instagram och Facebook är sammankopplade kan det tänkas att de vill skapa flera touchpoints för att nå en större kundgrupp. Däremot kan användandet av influencers på sociala medier och PR ses som indirekta kommunikationskanaler då det sker genom tredje part. Akind får ingen tillgång till data från dessa kanaler vilket kan antas begränsa företagets kontroll. Däremot använder de influencer marketing i syfte att skapa en stor kundkrets samt ta marknadsandelar.

**Beslutsstruktur.** Samtliga beslut i företaget tas gemensamt av Akind's grundare vilket tyder på att beslutsfattandet är centraliserat. Däremot kan det även ses som decentraliserat eftersom nästan alla personer i företaget medverkar i beslutsprocessen. Detta kan antas bero på att företaget är relativt nystartat och endast har en anställd. Akind fattar många snabba beslut utifrån de möjligheter som dyker upp, vilket gör att formaliseringen antas vara låg då det inte finns bestämda regler och rutiner. Vidare har Wallander ett övergripande ansvar vilket tyder på låg specialisering. Inom kommunikationskanalerna arbetar en av grundarna som grafisk designer och deras enda anställda arbetar enbart med Instagram och influencers. Detta tyder på att viss grad av specialisering ändå finns. Sammanfattningsvis kan beslutsstrukturen i företaget antas vara organisk.

**Faktorernas samspel.** Wallander betonar förändringen som skett i branschen och menar att efterfrågan har förflyttats till att fokusera på hållbarhet i produkterna samt nytänkande material. Detta till följd av nya tekniker och en ökad efterfrågan på återvunnet guld. Dessutom är den globala utvecklingen något som förändrat branschen.

Att Akind enbart använder sig av en direkt distributionskanal kan antas beror på företagets hybridstrategi, vilken uttrycker sig i deras vilja att kontrollera varumärket samtidigt som de erbjuder prisvärda produkter. En direkt distributionskanal skapar på så sätt goda förutsättningar för att uppnå företagets mål. Vidare kan det tänkas att endast en direkt distributionskanal gör att de snabbt kan anpassa denna efter omgivningen, vilket enligt teorin om hyperkonkurrens är viktigt för

att skapa tillfälliga konkurrensfördelar. Dessutom stämmer resonemanget överens med flexibiliteten som en hybridstrategi möjliggör.

Akind använder sex direkta och två indirekta kommunikationskanaler. Valet av direkta kanaler kan tänkas grunda sig i företagets ambition om att alla kommunikationskanaler ska vara enhetliga samt att de vill ha kontroll över dem. Dessutom medför ett sådant val att Akind snabbt kan göra förändringar, vilket kan tänkas vara gynnsamt på den konkurrensintensiva marknaden. Vidare kan Akinds val av att använda flera kommunikationskanaler tänkas bero på den hyperkonkurrens som råder i företagets omgivning. Enligt Gilberto de Carvalho och Cortez Campomar kan varumärkesigenkänning öka genom att företaget skapar synergieffekter mellan kanaler vilket motiverar företagets val att interagera med kunderna via många kanaler. Trots att kommunikationskanalerna är många, kan det tänkas att de är enkla att hantera eftersom de är digitala.

Vidare har Akind en organisk beslutsstruktur, vilken är mest passande för företag som befinner sig i en volatil omgivning och därmed måste ta snabba beslut. Således passar även en sådan struktur konkurrensstrategin. Beslutsstrukturen kan anses vara en konsekvens av ett fåtal anställda, snarare än ett medvetet val.

## 5.5 Little Liffners Kanalstrukturer

*Fysiska kanalstrukturer.* Little Liffner säljer 20 procent av sina produkter via egen e-handel och resterande 80 procent via återförsäljare. Således använder de både direkta och indirekta distributionskanaler. Företagets ambition var inledningsvis att växa internationellt och de hade därför svårt att tacka nej till återförsäljare då de möjliggör stor försäljningsvolym. Liffner von Sydow betonar att försäljning direkt till slutkonsument kommer vara viktigt i framtiden. Därmed är målet att deras egen e-handel ska växa, vilket skulle innebära en ökning av andelen direkta

distributionskanaler. Vidare framgår i intervjun att tankar om att även öppna tillfälliga pop-up-butiker under Fashion Week har funnits. Ett sådant beslut skulle dessutom öka antalet direkta distributionskanaler. Det kan tänkas att syftet med en sådan tillfällig distributionskanal främst är att marknadsföra produkterna och kan därav även fungera som en kommunikationskanal.

