



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Nyckeln till framgång?

En kvalitativ studie av kritiska
framgångsfaktorer för åtta SMF:s inom
den svenska modebranschen

Linn Blomström
Caroline Löwenhav

Antal ord: 14 853

Gruppenr: 80

Handledare:
Britt Aronsson

Examensarbete
VT 2020

Sammanfattning

Inledning: Framgångsfaktorer har i litteraturen länge diskuterats. Begreppet definieras som de specifika tillgångar och kompetenser genom vilka ett företag uppnår framgång, bland annat genom långsiktig tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft. Framgång är i sig ett komplext begrepp, vilket definieras och analyseras i uppsatsen för att fullt ut kunna undersöka framgångsfaktorer. Vidare spelar små- och medelstora företag (förkortas SMF:s) en viktig roll i den ekonomiska utvecklingen då de utgör majoriteten av världens företag och driver innovation framåt, vilket gör denna typen av företag intressant att undersöka. Vid litteraturgenomgången fanns att forskningen på området gått långsamt framåt och därav har äldre litteratur bedömts vara relevant. Få studier har även berört svenska SMF:s. Samtidigt växer det svenska modet sig allt större som exportvara, vilket gör branschen viktig att studera. Utifrån den teori som behandlats och tagits fram kring kritiska framgångsfaktorer, i förhållande till SMF:s och den svenska modeindustrin har ett behov identifierats av att öka förståelsen för hur svenska framstående företag inom modeindustrin genererar lönsamhet år efter år trots att branschen genomgår många utmaningar.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka vilka de kritiska framgångsfaktorerna för små- och medelstora företag inom den svenska modebranschen varit. För att kunna göra detta, ska även framgång som begrepp vidare tolkas utifrån fallföretagens perspektiv. Vi vill även bidra till en ökad förståelse kring de åtta fallföretagens kritiska framgångsfaktorer genom att redogöra för de eventuella likheter och skillnader som finns mellan dessa.

Frågeställningar: (1) Vad är framgång för fallföretagen? och (2) Vilka kritiska framgångsfaktorer kan identifieras hos fallföretagen?

Teoretisk referensram: Studiens teoretiska referensram baseras på forskning rörande SMF:s, framgång som begrepp, samt kritiska framgångsfaktorer vilka sedan även kategoriseras till interna och externa faktorer.

Metod: Studien är en kvalitativ fallstudie där det empiriska materialet samlades in genom semistrukturerad intervju samt dokumentanalys. Urvalet var målstyrt, närmare bestämt kriteristyrt då syfte och frågeställningar stod till grund för val av respondenter.

Slutsatser: Studien visar på en definition av framgång utifrån fallföretagens perspektiv. Studien visar även på ett antal kritiska framgångsfaktorer vilka visat sig vara gemensamma för fallföretagen. Studien har öppnat upp för framtida forskning som till exempel undersöker skillnader mellan denna bransch och en annan, eller Sverige och ett annat land, samt vidare forskning kring den unika uppsättning av kritiska framgångsfaktorer som finns hos små- och medelstora företag.

Nyckelord: Framgång, kritiska framgångsfaktorer, små- och medelstora företag, svenska modebranschen

Förord

Vi önskar inleda den här uppsatsen med ett stort tack riktat till samtliga respondenter som har gjort detta möjligt. Uppsatsen hade inte varit möjlig att genomföra utan er förståelse och visat engagemang. Vi vill även rikta ett stort tack till vår eminenta handledare Britt Aronsson för god ledsagning.

Med dessa ord vill vi önska er en trevlig läsning, med förhoppning om att ni finner denna uppsats intressant!

Lunds Universitet

Lund, den 28 Maj 2020

Linn Blomström

Caroline Löwenhav

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Definitioner av centrala begrepp	3
2 Teoretisk referensram	5
2.1 Att definiera och mäta framgång	5
2.2 Kritiska framgångsfaktorer	6
2.3 Kritiska framgångsfaktorer för SMF:s	8
2.3.1 Organisationskultur inom SMF:s	10
2.3.2 Interna faktorer	10
2.3.3 Externa faktorer	11
3 Metod	13
3.1 Forskningsstrategi	13
3.2 Forskningsdesign	13
3.3 Urval	14
3.3.1 Val av litteratur	14
3.3.2 Empiriskt urval	14
3.4 Empiriskt material	18
3.5 Tillvägagångssätt vid dataanalys	19
3.6 Studiens kvalitet	20
3.6.1 Tillförlitlighet	20
3.6.2 Etik	21
4 Empiri och analys	22
4.1 Olika sätt att definiera framgång	22
4.2 Fallföretagens kritiska framgångsfaktorer?	25
4.2.1 Är kritiska framgångsfaktorer specifika?	25
4.2.2 Är framgångsfaktorer statiska?	26
4.2.3 Interna faktorer	29
4.2.3.1 Brand management	29
4.2.3.2 Knowledge management	33
4.2.4 Externa faktorer	37
5 Diskussion och slutsats	41
5.1 Vad är framgång för fallföretagen?	41
5.2 Vilka kritiska framgångsfaktorer kan identifieras hos fallföretagen?	42
5.3 Begränsningar och framtida forskning	44
Källförteckning	46

Bilaga 1 Intervjuguide på svenska och engelska	52
Bilaga 2 Brev till respondenter	56

1 Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Framgångsfaktorer har i litteraturen sedan länge diskuterats och undersökts. Daniel var 1961 den första att mynta begreppet kritiska framgångsfaktorer inom managementlitteraturen, och har därefter följts av flertalet andra forskare, däribland Aaker (1989; 2008), Moore (2014), Rockart (1979) samt de Vasconcellos och Hambrick (1989) som alla framhäver vikten av kritiska framgångsfaktorer för ett företags möjligheter att nå långsiktig framgång. Begreppet definieras utav Aaker (2008, s. 76) som *“Key success factors are the skills and competencies needed to compete in a market”*. Rockart (1979, s. 85) definierar i sin tur begreppet som *“...the few key areas where "things must go right" for the business to flourish”*. Såväl Daniel (1961) som de Vasconcellos och Hambrick (1989) menar att vilka framgångsfaktorer som är kritiska beror på vilken bransch företaget opererar inom. Rockart (1979) menar istället att kritiska framgångsfaktorer är företagsspecifika.

Framgång är i sig ett komplext begrepp, vilket vidare definieras och analyseras i uppsatsen för att fullt ut kunna undersöka framgångsfaktorer. Den forskning som genomförts på kritiska framgångsfaktorer de senaste 30 åren har, enligt Simpson Padmore och Newman (2012), inte gjort några teoretiska framsteg till följd av dess komplexa koppling till framgång. Dock visar det sig fortfarande vara ett relevant ämne att undersöka då det hela tiden görs nya studier på området. Men i och med dess komplexitet har forskningen inte i vidare mening utvecklats, vilket är varför även äldre litteratur bedömts vara relevant för denna uppsats.

Forskare som Chawla, Khanna och Chen (2010); Ng och Kee (2012) samt Simpson et al. (2012) har vidare undersökt kritiska framgångsfaktorer mer specifikt i relation till små- och medelstora företag (små- och medelstora företag definieras vidare i avsnitt 1.3). Dessa spelar en viktig roll i den ekonomiska utvecklingen (Li, 2019), bland annat då de utgör majoriteten av världens företag och driver innovation framåt, vilket gör denna typ av företag intressant att undersöka. Samtliga nämnda forskare (Chawla et al., 2010; Ng & Kee, 2012; Simpson et al., 2012) beskriver att det finns både interna och externa faktorer som i stor utsträckning är avgörande för små- och medelstora företags framgång och dess strategier för ekonomisk hållbarhet.

Trots att det finns en del studier gjorda på kritiska framgångsfaktorer i relation till små- och medelstora företag har dessa ofta fokuserat på andra länder eller rört branscher långt ifrån den vi valt att studera. Lampadarios (2015, s. 4-5) argumenterar att de kritiska framgångsfaktorerna beror och varierar beroende på vilket land och inom vilken bransch som de små- till medelstora företagen opererar inom. Detta gör det ytterst relevant att undersöka kritiska framgångsfaktorer för svenska små- och medelstora företag inom modebranschen, eftersom det aldrig tidigare studerats. Den undersökning som rör svenska små- och medelstora företag är den som Erickson och Li (2012) gör i sitt examensarbete på klusterverksamheten i Gnosjö (stål- och tillverkningsindustri). Studien baseras utifrån svenska förhållanden, men rör alltså en helt annan bransch än den som står i fokus för denna uppsats. Den studie som behandlar kritiska framgångsfaktorer i relation till den svenska modebranschen har istället fokuserat på bolagsjätten H&M och deras internationaliseringsstrategi (Završnik, 2007), vilket alltså rör sig långt bort från de små- och medelstora företag inom samma industri vilka vi valt att studera. Samtidigt menar Ann Linde, handelsminister 2016-2019, att det svenska modet växer sig allt större som exportvara, vilket gör den här branschen än viktigare att studera. Hon framhäver att det finns ett stort intresse för svenskt mode i övriga världen, inte minst på grund av de många svenska varumärken som ligger i framkant ur ett hållbarhetsperspektiv (Regeringen, 2016).

Utifrån den teori som behandlats och tagits fram kring kritiska framgångsfaktorer, i förhållande till små- och medelstora företag och den svenska modebranschen har ett behov identifierats av att öka förståelsen för hur svenska framstående företag inom modebranschen genererar lönsamhet år efter år trots att den genomgår många utmaningar. Inte bara digitaliseringen och e-handel som det så ofta talas om utan likaså den globala konkurrensen (Svensk Handel, 2018), en växande andrahandsmarknad (Thred Up, 2019) och den etablerade *fast-fashion*-industrin (kläder produceras billigt och säljs billigt för att konsumenter ska kunna köpa nya kläder regelbundet (Cambridge Dictionary, u.å)). Med bland annat dessa utmaningar i åtanke vill vi ta reda på vilka faktorer som varit mest betydande, och därmed kritiska, för studiens fallföretags framgång. De företag som studien avgränsats till är svenska små- och medelstora modeföretag som varit verksamma under minst 10 år, men vissa har även varit verksamma upp emot 100 år. Detta för att säkerställa att samtliga företag befinner sig i mognadsstadiet i produktlivscykeln, det vill säga; de har en

liknande tidsaspekt. Vi har även utgått från företag som utifrån de finansiella måtten omsättning, balansomslutning, antal anställda och tillväxt bedömts vara finansiellt framgångsrika samt kvalificerats som små- och medelstora företag.

Många av de tidigare studier angående kritiska framgångsfaktorer har utgått från en kvantitativ metod, däribland Aaker (1989), vilket också varit den mest omfattande studie som gjorts på området hittills. Därför har vi i denna studie valt att använda oss av en kvalitativ metod för att utöver att identifiera fallföretagens gemensamma kritiska framgångsfaktorer, också bidra till en ökad förståelse kring fallföretagens vägar till framgång. Denna fallstudie baseras på intervjuer med åtta framgångsrika små- och medelstora företag inom den svenska modebranschen, genom vilka vi identifierar likheter och skillnader utifrån den teoretiska referensramen som behandlar framgång och kritiska framgångsfaktorer.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka vilka de kritiska framgångsfaktorerna för små- och medelstora företag inom den svenska modebranschen varit. För att kunna göra detta, ska även framgång som begrepp vidare tolkas utifrån fallföretagens perspektiv. Vi vill även bidra till en ökad förståelse kring de åtta fallföretagens kritiska framgångsfaktorer genom att redogöra för de eventuella likheter och skillnader som finns mellan dessa.

För att svara på syftet har följande frågeställning ställts upp:

- *Vad är framgång för fallföretagen?*
- *Vilka kritiska framgångsfaktorer kan identifieras hos fallföretagen?*

1.3 Definitioner av centrala begrepp

Framgång

Framgång definieras i Nationalencyklopedin (2020) som “*gott resultat av (målinriktad) verksamhet*”. Flertalet författare menar på att begreppet traditionellt sett mäts utifrån finansiella mått, men att begreppet även kan analyseras utifrån andra icke-finansiella mått. Detta diskuteras vidare i avsnitt 2.1.

SMF

Enligt Europakommissionen (u.å) definieras små- och medelstora företag av (1) antal anställda samt (2) omsättning eller balansomslutning. Antalet anställda får ej överstiga 50 anställda för små bolag, och 250 för medelstora. Omsättningen får ej överstiga 110 MSEK för små bolag, och 540 MSEK för medelstora, alternativt får inte balansomslutningen överstiga 110 MSEK för små bolag, och 460 MSEK för medelstora. Begreppet kommer i texten härnäst förkortas som SMF och diskuteras vidare i en organisationskulturell kontext i avsnitt 2.3.1.

Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer definieras som de specifika tillgångar och kompetenser genom vilka ett företag uppnår framgång, bland annat genom långsiktig tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft. Att notera är dock att begreppet benämns olika i teorin, men kontentan är likväl densamma och författarna är eniga om dess innebörd. Medan Li (2019), Moore (2014) och Lampadariou, Kyriakidou och Smith (2017) använder “critical success factors”, talar Aaker (2008) och de Vasconcellos och Hambrick (1989) om “key success factors”. Begreppet kommer i texten härnäst förkortas som KF, och utvecklas vidare i avsnitt 2.2.

2 Teoretisk referensram

2.1 Att definiera och mäta framgång

Ett företags prestation bedöms genom att mäta dess framgång eller misslyckande med att uppnå sina mål och kan därför definieras på ett antal olika sätt (Wood, 2006, s. 443). Ett återkommande begrepp när framgång diskuteras är tillväxt. Li (2019) delar i syfte att tydliggöra begreppets innebörd, upp det enligt följande; (1) expansion över fler regioner och marknader, (2) ökat antal kunder, (3) större marknadsandelar, (4) verksamhetens organiska expansion såsom till exempel ökad personalstyrka, och (5) ökad igenkänningsfaktor bland konsumenter.

