

Södertörns Högskola
Entreprenörprogrammet, HT-06
Företagsekonomi C-uppsats
Handledare: Besrat Tesfaye, Karl Gratzner
2007-02-01

**En studie om småföretagens konkurrensstrategier
inom den svenska modebranschen**

Emil Holmström, 820407

Niklas Westberg, 790401

Sammanfattning

I denna kandidatuppsats genomförs en studie på två småföretag som verkar inom den svenska modebranschen. Syftet med denna undersökning är att genom två fallstudier undersöka vilka konkurrensstrategier som är avgörande för att småföretag ska lyckas etablera sig inom den svenska modemarknaden. Syftet med undersökningen är även att ta reda på om de företagen som undersöks i studien använder sig av de strategier som beskrivs i teorin.

Intresset för modet i Sverige är stort och ökar då bevakningen från media tilltar. Det allra flesta företag som verkar inom den svenska modeindustrin är små med endast ett fåtal anställda. Trots det stigande intresset för mode har småföretagen svårt att etablera sig och möter många hinder och en accelererande konkurrens.

För att besvara syftet har en fallstudie genomförts på företagen Papagaio AB och Gram. Genom intervjuer har vi fått information kring vilka strategier som företagen använt sig av vid deras respektive etablering. Den teori som använts i studien utgår ifrån Michael E. Porters teorier om konkurrensstrategier.

Resultatet från undersökningen visar att de undersökta företagen använder sig främst av allmänna konkurrensstrategier där differentiering anses vara den mest effektiva. Företagen tillämpar även konkurrensstrategins dimensioner. Resultatet visar även att de småföretag vi valt att undersöka använder sig av Porters teorier kring konkurrensstrategierna.

Vi anser att de undersökta företagen utnyttjar strategierna men det kan vara så att företagen inte är fullt medvetna om det. Strategierna återfinns i det dagliga arbetet men utan att det reflekteras eller att arbetet är styrt efter tillvägagångssättet i strategierna.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Branschanalys	4
1.2 Problembakgrund	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Definitioner	7
1.5.1 Etablerad	7
1.5.2 Modebranschen	7
1.5.3 Småföretag	8
1.5.4 Konkurrensstrategi	8
1.6 Avgränsningar	9
1.7 Källkritik.....	9
1.8 Disposition	10
2. Metod och datainsamling	11
2.1 Tillvägagångssätt.....	11
2.2 Fallstudie.....	12
2.3 Validitet och Reliabilitet.....	12
2.4 Kvalitativ studie	13
2.5 Deduktiv studie	14
2.6 Datainsamlings metod	15
2.6.1 Primärdata	15
2.6.2 Sekundärdata	15
3. Teori	16
3.1 Teoretisk inledning.....	16
3.2 Teoretisk referensram.....	17
3.3 Teori	18
3.3.1 Branschstrukturanalys.....	18
3.3.2 Allmänna konkurrensstrategier	20
3.3.3 Schema för konkurrentanalys.....	22
3.3.4 Konkurrentstrategins dimensioner.....	25
3.4 Teoretisk syntes.....	26
4. Empiri.....	28
4.1 Forskningsobjekten	28
4.1.1 Bakgrund.....	28
4.1.2 Bakgrund.....	29
4.1.3 Branschstrukturanalysen	30
4.1.4 Allmänna konkurrensstrategier	31
4.1.5 Schema för konkurrentanalys	31
4.1.6 Konkurrensstrategins dimensioner	32
4.1.7 Avslutning.....	34
4.2 Återförsäljarna till forskningsobjekten.....	35
4.2.1 Papagaio AB:s återförsäljare.....	35
4.2.2 Grams återförsäljare	36
5. Analys.....	37
5.1 Branschstrukturanalys	37
5.2 Allmänna konkurrensstrategier	38
5.3 Schema för konkurrentanalys	39
5.4 Konkurrensstrategins dimensioner.....	39

5.5 Avslutning.....	41
6. Resultat.....	42
7. Diskussion och slutsats.....	43
7.1 Diskussion.....	43
7.2 Slutsats.....	44
7.3 Kritik till eget arbete.....	44
Källförteckning.....	45
Litteratur/Artiklar.....	45
Internet.....	45
Personlig intervju.....	47
Telefonintervju.....	47
Figurförteckning.....	47
Bilaga 1.....	48
Bilaga 2.....	50
Bilaga 3.....	51

1. Inledning

I detta kapitel presenteras problembakgrund, problemformulering, syfte, definitioner, avgränsningar, källkritik och disposition.

1.1 Branschanalys

Idag finns det 6800 klädbutiker i Sverige, den största delen är så kallade ”*mindre specialbutiker*”.¹ Ungefär hälften av dessa har inga anställda, det vill säga att ägaren driver butiken, ytterligare en fjärdedel har upp till fyra anställda. Tittar man sedan på modetidningen Habits listning av årets 50 största klädbutiker är över hälften kedjor². Detta resulterar i att en fjärdedel av branschens butiker (kedjorna) innehar hälften av branschens storlek.

Priserna på kläder och skor ökade med i genomsnitt 2,5 % under året 2006.³ Detta har dock inte bidragit till minskad konsumtion, tvärtom spenderade genomsnittshushållet 13 070 kronor under 2006, vilket är en ökning med ca 2% från året innan⁴. Den ökade konsumtionen märks även på antalet postorderföretag som sedan 1996 har ökat i antal med över 50%, då det idag finns 130 stycken. En bidragande faktor till detta kan även vara det ökade Internetanvändandet. Den mest köpstarka målgruppen är kvinnor mellan 20-29 år. De spenderar 6770kr per år i förhållande till män som i samma ålder spenderar 4660kr.⁵

Klädmodet har fått ett starkt uppsving och vi handlar mer kläder än någonsin. Dagens svenska modebransch innefattas både av stora och framgångsrika företag samt små och kämpande. Hela branschen omsatte 64.4 miljarder kronor förra året (2005), av detta stod H&M AB för 5.3 och Lindex AB för 3.3 miljarder.⁶ Båda är kedjebutiker med lågprissortiment som säljer sina egna kläder, inget av dessa företag har någon designprofil. Det vill säga att man inte jobbar efter en utstrukturerad märkesprofil utan H&M och Lindex tillverkar och säljer det som det finns efterfrågan på för tillfället.

¹ www.scb.se (2007-01-25)

² Skandinaviens modetidning Habit, ”De 50 största”, (Årgång 38, nummer 7), s 12-15.

³ www.scb.se (2007-01-25)

⁴ www.scb.se (2007-01-25)

⁵ www.scb.se (2007-01-25)

⁶ G. Sundberg, ”Mode Svea – en genomlysning av området svensk modedesign”, (Stockholm, Statens offentliga utredningar, 2006)

De två största svenska företagen som drivs av sin design och märkesidentitet är J. Lindeberg AB som omsätter 130 miljoner och Filippa K AB, 80 miljoner kronor.⁷ Dessa storleksförhållanden visar tydligt hur det ser ut i Sverige idag. De stora företagens marknadsandelar och omsättning ökar i samband med att de öppnar fler butiker. Inga tecken syns för att detta ska förändras, tvärtom har på senare år klädeskedjornas position förstärkts. De har förstärkts genom att butiker i större omfattning drivs som en del av ett rikstäckande nätverk. Ett positivt resultat från detta är att klädespriserna gått ner. Däremot resulterar det i att nya mindre klädesbutiker får det svårt att slå sig fram. Genom den ökade konkurrensen i branschen drivs priserna ner till den konkurrensmässiga minimigränsen för varje företags avkastningsgrad. Trots att priserna höjts det senaste året är det fortfarande lågprisjättarna som dominerar marknaden. Detta gör att nyetablerare får det svårt att ta marknadsandelar, då deras beräknade investeringar lätt hamnar under denna avkastningsgrad. Nya klädesmärken siktar in sig på små butiker som återförsäljare, då dessa är mer villiga att köpa in dem. Då dessa butiker får det svårare att överleva minskar det även chansen för de små märkena att överleva i och med att butikskedjorna oftast köper in stora kvantiteter av stora, välkända klädesmärken. Det är även kedjorna som rekryterar de cirka femtio klädesdesigners som tar examen varje år.⁸ Få nyexaminerade designers försöker sig på att starta eget trots att man kan tro att detta vore idealiskt. Detta kan bero på att de flesta är väl medvetna om att det är svårt att lyckas etablera sitt nystartade klädesföretag, att försörja sig på det är nästan omöjligt.

Modebranschen har höga etableringshinder då de dominerande företagen i branschen använder sina stordriftsfördelar för att ta marknadsandelar. En annan viktig faktor som påverkar etableringshindren är att varumärket i sig är viktigt för konsumenten. Mycket jobb är att vänta då man som litet nytt företag utan stordriftsfördelar försöker etablera sig inom den svenska modebranschen. Både leverantörers och köparens förhandlingsstyrkor ökar inom branschen. Det är de stora fabrikerna i framförallt i Asien som är representerade på den svenska marknaden via de stora märkena.⁹ Samtidigt skaffar sig köparna en starkare position på grund av den ovan nämnda trenden i att som butik skapa sig ett rikstäckande nät. Ett litet nystartat märke måste då anpassa sig både för tillverkningen samt försäljningen.

⁷ G. Sundberg, "Mode Svea – en genomlysning av området svensk modedesign", (Stockholm, Statens offentliga utredningar, 2006)

⁸ G. Sundberg, "Mode Svea – en genomlysning av området svensk modedesign", (Stockholm, Statens offentliga utredningar, 2006)

⁹ Skandinaviens modetidning Habit, "Fabrikerna och konsumenterna", (Årgång 9, nummer 2), s 12-26.

1.2 Problembakgrund

Kläder blir en allt viktigare handelsvara för Sverige. Den svenska exporten av textil- och konfektionsvaror går starkt framåt och under 2005 ökade den med 4 procent till rekordhöga 15,4 miljarder. Det är samma nivå som exporten av svensk pappersmassa.¹⁰ En ökad export av textil och konfektionsvaror innebär inte att vi behöver tillverka kläderna, då Sverige inte har någon omfattande textilindustri, utan här pratar man om svensk design. Kläderna tillverkas utomlands för att förädlas och sedan exporteras under ett varumärke. Idag startar fler och fler företag inom modebranschen och konkurrensen hårdnar. Modeintresset i Sverige har ökat de senaste åren¹¹ och detta märks tydligt i det stora utbudet av modemagasin, modemässor och inte minst via TV-kanalernas kvantitet av program inom området.¹² Tack vare ovan nämnda exportsiffror och en ljus framtid för Sverige som modenation har även regeringens intresse för mode ökat. Ett förslag på att 250 miljoner per år ska satsas på svenskt mode är framfört. Pengar som bland annat ska investeras i att stärka svenska designutbildningar.¹³ Ett ökat intresse ser man redan på landets designutbildningar och förra året hade Beckmans fler sökande än någonsin.¹⁴ Allt detta skapar en uppåtgående spiral som tyder på ett ytterligare ökat intresse för mode.

Trots självutnämningen av Sverige som modenation¹⁵ samt modeskolornas ökade tryck och inte minst statens, samhällets och medias växande intresse för området så har små svenska modeföretag det svårt.¹⁶ Faktum är att småföretag med upp till nio anställda är till antalet flest inom svensk modeindustri.¹⁷ Som nyetablerat småföretag inom den svenska modemarknaden möter man många hinder till exempelvis finansiella, tidsmässiga men framför allt är det den hårda konkurrensen som eliminerar de flesta av dem.¹⁸

Det finns en skara småföretag som lyckas ta sig vidare och bli etablerade varumärken.¹⁹ Finns det en gemensam nämnare bland dessa företag eller är det slumpen som avgör?

¹⁰ www.di.se (2006-09-20)

¹¹ www.di.se (2006-09-20)

¹² www.kanal5.se (2006-10-25)

¹³ www.fashionnet.se (2006-11-22)

¹⁴ www.beckmans.se (2006-11-13)

¹⁵ www.plus46fashion.se (2006-10-23)

¹⁶ www.di.se (2006-09-20)

¹⁷ www.nutek.se (2006-11-23)

¹⁸ www.di.se (2006-09-20)

¹⁹ www.scb.se (2006-09-28)

1.3 Problemformulering

- Vilka konkurrensstrategier använder småföretag för att de skall kunna etablera sig inom den svenska modebranschen som präglas av hård konkurrens.

1.4 Syfte

- Syftet med studien är att ta reda på vilka konkurrensstrategier som de undersökta företagen använt sig av för att lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen. Vi avser även att ta reda på om de undersökta företagen använder sig av de strategier som beskrivs i teorin.