Majoriteten av Little Liffners kommunikation sker via Instagram, men de använder sig även av nyhetsbrev och Little Red Book. Vidare har de även deltagit på evenemang, såsom Fashion Week i Stockholm och Köpenhamn. Utöver dessa direkta kommunikationskanaler har de också en indirekt kommunikationskanal i form av influencer marketing. I takt med att företaget växer planerar de även att börja arbeta med PR och annonsering igen, vilket skulle öka både antalet direkta och indirekta kommunikationskanaler. Liknande distributionskanalerna menar Liffner von Sydow att fokus bör ligga på de egna kommunikationskanalerna i framtiden.

**Beslutsstruktur.** Liffner von Sydow fattar tillsammans med en extern säljare beslut rörande de indirekta distributionskanalerna. Beslut gällande kommunikationskanaler tas tillsammans med en marknadsföringskollega. Detta tyder på viss grad av centralisering, men det kan också tänkas vara ett naturligt resultat av att företaget endast har tre anställda. Vidare indikerar beslutsstrukturen på viss grad av specialisering då en av beslutsfattarna arbetar inom berört område. Graden av formalisering varierar beroende på om besluten rör distributions- eller kommunikationskanaler. Företaget har önskvärda återförsäljare där de tillsammans med den externa säljaren försöker sälja in sina produkter. I en situation där återförsäljaren kontaktar dem, görs en utvärdering för att se om de passar Little Liffner. Detta indikerar att beslut rörande distributionskanaler är formaliserade. Beslut gällande kommunikationskanaler sker mer ad hoc, vilket kan antas möjliggöras då detta arbete sker internt i företaget. Däremot finns en viss grad av formalisering då företaget lägger upp en månadsplanering för specifika aktiviteter och nya lanseringar. Sammanfattningsvis antas Little Liffner ha en relativt organisk beslutsstruktur, mycket till följd av företagets storlek.

**Faktorernas samspel.** Liffner Von Sydow poängterar att den intensifierade konkurrensen på marknaden till stor del är en konsekvens av högkonjunktur och digitalisering. Fler förutsättningar har därmed skapats för nya aktörer att träda in på marknaden samt gjort att varumärken konkurrerar med varandra på ett nytt sätt. Detta indikerar att Liffner Von Sydows perspektiv av marknaden överensstämmer med omgivningsanalysen.

Little Liffner använder sig av en direkt och många indirekta distributionskanaler trots att den ursprungliga ambitionen var att sälja direkt till slutkonsument. Dock kan återförsäljare tänkas vara en strategi för att nå ut med varumärket till en större kundkrets, vilket skulle indikera att distributionskanaler även används i marknadsföringssyfte. Liffner von Sydow menar att företaget anpassat deras distributionskanaler efter den marknad kunderna befinner sig på, vilket indikerar att omgivningen är essentiell vid beslutsfattandet. Ett exempel på detta är att de planerar att starta upp en kinesisk e-handelsplattform till följd av att deras försäljning på den kinesiska marknaden ökat. Däremot kräver hyperkonkurrensen ökad flexibilitet och kontroll, vilket kan tänkas minskas vid användandet av återförsäljare. De fysiska kanalstrukturerna kan även tänkas anpassas i samspel med hybridstrategin. Detta genom att Little Liffner fokuserar på att erhålla marknadsandelar genom att använda sig av många kanaler trots att det troligtvis minskar företagets egna marginaler. Samtidigt erbjuder de en unik produkt med exklusiv varumärkesigenkänning.

Företaget har fem direkta och en indirekt kommunikationskanal. Till skillnad från många andra DNVBs har företaget inte lika stort fokus på marknadsföring. Detta trots att deras ambition är att öka interaktionen med kunderna och då främst genom direkta kanaler. Liffner von Sydow menar att det är viktigt att förmedla varumärkets mjuka värden. Därav kan valet av direkta kommunikationskanaler grunda sig i viljan att kontrollera interaktionen med kunderna. Vidare kan valet tänkas vara anpassat till både omgivningen och konkurrensstrategin. Då distributionen via återförsäljare varit en förutsättning för att nå ut med produkterna på den internationella marknaden,

kan kommunikationen även tolkas ske genom många och indirekta kanaler. Perspektivet på distributions- och kommunikationskanalerna som sammankopplade, samt den ökade vikten av varumärkesigenkänning, kan vara anledningar till att företaget nu önskar förändra kanalstrukturerna. Liffner von Sydow menar att de vill öka andelen försäljning direkt till slutkonsument samt utöka direkta marknadsföringsaktiviteter. Detta indikerar att företaget har som ambition att återgå till en affärsmodell likt ett nystartat DNVB med direkta kanaler.