Flertalet författare, däribland Wood (2006) samt Walker och Brown (2004) menar att framgång traditionellt sett mäts genom antal anställda, eller genom finansiella mått som lönsamhet, omsättning eller ROI (*Return on Investment*), det vill säga avkastning på totala investeringar. Detta framför allt för att det är enkelt att mäta framgång genom finansiella mått då dessa värden är "hårda" (Walker & Brown, 2004). Samtidigt framhäver Walker och Brown (2004) att de icke-finansiella måtten ger en bättre indikation på mindre företags faktiska framgång. Även Li (2019) diskuterar, i likhet med Walker och Brown (2004) och Wood (2006), genom sin studie av framgång för SMF:s, att man måste förstå deras individuella målsättningar och ambitioner för att förstå dess prestation och ekonomiska hållbarhet. Skälet bakom och syftet varför ett företag grundas varierar, vilket i sin tur påverkar i vilken grad det är möjligt att fastställa företagets framgång och bärkraftighet (Li, 2019). Det vill säga, för att kunna mäta ett företags framgång måste man dels förstå bakgrunden till företagets uppkomst, dess värden, och dels vad de kort- och långsiktiga målen är.

Vad som generellt sett går att se är att unga SMF:s i högre grad fokuserar på att överleva, därmed är kassaflöde för ett företag i tillväxtfas en stor angelägenhet. Men med tiden att ett företag växer och övergår till mognadsstadiet, där samtliga fallföretag för undersökningen befinner sig trots den spridda åldern, läggs en större tonvikt vid de icke-finansiella måtten

(Li, 2019). De icke-finansiella mått som Li (2019) belyser är kundvärde, arbetssätt, innovationsförmåga, samt medarbetarnas kompetens.

Vad som kan konstateras är att definitionen av framgång och hur man mäter framgång hos SMF:s är mer komplex än att enbart mäta den utifrån endera finansiella eller icke-finansiella mått. Såväl Wood (2006), Walker och Brown (2004) som Li (2019) vidhåller att framgång bör mätas utifrån en kombination av såväl finansiella som icke-finansiella mått. I syfte att klargöra följer här nedan en sammanställning av ovan nämnda författares exempel på måtten.

Finansiella mått	Icke-finansiella mått
Marknadsandelar	Expansion över fler regioner och marknader
Lönsamhet	Kundbas
Omsättning	Antal anställda
ROI (Return on Investment)	Igenkänningsfaktor
Kassaflöde	Mål och ambitioner
	Kundvärde
	Arbetssätt
	Innovationsförmåga
	Medarbetarnas kompetens

Tabell 1. Sammanställning av mått på framgång.

2.2 Kritiska framgångsfaktorer

“The CSFs concept implies a link between achievements or satisfactory results in identified, limited areas of activity and the gaining of desired performance outcomes” (Rockart, 1978, refererad av Ram & Corkindale, 2014). För att ett företag ska kunna uppnå långsiktig tillväxt, lönsamhet och konkurrenskraft krävs alltså framgångsfaktorer i form av tillgångar och kompetenser (Aaker, 1989). Rockart (1979) definierar även begreppet vidare som *“...the few key areas where “things must go right” for the business to flourish”* (s. 85).

de Vasconcellos och Hambrick (1989) samt Daniel (1961) talar vidare om att KF varierar beroende på bransch, och att dessa således även måste anpassas enligt denna. Även Lampadarios (2015, s. 5) menar att KF bör studeras utifrån bransch, men utvecklar detta vidare och menar att dessa även varierar beroende på vilket land företaget opererar inom. Detta innebär alltså att en KF som är av stor vikt i ett land, kanske inte har lika stor betydelse i ett annat (Lampadarios, 2015, s. 29). Rockart (1979) instämmer i att KF är branschspecifika, men han lyfter även att varje företag och dess ledare är unikt varpå KF enligt Rockart (1979) inte enbart är branschspecifika utan även företagsspecifika, och att KF därmed inte går att generalisera över en bransch utan måste analyseras utifrån varje enskild organisation.

Moore (2014), Lampadarios (2015), och Aaker (2008, s. 74) förklarar även att KF förändras alltså med företags utveckling och tillväxtkurva, varpå företaget bör vara beredda att analysera sina KF i takt med företags utveckling för att kunna anpassa dessa utifrån de olika tillväxtfaserna ett företag genomgår. I syfte att exemplifiera de olika tillväxtfaserna lyfter Aaker (2008, s. 72) marknadsföring och distributionskompetens som avgörande under introduktions- och tillväxtstadiet för konsumtionsvaror. Samtidigt som organisationen utvecklas till att bli allt viktigare under mognads- och avvecklingsstadiet. Li (2019) för en diskussion kring detta i relation till SMF:s, då han menar att kassaflödet är av yttersta vikt och en förutsättning för överlevnad under introduktions- och tillväxtstadiet. Samtidigt som de finansiella faktorerna snarare blir en möjlighet att fokusera på, först under mognadsstadiet.

Aaker (2008, s. 71) delar senare upp KF i två grupper. *Strategiska nödvändigheter* innefattar de faktorer vilka inte nödvändigtvis bidrar till en självklar fördel, utan snarare innebär en betydande svaghet att inte besitta. *Strategiska styrkor* är däremot just de faktorer genom vilka ett företag utmärker sig och där företags tillgångar och kompetenser överstiger konkurrenternas, vilket likaledes kan leda till en fördel. Utifrån dessa kan sedermera KF identifieras.

Aaker (1979) genomförde 1979 en kvantitativ studie med hjälp av 248 managers från olika företag och branscher, vilken kom att bli den mest omfattande studien av KF hittills. I undersökningen framkom att "reputation for quality" var en av de högst värderade faktorerna

inom samtliga undersökta branscher. Aaker (2008, s. 74) förklarar senare att det skett ett fokusskifte mot ett mer kundfokuserat perspektiv, där resurser, kompetenser och kultur inom bolaget väger allt tyngre. Vad som kan konstateras är därmed att KF är de tillgångar och kompetenser som krävs hos ett företag för att kunna generera framgång. Vidare bör även belysas att det finns fler faktorer än de kritiska som kan leda till ett företags framgång. Samtidigt kan det även konstateras att forskarna är oense kring huruvida KF är specifika för branschen eller företaget.

2.3 Kritiska framgångsfaktorer för SMF:s

Den befintliga forskning och undersökningar som specifikt behandlar KF för SMF:s behandlar alla en ytterst liten del av området eller har koncentrerats till en specifik bransch eller land, vilket i viss mån gör den svår att applicera i en vidare kontext. Bland dessa studier finns det både likheter och skillnader på vilka framgångsfaktorer som är mest framträdande hos de undersökta företagen.

I en studie av Chawla et al. (2010) undersöks vilka framgångsfaktorer som är kritiska för SMF:s. Studien fokuserar inte på en unik bransch utan generellt på SMF:s, men specifikt på kulturella likheter och skillnader i de undersökta företagens framgång. De gemensamma dragen för de undersökta företagens framgång kan delas in i huvudfaktorer såsom marknadsföring, omvärldsanalys och ledarskap. Mer utvecklande beskriver Chawla et al. (2010) att de KF som identifieras hos samtliga SMF:s som står till grund för undersökningen har en stark marknadsföringsstrategi och varumärkesbyggande. Dessutom har dessa även en genomgående förmåga att analysera sin marknad och sina konkurrenter. Ytterligare faktorer som Chawla et al., (2010) beskriver som avgörande för SMF:s KF är förmågan att ta till sig branschtrender samt vilken erfarenhet och kompetens ledningsgruppen besitter, vilket också går i linje med vad Rockart (1979) först sa om att varje företag och dess ledning är unik.

Delvis i likhet med Chawla et al. (2010) diskuterar även Ng och Kee (2012) KF hos SMF:s och menar att interna faktorer är av större vikt än de externa. De faktorer som Ng och Kee (2012) framhäver som essentiella för att SMF:s ska nå hållbar lönsamhet och framgång delar

de upp i sex kategorier: ledarskap och styrning, intellektuellt kapital, organisatorisk innovation, entreprenörskap och kompetens, humankapital, motivation och marknadsorientering. Det är alltså av vikt att bygga upp resurser inom företaget såsom en tydlig ledarskapsstil, entreprenöriell kompetens, organisatorisk innovation, identitet och ett gott rykte, samt en stark organisationskultur (Ng & Kee, 2012).

Likt Ng och Kee (2012), kategoriserar även Simpson et al. (2012) KF på ytterligare ett sätt, utifrån tre kategorier: (1) Ledaregenskaper, det vill säga personliga faktorer som motivation, branschkompetens och erfarenhet, liksom faktorer som rör entreprenörskapet. (2) Organisationens egenskaper och resurser inom denna, däribland organisationskultur och struktur. Samt den tredje kategorin vilken är (3) den externa miljön, det vill säga externa faktorer såsom branschmiljön i stort, vilket påverkar företaget och dess framgång utan att företaget har möjlighet att själva påverka denna inifrån.

Lampadarios et al. (2017) vill istället dela in KF i tre huvudkategorier: (1) entreprenörskapsfaktorer, vilket syftar till ålder på ägaren, kön, utbildningsnivå, erfarenhet och ledaregenskaper, (2) Företagsegenskaper rör företagets ålder och storlek, dess nätverk, ekonomiska resurser, CRM (*consumer relationship management*), humankapital, marknadsföring och strategisk planering, (3) Business environment factors, vilket avser företagets omvärld, det vill säga den politiska, ekonomiska, sociokulturella, tekniska, juridiska och ekologiska miljön.

Det som således kan konstateras kring KF för SMF:s är att många författare valt att dela upp KF utefter olika kategorier, vilka skiljer sig mellan upphovsmännen. Vad som går att identifiera är dock att samtliga KF går att dela upp i interna och externa faktorer, vilket även Erickson och Li (2012) gör i sin studie av SMF:s i Gnosjö. Erickson och Li (2012) delar vidare in de interna faktorerna utefter "Brand Management" och "Knowledge Management", vilket kategoriseringen som syns längst ner i avsnitt 2.3.3 som denna studie vidare tagit inspiration av.

2.3.1 Organisationskultur inom SMF:s

Organisationskultur behandlas i uppsatsen som en av flera KF för SMF:s, men förklarar även till viss del hur SMF:s fungerar, varför det är viktigt att behandla separat i teorin. Deshpande and Webster (1989, s. 4) definierar organisationskultur som en uppsättning gemensamma värderingar och som en funktion för att leda medarbetare inom en organisation i samma riktning. Det är någonting som lever inom organisationen och frodas inom företaget vilket ledningen inte kan påverka eller forma. Det har också en meningsskapande funktion (Jardioui, Garengo & El Alami, 2019).

Li (2019) förklarar i sin studie att SMF:s i mognadsstadiet lägger tonvikt på innovation, hållbart arbetsliv och nytänkande. När ett företag nått detta stadium skiftar det ekonomiska fokuset till att uttrycka sin affärsvision och bygga upp sitt rykte. Detta är något som syns i många SMF:s öppna organisationskultur (Li, 2019). Medarbetare vågar lita på varandras förmågor, vilket stärker organisationen (Pre Era, 2017). Få studier har gjorts på just svensk organisationskultur, men Pre Era (2017) belyser att *“94% av cheferna i högpresterande organisationer upplever att organisationen kännetecknas av öppenhet, tillit och uppriktig dialog.”* (s. 17). Detta ger en fingervisning om den kultur som genomsyrar många svenska organisationer. Detta överensstämmer även med vad Smith, Andersen, Ekelund, Graversen och Ropo (2003) skriver om att skandinaviska organisationer generellt kännetecknas av dess platta struktur. Organisationskultur behandlas alltså delvis som teori i relation till SMF:s, men blir också en del av knowledge management eftersom den där utgör en KF.

2.3.2 Interna faktorer

Brand Management

Brand Management är en av de två kategorier för interna faktorer, och definieras som *“the organizational framework that systematically manages the planning, development, implementation, and evaluation of the brand strategy”* (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 164). Detta inkluderar inte minst de KF som presenteras i tabell 2; varumärkesbyggande, marknadsföringsstrategi och identitetsskapande vilket i sin tur påverkar organisationens rykte. Aaker (2010, s. 68) förklarar därför vikten av ett varumärkes identitet, eftersom denna

ger varumärket en riktning, en mening och ett syfte vilket blir centralt i varumärkets strategiska vision. Kort sagt kan man säga att varumärkesidentiteten är en unik sammansättning av varumärkesassociationer, vilka brand managers strävar efter att skapa och vidhålla (Aaker, 2010, s. 68).

Knowledge Management

Knowledge management är den andra av de två kategorierna för interna faktorer och innefattar de faktorer som finns internt i företaget, däribland organisationskulturen, ledarskapet och dess egenskaper samt kompetens. Knowledge management gör det möjligt för såväl individer som organisationen att på ett kollektivt och systematiskt sätt skapa, dela och applicera kunskap för att nå sina strategiska och operativa mål (North & Kumta, 2018, s. 13). North och Kumta (2018) definierar vidare begreppet enligt;

Knowledge management contributes to increase the efficiency and effectiveness of operations on the one hand and to change the quality of competition (innovation) on the other by developing a learning organisation. (s.13).

2.3.3 Externa faktorer

Externa faktorer är de faktorer som påverkar ett företag utifrån, men som företaget i sin tur inte har möjlighet att påverka; omvärld, ekonomiska, sociokulturella, tekniska, juridiska, ekologiska faktorer och politiska beslut (Lampadarios et al., 2017). Dessa faktorer har i den här uppsatsen inte uppmärksammats i lika vid utsträckning, då mycket pekar på ett skifte där interna samt mer mjuka värden ligger till större vikt än de externa och hårdare värdena (Li, 2019; Walker & Brown, 2004). De KF inom detta område kommer att benämnas som externa KF.

Den teoretiska referensramen har behandlat hur framgång som begrepp kan mätas och definieras, för att sedan gå in på teorin om KF och sedermera hur dessa tidigare ställts i relation till SMF:s. Baserat på detta har sedan en kategorisering av de KF som diskuteras i teorin sammanställts, vilket presenteras i tabellen nedan:

Kategori	KF	Författare
<i>Interna faktorer</i>		
Brand Management	Varumärkesbyggande	Chawla et al. (2010)
	Marknadsföringsstrategi	Chawla et al. (2010)
	Identitetsskapande och gott rykte	Ng & Kee (2012)
Knowledge Management	Ledaregenskaper	Ng & Kee (2012), Lampadarios et al. (2017), Chawla et al. (2010)
	Erfarenhet och branschkompetens	Lampadarios et al. (2017), Chawla et al. (2010)
	Entreprenöriell kompetens	Simpson et al. (2012), Lampadarios et al. (2017), Ng & Kee (2012)
	Organisationskultur	Ng & Kee (2012), Li (2019)
	Innovation	Li (2019)
	Humankapital	Ng & Kee (2012), Simpson et al. (2012)
	Hållbart arbetsliv och nytänkande	Li (2019)
<i>Externa faktorer</i>	Omvärldsanalys, förmåga att ta till sig branschtrender och marknadsorientering	Chawla et al. (2010), Ng & Kee (2012), Simpson et al. (2012)
	Politiska	Lampadarios et al. (2017)
	Ekonomiska	Lampadarios et al. (2017)
	Sociokulturella	Lampadarios et al. (2017)
	Tekniska	Lampadarios et al. (2017)
	Juridiska	Lampadarios et al. (2017)
	Ekologiska	Lampadarios et al. (2017)

Tabell 2. Sammanställning av ovan nämnda KF.