1.5 Definitioner

1.5.1 Etablerad

Enligt svenska akademins ordlista (SAOL) så definieras *etablerad* som någon eller något som har blivit erkänd.²⁰

Ett småföretag som lyckas med att lansera sina produkter på en marknad anser vi har uppnått ett erkännande inom sitt område. Vi menar att ett mått på erkännande inte endast behöver bestå av faktorer som lönsamhet eller försäljningssiffror. Men vi har även valt att sätta en mätbar gräns mellan etablerat och oetablerat företag för att göra det forskningsbart. Gränsen sätter vi då företaget har varit verksamt i minst ett år. Efter ett års tid har företaget varit verksamt tillräckligt länge inom branschen för att kunna identifiera sin position.

1.5.2 Modebranschen

Inom modebranschen arbetar man med ”färskvaror” vars kvalité och prestanda till stora delar är beroende av konsumenternas subjektiva värderingar som i sin tur styrs av den allmänna trenden i samhället avseende smak och värderingar. Modebranschen kännetecknas således av stor marknadsosäkerhet.

²⁰ Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) över svenska språket, (Norstedts Förlag, Stockholm 1986), s 129.

Det är svårt att i förväg veta vilka produkter som konsumenterna kommer att efterfråga. Det blir därför viktigt för ett modeföretag att snabbt kunna förutse trender och att kunna ta fram attraktiva och trendiga produkter åt kunderna.²¹

1.5.3 Småföretag

Att definiera småföretag är alltid ett omstritt ämne, det är en ständig förändring inom området. Allt vanligare idag är så kallade "born global" det vill säga att företaget har minst 25 procent av sin försäljning utomlands senast tre år efter bildandet.²² Storleken på ett företag mäts oftast efter antalet anställda, investerat kapital eller omsättning. Företagets organisation är oftast uppbyggd på så sätt att företaget styrs av ägaren eller är ett familjeföretag där de flesta av de anställda tillhör familjen. Det finns inte riktigt någon allmänt accepterad definition av småföretag. Enligt EU så definieras små och medelstora företag som företag som har färre än 500 anställda, detta är exklusive jord- och skogsbruk. EU definierar även småföretag olika beroende på vilken typ av bidragsform eller finansiellt stöd som skall fördelas.²³

Enligt NUTEK (verket för näringslivsutveckling) så är de flesta företagen små. Två av tre företag är soloföretag vilket innebär att de inte har några anställda. Cirka 99 procent av samtliga företag har mindre än 50 anställda och enligt NUTEK så tillhör de företag som har 0 till 49 anställda småföretagen.²⁴

Då många av företagen inom den svenska modemarknaden inte har fler än 50 anställda så anser vi att denna begreppsförklaring är för storskalig för vår studie. Vi har därför valt att definiera småföretag som företag med färre än 10 anställda eftersom det är mest förekommande.²⁵

1.5.4 Konkurrensstrategi

Porters definition av *konkurrensstrategi* är att man utvecklar en generell formel för hur ett företag skall konkurrera, vilka dess syften bör vara och vilken politik som behövs för att förverkliga dessa mål.

²¹ www.hig.se (2007-01-04)

²² www.esbri.se (2007-01-25)

²³ M. Ångman, L-E. Wolwén, S. Olsson & M. Kloep, "Småföretagares livsstilar och levnadsvillkor", (Stockholm, Gotab, 1996), s 21-22.

²⁴ www.nutek.se (2006-11-23)

²⁵ www.nutek.se (2006-11-23)

Porter säger vidare att konkurrensstrategi är en kombination av de syften (mål) som företaget strävar efter och de medel (program) genom vilka det försöker nå därhän.²⁶

1.6 Avgränsningar

Med den svenska modemarknaden avser vi företag som driver sin verksamhet i Sverige och har Sverige som bas för sitt huvudkontor. Undersökningen avgränsas till att studera företag som är nyetablerade på den svenska marknaden och som har mindre än tio anställda. Enligt Nuteks definition kännetecknas ett småföretag av att de är mellan 0-49 stycken anställda.²⁷

I och med att de flesta företagen som verkar på den svenska marknaden har färre än tio anställda anser vi att det är mest relevant att undersöka ett företag som stämmer överens med denna beskrivning. Företagen Papagaio AB och Gram har valts som undersökningsobjekt då dessa är nyetablerade företag med färre än tio anställda och således faller inom ramen för vad studien ämnar undersöka, dessutom har accessen till företaget varit tillfredsställande

1.7 Källkritik

I och med att vi endast har använt oss av teorier formulerade av Michael E. Porter kan detta minska studiens trovärdighet. Men då vi har studerat och tagit del av andra teorier och ansett att dessa inte är lika utförligt förklarade och till stor del varit mycket lika Porters teorier anser vi att Porters teori är tillräcklig. Det kan vara svårt att avgöra hur trovärdig informationen är som vi hämtat från Internet. Vi har dock valt att använda information från sidor som publicerats av seriösa och pålitliga organisationer, denna information ses därför som relativt tillförlitlig. De primära källorna består av intervjuer och det finns alltid en risk för att vi som intervjuare påverkar respondentens svar och att respondenten kan tolka saker på olika sätt. Vidare kan respondenten hålla vissa saker hemligt om det är känslig information, i detta fall, om företaget. För att öka de primära källornas tillförlitlighet har vi försökt utföra intervjuerna under neutrala förhållanden och definiera begrepp för att minska risken för feltolkningar.

²⁶ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 17-18.

²⁷ www.nutek.se (2006-11-23)

1.8 Disposition

Detta inledande kapitel följs i kapitel 2 av en genomgång av valda metoder och det tillvägagångssätt som använts för studien. Kapitel 3 kommer att ta upp de teorier och modeller som är relevanta för studien samt den teoretiska syntesen och referensramen.

I kapitel 4 presenteras företagen och resultaten från intervjuerna. I kapitel 5 så analyseras det insamlade materialet från intervjuerna. Under kapitel 6 så presenteras resultatet utifrån empirin och analysen. Kapitel 7 avslutar med en diskussion och slutsats samt kritik till det egna arbetet.

2. Metod och datainsamling

I följande kapitel beskrivs det valda tillvägagångssättet som använts i studien samt motivering till varför dessa är relevanta för studien.

2.1 Tillvägagångssätt

För att besvara syftet med undersökningen har vi genomfört två intervjuer på företagen Papagaio AB och Gram. Vi har valt dessa företag då de har mindre än tio anställda och är nyetablerade inom den svenska modebranschen. Verksamheten bedrivs i Sverige och i likhet med de flesta andra kläd- och skoföretag sker tillverkningen utomlands. I och med att vi har en tillfredställande access till företagen Papagaio AB och Gram och då företagen uppfyllde våra uppsatta kriterier, valde vi att undersöka dessa. Vi har alltså kombinerat ett typiskt urval och ett bekvämlighetsurval. Det vill säga, vi har valt företag som är typiska för den bakomliggande population av företag som vi senare vill uttala oss om och som har varit enkla att få tillgänglighet till.²⁸

Kriterierna är uppsatta efter hur vi har definierat småföretag. Vi har använt oss av denna definition då vi anser att EU's och NUTEK's definitioner av småföretag inte stämmer överens med hur företagen ser ut inom den svenska modebranschen där de flesta företagen har mindre än tio anställda. Enligt EU's och NUTEK's definition karaktäriseras småföretag av att de har mellan 0-49 anställda. I och med att de flesta företagen inom den svenska modebranschen har betydligt färre anställda skulle inte denna studie vara applicerbar på andra småföretag inom modebranschen om vi hade valt att undersöka företag med fler än tio anställda.

Vi har genomfört en intervju på respektive företag, den har skett med företagets ägare. Vi har valt att intervjua denna person då vi anser att vi kan få den mest relevanta och ingående informationen från denne. Intervjuerna skedde personligen med vederbörlig ägare. För att ökad kännedom om huruvida de undersökta företagen använder sig av konkurrensstrategier utförde vi även intervjuer med återförsäljare. Detta gav oss en bredare och djupare uppfattning om hur de valda företagen arbetar. Dessa intervjuer skedde via telefon, detta för att på ett snabbt och smidigt sätt tillgå information om Papagaio AB och Gram. Vi kontaktade en återförsäljare till respektive företag.

²⁸ www.infovoice.se (2007-01-31)

2.2 Fallstudie

Fallstudien har valt som tillvägagångssätt för denna uppsats. De företag vi skall undersöka är: Papagaio AB och Gram. Genom en kvalitativ ansats skall vi belysa vad dessa småföretag har för konkurrensstrategier för att etablera sig inom den svenska modebranschen. I och med att en fallstudie endast består av ett mindre antal intervjuer och att bilden av det som ska studeras blir mera djupgående anses fallstudien som metod vara passande för denna undersökning. Vi har valt att kombinera information som samlats in från intervjuer med ägarna till företagen och dess återförsäljare, med sekundärdata från hemsidor och artiklar. Detta för att försöka få en objektiv bild av våra forskningsobjekt. I en fallstudie låter man det enskilda fallet beskriva verkligheten och att fallet i fråga får representera verkligheten. En fördel med detta tillvägagångssätt är att man inte behöver ta upp många verk utan kan på ett begränsat utrymme ge läsaren en uppfattning om hur något ser ut eller går till. Svårigheten är att ett ensamt fall aldrig fullt ut kan representera verkligheten.²⁹ Vi belyser två stycken fall för att på ett tydligare sätt se om verkligheten stämmer överens med de teorier vi har.

2.3 Validitet och Reliabilitet

Då vi använder oss av egna utformade mätinstrument (intervjuer) för vår undersökning kan reliabiliteten anses låg. För att stärka reliabiliteten har vi utformat frågor som kan tillämpas för våra två företag. Vi har även skickat ut intervjufrågorna i god tid så att de har fått tid att förbereda sig. I och med att intervjuerna utförs med grundaren till företagen kan detta leda till att respondenten försöker att försköna företagets verksamhet. För att minska risken för att detta ska uppstå och för att öka källornas trovärdighet har vi kompletterat intervjuerna med information från deras hemsidor, press samt deras återförsäljare. Vi anser dock att grundaren till företaget är den korrekta personen att intervjua och vi litar på att de talar sanning. Reliabiliteten anger tillförlitligheten och användbarheten av ett mätinstrument.³⁰ Graden av reliabilitet bestäms av hur mätningarna utförts.

²⁹ R. Ejvegård, "Vetenskaplig metod", (Lund, Studentlitteratur, 2003), s 33.

³⁰ R. Ejvegård, "Vetenskaplig metod", (Lund, Studentlitteratur, 2003), s 70.

Reliabilitetsgraden hos en mätmetod avgörs av hur väl upprepade mätningar av samma fall stämmer överens med varandra samt hur väl varje fall stämmer överens med verkligheten. Samma resultat från flera mätningar samt en bra reflektion av verkligheten ger en hög reliabilitetsgrad.³¹

Det finns flera olika metoder att använda sig av för att samla in information. Valet av metod avgörs av vad studien kräver, valet står mellan en översiktlig information från ett flertal personer eller en mer detaljerad information från ett mindre antal personer. Då avsikten med studien är att få en ökad insikt och en förståelse för småföretagens användning av konkurrensstrategier valdes intervju som metod. Genom att utföra intervjun personligen med respondenten ökar möjligheten för att respondenten ska tolka frågorna på rätt sätt. Genom den personliga intervjun ges också möjlighet till följdfrågor. För att minska risken för att vi som intervjuare påverkar respondentens svar har vi försökt att inta en neutral hållning och förklarat vad vi menar med vissa begrepp i förväg. En forskare har alltid en förförståelse av verkligheten som kan påverka bearbetningen av data och hur den tolkas. Det är viktigt att ta hänsyn till denna aspekt och vara medveten om den när studiens reliabilitet ska avgöras. I och med att syftet med en fallstudie är att skapa en bild av det specifika och inte göra några generaliseringar kan detta medföra att det är svårt att avgöra huruvida resultatet kan överföras på andra objekt. Men då detta är en kvalitativ studie är inte målet att skapa en perfekt reliabilitet utan istället frambringa en bild av hur det kan se ut.

Med validitet avses att man som forskare verkligen mäter det som man avser att mäta.³² Validiteten har att göra med datas relevans för studiens problemställning. Det handlar om hur mycket av data som återger sanningen, verkligheten och täcker de viktigaste frågorna. Validiteten underlättar för forskaren så dennes metoder och forskningsdata är riktiga och träffsäkra.³³

2.4 Kvalitativ studie

Vi har använt oss av kvalitativ forskning i vår studie. Den kvalitativa undersökningsmetoden passar bäst för vår forskning då vi behöver både detaljer och djup. Det var även viktigt för oss att träffa personerna bakom företagen för att kunna få en så tydlig bild som möjligt av

³¹ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 137.

³² R. Ejvegård, "Vetenskaplig metod", (Lund, Studentlitteratur, 2003), s 73.