Med samma resonemang som fördes kring fallföretaget Akind har Little Liffner få anställda vilket gör att det faller sig naturligt med en organisk beslutsstruktur. Det innebär att beslutsstrukturen därmed bör vara kompatibel med företagets volatila omgivning samt flexibla konkurrensstrategi. Dock tycks valet av beslutsstruktur inte bygga på någon av dessa faktorer utan är snarare ett resultat av att de är ett mindre företag som växer organiskt.

## 5.6 Soft Goats Kanalstrukturer

*Fysiska kanalstrukturer.* Soft Goats egen e-handel och fysiska butik i Stockholm är företagets direkta distributionskanaler. Vidare distribuerar de också sina produkter genom indirekta kanaler, både fysiskt hos NK och genom e-handelsåterförsäljaren Care of Carl. Grahn förklarar att de säljer sina produkter hos återförsäljare för att stärka varumärket. Care of Carl används även för att skapa större igenkänning inom herrmode. Detta tyder på att Soft Goat använder sina indirekta distributionskanaler i syfte att marknadsföra företaget utöver att enbart distribuera sina produkter. Ett sådant resonemang stöds av Verhoef et al. som menar att omnikanaler resulterat i att distribution och marknadsföring samspelar. Det kan tänkas vara anledningen till Soft Goats val av både direkta och indirekta kanaler men även beslutet att sälja både online och fysiskt. Vidare framgår det i intervjun att Soft Goat varken planerar att utöka sina direkta eller indirekta distributionskanaler.



Detta då Grahn menar att fysiska butiker är kostsamt och återförsäljare begränsar kontrollen över varumärket.

Soft Goat använder sig av följande sociala medier; Facebook, Instagram, Pinterest och LinkedIn, i syfte att stärka varumärket och informera om produkterna. Dessa är direkta kommunikationskanaler vars syfte, enligt Grahn, har förändrats från att enbart inspirera till att konvertera potentiella kunder till faktiska. Vidare kan även företagets användning av "live-shopping" på deras hemsida, annonsering på Google och nyhetsbrev anses vara direkta kanaler. Under intervjun framkommer det även att Soft Goat använder sig av PR samt samarbetar med influencers, vilka ses som indirekta kommunikationskanaler.

**Beslutsstruktur.** Grahn beskriver att beslut gällande distributionskanaler fattas av grundarna, vilket tyder på centralisering. Däremot får medarbetarna möjlighet att uttrycka sin bild av olika återförsäljare. Beslut rörande Soft Goats kommunikationskanaler hanteras av marknadsföringsavdelningen. Beslutsstrukturen i kanalen kan antas vara centraliserad då Grahn bär det största ansvaret för marknadsföringsplaneringen. Däremot är hela avdelningen delaktig vilket även kan indikera på att viss grad av decentralisering trots allt genomsyrar beslutsstrukturen. Vidare framgår det att företaget följer uppsatta planer för när och var marknadsföringsmaterial ska publiceras, vilket tyder på hög grad av formalisering. Däremot pekar följande citat på att vissa beslut tas mer slumpmässigt: "Om NK knackar på dörren kanske man inte liksom säger nej utan provar och ser vad som händer." (Grahn, 28 april, 2020). Grahn menar även att Soft Goat är snabba på marknadsföringstrender och använder "trial-and-error" vilket kan antas minska graden av formalisering. Vidare finns tendenser som visar på specialisering eftersom tre anställda enbart arbetar med marknadsföring och PR, där arbetsuppgifterna är tydligt fördelade. Även om Soft Goat uppvisar viss grad av centralisering och formalisering, finns det även utrymme för kreativitet. Detta motiverar att den övergripande beslutsstrukturen är organisk.