3 Metod

3.1 Forskningsstrategi

Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver kvalitativa metod som *“skapad för att förstå social interaktion och vad samhällliga fenomen betyder i det sammanhang där de skapas.”* (s. 13), där de förklarar vidare att metoden är utvecklad för att förstå processer, betydelser och kvaliteter som siffror inte kan beskriva. Då syftet för denna uppsats var att bidra till en ökad förståelse för framgång och de gemensamma KF för SMF:s inom svenska modebranschen var en kvalitativ metod mest lämpad för studien.

Vidare utgår uppsatsen utifrån ett hermeneutiskt synsätt, vilket ser på kunskap som ett högst tolkande fenomen genom vilket man försöker förstå sig på grundbetingelser i den mänskliga existensen (Patel & Davidson, 2019, s. 32). Det hermeneutiska synsättet har varit relevant då man tolkat och försökt förstå helheten i det empiriska materialet. Samtidigt har studien utgått från en objektivistisk ontologisk ståndpunkt, eftersom syftet varit att objektivt förstå fallföretagens syn på framgång och de gemensamma KF för svenska SMF:s inom modebranschen. Sammantaget kan en objektiviserande hermeneutik motiveras, vilken enligt Alvesson och Sköldberg (2017, s. 138) är ett samhällsvetenskapligt synsätt, men som strävar efter att utveckla hermeneutiken samt uppnå en större generalitet och på så vis närma sig ett naturvetenskapligt synsätt.

3.2 Forskningsdesign

Denna studie är en fallstudie, vilket enligt Bryman (2018, s. 96-98) innebär en detaljerad och ingående undersökning av ett specifikt fall eller fenomen: en studie på ett eller flera företag inom en bransch är ett exempel. Fallstudie som forskningsdesign var av passande karaktär för att undersöka fenomenet framgång och framgångsfaktorer för svenska SMF:s inom modebranschen, eftersom syftet var att bidra till en ökad förståelse kring detta. Vid en fallstudie används ibland både kvalitativa och kvantitativa metoder (Bryman, 2018, s. 97). I denna uppsats önskades både en identifiering av de främsta KF, men ytterst en ökad

förståelse för dessa och framgång som begrepp. Därav användes kvalitativ intervju som metod. Den kvalitativa forskningsintervjun syftar till att söka kvalitativ kunskap (Kvale & Brinkmann, 2017), vilket är varför studien är baserad på semistrukturerade intervjuer, samt en kompletterande dokumentanalys (se avsnitt 3.4).

3.3 Urval

3.3.1 Val av litteratur

Vid studiens start genomfördes en litteraturgenomgång, vilket görs i syfte att bilda sig en uppfattning om vad som gjorts inom området tidigare (Bryman, 2018, s. 130). Sökord som “critical success factors”, “success”, och “key success factors” användes för att hitta litteratur relevant för studien. Studien grundar sig främst på artiklar hämtade från LUBsearch, men tar även utgångspunkt i ett antal böcker av författare som varit eller är ledande på området. Mycket av den litteratur som genomgående återfinns i studien är äldre, vilket beror på att den forskning som under de senaste 30 åren gjorts på ämnet inte gjort några vidare teoretiska framsteg (Simpson et al. 2012). Därav har vi i studien valt att utgå även från den äldre litteraturen, då denna följdaktligen varit av relevans för området. Vidare har denna också satts i relation till yngre undersökningar för att säkerställa en djupgående bild av den relevanta forskningen. Några av de yngre undersökningar som teorin delvis är uppbyggd på är på en master- eller doktorandnivå, dessa har dock ändå bedömts vara relevanta för att inkludera flera perspektiv. Tidigare studier har genomgående även varit av kvantitativ karaktär, varför vi för att studera KF utifrån en kvalitativ metod i syfte att få en ökad förståelse för området.

3.3.2 Empiriskt urval

Vi har i denna studie utgått från ett målstyrt urval, vilket Bryman (2018, s. 498) förklarar är när studiens syfte och frågeställning styr urvalet. När vi skulle välja vilka företag som passade för undersökningen hade vi ett antal parametrar att utgå ifrån. Detta kallas enligt Bryman (2018, s. 497) för kriteriestyrt urval, vilket är när företag eller fall väljs ut efter kriterier, vilket är en form av det målstyrda urvalet. Eftersom undersökningen baserades på

små- och medelstora företag inom modebranschen bedömdes företagen som relevant efter de kriterier för SMF:s som Europakommissionen satt upp; antal anställda, omsättning samt balansomslutning. Utifrån riktlinjerna gjordes på Retriever Business en avgränsande sökning efter företag inom modebranschen, vilket bland annat identifierades genom företagets SNI-kod. Samtidigt utsorterades också företag vilka bedömts varit finansiellt framgångsrika samt funnits i minst tio år, samtidigt som många funnits betydligt längre. Vi gjorde därefter en lista med potentiella företag för denna undersökning där vi fyllde i: antal anställda, antal verksamma år, omsättning i tkr, balansomslutning i tkr, return on invest samt e-postadress. Vi skickade förfrågan (se bilaga 2) om deltagande i studien till 29 företag, varav tio svarade på mailet. Därefter bestämdes intervjutid med åtta av företagen.

Det empiriska urvalet består av följande företag:

Företag A

Företaget grundades för cirka 35 år sedan, och designar, utvecklar och säljer friluftskläder och ryggsäckar. Företaget startade utifrån en ambition om att förena extrem hållbarhet och miljömedvetenhet med användbarhet. Företagen ligger på en stabil ökning på lönsamhetsnivån, och säljs idag främst på den europeiska och asiatiska marknaden. Företaget omsatte 2018 75 MSEK och har 22 anställda (2019, Företag A). Respondenten har rollen Head of Sales.

Företag B

Företaget grundades för 10 år sedan, och designar och producerar klassiska regnrockar med tillbehör. Idén startade då grundaren hittade en äldre regnjacka på sitt landställe, och förstod då behovet av en liknande mer modern version av denna. Företaget har sedan start haft en stabil lönsamhetsökning, och deras kläder finns numera till försäljning i fler än 1500 butiker runt om i främst Europa och Nordamerika. Företaget omsatte 2018 67 MSEK och har 15 anställda (2019, Företag B). Respondenten har rollen CEO.

Företag C

Företaget grundades för cirka 90 år sedan utanför Borås, och fokuset har sedan dag ett varit att producera herrskjortor av högsta kvalitet. Idag ägs företaget sedan 2016 av ett riskkapitalbolag, vilket möjliggjorde en tillväxt från 327 MSEK i balansomslutning år 2016

till 561 MSEK år 2018. Detta betyder att företaget har gått över gränsen för SMF 2018 och är därmed inte inom de ursprungligen ramarna för studien. Men i och med att företag fram tills 2018 varit ett SMF ansågs dessa ändå vara relevanta för studien, varför företaget ändå inkluderats. Företaget omsatte 2018 718 M SEK och har 183 anställda (2019, Företag C). Respondenten har rollen Financial Manager.

Företag D

Företaget grundades för cirka 100 år sedan utanför Borås. Idag tillverkar företaget funktions- och regnkläder åt både män, kvinnor och barn. Företaget är ledande när det kommer till barnkläder, men även damparkas, då dem har förfinat sin produktion av hållbara och vattentäta kläder och material i över 100 år. Företaget är i grunden ett wholesale-bolag som idag finns hos återförsäljare på hela 33 marknader. Företaget omsatte 2018 371 MSEK och har 44 anställda (2019, Företag D). Respondenten har rollen Head of Direct to Consumer (DTC).

Företag E

Företaget grundades för cirka 15 år sedan som ett designprojekt i avsikten att skapa en snygg väska för män på marknaden. Först 2009 valde grundarna att driva detta projekt på heltid, vilka äger företaget än idag. Företaget har egna butiker i Europa och säljs hos flertalet återförsäljare världen över. Företaget omsatte 2018 101 MSEK och har 40 anställda (2019, Företag E). Respondenten har rollen CEO.

Företag F

Företaget grundades för cirka 20 år sedan. Dess största fokus ligger på jeans, vilket står för ungefär 80% av den totala tillverkningen, medan resterande 20 består av tröjor, jackor och tillbehör. Samtliga jeans som produceras är av 100% ekologisk bomull. Idag är företaget privatägt av tre ägare, ungefär 80 personer jobbar på huvudkontoret, men totalt med butiksanställda runt om i världen räknas de till cirka 250 personer som arbetar på bolaget. 2018 omsatte bolaget drygt 450 MSEK (2019, Företag F). Respondenten har rollen som Sustainability Manager.

Företag G

Företaget grundades för cirka 40 år sedan och är grunden ett wholesale-bolag, med produktion av fårskinnprodukter. Från början producerades endast fårskinnstoffer men har med tiden blivit mer av ett livsstilsföretag. I början såldes tofflorna på mataffärer och bensinstationer i Sverige men idag säljs produkter från varumärket på 18 marknader. Företaget omsatte 2018 drygt 106 MSEK och har 15 anställda (2019, Företag G). Vår respondent har rollen CEO.

Företag H

Företaget grundades för cirka 15 år sedan och var i grunden ett wholesale-bolag. Företaget har under åren öppnat några egna butiker, men satsar nu återigen på återförsäljare som försäljningskanal. Företaget står ut med mönster på sina kläder till kvinnor. Företagets största marknad är Sverige och Tyskland. År 2018 omsatte företaget 345 MSEK och har 97 anställda (2019, Företag H). Respondenten har rollen E-commerce Operations Manager.

Fallföretag	Empiri	Respondent	Intervjutid
Företag A	Digital intervju via Zoom	Head of Sales	20-04-20, 14:00 45 minuter
Företag B	Telefonintervju	CEO	23-04-20, 10:00 45 minuter
Företag C	Digital intervju via Zoom	Financial Manager	06-05-20, 08:00 1 h
Företag D	Telefonintervju	Head of DTC Business	24-04-20, 10:00 1 h
Företag E	Digital intervju via Zoom	CEO	04-04-20, 16:30 1 h
Företag F	Digital intervju via Zoom	Sustainability Manager	27-04-20, 14:00 1 h
Företag G	Digital intervju via Microsoft Teams	CEO	27-04-20, 14:00 1 h
Företag H	Digital intervju via Google Hangout	E-commerce Operations Manager	29-04-20, 11:00 45 minuter

Tabell 3. Översikt över företagen och empiriinsamling.

3.4 Empiriskt material

Det empiriska materialet består av semistrukturerade intervjuer samt kompletterande dokumentstudier. I syfte att nå en ökad förståelse användes semistrukturerade intervjuer. Vilket enligt Bryman (2018, s. 563) gör att intervjuprocessen blir flexibel, eftersom respondenten i och med detta kan svara fritt. Innan intervjuerna genomfördes togs en intervjuguide med inledande, mellanliggande och avslutande frågor fram. Denna inkluderade övergripande teman och exempel på frågor, vilket också är specifikt för en semistrukturerad intervju (Bryman, 2018, s. 563). Ett av de teman som behandlades var *lönsamhet och framgång*. Den fullständiga intervjuguiden finns i bilaga 1 både på svenska och engelska, eftersom en av respondenterna inte var svenskspråkig. Intervjuerna följde teman i intervjuguiden, men frågorna varierade därefter och anpassades till varje enskild intervju för att kunna lyssna in och ställa följdfrågor. På grund av den pandemi som rått under tiden för undersökningen hölls samtliga intervjuer digitalt. Detta skedde främst via Zoom eller liknande programvara. Bryman (2018, s. 593) förklarar att det inte finns några större svårigheter att etablera en relation med sin respondent via digitala intervjuer än vid direkta intervjuer, vilket vi instämmer med då de digitala intervjuerna snarare möjliggjort en ökad flexibilitet. Samtidigt framhåller han att det finns en risk med potentiella teknologiska problem som kan uppstå (Bryman, 2018, s. 593). Detta är något som vi varit skonade från, så när som på en intervju där kvaliteten på ljudinspelningen var försämrade, varpå vissa ord fallit bort. Detta påverkade dock inte så pass mycket att intervjun var tvungen att tas om. Vidare har två utav intervjuerna genomförts över telefon enligt respondenternas önskan. Bryman (2018, s. 262-264) diskuterar uppfattningen om att kvaliteten på telefonintervjuer är lägre än vid personliga intervjuer, bland annat för att respondenten kan vara mindre engagerad i processen. Detta upplevdes dock inte, utan respondenterna uppfattades snarare som mer bekväma, och varken svarslängden eller den totala intervjulängden skiljde från övriga intervjuer. Intervjuerna spelades in via programvaran som användes vid intervjutillfället, samt med en telefon.

Utöver de semistrukturerade intervjuerna genomfördes även dokumentanalyser av de berörda företagens respektive hemsidor och instagramsidor. Vid urvalet av dokument har dess

kvalitet värderats utifrån de fyra bedömningskriterier som Bryman (2011, s. 489) presenterar; *autenticitet*, för att bedöma om materialet är äkta och otvetydigt, *trovärdighet*, i.e. utan felaktigheter, *representativitet*, är materialet typiskt för sin kategori, och *meningsfullhet*, om materialet är tydligt. Instagramsidor och hemsidor har analyserats för en vidare förståelse av fallföretagens marknadsföringsstrategier, dessa har dock inte kunnat bifogas i uppsatsen eftersom fallföretagen är anonyma, vilket således hade brutit mot konfidentialitetskravet (Bryman, 2018, s. 170-171).