³³ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 137.

företaget. Kvalitativ data är resultatet av en tolkningsprocess. Det blir först data när det används som sådan och därför är det viktigt att som forskare försöka vara objektiv.³⁴ En kvalitativ studie bygger på att omvandla det som registreras till skrivna ord. Tillvägagångssättet är vanligare vid mindre studier där det är betydelsefullt att tydligt beskriva händelser. Det är viktigt för att läsaren själv ska kunna avgöra om forskarens tolkning av händelsen är relevant.³⁵ Det andra tillvägagångssättet är kvantitativ studie. Här handlar det mer om att analysera än beskriva.³⁶ Det är en metod då forskaren systematiskt samlar in jämförbar data från flera undersökningsobjekt för att sedan framställa dessa data i form av siffror och tal för att slutligen genomföra en analys av de mönstren man ser från siffermaterialet.³⁷

2.5 Deduktiv studie

Vi har valt en deduktiv problemställning då vi vill undersöka om de empiriska resultaten kan härledas ur befintlig teori. Det är lättare att utgå från befintliga teorier som vi redan är bekanta med än att skapa nya. Då vi anser att det finns tillräckligt bra och etablerade teorier för vårt problem vore det dumt att inte använda dessa. En problemställning med deduktiv prägel utgår från att forskaren vill testa en teori i sin undersökning. Forskaren behöver dock inte hålla med om teorin. Man kan även genomföra en deduktiv studie för att motbevisa de teorier studien utgår ifrån.³⁸ Detta till skillnad från induktiv metod där forskaren gör enstaka iakttagelser och sedan försöker arbeta sig fram till mer generella föreställningar om dessa iakttagelser.³⁹ Det sistnämnda kan jämföras med en fisketur där man slänger ut ett nät utan att veta vad man får för fångst när man sedan tar upp nätet. Genom den deduktiva metoden var det förutbestämt vart resultatet skulle hamna genom vårt val av teorier till skillnad från om vi valt induktiv inriktning.⁴⁰

³⁴ M. Denscombe, "Forskningshandboken", (Lund, Studentlitteratur, 2000), s 244.

³⁵ M. Denscombe, "Forskningshandboken", (Lund, Studentlitteratur, 2000), s 204-206.

³⁶ M. Denscombe, "Forskningshandboken", (Lund, Studentlitteratur, 2000), s 205.

³⁷ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 13.

³⁸ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 65-66.

³⁹ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 67.

⁴⁰ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 65.

2.6 Datainsamlings metod

2.6.1 Primärdata

Båda intervjuerna som vi har genomfört två var semistrukturerade då detta är viktigt för att skapa flexibilitet och kunna diskutera kring varje fråga. Vi hade som tidigare nämnt skickat ut frågorna i förväg för att skapa så genomtänkta svar som möjligt från båda respondenterna.

Kvalitativa semistrukturerade intervjuer ger öppna svar och fokus ligger på den intervjuade som utvecklar sina åsikter.⁴¹ Personlig intervju, när forskaren och respondenten sitter ansikte mot ansikte⁴² är att föredra vid intervjuer där man behöver ställa följdfrågor eller be om förtydligande svar. Vi genomförde telefonintervju med en av Papagaios och en av Grams återförsäljare, telefonintervju var att föredra då vi endast skulle ställa några få korta frågor. Förstahandsrapporter och ögonvittnes skildringar kallas primärdata och övrig data kallas sekundärdata.⁴³

2.6.2 Sekundärdata

Till vår studie har vi hämtat data i böcker som skrivits om konkurrensstrategier, modebranschen och om metodik. Vi har även hämtat information från internetsidor och artiklar. Redan befintligt material som inte har skrivits i anslutning till studien, kan även det användas som datakälla.⁴⁴ Uppgifter kring företagen hämtade från PRV (patent- och registreringsverket) finns bifogade i bilaga tre.

⁴¹ M. Denscombe, "Forskningshandboken", (Lund, studentlitteratur, 2000), s 135.

⁴² O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 114.

⁴³ R. Patel, B. Davidson, "Forskningsmetodikens grunder", (Lund, Studentlitteratur, 2003), s 65.

⁴⁴ O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås, Universitetsförlaget, 1996), s 91.

3. Teori

I följande kapitel presenteras teorin och de modeller som är relevanta för studien. Kapitlet börjar med en kort inledning om vald teori.

3.1 Teoretisk inledning

Vid val av teori, har vi utgått ifrån att belysa de konkurrensstrategier som småföretagen använder sig av för att lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen. Den teori som vi anser vara mest relevant för denna studie är Michael E. Porters konkurrensstrategi: *tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*.

Ur Porters konkurrensstrategier har vi valt att titta på:

1. Branschstrukturanalys
2. Allmänna konkurrensstrategier
3. Schema för konkurrentanalys
4. Konkurrentstrategins dimensioner

Enligt Porter så är konkurrensstrategi ett hjälpmedel för att få en detaljerad kunskap om branschen och dess konkurrenter. Konkurrentanalysen vänder sig till de företag som vill förstå sin bransch och sina konkurrenter. Analysen är inte bara viktig vid formulering av sin affärsstrategi utan även vid finansförvaltning, marknadsföring, företagsanalys och många andra områden inom affärlivet. Konkurrensstrategin enligt Porter tar upp hur ett företag kan konkurrera mer effektivt för att stärka sin markandsposition.⁴⁵

I grund och botten innebär utvecklandet av en konkurrensstrategi enligt Porter att man utvecklar en generell formel för hur ett företag skall konkurrera, vilka dess syften bör vara och vilken politik som behövs för att förverkliga dessa mål.⁴⁶

⁴⁵ M. E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 11-12.

⁴⁶ M. E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 17.

3.2 Teoretisk referensram

Syftet med studien är att ta reda på vilka konkurrensstrategier som de undersökta företagen använt sig av för att lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen. Vi avser även att ta reda på om de undersökta företagen använder sig av de strategier som beskrivs i teorin.

Branschstrukturanalysen innebär att företagen försöker identifiera sin konkurrenskraftiga styrka och lönsamhet. Det finns fem konkurrenskrafter och dessa är nyetableringshot, substitutionshot, köpare och leverantörers förhandlingsstyrka samt rivalitet mellan nuvarande konkurrenter. Dessa fem konkurrenskrafter är de som bestämmer lönsamheten och intensiteten i branschkonkurrensen. Målet med strategin är att företag ska kunna försvara sig mot konkurrenskrafterna eller använda sig utav dem till sin fördel. Vår tanke med denna teori är att se om småföretagen använder sig av branschstrukturanalysen för att försvara sig mot de hot som finns eller om de lyckats vända det till sin fördel som en konkurrenskraftig styrka.

Allmänna konkurrensstrategier innebär att det finns tre basstrategier som företag kan användas sig utav för att lyckas bättre än andra företag i branschen. Dessa tre är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Kostnadsöverlägsenhet innebär att företaget kan ha en låg kostnad i förhållande till konkurrenterna. Differentiering innebär att företaget erbjuder något som anses vara unikt i branschen.

Fokusering handlar om att företaget tillgodoser en särskild målgrupp och att man kan ge en mer effektiv service än sina konkurrenter. Tanken med denna teori är att ta reda på vilken eller vilka strategier som våra företag riktat in sig på för att kunna konkurrera med andra företag och lyckas bättre än dessa i branschen.

För att ett företag ska kunna komma fram till vilken konkurrensstrategi som de ska använda sig utav så måste de först göra en *konkurrentanalys*. I en konkurrentanalys så försöker man identifiera konkurrenternas framtida mål, aktuella strategi, föreställningar och möjligheter.

Anledningen till att vi tog med konkurrentanalysen i teorin var för att se om de företag vi valt att intervjua använder sig av denna analysform för att komma fram till vilken konkurrensstrategi som de ska använda sig av.

Konkurrensstrategins dimensioner innebär att företagens strategier i en bransch kan skilja sig åt mellan företagen. Här gäller det att hitta vilken eller vilka strategier som företaget ska rikta in sig på för att lyckas bättre än sina konkurrenter. Detta kan resultera i att företaget får en starkare position på marknaden då man på ett mer effektivt sätt lyckas betjäna sina kunder än konkurrenterna. Denna teori är relevant då det ger oss möjligheten att få reda på om våra företag kan identifiera sig med de exempel som vi tagit upp i teori delen.

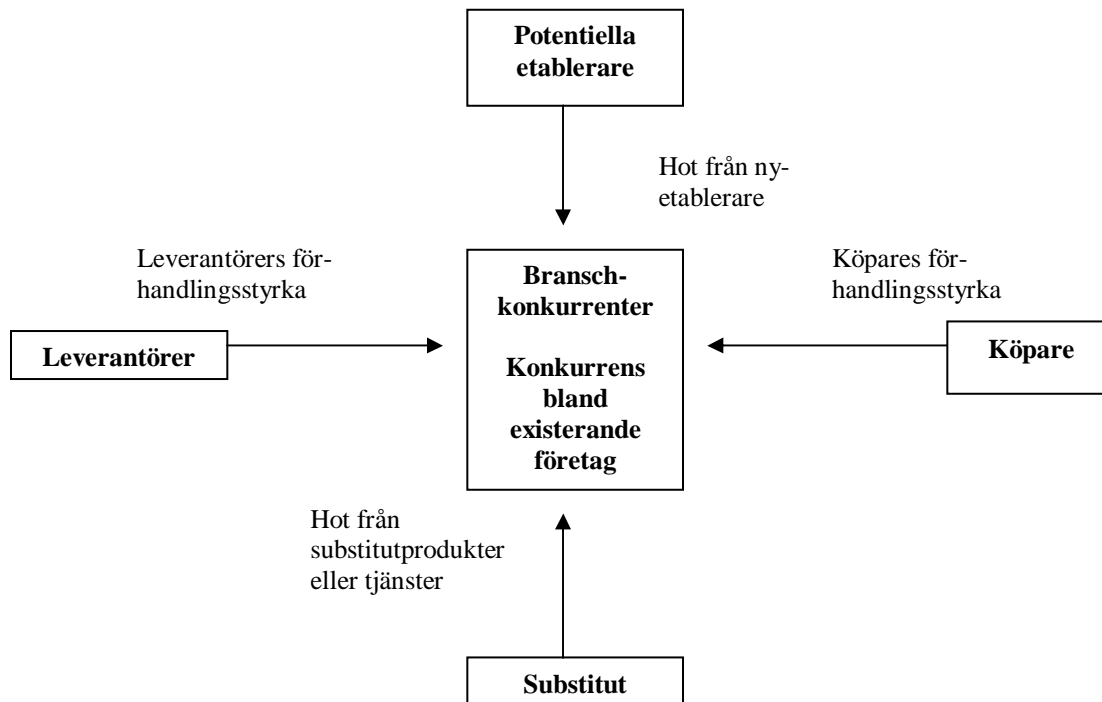
3.3 Teori

3.3.1 Branschstrukturanalys

För att kunna identifiera ett företags konkurrenskraftiga styrka och lönsamhet så utformas oftast en branschanalys. Målet med konkurrensstrategin är att företaget ska finna en position i branschen så att de kan försvara sig mot dessa konkurrenskrafter eller använda sig utav dem till sin fördel. En sådan strukturanalys är avgörande vid utformning av en konkurrensstrategi. Det finns fem konkurrenskrafter som bestämmer intensiteten och lönsamheten i branschkonkurrensen. Dessa fem konkurrenskrafter är *nyetableringshot*, *substitutionshot*, *köparens och leverantörers förhandlingsstyrka* och *rivalitet mellan nuvarande konkurrenter*.⁴⁷

⁴⁷ M. E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 26-27.

Figur 3:1. Branschkonkurrensens drivkrafter.⁴⁸



Nytableringar i en bransch skapar ny kapacitet, förhoppning om att vinna marknadsandelar och nödvändiga resurser. Detta kan resultera i att priserna sjunker eller att kostnaderna stiger vilket i sin tur kan innebära att lönsamheten sjunker. *Konkurrensen* bland etablerade företag sker genom att skaffa sig en fördelaktig position. Exempel på detta kan vara handlingar som prisutspel, reklamkampanjer, produktlanseringar, ökad kundservice eller garantiåtagande. Ibland så kan det uppstå rivalitet mellan företagen och det sker när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sitt läge. Företag konkurrerar inte endast med produkter från sin bransch utan även med *substitutprodukter* ifrån andra branscher. Substitut begränsar en bransch eventuella vinster genom att lägga ett tak på de priser som företagen i branschen lönsamhetsmässigt sett kan ta ut. För att kunna identifiera sådana substitutprodukter så krävs det att man ser sig om efter andra produkter som kan utföra samma funktion som branschens produkter. Genom att tvinga ner priserna, förhandla om bättre kvalitet eller fler tjänster så konkurrerar *köparna* med branschen och kan på så sätt spela ut konkurrenterna mot varandra. Detta sker på bekostnad av branschens lönsamhet.