**Faktorernas samspel.** I intervjun förklarar Grahn att digitaliseringen har stört marknaden och företag tvingas agera snabbt efter nya tekniker och trender. Hon menar även att företagets hållbarhetsarbete blir allt viktigare till följd av kundernas förändrade preferenser. Dessutom upplever företaget att branschen blivit mer konkurrensintensiv, vilket sammantaget indikerar att bilden överensstämmer med den övergripande analys som gjorts av omgivningen. Samtidigt menar hon att företaget har lojala kunder, vilket enligt omgivningsanalysen inte är vanligt. Detta kan dock tänkas bero på att företaget menar att de har en tydlig varumärkesidentitet och erbjuder en nischad produkt.

Soft Goat använder idag två direkta och två indirekta distributionskanaler. Däremot står e-handeln för 80 procent av företagets försäljning, vilket gör att antalet kanaler är något missvisande. Att företaget använder direkta kanaler gör att de snabbt kan anpassa verksamheten efter förändring i omgivningen. Därmed kan det antas att distributionskanalerna har utformats i linje med både företagets hybridstrategi samt rådande hyperkonkurrens. Dock menar Grahn att deras indirekta kanaler inte är lika flexibla. Vidare kan det resoneras kring huruvida dessa distributionskanaler snarare används i syfte att stärka varumärket och därmed liknar kommunikationskanaler. Företagets hybridstrategi kan tänkas ligga till grund för valet av direkta distributionskanaler, då e-handelsplattformen tillåter lägre kostnader och ökad kontroll. Grahn beskriver att de genom att äga deras kanaler kan vara flexibla i planering av kollektioner och att valet av distributionskanaler främst är en kostnads- och kontrollfråga men också en flexibilitetsfråga. Vidare kan även omgivningen och kundpreferenser tänkas påverka företagets val av distributionskanaler. Detta då de möjliggjort upphämtning och returnering i butik, som ett resultat av efterfrågan på mer hållbarhet. Grahn menar även att förekomsten av en fysisk butik beror på kundernas önskan att få känna på produkterna, vilket också tyder på inflytande från omgivningen.

Vidare har Soft Goat sju direkta kommunikationskanaler och två indirekta. Det kan tänkas att företaget till stor del anpassar denna kanalstruktur efter tendenser i omgivningen. Bland annat då de valt att aktivt avstå från vissa sociala medier och därav utformar kanalerna utefter sin kundgrupp. Soft Goats virtuella "live-shopping" indikerar att de tillvaratar digitaliseringen och skapar en upplevelse. Sådana aktiviteter tyder även på att Soft Goat anpassar sin kanalstruktur efter omgivningens hyperkonkurrens där företag måste vara nytänkande för att bibehålla marknadsandelar. Vidare ger direkta kanaler kontroll över vad som publiceras vilket gör företaget anpassningsbart efter förändringar, något som utmärker en hybridstrategi.

Företagets beslutsstruktur är organisk vilket å ena sidan kan tänkas vara för att kunna fatta snabba beslut i en volatil omgivning. Å andra sidan har företaget endast åtta anställda vilket gör den organiska strukturen relativt självfallen, likt de tidigare analyserade fallföretagen.

## 6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

*I följande kapitel presenteras studiens slutsats som besvarar forskningsfrågan. Därefter förs en diskussion kring observationer som gjorts i analysen, eventuella brister samt studiens generaliserbarhet. Avslutningsvis presenteras förslag på framtida forskning inom ämnet.*

---

### 6.1 Slutsats

Studien har undersökt huruvida DNVBs omgivning, konkurrensstrategi och kanalstrukturer samspelar samt vilken av de två förstnämnda faktorerna som har störst inverkan på valet av kanalstrukturer. Utifrån analysen har det identifierats att få och mestadels direkta distributionskanaler, samt många och mestadels direkta kommunikationskanaler kan tänkas vara passande kanalstrukturer i förhållande till en hybridstrategi samt en volatil omgivning. Vilket visas av att samtliga fallföretag har utformat sina kommunikationskanaler på detta sätt. Inom distributionskanaler skiljer sig Little Liffner från de andra, men de eftersträvar liknande kanalstruktur.