3.5 Tillvägagångssätt vid dataanalys

Efter att samtliga intervjuer genomförts och spelats in, transkriberades dessa för att sedan kunna tematiseras och analyseras. Vid första genomläsning av transkriberingarna gjordes noteringar i högermarginalen för en mer överskådlig bild av intervjun. Därefter markerades ett antal teman i utskriften med färgpennor. Tematiseringen av materialet utfördes först var och en för sig, varvid vi i syfte att stärka överensstämmelse och pålitlighet därefter tematiserade samma material som den andre redan tematiserat. Ett tema beskrivs av Bryman (2018, s. 703) som en kategori, vilken har identifierats av analytikern utifrån dennes data. Vidare har temat en koppling till det som står i fokus för forskningen (Bryman, 2018, s. 703), vilket i det här fallet är KF. Det första huvudtemat var *framgång*, där vi identifierade gemensamma nämnare kring begreppet hos fallföretagen. Framgång markerades i de utskrivna transkriberingarna med en gul färg. Det andra huvudtemat var *kritiska framgångsfaktorer*. Utifrån huvudteman identifierades sedan underliggande teman; de interna faktorerna brand management och knowledge management samt externa faktorer. KF markerades i transkriberingarna med en orange färg. Eisenhart (1989) beskriver hur studier av fallföretag kan analyseras genom att först identifiera teman, för att sedan söka efter likheter och skillnader mellan fallföretagen. Därav har samtliga transkriberingar grundligt analyserats genom teman.

3.6 Studiens kvalitet

3.6.1 Tillförlitlighet

Inom den kvalitativa forskningen styrks resultat och slutsats av *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet att styrka och konfirmera*. *Trovärdighet* innebär att författarna har tolkat resultatet och den undersökta verkligheten på rätt sätt, för att uppnå denna kvalitet kan man använda sig av triangulering. Det innebär att man använder sig av flera metoder eller datakällor (Bryman, 2018, s. 467-468), vilket i denna studie gjorts då det användes både semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalys. Studien behandlade även flertalet olika källor, såsom böcker, artiklar och avhandlingar för att öka trovärdigheten. Vidare handlar *överförbarhet* om att generalisera resultatet till en annan miljö eller i vidare kontext, och för att styrka detta kan man enligt Bryman (2018, s. 467-468) ge utförliga beskrivningar för att läsaren sedan själv kan avgöra i vilken grad resultatet går att överföra till ett annat sammanhang. Vilket i denna studie gjorts i största möjliga mån. Denna fallstudie behandlade åtta SMF:s inom samma bransch och eftersom företagen var av olika storlek och ålder inom de uppsatta ramarna för fallstudien bedömdes mångfald finnas. Därmed fanns även skäl att applicera resultaten i en vidare kontext, men inom samma bransch och land, varför överförbarheten var acceptabel. Kvale och Brinkmann (2017, s. 306-307) lyfter även *pragmatisk validitet* som behandlar till vem och vilka de slutsatser som lyfts är relevanta för. I denna fallstudie har huvudsakligen företag inom den undersökta branschen kunnat dra nytta av studiens bidrag, samt privatpersoner eller entreprenörer med ett intresse att förstå sig på modebranschen, genom fallföretagens väg till framgång.

Bryman (2018, s. 468-470) förklarar vidare vikten av *pålitlighet*: författaren ska inta ett granskande synsätt, vilket betyder att läsaren ska förstå, och om så önskas, kunna utföra studien själv. Det ska även finnas en överensstämmelse mellan författarna för samma uppsats när det kommer till bland annat tematisering av intervjuer (Bryman, 2018, s. 468-469). Det finns utmaningar med att upprepa en kvalitativ studie med semistrukturerad intervju. I denna studie har respondenterna varit anonyma, vilket betyder att det endast är författarna själva som har vetskap om studiens fallföretag och respondenter. Eftersom intervjuer hölls digitalt eller via telefon blir det även svårt att simulera en likadan social miljö för att uppnå samma

bekvämlighet hos respondenterna, då de flesta av respondenterna befann sig på sitt kontor eller i sitt eget hem. Användandet av semistrukturerade intervjuer medförde att respondenterna styrde stora delar av intervjuerna själva, vilket sänker pålitligheten. Vad som höjer pålitligheten är tydligheten i hur studien utfördes.

Eftersom övergripande tematiseringar och kategoriseringar utfördes tillsammans hade vi en gemensam bild av vad i materialet som skulle läggas in under vilket tema. Tematiseringen i materialet utfördes var för sig, men för att stärka överensstämmelsen och därmed pålitligheten valde vi att tematisera samma material flera gånger. Detta för att se i vilken utsträckning vi som författare tänkte på liknande sätt, men även för att stärka objektiviteten. Våra egna värderingar hade alltså inte en inverkan på resultat och slutsats, vilket Bryman (2018, s. 470) förklarar är det fjärde och sista kvalitetskravet: *möjlighet att styrka och konfirmera*. Enligt Kvale och Brinkmann (2017, s. 296) är det dock viktigt att varje författare ska använda sin egen stil vid tolkning av materialet för att öka kreativiteten och variationsrikedomen. Detta hade vi i åtanke vid tematisering av intervjuerna, och vidare sedan under analysen.

3.6.2 Etik

De etiska dilemman som kan uppstå är något som alla studier noga bör reflektera över (Bryman, 2018, s. 170). Vid kvalitativa intervjuer är informerat samtycke och konfidentialitet de principer som i den diskussion Trost (2005, s. 103-107) för mest framträdande. Samtliga respondenter i studien accepterade frivilligt deltagandet. De informerades även vad studien behandlat, samt i vilket syfte den utförts. Inga frågor skickades dock ut på förhand. Detta för att undvika att på förhand påverka respondentens föreställningsvärld (Trost, 2005, s. 105). Vidare anonymiserades samtliga intervjuer, endast respondentens yrkestitel bedömdes vara tillräcklig för att förstå sammanhanget i intervjun. Vidare har även övriga etiska riktlinjer; konsekvenser och forskarens roll, vilka framhävs av Kvale och Brinkmann (2017, s. 105) övervägts, där vi kom fram till att inga anmärkningsvärda konsekvenser har kommit att påverka deltagarna för studien.

4 Empiri och analys

4.1 Olika sätt att definiera framgång

I teorin förklarar Li (2019) vikten av att förstå varje företags individuella målsättningar, visioner och ambitioner för att i sin tur kunna mäta dess framgång. Vidare bör man även vara medveten om syftet bakom företagets grundande, vilket kan komma att påverka målen och därmed även definitionen av framgång för företaget. Med bakgrund i detta har ett antal mål identifierats, vilka visat sig vara gemensamma för många av fallföretagen. Detta är i sig beaktningsvärt, eftersom Li (2019) förklarar att man måste förstå företagets *individuella* mål, samtidigt som dessa alltså ter sig någorlunda *gemensamma* för fallföretagen. Ett framträdande mål som identifieras hos åtminstone 6 av 8 fallföretag är önskan om att bidra till en hållbar konsumtion; *“Men vi tror att vårt bidrag till den här världen, för konsumtion kommer alltid finnas liksom, tillverkning och grejer, och då kan vi göra liksom bra grejer, som håller länge, ja.”* (CEO, Företag E). Detta går också att koppla till det tidigare handelsministern Linde (Regeringen, 2016) sagt om att svenska modevarumärken ligger i framkant ur ett hållbarhetsperspektiv. Det gemensamma målet som identifierats visar sig alltså också vara ett rykte även internationellt. Flertalet av fallföretagen uttrycker även att ett viktigt mål är ett starkt och respekterat varumärke, samt att de vill vara *top of mind* hos konsumenten.

Vi vill bli det ledande varumärket när man tänker på väskor och då tänker vi inte liksom omsättningsmässigt utan när man tänker såhär top of mind att man vill ha en snygg väska som är hållbar; då ska man tänka på oss - CEO, företag E

Utöver att *bidra till en hållbar konsumtion* identifierats även *ett starkt varumärke*, samt *internationell tillväxt* som de mål som visat sig vara gemensamma för övergripande delen av fallföretagen. Att lika målsättningar kan identifieras skulle dock kunna ha en sammankoppling till det faktum att företagen opererar inom samma bransch och ursprungligen även på samma marknad. Målen är även emellertid ganska breda, vilket gör att det kan finnas vissa mindre skillnader företagen emellan trots att målen övergripande sett är lika, vilket i sådana fall talar för teorin som förklarar att varje målsättning är individuell (Li, 2019). Ett exempel på en sådan differentiering är målet att vara *top of mind* vilket i sig är en

bidragande faktor till ett starkt varumärke. Detta är något som ett färre antal av respondenterna uttrycker vilket då skulle kunna tolkas som ett individuellt mål. Ytterligare individuella mål kan tolkas som tillvägagångssätt för att hantera företagens individuella utmaningar, exempel på dessa är *hälsosamma lagernivåer* eller *växa online*, vilket snarare innebär en omstrukturering av resurser inom företaget än ett mål för långsiktig framgång. Samtidigt som ovan nämnda mål vilka ter sig gemensamma för fallföretagen, är mer genomsyrande för företaget i stort och av mer långsiktig karaktär.

Sammantaget indikerar detta att många av målen är icke-finansiella, vilket visar på en koppling till det Walker och Brown (2004) säger om att de icke-finansiella måtten många gånger bättre visar på mindre företags faktiska framgång. Samtidigt uttrycker många utav företagen även mål i form av tillväxt såväl internationellt som digitalt. Sammantaget vill många komma in på nya marknader. Detta talar i linje med det Li (2019) säger om att företag i mognadsstadiet också har möjligheten att fokusera mer på finansiella mål i den här stadiet. Många uttrycker även vikten av resultat och försäljning, och att detta likaledes blir ett mål, men menar även i relation till detta att det ofta bara är ett tillvägagångssätt att förverkliga övriga mål;

*Det tror jag är den största vinningen, att vi kan **få kunder att välja oss** istället för att välja ett annat varumärke. Då är ju beviset på framgång då liksom omsättning, men det känns roligare att säga att **man vinner en kund** än att omsätta mycket pengar och **bidra till en hållbar konsumtion**. - CEO, Företag E*

Många av målen hos företagen tycks alltså vara av icke-finansiell karaktär, samtidigt som de finansiella målen inte heller går att förglömmas.

I teorin poängterar Wood (2006) samt Walker och Brown (2004) att framgång traditionellt brukar mätas genom finansiella mått som till exempel omsättning eller avkastning, eftersom dessa är jämförbara och enklare att mäta. Samtidigt förklarar samtliga författare även att framgång bör mätas utifrån såväl finansiella som icke-finansiella mått. De finansiella mått som fallföretagen lyfter är avkastningskrav, hög marginal, mål i form av omsättning samt *finansiella muskler* för att påverka, utveckla och förbättra sin verksamhet som en metod för att nå framgång. Två av fallföretagen ägs delvis av riskkapitalbolag vilket genom det

respondenterna uttrycker verkar medföra en tyngre betoning på att dels mäta framgång med finansiella mått och dels sätt upp finansiella mål. De *finansiella muskler* som respondenterna belyser visar ytterligare, eller kan tolkas som, att goda resultat och en ökad omsättning är ett sätt att nå högre icke-finansiella mål, vilket i förlängningen blir ett sätt att mäta icke-finansiella mål. Å andra sidan skulle de *finansiella musklerna* också kunna vara ett sätt att nå finansiella mål, varvid icke-finansiella mått då istället blir ett hjälpmedel. Samtidigt har ingen av respondenterna uttryckt att de mäter framgång endast utifrån de finansiella måtten utan snarare tillsammans med, eller till större del utifrån, de icke-finansiella måtten, vilket Walker och Brown (2004) menar är en bättre indikator på framgång. Detta exemplifieras också utav en av våra respondenter;

Dels är ju framgång försäljning eftersom vi jobbar med något som är kommersiellt som också är mätbart så till vida att det går att mäta i liksom resultat och försäljning och så. Men sen finns det ju andra typer av framgång och det är ju liksom att nå andra typer av mål - CEO, Företag B

Det tycks gå att se ett mönster mellan det teoretikerna säger och det respondenterna uttrycker kring vilka slags mått som ska användas för att mäta framgång (i form av mål). Wood (2006) samt Walker och Brown (2004) hävdar att de finansiella och icke-finansiella måtten bör kombineras för att mäta framgång. Det stämmer även överens med det Li (2019) säger om att icke-finansiella mått får en större vikt för företag som gått över till mognadsstadiet, något som samtliga fallföretag gjort trots att de befunnit sig i stadiet olika länge. De icke-finansiella mått som Li (2019) lyfter är kundvärde, arbetssätt, innovationsförmåga, samt medarbetarnas kompetens, vilka också är exempel på mått som våra respondenter tagit upp;

Men framgång kan ju också tänker jag mätas i liksom varumärkeskännedom och trovärdighet av varumärket så, ja men egentligen att vi har en stadig kundbas som hela tiden ökar och att vi gör produkter som vi är nöjda med själva och att vi har medarbetare som är nöjda, alltså sådana saker kan ju också vara ett mått på framgång tänker jag. - Sustainability Manager, Företag F

Vad som kan konstateras är emellertid att fallföretagen främst tycks definiera sin framgång utifrån icke-finansiella mål, där de finansiella måtten blir ett stöd för att uppnå dessa. Vi kan således se likheter med det som beskrivs i teorin om att måtten bör kombineras för att ge en fullständig bild av ett företags framgång, och att de icke-finansiella måtten blir av allt större

vikt för företag i mognadsstadiet, samt att ett företags mål bör kunna definieras innan detta bedöms som framgångsrikt. Något som till viss del tycks skilja sig från den teori som Li (2019) hävdar om att målsättningen för ett företag är högst individuell, är det empiriska materialet visar på flertalet mål som varit gemensamma för fallföretagen, även om vissa mål självklart är individuella för en del av företagen. Detta skulle kunna bero på det faktum att fallföretagen opererar inom samma bransch.

4.2 Fallföretagens kritiska framgångsfaktorer?

4.2.1 Är kritiska framgångsfaktorer specifika?

I teorin förs en diskussion om huruvida KF är bransch- eller företagsspecifika, där de Vasconcellos och Hambrick (1989), Daniel (1961) samt Lampadarios (2015, s. 5) talar för att dessa enbart varierar beroende på vilken bransch ett företag opererar inom. Fallföretagen för den här studien opererar alla inom modebranschen, vilket enligt ovan nämnda författare således skulle betyda att de alla även besitter samma KF. Vad som går att tyda är att det finns tendenser som styrker detta, exempelvis uttrycker många av respondenterna att det är medarbetarnas kompetens och dedikation som gjort att företaget blivit så pass framgångsrikt;

“...ja men engagerade medarbetare som liksom verkligen brinner för varumärket...” (E-commerce Operations Manager, Företag H), *“...we don't see us as a company really, it's more like a big family...”* (Head of Sales, Företag A), *“...alla som jobbar på det här företaget har ju en lång kärlek till produkten.”* (Financial Manager, Företag C) eller *“Det är väl det som är, att man har rätt kompetens för respektive område.”* (Head of DTC, Företag D). Detta är ett av flertalet exempel där flera av fallföretagen lyfter liknande faktorer, som alltså tycks vara gemensamma för branschen.