⁴⁸ M. E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 26.

Leverantörerna kan utöva förhandlingsstyrka genom att hota med att höja priserna eller minska kvaliteten på levererade varor och tjänster. Detta kan innebära att leverantörerna minskar lönsamheten hos en bransch som inte är kapabel till att täcka kostnadsökningar genom sina egna priser.⁴⁹

3.3.2 Allmänna konkurrensstrategier

Vid formulering av en konkurrensstrategi så är det enligt Porter viktigt att klargöra sambanden mellan företaget och omgivningen.⁵⁰ För att ett företag ska kunna lyckas bättre än andra företag i en bransch så finns det tre basstrategier som man kan använda sig utav:

1. Kostnadsöverlägsenhet
2. Differentiering
3. Fokusering

Det händer att företag ibland använder sig utav mer än en ansats som huvudlinje. Detta är dock något som inte hör till vanligheten. För att ett genomförande av någon av dessa basstrategier ska ses som effektiva så är det viktigt att det finns ett odelat engagemang och en uppbackning genom organisatoriska arrangemang som oftast försvagas om det finns fler än en huvudlinje. Basstrategierna ses som olika sätt på att lyckas bättre än sina konkurrenter.⁵¹

Kostnadsöverlägsenhet är att nå överlägsen kostnadsstruktur i en bransch genom en rad funktionella program inriktade på detta primära mål. Kostnadsöverlägsenhet kräver energiska insatser för att skapa optimala anläggningar och ett beslutsamt letande efter kostnadsreduktioner. Låg kostnad i förhållande till konkurrenterna blir det genomgående temat för hela strategin även om kvalitet, service och andra områden inte kan förbises. En lågkostnadsposition ger även företaget möjlighet att försvara sig mot stora inköpare, då inköpare endast kan utöva makt genom att pressa ner priserna till den näst effektiva konkurrentens nivå.

⁴⁹ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 28-46.

⁵⁰ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 25.

⁵¹ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 52-53.

Låg kostnad erbjuder även ett försvar mot mäktiga leverantörer genom att det ger en mer flexibilitet. För att kunna uppnå en kostnadsöverlägsenhet så krävs det ofta en hög relativ marknadsandel eller andra fördelar, exempelvis tillgång på råmaterial.⁵²

Differentiering innebär att företaget erbjuder och skapar en produkt eller service som totalt sett uppfattas som något unikt i branschen. Differentiering kan ta sig många former: design eller märkesprofil, teknologi, finesser, kundservice, återförsäljare eller andra dimensioner.

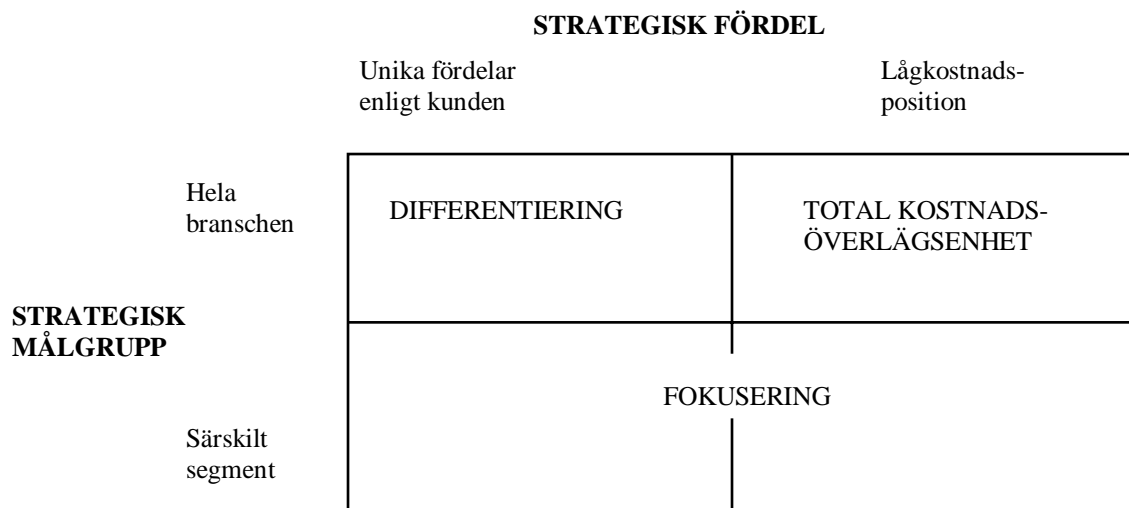
Om man lyckas uppnå differentiering så kan man nå resultat över genomsnittet i en bransch. Differentiering kan även innebära skydd mot konkurrens på grund av märkestrohet från kunder vilket i sin tur kan innebära en lägre känslighet för priset. Differentiering kan även ge högre marginaler med vilket man kan bemöta leverantörsstyrka och minska inköparens inflytande. Nackdelen med differentiering är att det ibland kan vara svårt att nå en hög marknadsandel. Oftast så krävs det exklusivitet för att kunna differentiera sig, vilket inte går att förena med hög marknadsandel.⁵³

Fokusering är den sista basstrategin och det innebär att man riktar in sig på en viss köpargrupp, ett segment av sortiment eller en geografisk marknad. Fokuseringsstrategin bygger på att tillgodose en särskild målgrupp samt att företagen antar att de kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenterna med en bredare inriktning. Företag som lyckas med fokusering kan rent potentiellt nå ett resultat som är över genomsnittet för sin bransch. Fokusering innebär att företaget antingen har en lågkostnadsposition från målgruppens synpunkt, hög differentieringsgrad eller båggedera. Man kan även använda fokusering för att välja de målgrupper som är minst utsatta för substitut eller där konkurrensen är som svagast.⁵⁴

⁵² M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 53-54.

⁵³ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 55.

⁵⁴ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 56-57.



3.3.3 Schema för konkurrentanalys

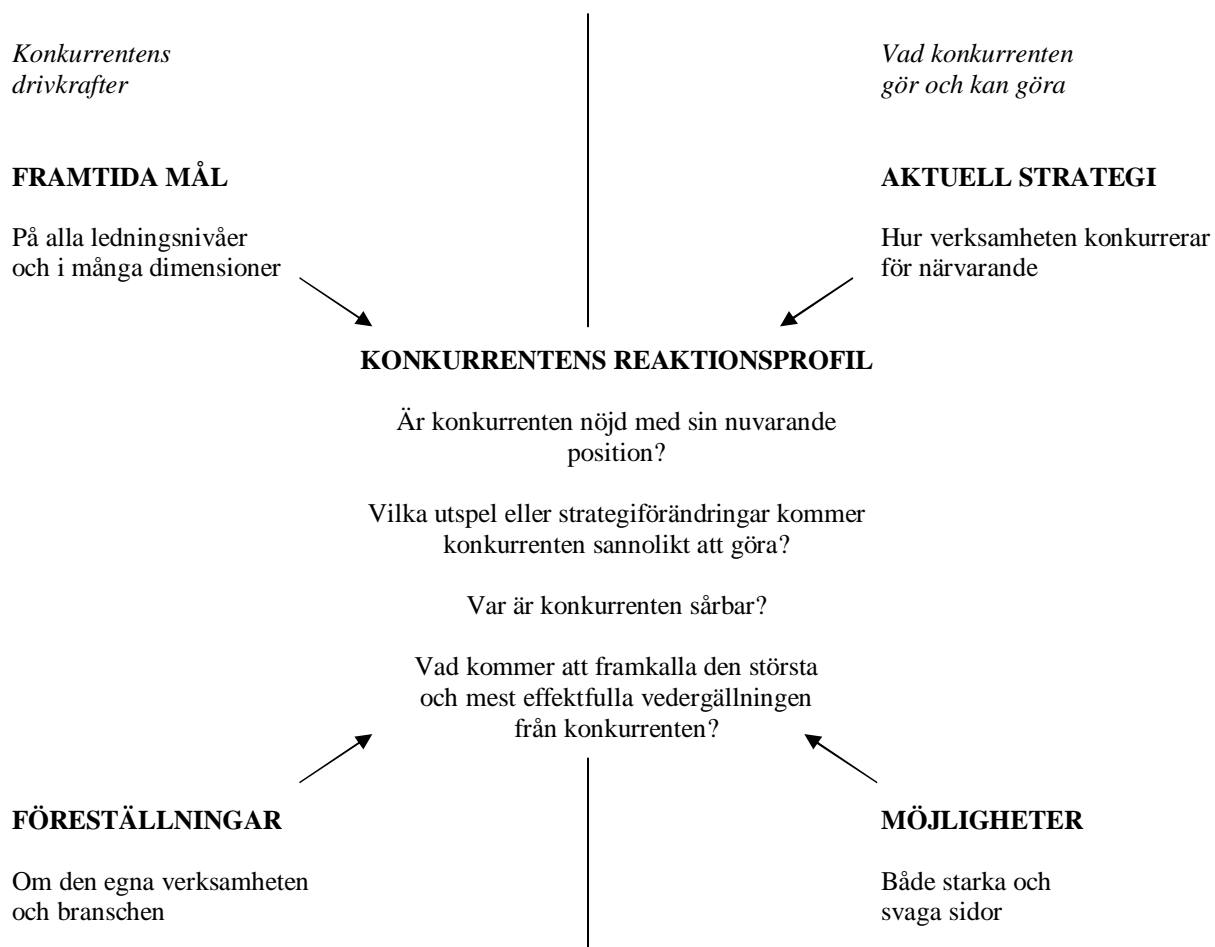
Som vi nämnt ovan så handlar konkurrensstrategier om att kunna positionera sitt företag så att de egenskaper som företaget besitter, som skiljer det från konkurrenterna, utnyttjas maximalt. För att företagen ska kunna komma fram till vilken konkurrentstrategi som de ska använda sig utav så måste de göra en konkurrentanalys. Syftet med en sådan konkurrentanalys är att försöka se vilka möjliga strategiförändringar som konkurrenterna kan tänkas göra samt hur pass framgångsrika dessa kan tänkas bli. Konkurrentanalysen är även till för att se varje konkurrents troliga svarsåtgärder på tänkbara strategiska utspel från andra företag och varje konkurrents sannolika reaktion på den uppsjö av branschförändringar och större förskjutningar i omgivningen som kan inträffa. Det finns vissa frågor som måste besvaras i en konkurrentanalys:

- Vem ska vi slåss mot i branschen och med vilka utspel?
- Vad menar konkurrenten med sitt strategiska drag och hur allvarligt bör vi se på det?
- Vilka områden bör vi undvika på grund av att konkurrentens svarsåtgärder kommer att bli emotionella eller desperata?⁵⁶

⁵⁵ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 56.

⁵⁶ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 64.

Figur 3:3. Konkurrentanalysens komponenter.⁵⁷



Det finns fyra diagnostiska komponenter i en konkurrentanalys: *framtida mål*, *aktuell strategi*, *föreställningar* och *möjligheter*. Oftast så försöker företag utveckla åtminstone en intuitiv känsla för sina konkurrenters aktuella strategier samt deras styrkor och svagheter. Företag ägnar oftast mindre uppmärksamhet om konkurrenternas framtida mål och vilka föreställningar de har om sin egen situation. Denna modell kan även användas för att göra en analys av det egna företaget.⁵⁸

Konkurrenternas *framtida mål* är den första delen i konkurrentanalysen och är viktig av flera skäl. Genom att få kunskap om konkurrenternas mål så kan man förutsäga hur pass tillfredsställda konkurrenterna är med sin nuvarande position och med sina resultat.

⁵⁷ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 65.

⁵⁸ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 65-66.

Att känna till en konkurrents mål är också en hjälp för att förutsäga hur denne reagerar på strategiska förändringar. Företag bör även göra en diagnos över konkurrenternas mål på ett flertal administrativa nivåer.⁵⁹

Identifiering av konkurrentens *föreställningar* är den andra komponenten i konkurrentanalysen. Här finns två stora kategorier:

- Konkurrentens föreställningar om sig själv.
- Konkurrentens antagande om branschen och de andra företagen i denna.

Företag arbetar med vissa föreställningar om sin egen situation. Exempel på detta kan vara att de ser sig själva som ett socialt medvetet företag, som branschledaren, som lågkostnadstillverkaren samt som företaget med den bästa säljkåren osv. Dessa antaganden som företagen har om sin egen situation visar hur företaget beter sig och reagerar på händelser.⁶⁰

Att beskriva varje konkurrents *aktuella strategi* är den tredje komponenten i konkurrentanalysen. En konkurrents strategi kan lämpligast sägas vara de operativa huvudprogram som finns för varje funktionellt område av företaget och på det sätt vilken denna försöker samordna funktionerna. Strategin kan antingen vara klart uttryckt eller underförstådd – det finns alltid någon i en eller annan form.⁶¹

Den sista komponenten i konkurrentanalysen är att göra en realistisk värdering av *konkurrenternas möjligheter*. Konkurrentens mål, antaganden och aktuella strategi påverkar sannolikheten, tidpunkten, arten och intensiteten i en konkurrents reaktioner. Företagets styrka och svagheter bestämmer förmågan att initiera eller reagera på strategiska utspel och hantera händelser i omgivningen eller branschen. Konkurrentens styrkor och svagheter kan bedömas genom att man granskar vilken position som de innehar.