En hybridstrategi möjliggör den flexibilitet som krävs för att kunna konkurrera i en komplex och dynamisk omgivning. Då analysen visar tendenser på hyperkonkurrens kan en hybridstrategi tänkas vara än mer passande. Vidare bidrar direkta distribution- och kommunikationskanaler till kontroll och tillåter snabba förändringar, vilket hybridstrategin skapar förutsättning för. Få och direkta distributionskanaler möjliggör kostnadseffektiva affärsmodeller vilket överensstämmer med dimensionen av kostnadsledande strategi i hybridstrategin. Dessutom kan företaget snabbt anpassa sig till omgivningen då antalet distributionskanaler är få. Fortsatt kan den konkurrensintensiva branschen tänkas innebära att fallföretagen använder många kommunikationskanaler för att skapa synergieffekter. Dessa företag har även stort

varumärkesfokus, vilket återspeglar dimensionen av differentieringsstrategi i hybridstrategin. Vidare kan den organiska beslutsstrukturen, som är densamma inom båda kanalstrukturerna, antas vara passande till både hybridstrategin och omgivningen. Detta till följd av låg grad av centralisering, formalisering samt specialisering. Däremot kan valet av beslutsstruktur snarare tänkas bero på fallföretagens storlek.

Little Liffners fysiska kanalstrukturer skiljer sig åt inom distributionskanaler, där de har många och indirekta kanaler. Däremot struktureras kommunikationskanalerna likt de andra fallföretagens. Utifrån Liffner von Sydows perspektiv kan det dock konstateras att de önskar att strukturera distributionskanalerna likt de andra fallföretagen. Anledningen till att de idag har annorlunda kanalstruktur kan tänkas bero på att ambitionen initialt var att nå ut på den internationella marknaden. Användningen av många indirekta distributionskanaler kan därmed antas ha varit i syfte att sprida varumärket. Ytterligare en bakomliggande faktor kan ha varit att företaget startade när e-handel var relativt nytt. Det kan tänkas att det då krävdes etablerade återförsäljningsplattformar för att nå ut med varumärket, speciellt eftersom marknadsföring via sociala medier var begränsad.

Utifrån denna studie blir slutsatsen således att DNVBs kanalstrukturer samspelar med den konkurrensintensiva omgivningen och företagets hybridstrategier. Vidare är omgivningen den faktor som tycks ha störst betydelse vid utformningen av kanalstrukturerna inom distribution och kommunikation. Beslutsstrukturen i kanalerna kan däremot främst tänkas grunda sig i företagets storlek. Därmed har varken omgivning eller konkurrensstrategi någon större inverkan på valet av beslutsstruktur.

## 6.2 Diskussion

Inledningsvis gjordes en analys av omgivningen som fallföretagen verkar inom. Det kan dock problematiseras huruvida en sådan analys blir representativ och därför är möjlig att upprätta. Detta eftersom det kan vara svårt att identifiera företagets konkurrenter när de inte bara konkurrerar med sin produkt, utan även genom varumärke och kundupplevelser. Konkurrensen kan därmed ses som branschöverskridande.

Vidare kan studiens generaliserbarhet diskuteras eftersom endast tre företag studerades. En mer omfattande studie skulle möjligtvis bidragit till ett mer generaliserbart resultat, men syftet här var att skapa en djupare förståelse för bakomliggande val av kanalstrukturer, snarare än att upprätta en jämförande studie. Detta eftersom fenomenet DNVB är ett relativt nytt och outforskat empiriskt område. Vidare påvisar studien att fallföretagens organiska beslutsstruktur kan tänkas vara en konsekvens av deras storlek snarare än ett medvetet val. Det finns däremot DNVBs som vuxit sig stora, som troligen har en annorlunda och mer byråkratisk beslutsstruktur.

Fortsatt verkar det som att syftet och distinktionen mellan distributions- och kommunikationskanaler blir allt mer vag. Detta åskådliggörs bland annat genom att sociala medier nu börjat integrera köpfunktioner på plattformarna samt att det blir allt vanligare med showrooms och pop-up-butiker i marknadsföringssyfte. Det kan därför diskuteras huruvida en uppdelning mellan kanalerna är relevant, och i framtiden kan komma att ersättas av ett gemensamt begrepp. Detta kan liknas vid sammanslagningen av fysiska butiker och e-handel som resulterat i omnikanaler.

För att genomföra studien gjordes distinktionen mellan vilka kanaler som skulle tolkas som direkta alternativt indirekta. Sociala medier betraktats som direkta kommunikationskanaler och som verktyg företag kan använda sig av för att interagera med kunder. Det skulle dock kunna resoneras huruvida dessa plattformar istället kan ses som indirekta kanaler eftersom de ägs av

externa företag, såsom Facebook och Google. Vidare klassificeras influencers marketing som enbart en kanal i denna studie. Detta trots att företagen samarbetar med flera influencers vilket innebär att kanalen skulle kunna ses som många indirekta kanaler. Därmed skulle en eventuell förbättring av studien kunna vara att ta hänsyn till hur ofta en specifik kanal används samt vikten av den. Ett alternativt tillvägagångssätt skulle i sådana fall vara att jämföra resursallokeringen, av exempelvis tid och kapital, mellan direkta och indirekta kanaler. Det hade däremot krävt en än mer djupgående undersökning vilket begränsades av studiens omfattning.