Samtidigt talar Rockart (1979) om att KF skulle vara specifika för varje enskilt företag, vilket också går att argumentera för eftersom fallföretagen, trots att de bevisligen uppvisar ett antal gemensamma KF, även lyfter ett antal faktorer som tycks vara specifika för det enskilda företaget. Exempel på detta är det Företag B lyfter om att *samarbeten med andra varumärken* varit av stor vikt för deras framgång. Frågan är dock om dessa har varit kritiska för företagen,

eller om dessa faktorer endast varit en faktor för framgång, utan att för den delen varit kritiska. Samtidigt har även sammansättningen av KF visat sig olika mellan företagen, där många talar om att alla tillgångar är lika viktiga, eller refererar till dessa som “en blombukett”. I och med detta skulle man kunna argumentera att KF är företagsspecifika, eftersom kombinationen för varje företag är unik.

Vidare uttrycker Lampadarijos (2015, s. 5) att KF utöver att vara branschspecifika, även varierar beroende på vilket land företaget opererar inom. Detta skulle kunna betyda att de KF som identifierats i den här studien enbart gäller för svenska företag, och därmed hade varit annorlunda om studien gjorts på exempelvis kinesiska företag. Det Linde (Regeringen, 2016) säger om svenska varumärkens specifika rykte utomlands, skulle kunna vara en antydning om att faktorer är specifika för varje land. Samtidigt framhäver många av fallföretagen globalisering som en av sina främsta KF; “...*globaliseringen har ju såklart varit nyckeln till att vi helt och hållet existerar.*” (CEO, Fallföretag B). Vilket i kontexten gör det diskuterbart att KF skulle bero på land, i och med det globala klimat som företagen idag bevisligen verkar inom. Chawla et al. (2010) förklarar också genom sin studie att samtliga företag som låg till grund för denna hade gemensamma KF oavsett i vilken bransch eller i vilket land företaget var aktivt inom, vilket således talar för att KF varken är specifikt för företag, men inte heller för den bransch eller det land som opereras inom.

Sammanfattningsvis råder det i litteraturen skilda åsikter om hur lands-, bransch- eller företagsspecifika KF är. Vad som går att tyda i vår studie är att vissa KF tycks vara specifika för varje enskilt företag, samtidigt som många KF även tycks vara återkommande hos samtliga fallföretag. Detta skulle kunna betyda att KF varken är specifika för varje enskilt företag, men inte heller är specifikt för branschen utan att KF varierar även inom denna. Det går heller inte att uttala sig om KF varierar beroende på land, i och med att studien enbart utförts på svenska företag.

4.2.2 Är framgångsfaktorer statiska?

Flertalet författare (Moore, 2014; Lampadarijos, 2015; Aaker, 2008) är överens om att KF inom ett företag förändras jäms med dess utveckling och tillväxtkurva. Li (2019) menar att

SMF:s i tillväxtstadiet i större utsträckning fokuserar på överlevnad, varför kassaflödet här blir till en stor angelägenhet. Aaker (2008, s. 72) lyfter även marknadsföring och distributionskompetens som avgörande under samma fas.

I detta fall är Företag H ett gott exempel, då de vid starten satsade på en alldeles speciell marknadskommunikation för att nå ut till många och väcka uppmärksamhet kring bolaget: *“...hur han hypeade varumärket var ju genom att skicka lappar till olika pr-byråer och “influencers” och så vidare, för att liksom skapa en hype. Ah men liksom gäddan ligger i vassen, typ så...”* (E-commerce Operations Manager). Dessutom uttrycker man att *“framgång har varit omsättning.”* Vilket i och med Företag H:s ålder på drygt 15 år skulle kunna styrka att kassaflöde och marknadsföring är av vikt under tillväxtstadiet.

Vidare förklarar Li (2019) att de icke-finansiella faktorerna såsom kundvärde, arbetssätt, innovationsförmåga, samt medarbetarnas kompetens blir allt viktigare faktorer under mognadsstadiet för ett företag, även detta kan motiveras utifrån Företag H, där respondenten uttrycker att fokus nu ligger på att *“varumärket ska vara starkt rakt igenom”*. I relation till detta lyfter vår respondent även bolagets lojala kundfront och engagerade medarbetare som några av sina starkaste tillgångar; *“Ja men jag skulle vilja säga att vi har ett starkt **DNA**, lojala kunder och ja men liksom **engagerade medarbetare** om man säger så.”* (E-commerce Operations Manager, Företag H).

Samtidigt pekar mycket på att de icke-finansiella faktorer som Li (2019) framhäver vara av större vikt under mognadsstadiet, även varit av stor vikt för många av fallföretagen under tillväxtstadiet. Detta kan motiveras genom Företag E, då fokus på kunden har varit genomsyrande och av stor vikt för fallföretaget sedan start; *“...vi är **lyhörda mot vad kunderna vill ha**, även om vi gör mycket som vi tror på själva så utan att vara lyhörd för kundens behov så kommer vi ju inte finnas på sikt liksom.”* (CEO). Det verkar alltså ha varit en strategi att vara kundfokuserad för dem sedan dag ett och detta verkar fortfarande vara en stor del av deras strategi. Enligt Aakers (2008) presentation av strategiska nödvändigheter, visar respondentens uttryck att denna strategi skulle kunna ha varit en strategisk nödvändighet för företaget, och därmed även en KF.

Li:s (2019) resonemang kring att de icke-finansiella faktorerna blir viktigare under mognadsstadiet kan däremot bekräftas av Företag H, som från början var ett wholesale-bolag. Detta för att komma igång med verksamheten och generera omsättning, vilket är ett exempel på att företag i tillväxtstadiet måste fokusera på de finansiella faktorerna. Företaget har på senare år när de befinner sig i mognadsstadiet, skiftat fokus från finansiella faktorer till att utveckla sin e-handel och att omfördela resurserna inom bolaget för att knyta an hög kompetens till företaget;

*Och dels att fylla på med kompetens till e-handeln, det skiljer sig väldigt mycket från annan typ av verksamhet. Då är det viktigt att få **rätt kompetens** till den avdelningen. Vi har ju jobbat mycket med ah, men inom företaget så har vi låtit folk växa inom bolaget. **Nu krävs det kanske mer kompetens utifrån**, så absolut den har väl ändrats lite. - E-commerce Operations Manager, Företag H*

Detta skulle kunna bero på det Aaker (2008, s. 74) säger om att det skett ett fokusskifte mot ett mer kundfokuserat perspektiv där resurser, kompetenser, och organisationskultur blir allt viktigare, oavsett vilken fas företaget befinner sig i. Det skulle också kunna härledas till och förklaras av det Li (2019) säger om att faktorerna påverkas av att företagens individuella målsättningar förändras, vilket skulle kunna förklara varför faktorerna också till viss del skiljer sig mellan företagen.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att det fokus på finansiella faktorer som Li (2019) framhäver som nödvändiga under tillväxtstadiet inte har varit det mest betonade fokuset för fallföretagen, inte heller under mognadsstadiet där Li (2019) förklarar att det finns möjlighet att fokusera på de finansiella faktorerna. De som framhåvt vikten av att satsa på finansiella faktorer under tillväxtstadiet har av den anledningen inte lämnat det som Aaker (2008) framhäver är viktigt under hela livscykeln, nämligen de icke-finansiella faktorerna. Det finns tämligen flera bevis i empirin på att ett skifte skett till en allt mer kundfokuserad strategi, som ska genomsyra företaget från start för att nå framgång. Samtidigt pekar mycket på att de icke-finansiella faktorerna som Li (2019) framhäver som viktiga under mognadsstadiet, stämmer in på fallföretagen. Vidare motiveras likväl en kombination av finansiella och icke-finansiella faktorer, där kombinationen av "hjärta och hjärna", vilket uttrycks av en av respondenterna, är av vikt för att uppnå framgång.

4.2.3 Interna faktorer

4.2.3.1 Brand management

Chawla et al. (2010) belyser i sin studie *varumärkesbyggande* som en av två faktorer som samtliga företag i den studien erhöll, vilket var en förutsättning för företagens existens och därmed en KF. Ng och Kee (2012) förespråkar på ett liknande sätt de interna KF, däribland *identitet* och *gott rykte*. Även Aaker (1989) kom i sin studie fram till att *reputation for quality* var den mest framträdande KF för samtliga företag i undersökningen. Liknande har majoriteten av respondenterna i denna fallstudie uttryckt vikten av att noggrant och tydligt bygga sitt *varumärke* och *identitet* för att nå framgång, eftersom det varit en framgångsfaktor för dem. Av den anledningen har dessa faktorer i denna studie slagits ihop. Några av fallföretagens grundares historia är starkt kopplat till varumärket, vilket exemplifieras genom bland annat;

*...man har byggt det utifrån en **brand story** som är så att säga, det finns liksom en relevant verklighet i den... //...men den är genuin så till vida att den inte är påhittad. Den finns på riktigt, och sen har man ju varit **väldigt trogen själva kärnan** liksom och hållit fast vid typen av produkt så som det var tanken från början.* - CEO, Företag B

*Våra ägare liksom såhär var ja men de är som de är och liksom såhär varumärket är byggt egentligen på deras intressen och det har vi aldrig vikit bort från. Så det är liksom **tydligheten vad varumärket ska stå för** är det som har fått genomsyra alltid.* - CEO, Företag E

Det som är återkommande är äktheten i fallföretagens historia, samt den genomsyrande anda eller känsla som följer med denna. Detta ger en känsla av trovärdighet och konsekvent enhetlighet vilket skulle kunna underlätta för konsumenter att närma sig företaget. Respondenterna har även uttryckt vikten av att ladda varumärket med värden för att styra identiteten, vilket exemplifieras genom;

*Att vi jobbar med **kvalitet**, att vi har en **klassisk design**. Det är jätteviktiga delar liksom, och att vi står för någonting som är lite mer, vad ska man säga lite mer **genuint**... Och att vi också är **slow fashion** mer än fast fashion, som jag tycker är viktigt att ta fram...* - CEO, Företag B

Kvalitet, klassisk design, genuinitet och "slow fashion mer än fast fashion". Dessa är exempel på värden från ett av fallföretagen, men som faktiskt nämns av flertalet fallföretag.

Gemensamt för fallföretagen är att de vill uppnå hög kvalitet på sin produkt, utstråla en äkta och genuin, skandinavisk och unik känsla av varumärket. Just den skandinaviska identitet har flertalet av fallföretagen uttryckt som en framgångsfaktor på den internationella marknaden, då det sticker ut i världen, och är, sett till andra kulturer, delvis annorlunda. Detta styrks av det Linde (Regeringen, 2016) uttalar sig om, att svenskt mode växer som exportvara till följd av dess *goda rykte* utomlands, vilket skulle kunna tolkas som en KF för fallföretagen. Det skandinaviska uttrycker respondenterna utstrålar en form av minimalism och enkelhet. “*Naturen. Färgerna. Och ljuset. Det svenska, fika, lagom, alltså mysiga. Cozy. Hygge pratar man väldigt mycket om i Danmark.*” (CEO, Företag G). Hygge, enkelt översatt: mysigt, gemytligt är ett fenomen, men också ett värde som innefattar det skandinaviska och också det svenska. Det kvalitativa och klassiska är även någonting som syns i Företag B:s handlande, vilka helt och hållet valt att avstå arbetet med säsonger i produktionen. Detta kan tolkas som ett sätt att föregå med gott exempel gentemot sin kund, som inte längre kan konsumera “säsongsenligt”, vilket kan tolkas som en del av deras slow-fashion-arbete. Företag B:s produkter håller för användning året runt, även på grund av dess höga kvalitet.

Samtliga ovan nämnda exempel visar på potentiella bevis för att varumärkesbyggande är en av flera KF för denna studies fallföretag. Detta styrks även av det som framkommer i Chawla et al:s (2010) studie. Det kan även påvisas vara vad Aaker (2008) skulle kalla en strategisk nödvändighet, och därmed en KF som fallföretagen faktiskt måste ha haft för att överhuvudtaget överleva och uppnå lönsamhet.

*Och det försöker vi alltid att ta med oss, att liksom alltid **tänka utanför boxen**.... och liksom försöka vara lite **quirky, behålla ett uttryck**. Och vi var liksom väldigt såhär det var mycket fluff fluff och inlindat och det ska vara **härligt** och liksom så. - E-commerce Operations Manager, Företag H*

Det ovan nämnda citat beskriver Företag H:s erbjudande som unikt med laddade ord såsom quirky, ett uttryck och “utanför boxen”-tänk. Enligt Kotler och Pfoertschs (2006, s. 164) definiering av Brand Management skulle dessa två exempel kunna vara illustrationer av just varumärkesstyrning. Likaså; “...*the fabrics we use **only we use, no other brand does**...//...**we will never produce products for a certain market**...//...**function follows form**...*” (Head of Sales, Företag A). Detta är också ett sätt genom vilket företagen uttrycker sin identitet.