⁵⁹ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 67.

⁶⁰ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 73-74.

⁶¹ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 78.

För att kunna bedöma konkurrentens starka och svaga sidor så finns det ett antal frågor som måste besvaras om konkurrenten:

- Produkter
- Återförsäljare/Distributörer
- Marknadsföring och försäljning
- Drift
- Forskning och ingenjörskunnande
- Totala kostnader
- Finansiell styrka
- Organisation
- Företagsledningens förmåga
- Företagets verksamhet⁶²

3.3.4 Konkurrentstrategins dimensioner

Företagets strategier för konkurrens i en bransch kan skilja sig åt på många punkter. De följande strategiska dimensionerna fångar emellertid vanligen upp de möjliga grunderna för skilda strategiska val i en bransch:

- *Specialisering:* Den grad i vilken företaget koncentrerar sina insatser i fråga om sortimentets bredd, målgruppen och de geografiska marknaderna.
- *Märkesvaruidentitet:* Den grad i vilken företaget fokuserar på märkesvaruidentitet snarare än på pris eller andra variabler. Märkesvaruidentitet kan nås genom exempelvis annonsering och säljkår.
- *Efterfrågetryck kontra efterfrågesug:* Den grad i vilken företaget försöker skapa varumärkesidentitet direkt hos den slutliga konsumenten kontra stödet till distributionskanaler vid försäljningen av företagets produkt.
- *Kanalval:* Valet av distributionskanaler alltifrån egna kanaler till återförsäljare med smalt eller brett sortiment.

⁶² M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 78-80.

- *Produktkvalitet:* Företagets produktkvalitetsnivå med hänsyn till råvaror, kravspecifikationer, toleransgränser, specialiteter osv.
- *Kostnadsposition:* Den utsträckning i vilken företaget strävar efter lågkostnadsposition vid tillverkning och distribution genom investeringar i kostnadsminimerande tekniska anläggningar och utrustning.
- *Service:* Den utsträckning i vilken företaget erbjuder extratjänster till sitt produktsortiment såsom teknisk hjälp, servicenät, kredit osv.
- *Prispolitik:* Företagets relativa prisposition på marknaden.
- *Styrka:* Graden av finansiell styrka och operationellt handlingsutrymme.⁶³

Ett företag kan beskrivas efter var och en av dessa strategiska dimensioner mer eller mindre i detalj och andra dimensioner kan kompletteras för att förfina analysen; det viktiga är att dimensionerna ger en totalbild av företagets läge.⁶⁴

3.4 Teoretisk syntes

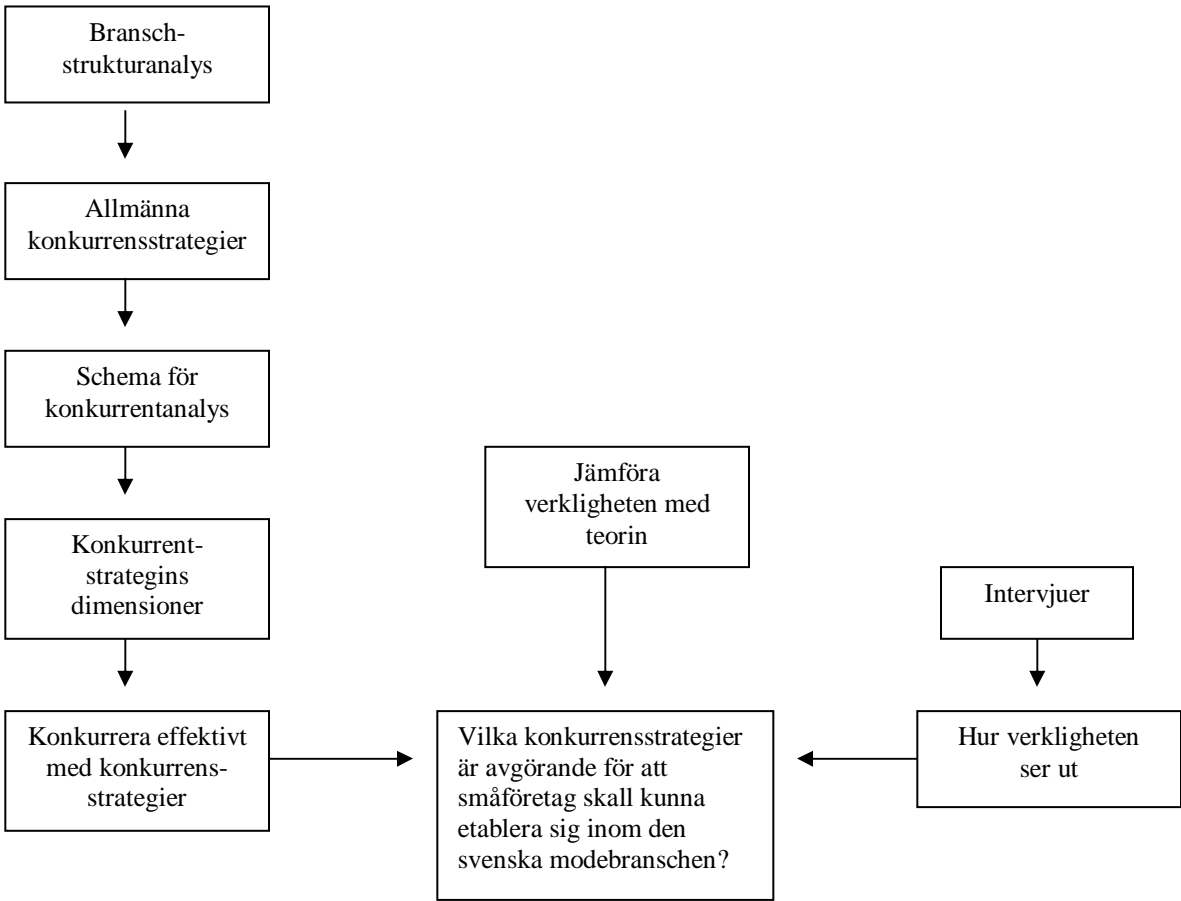
Den problemformulering som vi har använt oss av är följande: Vilka konkurrensstrategier använder småföretag för att de skall kunna etablera sig inom den svenska modebranschen som präglas av hård konkurrens?

En bra konkurrensstrategi kan vara ett avgörande vapen för företag som vill gå in eller redan befinner sig inom en bransch som präglas av hård konkurrens. Enligt teorin så är konkurrensstrategi ett verktyg för att kunna få en större kunskap om branschen och vilka ens konkurrenter är. Detta ger företagen en ökad förståelse om sin bransch och sina konkurrenter. Konkurrensstrategier ger företag möjligheter att kunna konkurrera mer effektivt för att på så sätt kunna stärka sin marknadsposition. För att kunna besvara problemet så har vi ställt samman teorin i en figur som använts i undersökningen. Detta för att lättare kunna få en överblick över vad det är vi vill komma fram till. Teorin visar hur företag kan konkurrera mer effektivt för att stärka sin marknadsposition eller för att ta sig in i en bransch med hjälp av konkurrensstrategier. De modeller som vi utgått ifrån är: Branschstrukturanalys, allmänna konkurrensstrategier, schema för konkurrentanalys och konkurrentstrategins dimensioner.

⁶³ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 136-137.

⁶⁴ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 137.

Figur 3:4 Egen modell



4. Empiri

I följande kapitel presenteras företagen och återförsäljarna och de resultat som vi fått fram genom intervjuerna. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1 och 2.

4.1 Forskningsobjekten

Nedan följer en intervju från varje klädesmärke. Det är viktigt att betona att endast Papagaio AB är registrerat företagsnamn men båda är registrerade varumärken.⁶⁵ Vi anser att dessa två småföretag utgör bra exempel på hur den svenska modebranschen ser ut.

4.1.1 Bakgrund



Märket/företaget Papagaio startade som enskild firma 2004 av Johan Wiklund. År 2006 omvandlades Papagaio till ett aktiebolag (se bilaga 3). Papagaio AB är ett klädesmärke som gör kläder för både killar och tjejer, de riktar sig mot personer mellan 15-30 år inom det segment som kallas "street-fashion", det vill säga lite mer dressade street kläder. "Vi är inriktade på överdelar som t-shirtar, toppar, tröjor, koftor och jackor." Papagaio betyder papegoja på Portugisiska och Johan säger att man valde det namnet för att man i början endast gjorde enstaka plagg till få butiker. Tanken var att märket inte skulle vara bundet till någon kollektion utan att Papagaio AB tillverkade det man ville tillverka för stunden, ungefär som en papegoja som pratar och pratar. Idag är företaget i full fart med att planera inför sin fjärde kollektion och de har nu inriktat sig mer på hela kollektioner. "Det är ett smidigare sätt att distribuera sina kläder nu när företaget har vuxit till sig lite." Idag finns Papagaio AB i fyra länder, Holland, Tyskland, Spanien och Sverige. Idag så säljs kollektionen i 28 butiker varav 24 av dem ligger i Sverige samt i två nätbutiker. Papagaio AB har dock ingen egen butik. Kontoret ligger i Mälarhöjden söder om Stockholm där man även har lager och produktion. Mönsterkonstruktion, design av kläder samt tryck utför Johan Wiklund på kontoret, tillverkningen av kläderna sker i Indien. Kollektionen skeppas sedan tillbaka för att tryckas och förpackas i Mälarhöjden.

⁶⁵ www.prv.se (2006-11-11)

Papagaio AB har inga direkt anställa utan har outsourzat (*är ett engelskt lånord och betyder att ett företag låter ett annat företag sköta en eller flera processer*)⁶⁶ försäljningen och bokföringen. Totalt är det fyra personer som jobbar för Papagaio inklusive Johan Wiklund. I sitt första bokslut räknar företaget med en omsättning på cirka 500 000 kronor. När vi frågar Johan Wiklund vilka som är deras närmaste konkurrenter svarar han Merde, Fienden och Mouli. Alla dessa är svenska företag med liknande kläder och har en målgrupp i snarlik storlek med Papagaio AB.

4.1.2 Bakgrund



Märket Gram grundades i april 2005 av Alexis Holm och Anna Stenvi. Märket är registrerat i Alexis Holms enskilda firma (se bilaga 3). Alexis Holm har tidigare jobbat för svenska märket Tiger innan de startade Gram. Kollektionen består av skor och varje enskild modell har fått sitt namn efter hur många gram respektive sko väger. Alexi Holm ritade skorna för att sedan skicka skisserna till Asien. Därefter får man hem en prototyp hemskickad till Sverige som måste godkännas för att sedan starta produktionen. Anna Stenvi fokuserar på PR för företaget. Gram tillhör den grupp nystartade företag på den svenska modemarknaden som lyckats att etablera sig på mycket kort tid. Idag så finns märket i 12 länder bland annat i Norden, England, Spanien, Tyskland, Schweiz, Italien, Singapore och USA. I Sverige så kommer Gram att finnas i 30 butiker till våren varav nio butiker ligger i Stockholm. Gram har inte heller någon egen butik. Huvudkontoret ligger på Lutmakargatan 75 i Stockholm och antalet anställda är två, Alexis Holm och Anna Stenvi. Gram omsätter ungefär 1.5 miljoner kronor om året och deras närmaste konkurrenter är Schmoove och Swear som också bara har skor i sin kollektion. Umbro som är en annan konkurrent har både skor och kläder i sin kollektion.

Alexis Holm säger att trots att Gram säljer utomlands, är ett etablerat märke och har fått mycket uppmärksamhet i media så genererar det inte några större vinster. Företaget har inga stora marginaler vilket resulterar i att intäkterna oftast enbart täcker produktionskostnaderna. Men som vi varit inne på tidigare så valde vi att definiera ”etablerad” som ett företag som lanserat sin produkt på marknaden istället för att titta på försäljningssiffror och vinster samt har passerat tio stycken återförsäljare i sitt hemland.