Kanalstrukturer har förändrats under de senaste åren och varit ett ämne att analysera inom såväl marknadsföring som *strategic management*. Trots att nya affärsmodeller och fenomen såsom DNVBs och omnikanaler skapats finns begränsad forskning om hur kanaler samspelar med omgivning och konkurrensstrategi. I denna studie indikerar resultatet att det finns ett samspel mellan en omgivning som visar tendenser på hyperkonkurrens, en hybridstrategi samt kanalstrukturer. Således bidrar denna studie med insikter om hur de olika faktorerna i MSS samspelar under andra förutsättningar än i ursprungsstudien. Dessutom tillför studien ökad förståelse för vad som ligger bakom företagets val av kanalstrukturer.

**Förslag på vidare forskning.** Framtida forskning skulle kunna syfta till att undersöka mer väletablerade DNVBs för att dra slutsatser gällande kanalstrukturernas bidrag till företagets lönsamhet. Faktorerna i MSS skulle vidare vara spännande att undersöka i förhållande till ytterligare en bransch där andra förutsättningar råder. Denna studie skulle även kunna ligga till grund för en liknande undersökning där kanalerna studeras utifrån begreppet omnikanaler istället för multikanaler. Detta eftersom de kan tänkas bli det mest relevanta förhållningssättet till kanalstrukturer i framtiden. En annan intressant aspekt som denna studie delvis utforskar, men som förtjänar ytterligare analys, är huruvida hybridstrategi som konkurrensstrategi är optimalt på en marknad med hyperkonkurrens.

## REFERENSER

**Akind.** u.å. About us. Tillgänglig online: <https://akindstore.com/pages/about> [hämtad: 2020-05-05]

Altamirano, A. 2018. How to build a Digital Native Brand. **Forbes**. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/09/14/how-to-build-a-digital-native-brand/#7945939f19dc> [hämtad: 2020-04-24]

Batra, A. 2014. Product differentiation is key to success, not discounts: Robert McKee, Infor. *The Economic Times - Retail*. Tillgänglig online: <https://retail.economictimes.indiatimes.com/news/apparel-fashion/apparel/product-differentiation-is-key-to-success-not-discounts-robert-mckee-infor/34687278> [hämtad: 2020-04-24]

Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Översatt av B. Nilsson, 2017, (3rd ed.). Stockholm: Liber AB.

Creswell, J.W. & Creswell D.J. *Research design: Qualitative, Quantitative & Mixed Methods Approaches*. (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications Inc.

D'Aveni, R. A. & Gunther, R. E. 1994. *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

Dunn, A. 2016. The Book of DNVB. **Medium**. Tillgänglig online: <https://medium.com/@dunn/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>. [hämtad: 2020-04-01]

**European Commission**. u.å. EU support for fashion and high-end industries. Tillgänglig online: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/high-end-industries/eu-support\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/high-end-industries/eu-support_en) [hämtad: 2020-04-24]



- Gilberto de Carvalho, J.L. & Cortez Campomar, M. 2014. Multichannel at Retail and Omni-Channel: Challenges for Marketing and Logistics. *Business and Management Review*. December, 2014.
- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger M. & Faisst, U. 2018. Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information and Technology Theory and Application* 19 (1): Art. 3.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
- Hayes, A. 2020. Fast Fashion. *Investopedia*. Tillgänglig online: <https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp> [2020-05-25]
- Hurtado, C. 2018. The subtle art of (not) understanding DNVBs. *Noteworthy - The journal blog*. Tillgänglig online: <https://blog.usejournal.com/the-subtle-art-of-not-understanding-dnvbs-cc640029e833> [hämtad: 2020-04-24]
- International Labour Organization*. 2019. *The future of work in textiles, clothing, leather and footwear*. Tillgänglig online: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/--sector/documents/publication/wcms\\_669355.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--sector/documents/publication/wcms_669355.pdf) [hämtad: 2020-04-24]
- Jallad, R. 2017. How To Take Your Fashion Business Direct-To-Consumer And Succeed In The Digital Era. *Forbes*. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/30/how-to-take-your-fashion-business-direct-to-consumer-and-succeed-in-the-digital-era/#37ba8d203a4d> [hämtad: 2020-04-24]

- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71 (4), 195-211.
- Keller, C., Magnus, K.H., Hedrich, S., Nava, P., Tochtermann, T. 2014. Succeeding in tomorrow's global fashion market. *McKinsey & Company*. Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market> [hämtad: 2020-04-24]
- Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., & Storm, D. 2002. Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects. *Journal of Retailing*, 78(1), 17–29.
- Kraaijenbrink, J. 2019. Is the world really more VUCA than ever? *Forbes*. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/01/04/is-the-world-really-more-vuca-than-ever/#7755de281a64> [hämtad: 2020-03-14].
- Kumar, V. & Reinartz, Werner J. (2017) *Customer Relationship Management - concept, strategy and tools*. Tredje upplagan. Tillgänglig online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-55381-7.pdf> [hämtad: 2020-03-22].
- Lay, R. 2018. Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry. *Deloitte*. Tillgänglig online: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/ultimate-challenge-fashion-industry-digital-age.html> [hämtad: 2020-04-24]
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Maedche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. 2017. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*. 59(4):301–308

- Lexico.** u.å. Touchpoint. Tillgänglig online: <https://www.lexico.com/definition/touchpoint> [hämtad: 2020-05-25]
- Lieber, C. 2019. How “Direct-to-Consumer” Blew Up Retail. *The Business of Fashion*. Tillgänglig online: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/end-of-decade-direct-to-consumer-online-shopping-amazon>. [hämtad: 2020-04-24]
- Little Liffner.** u.å. The Brand. Tillgänglig online: <https://www.littleliffner.com/#brand> [hämtad: 2020-05-05]
- Lund, S., Muir, M., Britton, C. 2019. Global Value Chains in Apparel: The New China Effect. I *The Business of Fashion & McKinsey & Company. The state of fashion 2019*, 34-37. [pdf] Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202019%20a%20year%20of%20awakening/the-state-of-fashion-2019-final.ashx> [hämtad: 2020-04-24]
- Mathew, J. 2018 Understanding Influencer Marketing and Why It Is So Effective. *Forbes*. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/07/30/understanding-influencer-marketing-and-why-it-is-so-effective/#69202ac571a9> [hämtad: 2020-05-28]
- Nordh, N. 2018. Nya hållbara vindar i Modebranschen. *Lunds universitets magasin*. LUM 4 - 2018. Tillgänglig online: <https://www.lum.lu.se/nya-hallbara-vindar-i-modebranschen/> [hämtad: 2020-03-24]
- Ozdemir, E.D. & Mecikoglu, S. 2016. A Case Study on Performance Implications of Hybrid Strategy in Automotive Supplier Industry. *International Business Research*, 9 (6), 31-43.

- Pertusa-Ortega, E., M., Molina-Azorín, J., F., & Claver-Cortés, E. 2009. Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*. Vol. 20, 508-523.
- Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Schmidt, J., Hough, G., Briedis, H., Harris, T. 2020. Unlocking the Power of Stores. In The Business of Fashion & McKinsey & Company. *The state of Fashion 2020*. 50-51. [pdf] Tillgänglig online:  
<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion%202020%20Navigating%20uncertainty/The-State-of-Fashion-2020-final.ashx>
- Shopifyplus. u.å. Fashion Industry Report. *Shopify*. [pdf] Tillgänglig online:  
<https://cdn.shopify.com/s/files/1/0898/4708/files/Fashion-Industry-Report.pdf?3404>  
[hämtad: 2020-04-24]
- Soft Goat*. u.å. Sustainability. Tillgänglig online: <https://www.softgoat.com/sv/sustainability>  
[hämtad: 2020-05-05]
- Stephens, D. 2015. The Future of Retail is the End of Wholesale. *The Business of Fashion*. Tillgänglig online: <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/future-retail-end-wholesale> [hämtad: 2020-04-24]

The Business of Fashion & McKinsey & Co. 2019. *The State of Fashion 2019*. [pdf] Tillgänglig online:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202019%20a%20year%20of%20awakening/the-state-of-fashion-2019-final.ashx> [hämtad: 2020-04-22]

The Business of Fashion & McKinsey & Co. 2020. *The State of Fashion 2020*. [pdf] Tillgänglig online:

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion%202020%20Navigating%20uncertainty/The-State-of-Fashion-2020-final.ashx> [hämtad: 2020-04-22]

Urbach, N. & Röglinger, M. 2019. *Digitalization Cases How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Cham: Springer International Publishing.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K., Inman, J. 2014. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. Vol. 91, nummer 2. Juni 2015.