Samtidigt som det även är ett exempel på positionering gentemot konkurrenter, liksom följande två exempel;

*Jämfört med andra varumärken som Acne som är väldigt såhär, ah men Filippa K och sådär lite mer raka linjer ehm så det vill vi verkligen ta med oss att vi, ah men säg att **vi vill vara lite lekfulla** liksom i miljön. // Jag tror att det är viktigt att liksom fortsätta vara **annorlunda**, men att också på något sätt bredda sig. - E-commerce Operations Manager, Företag H*

*Att man bygger liksom marknadsföring som att vi har någonting som **kunden vill vara del av**. Att, ja men det här **skandinaviska** som vi har inne på med liksom skandinaviskt, **natur**, och **enkelhet** och kvalitet. Det är något som **många vill vara en del av, oavsett vart du är i världen**. Och det är väl någonting som, som vi har tagit fasta på och så tror jag att vi har varit väldigt **personliga** i vår marknadsföring... - CEO, Företag E*

Det finns svårigheter att skilja på vad som är varumärkesbyggande och vad som är positionering eftersom det ofta kommer på tal samtidigt, då positionering är en stor del av ett företags varumärkesbyggande. De två ovan nämnda exemplen illustrerar två fallföretags sätt att positionera sitt varumärke gentemot konkurrenter. Dessa företag skiljer sig till viss del från varandra, men det finns också likheter. De båda kommunicerar det skandinaviska, det svenska och det hållbara tänket, vilket är något som genomgående lyfts av många av våra respondenter. Båda respondenternas uttrycker även en vilja att vara annorlunda, personliga och sticka ut med sin produkt och tillhörande varumärke. Detta är något som ter sig ganska genomgående, då nästan samtliga positionerar sig genom att ta avstånd från andra liknande varumärken och samtidigt återigen framhäva det unika med sitt egna varumärke;

*...Den är ganska genomarbetad **men inte på det sättet som många andra gör**, utan vi har en tydlig marknadsföringsstrategi på sätt att vi använder oss av sociala medier och vi gör liksom eget material. - Sustainability Manager, Företag F*

*I mean it sounds very arrogant when I say this but **we are very unique as a brand**, there's no brand that is similar to us. - Head of Sales, Företag A*

*För att man då liksom, om man **jämför med varumärken** som startar som är nya som **har stora visioner** som innefattar **alla möjliga produktkategorier** så har vi ju då gjort regnrockar, punkt. - CEO, Företag B*

*Man har lyckats göra (företagsnamn) till ett premiummärke, man har ju, **många andra konkurrenter** då kanske liksom **mer kombinerar sin produktportfölj**. Ah men de har vissa premiummärken som dem säljer men dem har samtidigt då, **de försöker hitta någonting för alla**. Men (företagsnamn) har ju liksom bara kört sin grej. - Financial Manager, Företag C*

Många av företagen tycks alltså vilja betona det unika, genomarbetade och skandinaviska med sitt varumärke. Företagen tycks även vilja framhäva detta i sin marknadsföring, genom vilken de också tar ett visst avstånd till andra liknande varumärken. Detta till största sannolikhet för att framhäva att de är unika med sitt varumärke. Detta styrks även av det Chawla et al. (2010) kommer fram till i sin studie om att ett starkt varumärke är en KF.

När vi studerat en av företagens främsta marknadskanaler Instagram, är flera likheter framträdande. Många kommunicerar och framhäver det hållbara, genomtänkta, skandinaviska och nära kopplingen till naturen med slagord som “genuine”, “mind, heart and conscience”, “from nordic landscapes”, “sustainable bags made to last” eller “refined”. Kopplingen till det skandinaviska och naturen syns även genomgående bland bilder, där många är fotograferade ute i nordiska landskap. Detta visar på en genomgående genomtänkt marknadsföringsstrategi, vilket således kan påvisas vara en KF, och skulle vidare kunna tolkas som en strategisk nödvändighet. Detta styrks även av det Chawla et al. (2010) lyfter i sin studie att starkt varumärkesbyggande samt god marknadsföringsstrategi är de KF som var gemensamma för samtliga företag oavsett bransch.

Det skandinaviska är i sig en marknadsföringsstrategi, men något som också påverkar företagets identitetsbyggande och därtill även dess rykte (Ng & Kee, 2012). Ett av fallföretagen exemplifierar vikten av ett gott rykte vidare då respondenten uttrycker; “*So, those are things that we haven't done the last twenty-thirty-forty years and still could survive – that was especially because of word of mouth...*” (Head of Sales, Företag A) Varvid han syftar på att fokus inom företaget snarare har legat på att en god ryktesspridning som marknadsföringsstrategi, snarare än de traditionella marknadsföringskanalerna. Detta visar således på att marknadsföring hänger samman med identitetsskapande och ett gott rykte. Vilket också Ng och Kee (2012) framhäver som några av de främsta interna KF.

Sammanfattningsvis kan man argumentera att varumärkesbyggande och identitetsskapande är en KF för fallföretagen. Detta eftersom varumärkesbyggande och identitet är en gemensam nämnare som framhålls av samtliga framgångsrika fallföretag. Vidare har fallföretagens marknadsföringsstrategi som KF diskuterats, vilken varit ett sätt för företagen att kommunicera varumärket och i förlängningen även ett gott rykte.

4.2.3.2 Knowledge management

Knowledge management innefattar de faktorer som finns internt och påverkar inom företaget, vilka möjliggör för både individer och organisationen att skapa, dela och använda kunskap för att nå sina mål (North & Kumta, 2018, s. 13). Inom kategorin är *organisationskulturen* en faktor som varit framträdande vid intervjuerna, vilket exemplifieras nedan;

Because everybody can say what they think. Eehm, somebody who's just working at a sewing machine or somebody at an order center, aaand we try to evolve constantly in the business... “ - Head of Sales, Företag A

Deshpande och Webster (1989) talar om organisationskultur som de gemensamma värderingar som finns inom en organisation, vilka fungerar som ett sätt att leda medarbetarna på företaget i samma riktning. En stark organisationskultur framhävs även av Ng och Kee (2012) som en viktig faktor att förstå sig på för att företaget ska nå ett gemensamt mål och framgång. Även Aaker (2008) lyfter att organisationskulturen blir av allt större vikt under mognadsstadiet, i vilken samtliga fallföretag befann sig i, vilket kan förklara varför denna faktor lyftes av respondenterna. Organisationerna tycks också kännetecknas av ett öppet klimat, och en överlag platt struktur, vilket även motiveras med det Smith et al. (2003) säger om att nordiska organisationer ofta kännetecknas av sin platta struktur, vilket även Li (2019) menar att SMF:s kännetecknas av. Detta framhävs av flera fallföretag och exemplifieras genom följande citat;

*...we as a company as a whole want to have a sustainable business that we can live from for a long period of time, that's super important. So that we can have **employees that are happy working with us** and I think that's the work attitude in our company, we don't see us as a company really, **it's more like a big family**, it's a mice family, we're all little mice, and I think this attitude is super important that well still keep this cause that changes brands and that changes companies. - Head of Sales, Företag A*

Det talas om en känsla och anda som finns genomgående på företaget, där alla medarbetare tillåts vara delaktiga i processen. Många resonerar kring företaget som en familj, där många har jobbat länge och ofta identifierar sig själva med bolagets värderingar. Detta stämmer således även överens med vad Jardoui et al. (2019) säger om att organisationskulturen har en meningsskapande funktion. Flertalet respondenter trycker även på vikten av att bevara

organisationskulturen, eftersom “*that changes brands and that changes companies.*” (Head of Sales, Företag A). I relation till detta lyfts ofta *medarbetarna* som en av de största tillgångarna på företaget, vilket går i linje med det Ng och Kee (2012) förklarar om att humankapital är en av faktorerna som är essentiell för att SMF:s ska uppnå hållbar lönsamhet och framgång. Detta går i vissa avseenden hand i hand, då ett bolag för att kunna bibehålla en stark organisationskultur även, som uttrycks i citatet ovan, bör ha medarbetare som är nöjda och uppskattar att arbeta för företaget. Detta påverkar attityden inom bolaget och därmed även kulturen vilket i sin tur kan påverka varumärket som helhet. Detta innebär i förlängningen även att idéer som formar och påverkar varumärket många gånger kommer inifrån företaget;

*...mycket av det som händer i bolaget alltså att vi öppnade repair shops och började sälja second hand-jeans och **alla sådana saker är ju saker som vi vill**, alltså vi som anställda. Det är inte saker som att det är våra ägare som bestämmer att ja men nu ska vi göra såhär utan många idéer har också kommit underifrån... - Sustainability Manager, Företag F*

Citatet ovan motiverar att medarbetare såväl som ledare vågar lita på varandras förmågor, vilket stärker organisationen (Pre Era, 2017). Ytterligare en KF som Ng och Kee (2012) lyfter är ledaregenskaper, vilket hänger ihop med den platta organisationskultur som verkar genomsyra svenska SMF:s, då ledningen i fallföretagen inte tycks ha en så pass tydlig ledarroll som vid andra mer hierarkiska organisationer. Detta exemplifieras genom att många av medarbetarna i fallföretagen uttrycker handlingsfrihet;

*Och att vi är liksom såhär **ganska prestigelösa** allihop och vi försöker ha en **ganska platt organisation** på det sättet att vi kan liksom, alla kan prata med alla, det är inte såhär hierarkiskt liksom uppdelningar som det kanske kan vara i många bolag i andra länder. Så att den typen av överföring av det svenska då kanske är något som vi ser som positivt såklart - Head of Sustainability, Företag F*

Samtidigt lyfter en respondent företagets ledning; “*Nej men vi har alltid varit väldigt noga, vi har alltid haft en bra ledning. Vår VD är en väldigt duktig person som gör allting väldigt noggrant och lämnar ingenting åt slumpen.*” (Head of DTC, Företag D). Detta tyder på vissa ledaregenskaper som varit av vikt för företagets framgång.

Många respondenter lyfter även *starka ägare* som en framgångsfaktor, men vad respondenterna menar med starka ägare skiljer sig. Två av respondenterna talar om

riskkapitalbolag som starka ägare, vilka kommit in som ägare under de senaste fem åren. Dessa är däremot inte aktiva inom bolaget mer än som ett hjälpmedel för finansiell tillväxt. Detta skulle således inte behöva motivera att det är en KF, utan snarare ett hjälpmedel för att nå framgång genom till exempel ökad omsättning. Andra respondenter lyfter starka ägare i den meningen som syftar till grundaren av företagen, vilka dock inte syftas till som finansiellt starka. Detta resonemang exemplifieras av Företag F som varit privatägt från grunden. Respondenten förklarar att detta hindrar företaget från en snabb ekonomisk tillväxt, som för vissa företag är framgång, men att eftersom detta inte heller varit målet har det aldrig funnits ett intresse. Detta kan tolkas som att företaget snarare haft en stark ägare som möjliggjort organisk tillväxt, med hjälp av sina medarbetare och inte med finansiella hjälpmedel.

Vad som skulle kunna argumenteras är att de företag som delvis ägs av riskkapitalbolag inte haft starka ägare som en KF, då dessa ägare inte varit med från början, men att de definitivt möjliggjort tillväxt på senare år, vilket kan bedömas vara en framgång i sig. För Företag F däremot har de starka ägarna alltid haft ett finger med i spelet, de har grundat hela bolaget, och kan därför tyckas haft en stor påverkan på företagets framgång. Därmed skulle *starka ägare* kunna utgöra en KF för Företag F, men därmed inte något gemensamt för de övriga fallföretagen. Det kan dock motiveras som KF för ett till fallföretag, vilket möjliggjort organisk tillväxt; *“Och det är väl också en strategi vi har haft, att vi har inte gapat efter för mycket utan grävt där vi står liksom...”* (CEO, Företag E).

Många av företagen är grundade utifrån en idé och passion och genom en entreprenöriell kompetens, samtidigt har flertalet av grundarna även stigit ned från den främsta ledarrollen och låtit någon annan med erfarenhet och branschkompetens axla rollen. Detta tyder samtidigt på vikten av att ha en ledare med rätt egenskaper för att organisationen ska fungera, samtidigt som det inte sker på ett hierarkiskt sätt. Vidare visar det även på vikten av såväl erfarenhet som branschkompetens inom företaget, eftersom många av fallföretagen upplevt det som en nödvändighet att rekrytera till ledningen. *Erfarenhet och branschkompetens* kan alltså vara en möjliggörare för att ett företag ska nå framgång, och därmed en strategisk styrka. Det är därmed en KF för ett antal av företagen och potentiellt en KF gemensam för fler SMF:s inom den svenska modebranschen.

I och med att företagen i fråga bevisligen inte utgår från en hierarkisk struktur skapar detta även en tillåtande arbetsmiljö för såväl organisatorisk som global innovation, vilket Ng och Kee (2012) framhäver som en KF för att uppnå framgång. Många respondenter framhäver en kreativitetsgynnande miljö, vilket också är en förutsättning för innovation;

*Vi försöker göra mycket tillsammans, aktiviteter, vi vill ju att vara ute i naturen så vi försöker ha lite såhär kick-offs och göra resor och mycket möten och asså så **kreativa möten**, AW:s och... klassiska liksom en **gemenskap**. Men också att **man utvecklas genom att bolaget utvecklas och man får hänga med på det, ja.** - CEO, Företag E*

Detta överensstämmer även med Li:s (2019) studie, varvid han menar att tonvikten hos SMF:s ligger på just innovation, hållbart arbetsliv samt nytänkande. Mycket tyder även på att dessa tre faktorer hänger ihop, ett hållbart arbetsliv, eller "work life balance" vilket många av fallföretagen talar om föder i sin tur ett nytänk vilket även påverkar innovationsförmågan hos medarbetarna.

*...det är lätt att prata hållbarhet på produkt och ut mot våra leverantörer, men vi jobbar mycket också med **work life balance** på kontoret, att det finns tid för, ja men vi har flexibla arbetstider, vi har lite mer ledighet än alla andra, vi har träning på kontoret, ja men ja, att **hållbarheten till våra medarbetare**... - CEO, Företag E*

Detta har även att göra med den tidigare nämnda platta organisationsstrukturen som i stort sett råder hos samtliga fallföretag. Denna struktur är möjliggörande för både kreativitet och innovation, dels för att personalstyrkan har flera ansvarsområden och fyller därmed flera funktioner vilket också i större utsträckning möjliggör påverkan inom företaget, liksom kunskapspridning. Detta skulle kunna påstås vara unikt för SMF:s då antalet anställda kan tolkas som en avgörande faktor för hur den organisatoriska strukturen blir. Fallföretagen i denna studie har som flest 183 anställda (år 2018) vilket skulle kunna vara en möjliggörande faktor till att de alla är platta organisationer. Som ett gemensamt drag för fallföretagen skulle organisationsstrukturen också kunna vara ett gemensamt drag för flera SMF:s i den svenska modebranschen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att organisationsstrukturen haft en stor påverkan på samtliga fallföretags framgång. Med den platta organisationsstrukturen kommer en tillåtande

organisationskultur, där såväl medarbetare som innovation kan frodas. Detta tros också vara den främsta anledningen till varför flera respondenter framhäver just sina medarbetare, känsla och “anda” på företaget som en av sina främsta tillgångar och väg till framgång. Detta tros i sin tur påverka företagets innovationsförmåga, vilket också är en viktig faktor som berör SMF:s. Faktorer som ledaregenskaper och därvid entreprenöriell kompetens kan ha haft viss påverkan, även om dessa inte kan motiveras vara kritiska, trots det faktum att många av företagen är grundade på en idé och ett intresse tolkar vi det som att medarbetarna och organisationen i sig är det som varit kritiskt för dess framgång.