⁶⁶ www.sv.wikipedia.org (2007-01-03)

4.1.3 Branschstrukturanalysen

Nedan följer de svar Johan Wiklund (Papagaio AB) gav oss kring diskussionen om Branschanalysen;

- Nyetableringshot: *”Vi har varumärkesskyddat oss och köpt upp alla domännamn med vårt namn, det kommer ständigt in nya etablerare på marknaden, en del blir uppköpta några går i konkurs, vissa kan man tänka sig att samarbeta med, det är så marknaden ser ut.”*
- Substituthot: *”Eftersom det är högkonjunktur just nu behöver vi nog inte oroa oss för att någon skall prioritera att köpa mat istället för Papagaio kläder, vi lägger inte någon kraft på att analysera dessa hot.”* Vidare säger Johan Wiklund att det självklart finns substitut produkter som ligger närmare till hands som mössor, skjortor osv. men att de inte ser något direkt hot från dessa.
- Köparens och leverantörers förhandlingsstyrka: *Ja, vi har blivit berörda av detta exempelvis så gjorde fabriken i Kambodja kopior på våra kläder och sålde på svarta marknaden, vi har ingen stor förhandlingsposition eftersom vi är så små, så en del avtal måste vi gå med på men vi försöker att stå på oss så gott det går.”*
- Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter: *”Som det ser ut nu är det många liknande svenska märken som slåss om samma plats i de klädbutiker som finns i landet, men en positiv trend just nu är att det startats väldigt många nya butiker i Stockholm och Göteborg.”*

Nedan följer Alexis Holm (Gram) synpunkter om Branschanalysen.

- Nyetableringshot: *”Nej vi är inte direkt oroliga, det beror vilken position de skapar, vi kommer alltid att ha varit först, nästkommande blir bara kopior.”*
- Substituthot: *”Inget vi bryr oss om eller tänker på.”*
- Köparens och leverantörers förhandlingsstyrka: *”Vi har varumärkesskyddat Gram så på det planet är det lugnt, men på grund av att vi är ett litet företag är det så klart alltid svårt att få sin vilja igenom, tack vare ett produktionscenter som vi använder oss av i Kina kan vi sälja de modeller vi vill, annars hade det varit svårt när vi inte producerar så stora kvantiteter.”*

- Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter: *"Vårt märke är roligare än våra konkurrenters."* Alexi Holm avslutar med att säga att målet med Gram är när de kan skapa ett converse-fenomen med sina skor, det vill säga att varje höst går man och köper sin Gram sko.

4.1.4 Allmänna konkurrensstrategier

Papagaio AB använder sig av differentiering då man inriktar sig på att leverera en unik produkt. *"Vi levererar ett plagg med mycket hög kvalitet, egen design och med ett antal handgjorda detaljer, på så sätt utskiljer vi oss mot den industrialiserade branschen i övrigt."* Johan Wiklund säger dock att man har en liten del från teorin angående kostnadsöverlägsenhet då man bytt leverantörer tre gånger. Från Turkiet via Kambodja till Indien nu senast, detta för att jaga det bästa tillgängliga priset för den kvalitén som man använder. När det gäller fokuserings teorin har Papagaio gått från enskilda exklusiva butiker till medelstora multibrand butiker.

På frågan om Gram hade använt sig av någon av de tre basstrategierna för att lyckas bättre än sina konkurrenter så är det en av teorierna som symboliserar dem mer än de andra enligt Alexis Holm; *"Absolut, den strategi som vi använt oss utav är att vi försökt differentiera oss gentemot våra konkurrenter, framförallt så har våran tanke varit att vi ska skilja oss på designen, ganska enkel men ändå annorlunda, kunden ska veta att det är en Gramsko som man har på sig."*

När det gäller strategierna fokusering och kostnadsöverlägsenhet så var det ingenting som man riktade in sig på. Gram är inte ute efter att tillgodose en särskild målgrupp utan deras mål är att alla ska känna att de kan ha en Gramsko. En låg kostnad i förhållande till konkurrenterna är inte heller något som man fokuserat på säger Alexis Holm: *"Vi satsar inte på att vara billigast på marknaden utan tillverkar bra skor och säljer dessa med små marginaler till butikerna"*.

4.1.5 Schema för konkurrentanalysen

Angående den konkurrentanalys man genomför för att titta på vad ens konkurrenter har för mål, strategier, möjligheter och föreställningar säger Johan Wiklund (Papagaio AB) att man inte bryr sig så mycket om vad deras konkurrenter gör:

”Vi har inte tid, hade vi varit lite större kanske vi hade utfört en konkurrentanalys, det är viktigare att producera i rätt tid än att titta på vad konkurrenterna gör.”

Med detta menar Johan Wiklund att istället för att lägga energin på att granska vad konkurrenterna ska göra för att sedan producera liknande produkt till nästa år, så vill man ligga i täten med att producera sina egna kläder.

Vi frågade Alexis Holm (Gram) om de använt sig av en konkurrentanalys för att komma fram till vilken konkurrensstrategi som de skulle använda sig av och om så är fallet, om de fortfarande använder sig av detta: *”Både ja och nej, från början gjorde vi en konkurrentanalys för att se vilka konkurrenter som fanns inom branschen, men nu när vi är etablerade så är vi mer medvetna om vad vi måste behålla.”*

”Det intressanta för oss idag är att se var vi står i folks ögon jämte våra konkurrenter, så visst man kan säga att vi fortfarande håller koll på våra konkurrenter men det är inte lika viktigt längre för oss att göra en konkurrentanalys.”

4.1.6 Konkurrensstrategins dimensioner

I slutet av intervjun så tog vi upp ett antal exempel (se bilaga 1) på strategier som företag kan konkurrera med och frågade de båda grundarna om detta var något som de använde sig utav i sin konkurrensstrategi.

Nedan följer de svar Johan Wiklund (Papagaio AB) gav oss kring en diskussion om varje strategi:

- Specialisering: *”Ja eventuellt, vi tillverkar ju ett unikt plagg med individuell känsla och hög kvalitet, tanken är att kunden inte skall se oss som ännu ett t-shirt märke.”*
- Märkesvaruidentitet: Papagaio AB fokuserar på att skapa ett starkt varumärke och inte att tillverka billiga kommersiella kläder.
- Efterfrågetryck/Efterfrågesug: *”Tidigare har vi inte satsat något på PR utan vi har försökt placera Papagaio på de bästa butikerna, idag går vi mer åt efterfrågesug då vi försöker göra vår målgrupp medvetna om märket.”*
- Produktkvalitet: *”Kvalitén är top tre för oss och vi vill förbättra den ytterligare.”*
- Kostnadsposition: *”Vi tillverkar våra kläder billigare än många andra märken men vi är inte nöjda än.”*

- Service: *"Ja eftersom vi är ett litet och flexibelt företag har vi bland annat tillverkat specialkollektioner till en del butiker."*
- Prispolitik: *"Vi sätter ett litet högre pris än våra konkurrenter, detta gör vi med flit... vi vill ligga över genomsnittet, detta av två anledningar, den första är att det ligger mer jobb än vanligt bakom våra kläder, den andra anledningen är att detta vill vi förmedla till våra kunder, att bygga ett märke med fokus på kvalitet och unik individuallitet går inte att göra med billiga kläder."*
- Finansiell styrka: *"Ja det finns en finansiär bakom Papagaio, han ska eventuellt bli vår nya VD, han har framförallt hjälpt oss skaffa de inventarier vi behöver."*
- Återförsäljare: *"Vi har inga skrivna kontrakt med våra återförsäljare om en viss period de måste köpa in Papagaio utan kontrakten görs upp kollektion för kollektion."*

Nedan följer de svar Alexis Holm (Gram) gav oss kring en diskussion om varje strategi.

- Specialisering: *"Ja vi är ensamma om att vara ett svenskt sneaker märke i detta segment, detta har blivit en av våra fördelar."*
- Märkesvaruidentitet: *"Vårt varumärke är väldigt viktigt, det kommer före alla prisdiskussioner, det är lätt att bränna ner sitt eget märke, kunden ska köpa våra skor för att de heter Gram."*
- Efterfrågetryck/Efterfrågesug: *"Både och, vi använder oss mycket av PR men vi är även väldigt noga med att välja ut rätt butiker som Gram ska säljas i, vi har sagt nej till butiker som är för kommersiella."*
- Produktkvalitet: *"Detta är mycket viktig för Gram."* Alexis är väldigt mån om att allt ska bli så bra som möjligt.
- Kostnadsposition: *"Vi har ingen jättebra kostnadsposition då vi tillverkar så få kvantiteter av varje sko."*
- Service: *"Man får alltid något extra när man köper ett par Gramskor, en skopåse, en extra sula samt en liten putstrasa."*
- Prispolitik: Det är viktigt för Gram att ligga rätt i pris, det är mycket viktigare än att ha stora marginaler. *"Det kan bli så att vissa modeller knappast ger oss någon vinst."*
- Finansiell styrka: *"Vi har ingen finansiär, för att få tag i kapital har vi tagit ett banklån."*
- Återförsäljare: *"Bara muntliga kontrakt, det är något som funkat bra för oss hittills."*

4.1.7 Avslutning

En välfungerande organisation är viktig, framför allt måste allting flyta i produktions- och försäljningsområdet. Det är även viktigt att inneha någon typ av special kompetens för att lyckas i branschen säger Johan Wiklund (Papagaio AB). Något som inte är lika avgörande är grundkapital, *”man kan åka ner till modemässan i Köpenhamn med en jacka, samla in order på totalt fem stycken, producera och leverera dessa, sedan är man igång”*.

Papagaio AB har lyckats etablera sig genom att de lanserat en ny produkt inom branschen och levererar en hög kvalitet med individuell känsla. Något som är lika viktigt som produkten i sig är dynamiken i den relation som skapas mellan säljaren och köparen; *”Blir vi bundis med en butiksinköpare är det mycket enklare att nästa år leverera ännu en kollektion”*.

På frågan om Papagaio AB använder sig av några andra konkurrensstrategier än de ovan nämnda så säger Johan Wiklund att man inte använder sig av någon ytterligare konkurrentstrategi. Däremot vill Papagaio AB förmedla följande:

”Titta inte för mycket på vad andra gör och var ständigt på tårna.”

Vi frågade även Alexis Holm (Gram) vad de anser vara avgörande för att nå framgång i en bransch och hur de har lyckats etablera sig. För att nå framgång i branschen finns det vissa ledord säger Alexis; *”Det gäller att komma med rätt produkt i rätt tid och att hela tiden synas men även se till att hålla i sin kundgrupp och se till så att man inte glider iväg, anledningen till att vi har lyckats etablera oss tror jag beror på att vi tillgodosett ett sug på marknaden men också att vi är ett svenskt sko märke vilket inte är vanligt.”*

På frågan om Gram använder sig av några andra konkurrensstrategier än de ovan nämnda så säger Alexis Holm att det är väldigt viktigt att finnas med i tidningar och på Internet för att på så sätt få ut sitt varumärke till allmänheten. Gram räknar med att de första fyra kollektionerna enbart är i PR-syfte. På så sätt försöker Gram skapa ett så gott rykte som möjligt om sig själva.

4.2 Återförsäljarna till forskningsobjekten

Vi har valt att intervjua två återförsäljare, en från varje märke. Detta för att djupare begrunda de svar vi fått från våra respondenter men även för att se ifall återförsäljaren uppfattar märkets strategier.

4.2.1 Papagaio AB:s återförsäljare

Återförsäljare X är en butik som ligger i mellersta Sverige. Vi pratade med butiksägaren via telefon och han berättade att butiken är 4 år gammal, är 300kvm stor samt har sex anställda. De har valt att vara anonyma då de inte vill att Papagaio ska ändra uppfattning om dem. ”Vi har jobbat med Papagaio i två år, det är ett märke som består av några softa grabbar, ibland lite väl softa då leveranser inte alltid kommer i tid. Annars är det denna typ av märken som sätter prägel på vår butik då vi är ensamma i stan med att sälja Papagaio, det är viktigt för oss”. Vidare säger inköpsansvarig att försäljningen fungerar, Papagaio är inte ett av deras mest vinstdrivande märken men att de kommer att fortsätta köpa in det. Inom samma nisch har Papagaio AB bara en konkurrent i butiken.

”Vi märker tydligt att Papagaio försöker leverera något unikt då de exempelvis gör alla hangtags (prislappar) för hand. Förra året utformade vi även en specialkollektion tillsammans som vi numrerade och hängde ut i butiken”. Så att Papagaio använder differentieringsteorin håller butiken med om.

På frågorna kring teorin om konkurrensstrategins dimensioner så svarade butiksägaren följande om Papagaio AB:

- Specialisering: *Som sagt vi anser att Papagaio tillverkar en unik produkt.*
- Märkesvaruidentitet: *Varumärket Papagaio är för nuvarande svagt men vi tror att det kommer att växa med åren, så vi tar för givet att de fokuserar på varumärket.*
- Produktkvalité: *Det är bra kvalitet på materialet och en unik känsla på deras tryck.*
- Prispolitik: *Som sagt Papagaio är det dyraste t-shirt märket vi har, de är ungefär 100kr dyrare en närmaste konkurrent.*
- Service: *Förutom specialkollektionen har Papagaio ingen annan service som jag vet om. Då vi inte haft några problem med ordar eller reklamation så vet vi inte.*
- Återförsäljare: *De enda kontrakt som binder oss samman är när vi lagt en order, då skriver vi under att vi ska betala inom 15 dagar efter leverans.*

För att ett klädesmärke ska lyckas i denna bransch så måste man stå för vad man är, leverera i tid och ställa upp för sina butiker, säger butiksägaren.