Williamson, O. E. 1985. *The economics institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational contracting*. Free Press, New York.

Winkler, N. 2019. Omnichannel vs Multichannel: What is the Difference and Why Does It Matter? *Shopify*. Tillgänglig online: <https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-vs-multi-channel> [hämtad: 2020-05-15]

*World Trade Organization*. u.å. Technical barriers to trade. Tillgänglig online:

[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tbt\\_e/tbt\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tbt_e/tbt_e.htm) [hämtad: 2020-04-24]

Zackiewicz, A. 2017. Consumer preferences reshaping retail landscape. *Women Wear Daily*.

Tillgänglig online: <https://wwd.com/business-news/business-features/consumer-spending-trends-experience-economy-10865995/> [hämtad: 2020-04-03]

## BILAGOR

### *Intervjuguide*

#### **Om intervjuobjektet**

- Vilken utbildning har du?
- Hur länge har du verkat inom branschen?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Vilken position har du i företaget?

#### **Om företaget**

- Hur ser företagets historia och framväxt ut? Ex. startår, länder.
- Hur många anställda är ni på företaget idag?

#### **Bransch, konkurrens och positionering**

- Vilken bransch anser ni er befinna er i?
- Vilken utveckling av branschen har du sett under den tid du arbetat i den?
- Hur ser ni på konkurrensen i branschen?
- Vilka anser ni vara era konkurrenter?
- Vilken position anser ni att ert företag har på marknaden?
- Vilket kundsegment riktar ni er främst till?
- Hur mycket anser ni att ni anpassar er efter marknaden, exempelvis efter trender eller konkurrenternas aktiviteter?
- Finns det andra värden i företaget som ni tror konsumenterna anser är viktiga, utöver produkten de köper?

### **Distributionskanaler**

- Vilka distributionskanaler använder ni er av i dagsläget?
- Har era distributionskanaler förändrats sedan ni startade?
- Vad ligger till grund för att ni har valt dessa distributionskanaler?
- Hur ser beslutsprocessen ut kring vilka distributionskanaler som ska användas?
- Hur reglerad är processen för hur ni arbetar med dessa typer av frågor?
- Hur stor andel av försäljningen sker via direkta respektive indirekta kanaler?
- Hur stor andel utgör onlineförsäljning av er totala försäljning?
- Har ni någon fysisk butik? När öppnade ni er första fysiska butik och var öppnades den?
- Vad låg till grund för den plats där ni valde att öppna butiken?
- Är det viktigt för er verksamhet att (i framtiden) finnas fysiskt? Varför/varför inte?

### **Kommunikationskanaler**

- Vilka kommunikationskanaler använder ni er av i dagsläget?
- Har era kommunikationskanaler förändrats sedan ni startade?
- Hur går det till när ni fattar beslut kring vilken typ av marknadsföring ni ska sprida i de olika kanalerna?
- Hur reglerad är processen för hur ni arbetar med dessa typer av frågor?
- Vad ligger till grund för att ni har valt dessa kommunikationskanaler?
- Har kommunikationskanalerna olika syften?
- Hur ser du att användningen av marknadsföring har förändrats inom branschen under den tid du varit verksam?
- Anser ni att ni gör någonting annorlunda i förhållande till era konkurrenter när det kommer till marknadsföringsprocesser?



- Anser ni att ni har lojala kunder? På vilket sätt är de i sådana fall lojala?
- Får ni tillgång till information om kunderna när försäljning sker via indirekta försäljningskanaler?
- Hur arbetar ni med data ni får in från era direkta kanaler?
- Vad tror ni det är som gör att ni har lyckats bygga upp ett starkt varumärke?

### **Framtiden**

- Vilka tror ni kommer vara de viktigaste kanalerna i framtiden (både distributions- och kommunikationskanaler)?
- Om du skulle ge ett tips till ett startup som vill etablera sig som en ny aktör inom e-commerce i er bransch, vad skulle det vara?