4.2.4 Externa faktorer

I denna fallstudie har tre avgörande externa framgångsfaktorer kunnat identifieras; *uppkomsten i en globaliserad värld, timing och förmåga att ta till sig branschtrender*. Flera respondenter pratar just om globaliseringen och den fria handeln, vilket en ökad globalisering medför, som en viktig faktor för fallföretagens framgång och existens. Detta trots att den globala konkurrensen identifierats som en av branschen stora utmaningar (Svensk Handel, 2018). Det är uttryckligen en förutsättning för både överlevnad och framgång hos företagen, som många har grundats i en redan globaliserad värld. Detta exemplifieras bland annat genom det respondenten från Företag B säger; “...så globaliseringen har ju såklart varit *nyckeln till att vi helt och hållet existerar.*” (CEO, Företag B). Ett annat exempel är det respondenten från Företag C uttryckt angående fallföretagets globala återförsäljare. Globaliseringen kan här återigen ses som både en förutsättning för överlevnad samt framgång;

...vi lever väldigt mycket på webbhandeln och det fortfarande så att vi är väldigt beroende av återförsäljarna som finns runt om i världen, antingen via webben eller liksom fysiska butiker så det är klart liksom att det är ju viktigt för oss liksom att att världshandeln fortfarande är global... - Financial Manager, Företag C

Det blir tydligt att flera av fallföretagen uttrycker ett beroende av den fria handeln som råder mellan stora delar av världen. Flertalet fallföretag har både kontor och produktion i utlandet, och sett till marknadsandelar uttrycker många respondenter att deras viktigaste marknad likaså ligger utanför skandinavien gränser. Men när man ska identifiera fallföretagens KF

sett till detta tycks det blir svårt att resonera sig så mycket längre fram än så. Alla fallföretag är svenska och har därmed haft lika förutsättningar för att nå framgång sett till den globala handeln.

Ett annat exempel på externa framgångsfaktorer är *timing*. Detta är ett begrepp som i högsta grad kan höra ihop med globaliseringen, men i detta fall är timing kopplat till en trend eller förändring i samhället. Detta gör det till en tillfällighet som helt enkelt inte går att förutse eller påverka. Detta exemplifieras genom det respondenten på Företag F uttrycker;

*Hållbarhet det låg väl kanske lite i tiden också då eller också jeansutvecklingen när företaget startades då 2001 ungefär; så var det ju någon slags brytpunkt. Det hade liksom inte funnits... //...men det fanns liksom inget riktigt starkt jeansvarumärke på det sättet, så vi hade väl också ganska mycket **tur** tror jag och var **rätt i tiden**. Det är inte säkert att det hade gått lika bra om man hade lanserat det här konceptet nu om man säger så - Sustainability Manager, Företag F*

Företaget var alltså helt rätt i tiden, de stod för någonting nytt och det respondenten uttrycker visar på att mycket föll på plats av en slump. Det kan vara så att grundarna, som var erfarna inom jeansbranschen, visste vad som saknades på marknaden, men att det gått så bra som det har, uttrycker respondenten att de delvis har slumpen att tacka för. Detta går delvis att koppla med det Ng och Kee (2012) belyser om vikten av *omvärldsanalys* och Simpson et al. (2012) av *marknadsorientering*. Utifrån detta går timing att tyda som en framgångsfaktor för majoriteten av fallföretagen vilket i sin tur kan tydas på att timing som extern påverkan är en KF för dessa, och kanske också en KF för flera SMF:s inom den svenska modebranschen.

Den tredje utmärkande externa KF är *förmåga att ta till sig branschtrender*, vilket syftar på förmågan att anpassa sig till bland annat förändrade konsumtionsmönster, marknadens omstruktureringar, förändrad efterfrågan eller nya marknader. Detta är också en KF som Chawla et al. (2010) framhäver i sin studie. Flera fallföretag framhäver vidare förmågan att vara snabbfotad och anpassa sig snabbt till ett nytt handelslandskap. Det handlar för fallföretagen många gånger om den ökade e-handeln, vilket för vissa inneburit en omstrukturering av resurser. För andra har det varit att fortsätta på samma sätt som tidigare i och med att dem redan haft en välutvecklad digital strategi. Flertalet fallföretag uttrycker att de utvecklar en mer kundanpassad och modern e-handelsplattform, medan andra utvecklat

detta under tidigare år. Företag H förklarar; "...att man kan ändra sig i sina tank för att bli bättre. Det är jätteviktigt..." och en annan respondent uttrycker sig följande angående förmågan att anpassa sig till den ökade e-handeln; "Men vi har ju vridit på den kranen medvetet mer och mer, och gjort den kanalen starkare för vi har förstått hur viktigt det har varit liksom." (CEO, Företag B). Det finns även exempel där anpassning till en ny marknad varit en viktig faktor för framgång. Följande citat sätter ord på den ovissheten som råder inom företaget innan anpassning till den nya marknaden skett; "Men det är väl det att det är lätt att tro att världen fungerar som den fungerar på Södermalm... i Stockholm och att det liksom, att man har samma preferenser världen över." (CEO, Företag E). Detta stämmer likväl med det många författare (Moore, 2014; Lampadarios, 2015; Aaker, 2008) uttrycker om att KF förändras över tid, varför företag måste kunna anpassa och analysera dessa jäms med dess utveckling. Sammanfattningsvis har tre externa KF identifierats; *timing*, *globalisering* och *förmåga att ta till sig branschtrender*.

Avslutningsvis har en tabell över de gemensamma KF för fallföretagen sammanställts. Denna skiljer sig till viss del från den som presenterats i teorin (tabell 3), men det finns också många likheter. De mest framträdande skillnaderna är de faktorer som rör ledarens roll och entreprenöriell kompetens, där vi i denna studie snarare kunnat se tendenser till att en stark organisationskultur och humankapital är av större vikt än faktorer som i annat fall kan kopplas till en hierarkisk struktur. Ytterligare en skillnad är att de externa faktorerna i denna studie blir av mindre vikt. Vissa tendenser visar att några av de externa faktorer som framhävs i teorin har sammankopplats till en övergripande KF för våra fallföretag. Exempelvis skulle man kunna säga att de politiska, sociokulturella och ekonomiska faktorerna i tabell 3 ses som globalisering. En av de mest framträdande KF i teorin är varumärkesbyggande, vilken även visat sig stämma för våra fallföretag. Ytterligare en faktor som framhävs i teorin är identitetsskapande, vilken har sammanfogats med varumärkesbyggande till följd av likheterna mellan faktorerna.

Kategori	Kritiska framgångsfaktorer
<i>Interna faktorer</i>	
Brand management	Varumärkesbyggande och identitetsskapande
	Marknadsföringsstrategi
	Gott rykte
Knowledge management	Organisationskultur
	Humankapital
<i>Externa faktorer</i>	Timing
	Globalisering
	Förmåga att ta till sig branschtrender

Tabell 4. Gemensamma KF för fallföretagen.

5 Diskussion och slutsats

Syftet med studien var att undersöka vilka de kritiska framgångsfaktorerna för SMF:s inom den svenska modebranschen varit. För att kunna göra detta, har även framgång som begrepp vidare tolkats utifrån fallföretagens perspektiv. Vi ville även bidra till en ökad förståelse kring de åtta fallföretagens kritiska framgångsfaktorer genom att redogöra för de eventuella likheter och skillnader som funnits mellan dessa.

För att svara på syftet ställdes följande frågeställning upp:

- *Vad är framgång för fallföretagen?*
- *Vilka kritiska framgångsfaktorer kan identifieras hos fallföretagen?*

5.1 Vad är framgång för fallföretagen?

Efter fallstudiens genomförande har både likheter och skillnader av fallföretagens syn på framgång kunnat identifierats. Vad som emellertid har kunnat konstateras är att framgång är ett svårdefinierat begrepp, inte minst då det skiljer sig beroende på organisationens målsättning. Tidigare forskning menar att varje företag utgår från individuella målsättningar, samtidigt har vi kunnat identifiera ett antal mål som tett sig gemensamma för företagen. Nämligen att bli ett *starkt varumärke*, att *bidra till en hållbar konsumtion* och en *ökad internationell tillväxt*. Det vi kunnat konstatera är att framgång för studiens fallföretag har haft många liknande drag vilka i de flesta fallen varit av icke-finansiell karaktär, men i likhet med den teoretiska referensramen har denna studie visat att både icke-finansiella och finansiella mått bör mätas i kombination för att definiera den totala framgången.

Framgång har alltså för fallföretagen varit något som mäts utifrån såväl finansiella som icke-finansiella mått och som bidrar till fallföretagens målsättningar. Hur fallföretagen har tagit sig till sin idag uppnådda framgång förklaras vidare i nästa avsnitt: kritiska framgångsfaktorer.

5.2 Vilka kritiska framgångsfaktorer kan identifieras hos fallföretagen?

Syftet med studien var vidare att undersöka vilka de KF för SMF:s inom den svenska modebranschen varit, där vi kunnat identifiera likheter och skillnader hos fallföretagen. Utifrån de samlade teorier som presenterats har en definition av KF kunnat konstateras; KF är de specifika tillgångar vilka har påverkat och lett företaget till framgång. Vad som i studien har kunnat antydast är att vissa KF ter sig vara specifika för varje enskilt företag, samtidigt som vissa faktorer skulle kunna klassificeras som gemensamma för branschen i sin helhet. Att notera är dock att vi i den här studien enbart undersökt en bransch, vilket gör det svårt att dra slutsatser kring huruvida dessa KF också kan appliceras på fler branscher. Mycket antyder dock att KF är såväl bransch- som företagsspecifika, medans tidigare forskning antyder att KF antingen är bransch- eller företagsspecifikt.

Vad som vidare studerats är huruvida KF är statiska eller föränderliga över tid. De icke-finansiella faktorer som i teorin framhävs som nödvändiga under mognadsstadiet, stämmer också överens med de framgångsfaktorer som identifierats för fallföretagen, som alla befinner sig i denna fas. I och med detta kan man också anta att det som i teorin motiveras att icke-finansiella faktorer blir av större vikt under mognadsstadiet, också gäller för fallföretagen. Detta kan också motivera varför de identifierade KF som presenteras i tabell 4 även till större del är av icke-finansiell karaktär. Samtidigt motiveras likväl en kombination av finansiella och icke-finansiella faktorer, att man ska kombinera "hjärta och hjärna" för att nå framgång. Finansiella medel kommer därför alltid vara av betydelse för framgång, och även i vissa fall vara en kritisk framgångsfaktor vilken tillåts fokusera på i större utsträckning under mognadsstadiet. Samtidigt som det i vår studie generellt visat sig ske i kombination med andra icke-finansiella KF.

De KF som identifierats har varit både interna och därmed kunnat påverkas inifrån företaget, och externa där företaget inte har någon påverkansmöjlighet. De interna faktorerna har även kunnat delas upp utefter brand eller knowledge management, vilket för brand management inneburit faktorer som påverkat varumärket, samt för knowledge management faktorer

räknade som tillgångar inom företaget, till exempel medarbetare. Då mycket pekar på att de interna faktorerna är av större vikt än de externa, har dessa också i större grad belysts.

De KF som identifierats för brand management är *varumärkesbyggande och identitetskapande*, *marknadsföringsstrategi*, samt *gott rykte*. *Varumärkesbyggande och identitetskapande* har identifierats eftersom samtliga fallföretag återkommit till betydelsen av att bygga sitt varumärke och identitet på äkthet, skandinaviskt, genuinitet och någonting unikt. Detta är också ett återkommande begrepp i de studier som den teoretiska referensramen behandlar, vilket vidare motiverar att *varumärkesbyggande och identitetskapande* är en KF. I vidare mening skulle det även kunna påstås att detta är en strategisk nödvändighet för den svenska modebranschen då det skulle betyda en svaghet att inte besitta. Samtidigt kan det unika i varumärket motiveras vara det som bygger varumärkets identitet, vilket således även kan motiveras vara strategisk styrka vilket ger företaget en klar fördel över konkurrenter. *Marknadsföringsstrategi* har identifierats som en KF för fallföretagen då detta är en viktig del i samtliga företags verksamhet. I vidare mening går likväl *marknadsföringsstrategi* påstås vara en strategisk nödvändighet och därmed en svaghet att inte besitta. I relation till den teoretiska referensramen stämmer detta överens med de studier som menar att marknadsföringsstrategi är en KF för företag oavsett bransch. Vilket ytterligare motiverar påståendet att marknadsföringsstrategi är en KF för fallföretagen. Någonting som genomgående syns i samtliga fallföretags kommunikation är kopplingen till det skandinaviska och naturliga, vilket i förlängningen också påverkar varumärkets *rykte*. Ett gott rykte styrks vidare i teorin som en av de främsta interna KF för SMF:s.

De KF som har identifierats inom knowledge management är *öppen organisationskultur* och *humankapital*. Dessa två är gemensamma för denna studies samtliga fallföretag. Att *öppen organisationskultur* är en KF är i sig inget förvånande, då mycket av den teoretiska referensram som behandlar såväl KF som organisationskultur inom SMF:s motiverar att en platt organisationsstruktur är en regel snarare än ett undantag för svenska SMF:s. I relation till teorin om att organisationskulturen har en meningsskapande funktion visar samtliga fallföretag att detta också kan vara en gemensam faktor för flera SMF:s inom den svenska modebranschen. I relation till detta lyfts medarbetare som den största tillgången, vilket skulle kunna bero på den öppna organisationskulturen. Detta verkar vara något som bidragit till

fallföretagens framgång, men huruvida det är en strategiska nödvändighet eller styrka är svårt att bedöma. Vad som däremot kan konstateras är att medarbetarna och dess kompetens har varit en KF för företagen. *Öppen organisationskultur* och *humankapital* har inom fallföretagen fungerat som möjliggörare för något mer företagsspecifika KF, som till exempel *branschkompetens*. Dessa kan utifrån teorin bedömas som strategiska styrkor, det vill säga att dessa kan innebära en fördel att besitta. Framgångsfaktorer som *ledaregenskaper* och *entreprenöriell kompetens* lyfts också, och har för vissa av företagen kunnat bedömas som KF, men har däremot inte kunnat generaliseras för samtliga fallföretag.