4.2.2 Grams återförsäljare

Återförsäljare Y är en nystartad butik som ligger i Stockholm. Butiken är 70kvm stor och det är bara två som jobbar där.

Vi pratar med ägaren till butiken, och de har också valt att vara anonym. Vi genomförde en telefonintervju med butiksägaren. Hon sa att de precis har tagit in Gramskorna: *”Vi tog in deras förra kollektion bara för att testa hur det funkar, vi har vetat vilka Gram är ganska länge, nu var det dags att introducera dem i vår butik. Vi har sju olika skomärken i butiken så Gram får lite konkurrens men vi tror att det finns efterfrågan på dem.”*

”Gram är en mycket speciell sko, bara en sådan sak att man nu i vintertider får en extra sula på köpet. Sådant älskar vi, det är detaljerna som är avgörande. Det märks att Gram försöker differentiera sig mot sina konkurrenter.”

På frågorna kring teorin om konkurrensstrategins dimensioner så svarade butiksägaren följande om Gram:

- *Specialisering: Små svenska företag satsar ofta på att specialisera sig inom något område, i detta fall skor.*
- *Märkesvaruidentitet: Gram är ett starkt varumärke speciellt här i Stockholm. När det gäller pris så måste jag säga att de har lyckats, för de är inte så dyra som man tror.*
- *Produktkvalité: Jag vet inte så mycket om kvaliteten då vi inte har haft Gram i butiken så länge.*
- *Prispolitik: De ligger lite under sina konkurrenter i pris, i vilket fall i vår butik.*
- *Service: De kunde leverera de skor vi beställde väldigt fort, det anser vi är bra service.*
- *Återförsäljare: Vi har enbart muntliga kontrakt med alla våra återförsäljare.*

Det finns inga genvägar för att lyckas säger ägaren till butiken i Stockholm, *”det är bara att tro på vad man gör och jobba, jobba och jobba.”*

5. Analys

I följande kapitel så analyseras det insamlade materialet från intervjuerna.

5.1 Branschstrukturanalys

För att kunna identifiera ett företags konkurrenskraftiga styrka och lönsamhet så utformas oftast en branschanalys. Målet med denna konkurrensstrategi är att företaget ska finna en position i branschen så att de kan försvara sig mot konkurrenskrafterna eller använda sig utav dem till sin fördel. En sådan branschstrukturanalys är avgörande vid utformning av en konkurrensstrategi. Det finns fem konkurrenskrafter som bestämmer intensiteten och lönsamheten i branschkonkurrensen. Dessa fem konkurrenskrafter är *nyetableringshot*, *substitutionshot*, *köparens och leverantörers förhandlingsstyrka* och *rivalitet mellan nuvarande konkurrenter*.⁶⁷

- Både Papagaio AB och Gram anser att de inte har använt sig av Branschstrukturanalysen till någon större del för att kunna hitta en position i branschen.
- När det gäller nyetablering på marknaden så upplever varken Papagaio AB eller Gram det som något hot.
- Företagen upplever inte heller något hot från substitutprodukter. Man lägger inte någon större kraft på att analysera dessa hot.
- De företagen framförallt känner ett hot från är leverantörernas förhandlingsstyrka. Då företagen fortfarande är små så tycker de att de inte har någon bra förhandlingsposition. En del avtal måste de gå med på även om det inte är till deras fördel.
- Gram ser ingen direkt rivalitet mellan sig och sina konkurrenter då de anser att deras märke är bättre än andras. Papagaio AB säger däremot att konkurrensen är väldigt hård just nu men att det finns en positiv trend då det startas väldigt många nya butiker i Stockholm och Göteborg.
- Återförsäljare X påstår att Papagaio endast har en konkurrent inom samma nisch i butiken.

⁶⁷ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 26-27.

- Återförsäljare Y har en annan syn på konkurrenssituationen än vad Gram har. Ägaren till butiken menar att alla märken inom samma område är konkurrenter till varandra, det vill säga att alla åtta skomärken konkurrerar med varandra.

5.2 Allmänna konkurrensstrategier

För att ett företag ska kunna lyckas bättre än andra företag i en bransch så finns det tre basstrategier som man kan använda sig utav, *kostnadsöverlägsenhet*, *differentiering* och *fokusering*. Kostnadsöverlägsenhet innebär låg kostnad i förhållande till konkurrenterna även om kvalitet, service och andra områden inte kan förbises. Differentiering innebär att företaget erbjuder och skapar en produkt eller service som totalt sett uppfattas som något unikt i branschen. Fokuseringsstrategin bygger på att tillgodose en särskild målgrupp samt att företagen antar att de kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenterna och med en bredare inriktning.⁶⁸

- Både Papagaio AB och Gram anser att basstrategierna har en viktig roll för att småföretag ska kunna etablera sig på den svenska modebranschen.
- Företagen ser störst fördelar med att försöka differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Papagaio AB har riktat in sig på att leverera en unik produkt medan Gram försökt urskilja sig med sin design.
- När det gäller fokusering och kostnadsöverlägsenhet så har Papagaio AB använt sig av det till en viss del. Man har exempelvis bytt leverantörer tre gånger samt gått från enskilda exklusiva butiker till medelstora multibrand butiker. Gram har däremot inte använt sig av dessa strategier eftersom de inte försöker tillgodose en särskild målgrupp eller försöker vara billigast på marknaden.
- Återförsäljare X anser att Papagaio AB försöker differentiera sina produkter då de fokuserar på att leverera något unikt.
- Återförsäljare Y är även de överens med Gram då de anser att differentiering är den strategi som Gram använder sig av.

⁶⁸ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 52-57.

5.3 Schema för konkurrentanalys

För att företagen ska kunna komma fram till vilken konkurrentstrategi som de ska använda sig utav så måste de göra en konkurrentanalys. Syftet med en konkurrentanalys är att försöka se vilka möjliga strategiförändringar som konkurrenterna kan tänkas göra samt hur pass framgångsrika dessa kan tänkas bli.

Det finns fyra komponenter i en konkurrentanalys: *framtida mål, aktuell strategi, föreställningar och möjligheter*. Oftast så försöker företag utveckla åtminstone en intuitiv känsla för sina konkurrenters aktuella strategier och deras styrka samt svagheter. Företag ägnar oftast mindre uppmärksamhet om konkurrenternas framtida mål och vilka föreställningar de har om sin egen situation.⁶⁹

- Papagaio AB anser att konkurrentanalysen inte är avgörande för att småföretag ska kunna etablera sig inom den svenska modebranschen. Hade företaget däremot varit större så kanske de hade varit mer beroende av att göra en konkurrentanalys.
- Enligt Papagaio AB så är det viktigare att producera i rätt tid än att titta på vad konkurrenterna gör.
- Gram upplever att en konkurrentanalys kan vara att föredra innan man väljer att gå in i en bransch. Företaget använde sig av konkurrentanalysen i starten för att bland annat undersöka vilka konkurrenter som fanns inom branschen.
- Idag när Gram är ett etablerat märke så är det viktigare för dem att undersöka vad konsumenterna anser om märket än att göra en konkurrentanalys.

5.4 Konkurrensstrategins dimensioner

Företagets strategier för konkurrens i en bransch kan skilja sig åt på många punkter. De följande strategiska dimensionerna fångar emellertid vanligen upp de möjliga grunderna för skilda strategiska val i en bransch: specialisering, märkesvaruidentitet, efterfrågetryck, kanalval, produktkvalité, teknologiskt ledarskap, vertikal integration, kostnadsposition, service, prispolitik, styrka, förhållande till moderbolaget och relationer till det egna landet och andra länders myndigheter.⁷⁰

⁶⁹ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 64-65.

⁷⁰ M, E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999), s 136-137.

- Både Papagaio AB och Gram anser att dessa strategier är en avgörande faktor för att lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen.
- Företagen har inte använt sig av alla strategierna utan riktat in sig på några av dem för att på så sätt kunna konkurrera på ett effektivt sätt.
- Båda företagen har använt sig av specialisering som strategi. Papagaio AB har specialiserat sig genom att tillverka ett unikt plagg med individuell känsla. Gram har specialiserat sig genom att de är ensamma om att vara ett svenskt sneakersmärke.
- Märkesvaruidentitet är en strategi som båda företagen använder sig av. De fokuserar på att skapa ett starkt varumärke hos kunderna istället för att lägga fokus på priset.
- Efterfrågetryck/efterfrågesug som strategi så säger Papagaio AB att de riktar in sig mer på efterfrågesug då de försöker göra målgruppen mer medveten om deras märke. Gram däremot använder sig av båda. De har lagt mycket fokus på PR men de är också mycket noga med att välja ut rätt butiker som deras produkter ska finnas i.
- Både Papagaio AB och Gram upplever att produktkvalité är en viktig strategi. Kvalitén ska vara så bra som möjligt och de försöker hela tiden förbättra den.
- När det gäller kostnadsposition som strategi så skiljer sig svaren åt mellan företagen. Papagaio AB ser kostnadspositionen som en strategi då de tillverkar sina kläder billigare än många andra märken medan Gram anser att de inte har någon vidare bra kostnadsposition då de tillverkar för få kvantiteter av varje sko.
- Företagen anser service vara en viktig konkurrensstrategi. Papagaio AB har bland annat tillverkat specialkollektioner till vissa butiker. Gram erbjuder alltid något extra när kunderna köper ett par Gramskor till exempelvis en skopåse, en extra sula eller en putstrasa.
- Båda företagen har även använt sig av prispolitik som strategi. Papagaio AB har satt ett lite högre pris än sina konkurrenter för att man vill ligga över genomsnittet. Gram har hela tiden försökt att ligga rätt i pris i förhållande till sina konkurrenter. De anser att det är viktigare än att ha stora marginaler.
- När det gäller finansiell styrka så skiljer sig svaren åt mellan företagen. Papagaio AB har en finansiär bakom sig som framförallt hjälpt till med att skaffa inventarier. Gram har ingen finansiär utan tar banklån för att få kapital.
- Varken Papagaio AB eller Gram har använt sig av återförsäljare som konkurrensstrategi eftersom de inte har skriftliga avtal med sina återförsäljare.

- Återförsäljare X uppfattningar kring hur Papagaio AB använder sig av konkurrentstrategins dimensioner stämmer väl överens med hur företaget själva svarat kring detta. Exempelvis så håller återförsäljaren med om att Papagaio AB använder sig av märkesvaruidentitet som en strategi.
- Återförsäljare Y håller till större del med om Grams val av strategier. Vad gäller produktkvalitén anser återförsäljaren att de inte kan ge ett fullständigt svar då de inte har haft Grams produkter i butiken så pass länge.

5.5 Avslutning

- För att lyckas i den svenska modebranschen så anser Johan Wiklund (Papagaio AB) det vara viktigt med en välfungerande organisation, att man innehar någon typ av special kompetens samt att relationen mellan säljaren och inköparen fungerar.
- Till skillnad från Johan anser Alexis Holm (Gram) att det handlar mer om tajming än om relationer för att lyckas i branschen. Alexis säger att det viktigaste är att komma med rätt produkt i rätt tid.
- Både Papagaio AB och Gram anser att de inte använder sig av några ytterligare konkurrensstrategier än de nämnda. Båda vill dock framföra att man ska fokusera mer på sitt egna arbete än på vad konkurrenterna gör.
- För att lyckas i branschen så är det viktigt att tro på det man gör som märke, enligt återförsäljare X och Y.

6. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat som besvarar syftet.

Syftet med studien är att ta reda på vilka konkurrensstrategier som de undersökta företagen använt sig av för att lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen. Vi avser även att ta reda på om de undersökta företagen använder sig av de strategier som beskrivs i teorin.