Vidare har tre externa KF identifierats; *timing*, *förmåga att ta till sig branschtrender* samt *globaliseringen*. *Timing* framhävs av många företag, vilket till viss del inte kunnat påverkas av företagen själva, mer än att de valt att etablera sig just vid rätt tidpunkt. Detta kan tyda på god marknadsorientering och omvärldsanalys, vilket styrks av teorin. Detta är även nära sammankopplat till *förmåga att ta till sig branschtrender*, något som också har identifierats som en KF då många av fallföretagen uttrycker vikten av att vara snabbfotad och kunna anpassa sig efter förändringar i branschen. Ytterligare en faktor som belyses är *globaliseringen*, vilken har bidragit till att företag med lätthet kunnat etablera sig på marknaden och således blir en KF för företagets existens. Denna har i sin tur även en nära koppling till såväl *timing* som *förmåga att ta till sig branschtrender*, eftersom företagen varit rätt i tiden med att analysera marknadsstrukturen och etablerat sig på en global nivå.

5.3 Begränsningar och framtida forskning

Studiens syfte var att undersöka vilka de kritiska framgångsfaktorerna för SMF:s inom den svenska modebranschen varit. Vi har genom studien kommit fram till ett antal likheter mellan de undersökta fallföretagen, vilka skulle kunna ses som generella för branschen. För att helt kunna fastslå vilka KF för SMF:s inom den svenska modebranschen varit hade dock fler företag behövts studeras. I studien har vi resonerat kring huruvida KF är specifika för branschen. För att vidare kunna fastslå att de KF vi har konstaterat verkligen är branschspecifika hade en studie av fler branscher behövts göras, för att då kunna jämföra de olika branschernas resultat. Samma resonemang har förts kring frågan om huruvida de KF

som tagits fram är specifika för just *svenska* SMF:s inom branschen, då vissa forskare menar att KF skiljer sig beroende på vilket land företaget opererar inom. För att kunna fastslå om de KF som identifierats är specifika för svenska SMF:s hade således en jämförande undersökning med SMF:s i andra länder varit nödvändigt. Något som till viss del begränsat studien är det faktum att mycket av tidigare forskning varit äldre. Vad som dock bör belysas är att senare forskare framhäver att det inte gjorts några vidare framsteg inom ämnet de senaste trettio åren, varför det är relevant att undersöka vidare. Fortsättningsvis hade det varit intressant att vidare studera den komplexa kombinationen av den unika uppsättning av ett företags KF, vilket i vår mening inte framhävts i tidigare forskning. En studie av kvantitativ karaktär hade också varit intressant att undersöka för en studie med samma syfte, för att vidare kunna generalisera.

Källförteckning

Artiklar och avhandlingar

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106. Doi: 10.2307/41166561

Chawla, S. K., Khanna, D., & Jin Chen. (2010). Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries? *SIES Journal of Management*, 7(1), 1–12. Hämtad 25 maj 2020, från:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57489757&site=eds-live&scope=site>

Daniel, R. D., (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*. Vol. 39.1961, 5, p. 111-121. Hämtad 25 maj 2020, från:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6780970&site=eds-live&scope=site>

de Vasconcellos E Sá, J. A. S., & Hambrick, D. C. (1989). Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 10(4), 367–382. Doi: 10.1002/smj.4250100406

Deshpande, R., & Webster Jr., F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15. Doi:10.1177/002224298905300102

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Doi: 0.5465/AMR.1989.4308385

Erickson, J., & Li, M. (2012). *Success factors of entrepreneurial small and medium sized enterprises in Gnosjö municipality*. (Examensarbete, Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik) Hämtad 25 maj 2020, från:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsndl&AN=edsndl.oai.union.ndltd.org.UPSALLA1.oai.DiVA.org.mdh-18277&site=eds-live&scope=site>.

Jardioui, M., Garengo, P. & El Alami, S. (2019). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 217–235. Doi: 10.1108/IJPPM-10-2018-0363

Lampadarios, E. (2015). *Critical Success Factors (CSFs) for Small Medium Enterprises (SMEs) : an empirical study in the UK chemical distribution industry*. (Doktorsavhandling, Leeds Beckett University, Faculty of Business and of Law) Hämtad 25 maj 2020, från: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsble&AN=edsble.677387&site=eds-live&scope=site>.

Lampadarios, E., Kyriakidou, N., & Smith, G. (2017). Towards a new framework for SMEs success: A literature review. *International Journal of Business and Globalization* 18: 194–232. Doi: 10.1504/IJBG.2017.081954

Li, B. (2019). Exploring the factors influencing the success of UK service sector SMEs : an owner/manager perspective. (Doktorsavhandling, University of Edinburgh, Business School, Business and Management) Hämtad 25 maj 2020, från: <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.783651>

Ng, H. S., & Kee., Daisy, H. H. (2012). The issues and development of critical success factors for the SME success in a developing country. *International Business Management* 6: 680–91. Doi: 10.3923/ibm.2012.680.691

Ram, J. & Corkindale, D. (2014), "How “critical” are the critical success factors (CSFs)? Examining the role of CSFs for ERP", *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 151-174. Doi: 10.1108/BPMJ-11-2012-0127

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81. Hämtad 25 maj 2020, från:
<https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3), 264–285. Doi: 10.1108/13552551211227675

Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G., & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491–507. Doi: 10.1016/S0956-5221(03)00036-8

Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594. Doi: 10.1177/0266242604047411

Wood, E. H. (2006), "The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3, pp. 441-453. Doi: 10.1108/14626000610680299

Završnik, B. (2007). Critical Success Factors for International Fashion Retailers Entering Foreign Markets. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 15(4), 13. Hämtad 25 maj 2020, från: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=28066075&site=eds-live&scope=site>.

Böcker & E-böcker

Aaker, D.A., (2010). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster UK Ltd: London.

Aaker, D.A., (2008). *Strategic Market Management*. (8. ed.) Hoboken, N.J.: John Wiley.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2019). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management [elektronisk resurs]*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Moore, Geoffrey A. (2014). *Crossing the Chasm*, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. Harper Business.

North, K., & Kumta, G. (2018) *Towards a Digitally Enabled Knowledge Society. In: Knowledge Management. [elektronisk resurs]*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (5. upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Rapporter, webbsidor och uppslagsverk

Cambridge Dictionary. (u.å.). Meaning of fast fashion in English. Hämtad 24 maj, 2020, från: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fast-fashion>

Europakommissionen. (u.å.). What is an SME?. Hämtad 16 mars 2020, från:
https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

Nationalencyklopedin. (2020). *Framgång*. Hämtad 20 mars 2020, från:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/framg%C3%A5ng>

Pre Era. (2017). Rapport chefstudien: Vad kännetecknar framgångsrika organisationer?
Stockholm. Från:
<http://www.preera.se/wp-content/uploads/2017/06/Preera-Chefsstudien-2017.pdf>

Regeringen. (2016). *Svensk design är viktig export för sverige*. Hämtad 1 april 2020, från:
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/08/svensk-design-ar-viktig-export-for-sverige/>

Svensk handel. (2018). Det stora detaljhandelsskiftet. Hämtad 17 mars 2020, från:
https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf

Thred up. (2019). Resale Report 2019. Hämtad 17 mars 2020, från:
https://www.thredup.com/resale?tswc_redir=true

Årsredovisningar

Företag A. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Åre: Företag A. Hämtad
2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag B. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Stockholm: Företag B. Hämtad
2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag C. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Gånghester: Företag C. Hämtad
2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag D. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Borås: Företag D. Hämtad 2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag E. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Stockholm: Företag E. Hämtad 2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag F. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Göteborg: Företag F. Hämtad 2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag G. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Svenljunga: Företag G. Hämtad 2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Företag H. (2019). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2018*. Stockholm: Företag H. Hämtad 2020-05-18 från: <http://web.retriever-info.com/>

Bilaga 1 Intervjuguide på svenska och engelska

Allmänt forskningsområde/teman

- Framgång

Specifika frågeställningar

Inledande frågor

- Vad har du för position på företaget och länge har du haft den? När började du jobba på företaget?
- Berätta gärna lite övergripande om företaget.
- Vad har företaget för vision och mål?

Mellanliggande; om lönsamhet och framgång

- Hur definieras *framgång* för ditt företag? Vad är framgång för “företaget”?
- Hur många år tog det för ert företag innan det uppnådde lönsamhet?
- Vilka faktorer upplever ni som strategiskt nödvändiga för företagets överlevnad?
- Om du fick välja tre till fyra huvudfaktorer, vilka tror du är de främsta anledningarna till att ert företag blivit så framgångsrikt?
- Är detta något ni då och då reflekterar över? Använder ni vetenskapen om dessa för bestämmelse för era framtida strategier och i sådana fall på vilket sätt gör ni det?
- Vilka tillgångar är viktiga för er? Hur jobbar ni för att bibehålla och utveckla dessa?
- Vilka resurser tror du är viktiga för mindre företag att fokusera på?
- Vad har ni för kort- och långsiktiga mål för ert företag?
- Skiljer sig er strategi för att *bibehålla lönsamhet* från modebranschens andra företag? På vilket sätt differentierar ni er mot konkurrenter på marknaden? Vilken differentieringsstrategi används?
- På vilket sätt har er strategi förändrats genom åren?
- På vilket sätt är det en konkurrensfördel att ni funnits så pass länge som ni gjort?

Mellanliggande; om utmaningar inom branschen, marknadsorientering

- Vilka anser du vara de främsta utmaningar för den svenska modebranschen idag? Hur hanterar ert företag detta?
- Vad ser ni för utmaningar med framtiden? Hur arbetar ni för att hantera dessa?

Mellanliggande; digitalisering och globalisering

- Ni finns idag hos en mängd olika återförsäljare både i Europa och övriga världen, hur har globaliseringen påverkat er verksamhet/framgång/varumärke?
- Det blir allt lättare för retailers att etablera sig på den globala marknaden idag, likaså för privatpersoner, har ni märkt av den ökade konkurrensen och hur arbetar ni för att bibehålla marknadsandelar även på den globala marknaden?
- Hur ser ni på den digitala och teknologiska utvecklingen? Hur jobbar ni med detta?
- På vilket sätt har digitalisering påverkat er affärsmodell, eller hur tror du den kommer påverkas? Vilka delar av er affärsmodell är viktigast idag?

Mellanliggande; om kvalitet, hållbarhet och produktion

- Hur arbetar ni med hållbarhet? Vad har ni för strategier kring hållbar produktion och kvalitet? Tror ni detta har varit en faktor för er framgång, och i sådan fall på vilket sätt?
- Hur arbetar ni med hållbarhet? Vilka verktyg använder ni för att framhäva detta, eller inte framhäva detta?
- Vart produceras era produkter? Varför? Är detta något som ni framhäver/ är transparenta med? Tror ni detta har varit en faktor för er framgång, och i sådan fall på vilket sätt?
- Vad har ni för strategi angående kvalitet, produktion och hållbarhet för framtiden?

Mellanliggande; om marknadsföring och positionering

- Hur positionerar ni er gentemot andra företag? Vilken är er främsta marknadsföringsstrategi? Är det något speciellt ni vill kommunicera med er marknadsföring?
- Vilka delar av er marknadsföringsstrategi har varit viktigast för er framgång?
- Svensk Handel talar om *digital natives* (personer födda efter 1990 och uppvuxna med internet och smartphones). Denna del av befolkningen blir allt större, det sker ett generationsskifte. Anpassar ni er marknadsföringsstrategi för detta, och på vilket sätt?

Avslutande

- Är det något du vill tillägga eller ta tillbaka? Vill du att vi skickar transkript till dig sen så du kan kika på innehållet?

Interview guide in english

General research area / themes

- Success
- Critical success factors

Introductory questions

- What's your name? Which company do you work for?
- What position do you have within the company and for how long have you had this position? When did you start working for the company?
- Could you tell us a little bit about the company.
- What is the company's vision and strategy?

Intermediate; about profitability and success

- How many years did it take for the company to achieve profitability?
- What do you think is the main reason why your company has become so successful? Please mention 3-4 main factors.
- Is this something you ever reflect over? In such a case, do you use this for your future strategies and in that case, how?
- What assets are important for the company? How do you work to maintain and develop these?
- What resources do you think are important for smaller companies to focus on?
- What short- and long term goals do your company have?
- In what way do you differentiate your company against competitors? What differentiation strategy is used?

Intermediate; about challenges within the industry, market orientation

- What do you consider to be the main challenges for the Swedish clothing industry today? How does your company handle this?
- What do you see as challenges facing the future? How do you work to manage these?

Intermediate; digitalization and globalization

- Your products are sold by retailers both in Europe and in the rest of the world, how do you think the increased globalization has contributed to this?
- It is becoming easier for retailers to establish themselves in the global market today, as well as for private individuals. Have you noticed the increased competition and how do you work to maintain market share in the global market as well?

- How do you work with digital and technological developments?
- In what way has digitalization affected your business model, or how do you think it will be affected? What parts of your business model are most important today and what parts will be the most important in the future?

Intermediate; about quality, durability and production

- How does your company work with sustainability? What strategies do you have for *quality, durability and production*? Do you think this has been a factor for your success, and if so, in what way?
- Where are your products produced? Why? Is this something that you emphasize / are transparent with?
- What kind of strategy do you have for quality, production and sustainability for the future?

Intermediate; about marketing and positioning

- How do you position your company against competitors? What is your company's main marketing strategy? Is there anything special you want to communicate with your marketing?
- Svensk Handel speaks of *digital natives* (people born after 1990 and raised up with internet and smartphones). This part of the population is getting bigger, and there is a generational shift. How do you adapt your strategy regarding marketing, sales and sustainability to this shift?

Concluding

- Is there something you want to add or remove? Do you want us to send you the transcript afterwards to check the content?

Bilaga 2 Brev till respondenter

Brevet vi skickat ut till respondenter formulerades enligt följande:

Hej företag XX,

Vi är två studenter som skriver kandidatuppsats i Service Management med inriktning retail. Vi undersöker små- och medelstora företag inom den svenska modebranschen, och vi har nu noggrant studerat branschen och har identifierat ert bolag som ledande och ett föredöme ur flera perspektiv. Vi vill därför kort få möjlighet att ställa några viktiga frågor med en person som ni bedömer har insikt i er verksamhetsstrategi.

Med tanke på den rådande situationen är tanken att vi kommer hålla alla intervjuer via zoom. Detta hoppas vi även kommer göra det lättare för er att hitta en passande tid. Vi är flexibla när det kommer till tid på dagen, men vi har tänkt att hålla intervjuerna slutet av denna vecka eller kommande (vecka 17/18). Intervjun kommer att ta cirka 45 minuter.

Vi ser fram emot vårt samtal. Tack på förhand!

Vänliga hälsningar,

Linn Blomström och Caroline Löwenhav