Resultatet från undersökningen visar att *branschstrukturanalysen* inte haft någon avgörande roll vid val av konkurrensstrategi för de två småföretag som har studerats. Företagen har inte använt sig av branschanalysen för att hitta en särskild position i branschen där de kan försvara sig mot de olika konkurrenskrafterna. De lägger inte heller någon större ansträngning på att analysera vare sig nyetableringshot, substituthot eller att utvärdera den rivalitet som finns bland de nuvarande konkurrenterna. Däremot ser båda företagen leverantörernas förhandlingsstyrka som ett hot. Detta beror dels på att företagen är små vilket kan resultera i att det är svårt att få sin vilja igenom och att de inte har någon fördelaktig förhandlingsposition. Företagen utnyttjar inte branschstrukturanalysen som en konkurrensstrategi. De är medvetna om hotet från leverantörerna men positionerar sig inte utifrån denna. Båda företagen anser att de *allmänna konkurrensstrategierna* spelar en avgörande roll för att etableringen inom den svenska modebranschen ska vara framgångsrik. För att lyckas bättre än sina konkurrenter anses den effektivaste strategin vara differentiering. *Konkurrentanalysen* är dock inget som används kontinuerligt. Emellertid har ett av företagen använt sig av denna strategi vid ett tillfälle. Detta för att undersöka vilka konkurrenter som fanns inom den svenska modebranschen. *Konkurrensstrategins dimensioner* är något som båda företagen tillämpar.

Avslutningsvis så visar resultatet att de småföretag vi valt att undersöka använder sig av Porters teorier kring konkurrensstrategierna. Men det är viktigt att påpeka att båda företagen anser att det kan vara lika viktigt att lägga fokus på sin egen produktion som att bevaka konkurrenterna.

7. Diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras diskussion och slutsats för att besvara problemformuleringen.

I kapitlet redogörs även vår kritiska granskning.

7.1 Diskussion

Enligt Porter har varje företag som konkurrerar inom en bransch, vare sig den är uttalade eller inte, en konkurrensstrategi. Strategin kan ha tillkommit medvetet genom en planeringsprocess eller växt fram spontant. Vidare säger Porter att konkurrensstrategin hjälper företagen att få en mer detaljerad kunskap om branschen och dess konkurrenter.

För att företag ska etablera sig inom en bransch på ett framgångsrikt sätt anser vi att konkurrensstrategier kan vara ett bra redskap och hjälpmedel. Vi kan se att en av de stora fördelarna med konkurrensstrategier är att det ger företag möjligheter att få kunskap om branschen och vilka konkurrenter som agerar på marknaden. Vi menar dock att konkurrensstrategin kan vara till större fördel för större företag då strategin kan vara både tids- och kostnadskrävande. Detta gäller till exempel konkurrensanalysen. Vidare så tror vi att valet av konkurrensstrategier kan skilja sig åt beroende av storleken på företag. Detta är något som går att tyda i vårt resultat där vissa strategier verkar vara mer användbara för småföretag än andra. Detta kan bero på att mindre företag inte har samma ekonomiska föresättningar som ett större och därför inte har samma möjlighet att lägga ner stora resurser. Vilket bidrar till att deras val av strategi påverkas av den mängd kapital som behövs för att kunna tillämpa en strategi. Vi anser att de undersökta företagen utnyttjar strategierna men det kan vara så att företagen inte är fullt medvetna om det. Strategierna återfinns i det dagliga arbetet men utan att det reflekteras eller att arbetet är styrt efter tillvägagångssättet i strategierna.

7.2 Slutsats

Vår problemformulering för studien är: Vilka konkurrensstrategier använder småföretag för att de skall kunna etablera sig inom den svenska modebranschen som präglas av hård konkurrens?

Studien visar att konkurrensstrategier har en avgörande roll för att småföretag skall lyckas etablera sig inom den svenska modebranschen. De strategier som småföretag i synnerhet använder sig av är allmänna konkurrensstrategier och konkurrensstrategins dimensioner. När det gäller branschstrukturanalysen och konkurrentanalysen så har inte dessa strategier haft någon avgörande roll för småföretagen vid etablering. Slutsatsen som vi kan dra av detta är att Porters teorier om konkurrensstrategier går att applicera på småföretag men att vissa strategier spelar en mer eller mindre avgörande roll för småföretagen.

7.3 Kritik till eget arbete

För att stärka trovärdigheten och få ett utökad empirisk material att utgå ifrån hade undersökningen gynnats av att ha flera intervjuobjekt. Genom att intervjua flera företag hade vi fått en större förståelse för hur viktiga konkurrensstrategierna är för ett småföretag och kunnat återge ett vidare perspektiv. Vi anser dock att de företag som har valts ut som undersökningsobjekt väl representerar ett litet företag inom modebranschen och att dessa båda är representativa. Som författare har vi även tagit hänsyn till detta då vi tolkar och analyserar vårt material.

Som forskare bär man alltid med sig tidigare erfarenheter och kunskaper vilket leder till att forskaren har en förförståelse för det ämne som ska undersökas. Genom att vi är medvetna om vår förförståelse minskar risken för att utvärderingen och tolkningen är subjektiv. Då vår avsikt inte är att generalisera utan istället skapa en bild eller en idé om hur verkligheten kan se ut anser vi att en kvantitativ undersökning är genomförbar.

Källförteckning

Litteratur/Artiklar

M. Denscombe, "Forskningshandboken", (Lund, Studentlitteratur, 2000)

R. Ejvegård, "Vetenskaplig metod", (Lund, Studentlitteratur, 2003)

O. Hellevik, "Forskningsmetoder i sociologi och stadsvetenskap", (Borås Universitetsförlaget, 1996)

R. Patel, B. Davidson, "Forskningsmetodikens grunder", (Lund, Studentlitteratur, 2003)

M. E. Porter, "Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter", (New York, The free press, 1999)

Skandinaviens modetidning Habit, "Fabrikerna och konsumenterna", (Årgång 9, nummer 2)

Skandinaviens modetidning Habit, "De 50 största", (Årgång 38, nummer 7)

G. Sundberg, "Mode Svea – en genomlysning av området svensk modedesign", (Stockholm, Statens offentliga utredningar, 2006)

Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) över svenska språket, (Stockholm, Norstedts Förlag, 1986)

M. Ångman, L-E. Wolwén, S. Olsson & M. Kloep, "Småföretagares livsstilar och levnadsvillkor", (Stockholm, Gotab, 1996)

Internet

www.beckmans.se/utbildningar/mode (2006-11-23)

www.bolagsverket.se (2006-11-11)

www.di.se/Nyheter/ (2006-09-20)

www.di.se/Index/Nyheter/2006/08/11/196945.htm?src=xlink (2006-09-20)

www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=162 (2007-01-25)

www.fashionnet.se/iuwarepublic.aspx?ssoid=74798&ssoid2=39442 (2006-11-22)

www.gramdesign.se (2006-08-28)

www.hig.se/~lbn/Kurser/IndorgB/HM_9711.pdf (2007-01-04)

www.infovoice.se/fou/bok/10000061.htm (2007-01-31)

www.kanal5.se/templates/page.aspx?id=2041, (2006-10-25)

www.manolo.se/?p=1012 (2006-10-30)

www.manolo.se/?p=601 (2006-10-30)

www.manolo.se/?p=734 (2006-10-30)

www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O144490&i_word=etablerad (2006-11-23)

www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=257552&i_word=mode (2006-11-23)

www.nutek.se/sb/d/210 (2006-11-23)

www.nutek.se/sb/d/210 (2006-11-23)

www.papagaio.se (2006-08-28)

www.plus46fashion.se/+46.pdf (2006-10-23)

www.prv.se/vmi/ (2006-11-11)

www.scb.se/Statistik/NV/NV0109/2003A01A/NV0109_2004A01A_SM_NV19SM0502.pdf
(2006-09-28)

www.scb.se/templates/Listning1____19851.asp (2007-01-25)

www.scb.se/templates/Publikation____189587.asp (2007-01-25)

www.scb.se/templates/pressinfo____186697.asp (2007-01-25)

www.scb.se/templates/tableOrChart____135904.asp (2007-01-25)

www.sicilia.blogg.se/111206144703_helgen_som_var.html (2006-10-30)

www.sv.wikipedia.org/wiki/Outsourcing (2007-01-03)

Personlig intervju

Johan Wiklund, grundare av märket Papagaio, (2006-09-10, tid 12.00-13.30, Stockholm)

Alexis Holm, grundare av märket Gram, (2006-09-10, tid 14.00-15.00, Stockholm)

Telefonintervju

Återförsäljare X till Papagaio AB, (2006-12-17, tid 11.00-11.30, Stockholm)

Återförsäljare Y till Gram, (2006-12-17, tid 12.00-12.30, Stockholm)

Figurförteckning

Figur 3:1. Branschkonkurrensens drivkrafter, s.17.

Figur 3:2. Tre basstrategier, s.20.

Figur 3:3. Konkurrensstrategins komponenter, s.21.

Figur 3:4. Egen modell, s.25.

Bilaga 1

Underlag för intervjuerna med Papagaio och Gram

Bakgrund om företagen

- När startades företaget och av vem?
- I hur många länder säljs era produkter?
- I hur många butiker finns märket?
- Hur många egna butiker finns?
- Var ligger huvudkontoret?
- Hur många anställda finns?
- Hur stor är omsättningen?
- Vilka är era närmaste konkurrenter?

Branschstrukturanalys

- Nyetableringshot: Hot från nya aktörer som kommer in på markanden?
- Substitutionshot: Hot från potentiella substitutprodukter?
- Köpare och leverantörers förhandlingsstyrka: Dess styrka att påverka priser, villkor och kvalitet?
- Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter: Hur ser den befintliga konkurrensen ut?

Allmänna konkurrensstrategier

- Kostnadsöverlägsenhet: Innebär låg kostnad i förhållande till konkurrenterna även om kvalitet, service och andra områden inte kan förbises.
- Differentiering: innebär att företaget erbjuder och skapar en produkt eller service som totalt sett uppfattas som något unikt i branschen. Differentiering kan ta sig i många former: design eller märkesprofil, teknologi, finesser, kundservice, återförsäljare eller andra dimensioner?
- Fokusering: bygger på att tillgodose en särskild målgrupp samt att företagen antar att de kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenter med en bredare inriktning?

Schema för konkurrentanalys

- Konkurrenternas framtida mål?
- Konkurrenternas aktuella strategi?
- Konkurrenternas föreställningar?
- Konkurrenternas möjligheter?

Konkurrentstrategins dimensioner

- Specialisering: Tillverkar något ni är ensamma om?
- Märkesvaruidentitet: Fokuserar på ert varumärke istället för pris?
- Efterfrågetryck/Efterfrågesug: Fokusera på kunder eller distributörer?
- Produktkvalité: Fokuserar på er kvalitet?
- Kostnadsposition: Lågst kostnadsposition vid tillverkning?
- Service: Erbjuder ni extratjänster till ert produktsortiment?
- Prispolitik: Prisposition på marknaden i förhållande till konkurrenter?
- Styrka: Finansiell styrka, exempelvis starka finansiärer eller moderbolag?
- Återförsäljare: Kontrakt med bra återförsäljare?

Övriga frågor

- Vad anser ni vara avgörande för att nå framgång inom branschen?
- Hur har ni lyckats etablera er?
- Finns det några andra konkurrensstrategier som ni använt utöver de ovannämnda?

Bilaga 2

Underlag för intervjuerna med Papagaio och Grams återförsäljare.

Bakgrund

- Var ligger butiken
- Hur många kvadrat är den?
- Hur många anställda har ni?
- Hur länge har butiken funnits?
- Är butiken en del av en kedja?

Allmänt om märket

- Hur går försäljningen av märket?
- Hur länge har ni jobbat med märket?
- Hur funkar det med leveranser?
- Har ni bra dialog med märket?
- Hur ser konkurrensen ut med de andra märkena i butiken?

Allmänna konkurrensstrategier

- Märket säger att de använder sig av konkurrensstrategin X, är detta något ni märker, hur ser det ut i er butik?

Konkurrentstrategins dimensioner

- Specialisering: Märket säger att de tillverkar något det är ensamma om, vad anser ni om detta?
- Märkesvaruidentitet: Anser ni att märket lägger fokus på varumärke eller pris?
- Produktkvalité: Har märket hög kvalitet på sina produkter?
- Prispolitik: Vad har märket för prisposition i förhållande till konkurrenter i butiken?
- Service: Erbjuder märket några extratjänster, i så fall vilka?
- Återförsäljare: Använder ni er av något kontrakt till märket?

Övrigt

- Vad anser ni vara avgörande för att ett märke ska nå framgång inom branschen?

Bilaga 3

Registreringsnummer:	0383274
Ansökningsnummer:	200600619
Lydelse:	Papagaio
Klasser:	42
Figurmärke:	J
Ombud:	Ramberg Advokater Kommanditbolag
Innehavare:	Papagaio AB Pettersbergsvägen 59 129 40 HÄGERSTEN Sverige
Typ:	NAT

Registreringsnummer:	0377720
Ansökningsnummer:	200506828
Lydelse:	G gram
Klasser:	25
Figurmärke:	J
Ombud:	
Innehavare:	Alexis Holm Luntmakargatan 75 NB 113 51 STOCKHOLM Sverige
Typ:	NAT

Källa: <http://www.prv.se/vmi/> (2006-11-11)